ENFOQUE INTEGRAL EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS EN LA GESTION DE RESIDUOS SOLIDOS URBANOS

Aceves García R, Alarcón Bernal Z, Sandoval Cuagtle G.
Universidad Nacional Autónoma de México
aceves@unam.mx, zaida_ab@ciencias.unam.mx, jilgsc@gmail.com

Resumen

El manejo de los Residuos Sólidos Urbanos (RSU) en México es insuficiente e inadecuado. En la mayoría de los municipios no se cuenta con la infraestructura para prestar el servicio de recolección y disposición final de los RSU y mucho menos para un manejo integral de los mismos. Además, existen deficiencias y limitaciones en la prestación del servicio, sin dejar de lado, las pérdidas de oportunidades para el aprovechamiento de RSU, el cual es muy bajo comparado con países de igual o mayor desarrollo. Partiendo de la idea de considerar la gestión de los residuos sólidos urbanos en el municipio de Bacalar, México, en este trabajo se considerarán tres niveles de gestión y se podrán establecer las decisiones que deberán de resolver los problemas a considerar desde el punto de vista estratégico, táctico y operativo para que el sistema funcione. Considerando que la Investigación de Operaciones cuenta con modelos y técnicas para apoyar la toma de decisiones, es posible resolver los problemas en esta área en los diferentes niveles de decisión.

KEYWORDS: Manejo de Residuos Sólidos Urbanos; Localización de Instalaciones; Estimación de la Demanda; Enfoque de Sistemas.

1. INTRODUCCION

El manejo integral de los residuos sólidos municipales es uno de los problemas internacionales más importantes y desafiantes [2]. Este problema ha ganado importancia debido al aumento de la cantidad de residuos, la complejidad y la naturaleza multidisciplinaria del problema. La rápida globalización y la urbanización han aumentado la cantidad de desechos sólidos municipales, que actualmente se arrojan principalmente en

sitios de disposición a cielo abierto en muchos países. Lo cual genera contaminación ambiental con emisiones de dióxido de carbono (CO_2) y metano (CH_4) a la atmósfera y lixiviados de sustancias químicas o materiales tóxicos a las aguas subterráneas.

La Gestión Integral de los Residuos Sólidos (GIRSU) es una tarea muy compleja que se ha convertido en un problema común en los países en vías de desarrollo, debido a factores como el crecimiento poblacional y comercial, las crisis económicas que obligan a la reducción del gasto público disminuyendo el servicio de limpia, lo que se refleja en la falta de limpieza de vías públicas, en la descarga de los residuos sólidos en cuerpos de agua y barrancas y el abandono de los mismos en tiraderos a cielo abierto.

Algo interesante desde el punto de vista de la planeación y toma de decisiones, es entender a la gestión integral de los residuos sólidos urbanos (GIRSU) como un sistema logístico, lo que permite conocer la interacción entre las distintas etapas y actores que la componen, la relación con el medio donde se desarrolla y posibilita medir el desempeño en su conjunto. Por lo que analizar a la GIRSU a través de los tres niveles de decisión: estratégico, táctico y operativo, permite establecer las decisiones a largo, mediano y corto plazo que se deben considerar, así como dar respuesta a las preguntas: ¿qué queremos hacer?, ¿cómo lo vamos a hacer? y ¿cuándo lo vamos a hacer?, lo que corresponde a la implementación.

En consecuencia y bajo este enfoque es posible establecer que en la GIRSU se deberán considerar como decisiones estratégicas: la ubicación del sitio de tratamiento, el de transferencia y el de disposición final, así como el dimensionamiento de la flota vehicular, el proceso y tecnología de tratamiento y el tipo y volumen de los contenedores a utilizar. Como decisiones tácticas: la partición del territorio en distritos o áreas para la recolección, las rutas de recolección, las alternativas o tipos de recolección y la ubicación de los contenedores. Y como decisiones operativas: la asignación de vehículos a las rutas de recolección y los días y horarios de recolección.

Estableciendo que, para cada uno de estos niveles de decisiones la Investigación de Operaciones cuenta con modelos y técnicas que pueden apoyar esta toma de decisiones.

En México la tarea de la GIRSU se le asigna al Estado y es de ellos la responsabilidad de la limpieza en áreas públicas y el servicio de recolección de los Residuos Sólidos

Urbanos (RSU) generados en casas habitación. A nivel nacional [9] se generan diariamente 102,895.00 toneladas de residuos.

En México sigue predominando el manejo básico de los RSU, el cual consiste en recolectar y disponer los residuos en rellenos sanitarios, desaprovechando aquellos residuos que son susceptibles a reincorporarse al sistema productivo, lo que disminuiría la demanda y explotación de nuevos recursos, a diferencia de países como Suiza, Países Bajos, Alemania, Bélgica, Suecia, Austria y Dinamarca; donde la disposición final de los residuos es de menos del 5 % en rellenos sanitarios [9]. De acuerdo con la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos [8] establece que los municipios tienen a su cargo las funciones de la gestión integral de residuos sólidos urbanos, que consisten en la recolección, traslado, tratamiento y disposición final. Sin embargo, la realidad en la mayoría de los municipios mexicanos es que, se enfrentan a circunstancias que se escapan de sus capacidades técnicas y financieras, debido a la dificultad de contar con personal capacitado, de adquirir o comprometer recursos financieros que den certeza a las inversiones del sector privado y el corto tiempo que tienen por ley las administraciones municipales, lo que conlleva a la ruptura de la curva de aprendizaje y por ende a una falta de continuidad en las acciones y proyectos que garanticen una gestión integral de los residuos sólidos urbanos.

En consecuencia, del total de municipios 2,456 en el territorio mexicano, el 90 % realizan reco- lección y disposición final de los RSU y solo el 2.5 % de ellos realizan algún tipo de tratamiento [**?**]. Si bien en la mayoría de los municipios mexicanos se realizan recolección y disposición final, esto no implica que realicen una gestión integral de los mismos, con lo que la noción de gestión integral de RSU queda severamente reducida.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

El manejo de los RSU en México es insuficiente e inadecuado, en la mayoría de los municipios no se cuenta con la infraestructura para prestar el servicio de recolección y disposición final de los RSU y mucho menos para un manejo integral de los mismos. Además, existen deficiencias y limitaciones en la prestación del servicio, sin dejar de lado, las pérdidas de oportunidades para el aprovechamiento de RSU, el cual es muy bajo comparado con países de igual o mayor desarrollo.

Uno de los principales problemas en la RSU es la escasez de sitios de disposición final regulados, los cuales solo se tienen en las áreas metropolitanas o ciudades. En cambio, en los municipios no se dispone de rellenos sanitarios controlados sino de tiraderos a cielo abierto y no controlados en su mayoría, cuya ubicación se hace de forma empírica.

Otro de los problemas básicos que se presenta en México es con respecto a la flota vehicular para la recolección y transporte de los RSU, es su distribución y antigüedad, ya que en las 10 grandes ciudades o grandes zonas urbanas dispone del 67 % del total de vehículos a nivel nacional (16,615), comparado con el que se tiene en las demás entidades y/o municipios, en donde la mayoría de los casos los vehículos son insuficientes, obsoletos e inapropiados.

En cuanto a las rutas de recolección estas se realizan sin fundamentos científicos, dejando a la experiencia su trazo y longitud. Lo cual sucede de forma similar en las grandes zonas urbanas y en los municipios. De igual forma para establecer la delimitación de las áreas o sectores de recolección, ésta se realiza sin fundamentos científicos dejando todo solo a la experiencia de los administradores. Por otra parte, un volumen cada vez mayor de residuos implica el agotamiento de los recursos naturales de los cuales se extraen los materiales utilizados como insumos en la producción de bienes de consumo y que van a parar a la basura en forma de residuos, lo que en un futuro generará una escasez de los recursos.

Se estima que en México entre 45 % y 75 % de los materiales que van a parar a tiraderos a cielo abierto o a rellenos sanitarios es recuperable lo que se traduce en una oportunidad de creación de negocios y empleos a partir de la valorización de los materiales que actualmente se desechan [4].

Otra oportunidad desaprovechada es el valor calorífico de materiales desechados el cual podría utilizarse en la generación de energía como lo hacen los países de alto grado de desarrollo.

Asimismo, es común observar que los servicios de limpia carecen de la infraestructura y los recursos suficientes para operar adecuadamente, contribuyendo a crear graves problemas de conta- minación del agua, aire y suelo.

Considerando el potencial económico de la basura, resulta que muchas personas en condicio- nes de pobreza extrema que viven de la “pepena”, lo hacen en condiciones

inseguras, insalubres y carentes de prestaciones, siendo que podrían trabajar en mejores condiciones si existieran la infra- estructura para operar bajo un esquema de GIRSU, a cargo del gobierno o privados bajo concesión.

3. APLICACIÓN: MUNICIPIO DE BACALAR

Bacalar es un municipio ubicado en la zona centro del Estado de Quintana Roo (QR). Tiene un territorio de 160 km2 y un total de 36,747 habitantes y 57 comunidades (29 indígenas). Bacalar es considerado urbano pequeño, debido al tamaño de su población, y se clasifica como rural de acuerdo con la condición de urbanización de la población.

Se considera para este trabajo al municipio de Bacalar debido a que sus autoridades buscan sustancialmente, el desarrollo sustentable del mismo, lo que desemboca en un mejoramiento del nivel de la calidad de vida, cuidado del atractivo turístico y el cuidado de la derrama económica.

Principales características que hacen importante al municipio de Bacalar:

Un Municipio de nueva creación. El municipio de Bacalar fue creado el 17 de febrero de 2011 por la XII legislatura del estado de Quintana Roo, con cabecera municipal la ciudad de Bacalar.

Un municipio turístico. En el municipio de Bacalar se encuentra la laguna de los siete tonos de azul que ofrece el espacio ideal para bucear, nadar y practicar esnórquel. También es la puerta de entrada a las cavernas subacuáticas del Cenote Azul y de interesantes zonas arqueológicas mayas cubiertas por la selva. Bacalar es un municipio meramente turístico, el empleo en este sector es la fuente principal de ingresos del municipio, el 91 % de la población económicamente activa (PEA) pertenece a él y la tasa de crecimiento del mismo es del 50 %, además se espera una derrama de 400 MDD y una llegada de 600,000 turistas para el año 2020 [12].

Programa Pueblos Mágicos. Bacalar se encuentra inscrito en el programa Pueblos Mágicos de México desde 2006 de la Secretaría de Turismo de México, el cual está dirigido a la conservación de la cultura de México, cuyo fondo es crear una oferta turística hacia el interior del país.

Áreas Naturales Protegidas (ANP). Distribuidas en el territorio correspondiente al municipio de Bacalar (1,612.25 km2 de territorio protegido, 22.5 % de su espacio geográfico) tiene un sentido de conservación, restauración y desarrollo como áreas de conservación de la biodiversidad.

Cabe destacar que en ninguno de los programas en los que se encuentra inscrito el municipio de Bacalar se hace mención específica acerca de la GIRSU, sin embargo, esto no significa el desentendimiento de la misma, sino por el contrario, es un requisito que se da por sentado.

3.1. SITUACION ACTUAL EN LA GESTION DE RESIDUOS SOLIDOS URBANOS EN BACALAR

Recolección. La recolección domiciliaria de RSU solo se realiza solamente en la cabecera muni- cipal. Existen cuatro rutas de recolección (costera y centro), el método es por acera y se cuenta con dos vehículos compactadores para tal fin cuya capacidad es 6.7 tons. En las localidades distintas a la cabecera no cuentan con servicio de recolección y sus residuos son llevados a tiraderos clandestinos o son quemados.

Transferencia. Los dos camiones recolectores van directamente a descargar al sitio de disposición final el que se encuentra a nueve kilómetros de la cabecera municipal, por lo que no existe una fase de transferencia. Al no haber transferencia, no se tiene una fase de transporte.

Disposición final. En el municipio de Bacalar tiene un relleno sanitario tipo C que se encuentra en uso, tiene un área aproximada de 3 hectáreas y reciben de 10 a 11 toneladas diarias de la recolección que hace en la cabecera municipal.

El sitio se localiza a 9 kilómetros de la cabecera municipal, distancia que deben recorrer los camiones recolectores para disponer de los residuos. El relleno sanitario se encuentra operando desde el año 2010 y se considera que tiene una capacidad remanente del 10%.

Cuenta con una laguna para lixiviados con 364 m3 de capacidad y los gases que se generan van directo a la atmósfera. Se encuentra en construcción una celda para ampliar la capacidad de captación de residuos de 1.5 km y otra laguna de lixiviados con capacidad para 1,800 m3.

Disposición final sin regulación. En el municipio existen muchos sitios de disposición final no controlados, se trata de lugares que cada localidad ha asignado para la disposición de sus residuos. Se visitaron 14 de estos tiraderos que en su conjunto tienen una superficie

aproximada de 27,600 m2, los cuales se encuentran actualmente en uso. Estos tiraderos se han generado como consecuencia de la falta del servicio de recolección y disposición final por parte del Municipio.

3.2. ANALISIS DEL MUNICIPIO COMO UN SISTEMA LOGISTICO

Partiendo de la idea de considerar la GIRSU en Bacalar como un sistema logístico, que consta de tres niveles de gestión, se podrán establecer las decisiones que se deberán de resolver los diferentes problemas a considerar desde el punto de vista estratégico, táctico y operativo para que el sistema funcione.

En consecuencia, desde el punto de vista estratégico se deberán considerar decisiones que re- suelvan los problemas para determinar la ubicación de una estación de transferencia, el tipo de separación de residuos que se realizará, el equipo de compactación para los residuos y el transporte y su capacidad para llevar los residuos hasta el relleno sanitario, y de ser necesario la adquisi- ción vehículos para la recolección. Todo esto bajo el objetivo de minimizar costos de operación y aumentar el tiempo de vida al sitio de disposición final.

Desde el punto de vista táctico, para Bacalar se deberán tomar decisiones con respecto a la partición del territorio en distritos o áreas para la recolección, el diseño de las rutas de recolección y el tipo de recolección en la cabecera municipal y las localidades adicionales que formarán parte de este sistema de gestión.

Y por último desde el punto de vista operativo, se deberán tomar decisiones para realzar la asignación de vehículos a las diferentes rutas de recolección, así como los días y horarios de reco- lección.

Considerando que la Investigación de Operaciones (IO) cuenta con modelos y técnicas para apoyar la toma de decisiones, es posible establecer en el siguiente cuadro los modelos de la IO y los problemas a resolver en los diferentes niveles de decisión.

Nivel de decisión	Decisiones	Moddelos a utilizar
Estratégico	Ubicación de la estación de transferencia Capacidad del equipo de compactación Capacidad del Transporte de los RSU compactados Capacidad de vehículos recolectores	Modelos de localización en redes Estimación de la demanda
Táctico	Partición del territorio en distritos para la recolección	Estimación de la demanda

	Diseño de las rutas de recolección Tipo de recolección: Por acera Punto Fijo	Modelos de Redes Cartero Chino Agente viajero
Operativo	Asignación de vehículos a rutas de recolección Días y horarios de recolección	Modelos de asignación Modelos de calendarización

4. RESULTADOS

4.1. Decisiones Estratégica

1. *Localización de la estación de transferencia*. La metodología empleada para la localización de la estación de transferencia se resume en la figura 1.

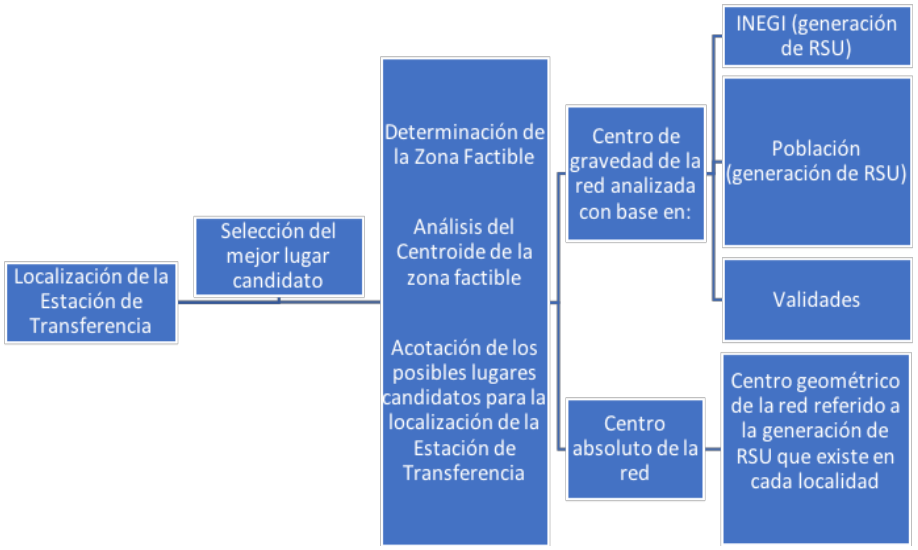


Figura 1: Metodología para la localización de la estación de transferencia

La región factible para la localización de la estación de transferencia se acotó a las dos vialidades que cortan la zona factible, ya que parte de esta se cruza con cuerpos de agua, zonas propensas a inundaciones o áreas naturales, y existen establecimientos (ranchos) y la localización de las estaciones de transferencia no pueden estar a menos de 500 metros de la población. Quedando como resultado para la ubicación de la estación de transferencia el centroide de la región factible con las coordenadas $(-88,339919, 18,777736)$.

2. *Capacidad del equipo de compactación*. Para determinar la capacidad del equipo se requirió calcular la generación de RSU del total poblacional. Se consideraron solamente las localidades con mayor población y cercanas a la cabecera municipal. En consecuencia, la capacidad de procesamiento del equipo de compactación deberá ser de al menos 30 toneladas, para atender la demanda correspondiente.

3. *Vehículos para transporte de los RSU compactados, capacidad y cantidad*. Con la generación de RSU determinada y la capacidad de la estación de transferencia y su equipo compactador. Se requiere tener al menos un tracto camión y dos góndolas con capacidad de 10 toneladas cada una, para dar el transporte de los RSU hacia el sitio de disposición final.

4. *Vehículos recolectores, capacidad y cantidad*. Este cálculo de recursos está en función de la generación de RSU de la población, de los turnos que pretendan realizar por día, de la ca- pacidad de los camiones recolectores, de los días de trabajo, de la densidad de la basura en las localidades y de la cobertura que se quiera otorgar, básicamente del servicio que se quiera dar. Y como resultado del este análisis que es parte de decisiones a tomar en el nivel táctico y operativo, la cantidad de camiones necesarios para llevar a cabo a recolección en las localidades del municipio de Bacalar es 3 camiones recolectores con una capacidad de 6,700 kilogramos comercialmente de 19 a 20 yardas cúbicas (14.5–15.3 metros cúbicos). De los cuales el municipio ya cuenta con dos de ellos, por lo solo se requerirá la adquisición de uno solo.

4.2. DECISIONES TÁCTICAS

1. *Partición del territorio en distritos para la recolección*. La zonificación consistió en dividir la localidad de Bacalar en regiones (o distritos) más pequeñas para la prestación del servicio de recolección, debido a que no se podría realizar el servicio en un solo turno de trabajo por el tamaño de la localidad y su generación de RSU.

Para realizar la zonificación se empleó el módulo de "partición regional" de TransCAD, con el cual se puede dividir la zona de estudio con base en: población, número de áreas, longitudes o cualquier característica común entre distintas áreas.

Para ello se utilizó una capa de polígonos vectoriales, los cuales representan las manzanas y tienen de atributo de población, entonces, la partición regional se llevó a cabo con el atributo de la población y su generación de RSU.

El análisis se realizó para distintos números de distritos (o zonas) y se determinó cual era la mejor opción para el ruteo, con base en la extensión, kilogramos de RSU y divisiones naturales que se existen en la localidad, resultando que una división en cinco sectores es la más adecuada para el Bacalar y las decisiones que deberán considerarse para el diseño de las rutas de recolección.

2. *Diseño de las rutas de recolección.* En las localidades del municipio de Bacalar consideradas como rurales donde el servicio de recolección es inexistente, se propone el tipo de recolección por parada fija. Debido fundamentalmente la cantidad de RSU generados. En la cabecera municipal de Bacalar considerada como urbana, el servicio de recolección de RSU se realizará por tipo acera debido a que cuenta con la infraestructura de vialidades adecuada y a que el servicio se presta de esta forma.

La metodología empleada para el diseño del servicio recolección de RSU se resume en la figura 2.

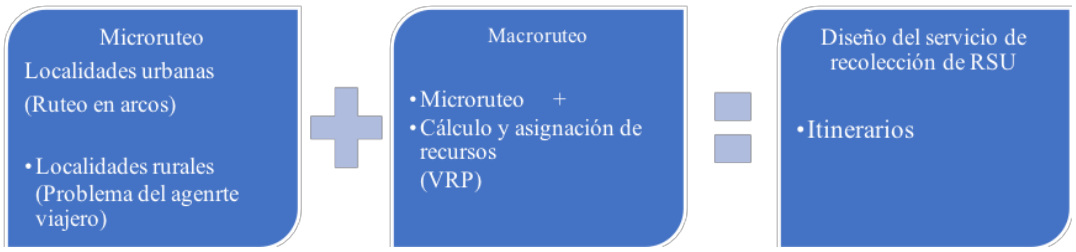


Figura 2: metodología para el diseño del servicio recolección de RSU

Microruteo Localidades Rurales. El ruteo de vehículos se modelópor medio del problema del agente viajero (TSP), sin embargo, antes de ello se tuvieron que proponer las paradas por medio de modelo de cobertura, una vez obtenidas las mismas se llevó a cabo el ruteo, la metodología fue la que se muestra en la figura 3.

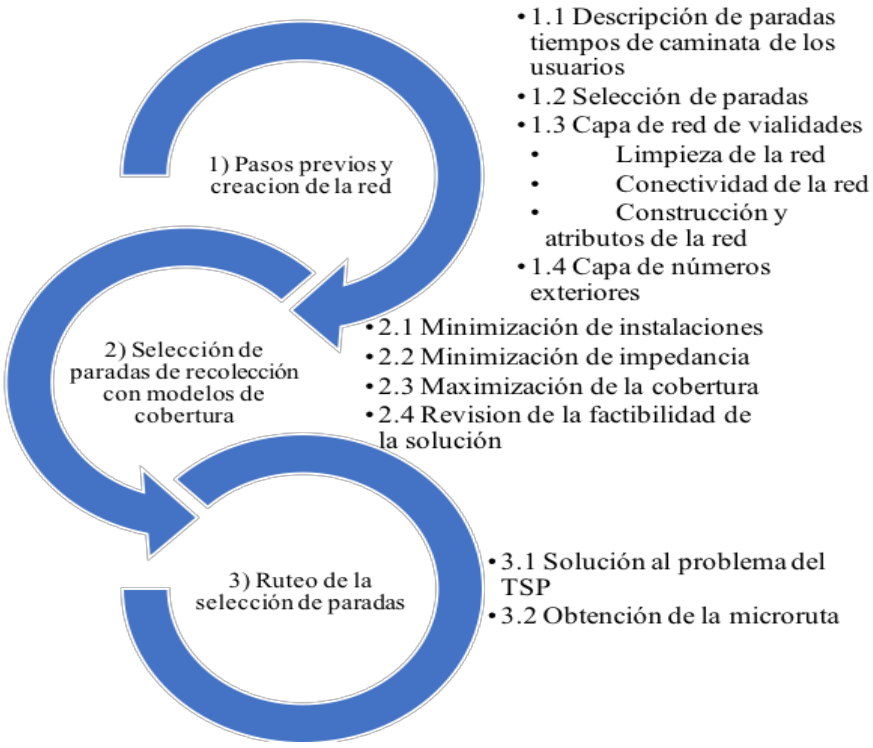


Figura 3: metodología para el ruteo de vehículos en localidades rurales

Microruteo Localidades Urbanas. Para el caso de la localidad urbana de Bacalar cabecera, el desarrollo del diseño de las rutas de recolección se llevó a cabo por medio del principio del problema del cartero chino, debido a que se asemeja al tipo de servicio que se presta, recolección por acera. Para la solución del problema de ruteo se utilizó el software TransCAD ya que es un software especializado en la resolución de problemas de logística y transporte. La metodología empleada en este apartado se describe en la figura 4.

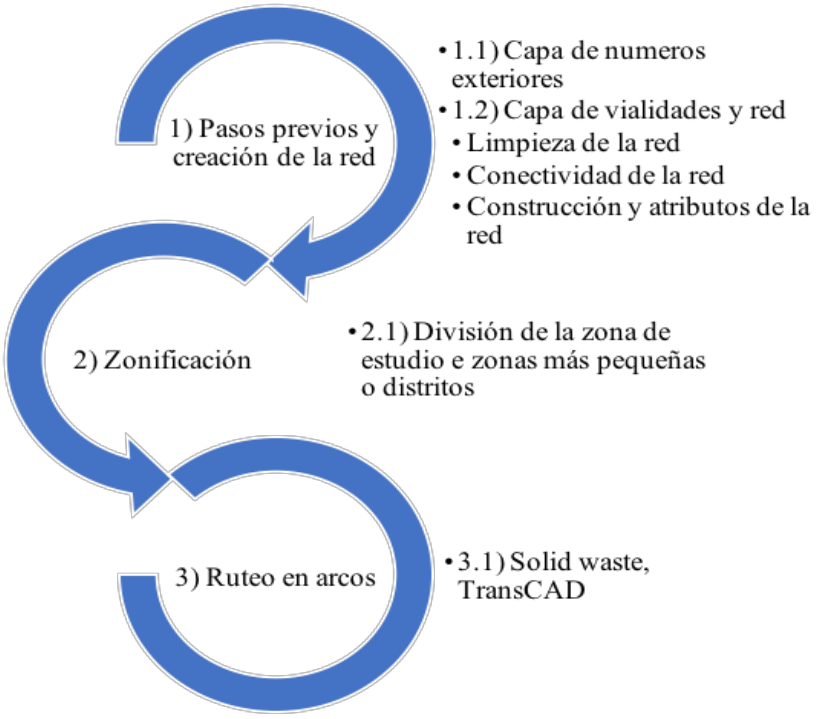


Figura 4: metodología para el ruteo de vehículos en localidades urbanas

Las microrutas obtenidas en las localidades urbanas y rurales del Municipio de Bacalar en total fueron 15 microrutas, 5 con el método de recolección por acera y el resto por parada fija, teniendo el primer método una mejor eficiencia en kilogramos de RSU recolectados vs tiempo, 719.4 y 588.9 kilogramos por hora respectivamente, con un promedio general de 632.4 kilogramos por hora.

En cuanto a las macrorutas en total se obtuvieron 9, las cuales se recorren dependiendo del servicio (un día sí y un día no), y en consecuencia en uno de estos dos días se utiliza un camión menos, el cual puede ser utilizado para brindar servicios especiales, mantenimiento, rol de camiones para mayores tiempos de vida útil de los mismos, utilización en caso de descompostura de algún otro, etc.

4.3. DECISIONES OPERATIVAS

1. *Asignación de vehículos a rutas de recolección y días y horarios de recolección.* Para establecer las cargas de trabajo y la asignación de vehículos, es necesario establecer que se necesitan casi 40 horas de trabajo para brindar el servicio de recolección,

por lo tanto, los escenarios son varios y básicamente cambian por los turnos de trabajo y el número de camiones empleados para el mismo, Los escenarios para

	Sistema actual	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5	Opción 6
Turnos	2	1	**2**	1	**2**	1	2
Camiones	2	3	**3**	4	**4**	5	5
Horas laborales	8	8	**8**	8	**8**	8	8
Horas laborales totales	32	24	**48**	32	**64**	40	80
% Horas trabajadas	1.20%	1.59%	**0.80%**	1.20%	**0.60%**	0.96%	0.48%
Kg generados	12959	25048	**25048**	25048	**25048**	25048	25048
Capacidad de recolección	26800	20100	**40200**	26800	**53600**	33500	67000
% De utilización de camión	48.4%	124.6%	**62.3%**	93.5%	**46.7%**	74.8%	37.4%

De las alternativas analizadas las 1, 3 y 6 quedan descartadas, la 1 y 3 por la sobreutilización del equipo lo cual ni siquiera es posible ya que las horas disponibles son menos que los que se requiere para la recolección y la 6 por la baja utilización del equipo. La opción 5 a pesar de dar un porcentaje alto de utilización, significaría tener parados los camiones durante la mayor parte del día. Las opciones 2 y 4 son las más recomendables, la 2 en caso de que se quiera el mayor ahorro posible en cuestión de la compra de camiones y la 4 se recomienda para dar solución a problemas cotidianos como descomposturas, amortiguar el crecimiento de la población, menor uso de los recursos (aumento de vida útil de los camiones), administración de los recursos a tareas especiales (recolección de residuos en parques, jardines, lugares públicos, residuos especiales y limpieza y barrido de calles).

5. CONCLUSIONES

En resumen, el analizar el problema de la GIRSU con una visión de sistema logístico, considerando la solución de problemas desde la perspectiva de los tres niveles de decisión: estratégico, táctico y operativo, fue posible obtener soluciones de forma integral para las distintas etapas y actores que intervienen en la gestión integral de la recolección de residuos sólidos urbanos.

Existen diversas variantes para el análisis y solución de problemas de este tipo, así como enfoques metodológicos para llevarlos a cabo, sin embargo se puede apreciar que el

resultado obtenido en este trabajo, es un sistema de gestion factible y próximo a la realidad, y que posibilita medir el desempeño en su conjunto.

Con el uso de modelos de la Investigación de Operaciones fue posible resolver los problemas planteados en los niveles de decisión estratégico, táctico y operativo.

Problemas a nivel Estratégico

- Ubicación de la estación de transferencia
- Capacidad del equipo de compactación
- Capacidad del Transporte de los RSU compactados
- Capacidad de vehículos recolectores

Problemas a nivel Táctico

- Partición del territorio en distritos para la recolección
- Diseño de las rutas de recolección
- Tipo de recolección: Acera o Punto fijo
- Paradas del vehículo recolector

Problemas a nivel Operativo

- Asignación de vehículos a rutas de recolección
- Días y horarios de recolección

REFERENCIAS

[1] Portuguese-speaking Africa. Solid waste management in the world's cities. *Solid Waste Management in the World's Cities: Water and Sanitation in the World's Cities*, page 26, 2010.

[2] Adisa Azapagic. Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. *Journal of cleaner production*, 12(6):639–662, 2004.

[3] PS Bundela, SP Gautam, AK Pandey, MK Awasthi, and S Sarsaiya. Municipal solid waste management in indian cities-a review. *International journal of environmental sciences*, 1(4):591, 2010.

[4] Secretaría de Desarrollo Social. 6. dirección general de equipamiento e infraestructura en zonas urbano- marginadas, 2013.

[5] Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 9. censo de población y vivienda 2010, 2010. [6] Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 12. encuesta intercensal 2015, 2016.

[7] Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 14. conjunto de datos vectoriales de carreteras y vialidades urbanas edición 1.0, 2016.

[8] Diario Oficial de la Federación (DOF). Ley general para la prevención y gestión integral de los residuos, 2018.

[9] Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Acciones y programas. Residuos-Solidos-Urbanos- RSU, 2017.

[10] Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos. Banco de proyectos municipales. Municipio de Bacalar, Quintana Roo, 2015.

[11] Consejo Nacional de Población. 13. proyecciones de la población de méxico 2010 - 2050, 2015.

[12] Secretaría de Turismo. Diagnóstico de pueblos mágicos, indicadores de turismo de Bacalar, Quintana Roo, 2014.

[13] Sandoval Cuaugtle J. Gilberto. (2018). Diseño de un Sistema de recolección de residuos sólidos urbanos. Bacalar, Quintana Roo. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Autónoma de México.

[14] Cruz Alanís José G. (2017). Propuesta para la recolección de residuos sólidos urbanos en el oriente de la zona norte del municipio de Nezahualcóyotl. Tesis Maestría. Universidad Nacional Autónoma de México.

DIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS PYMES DEL SECTOR FARMACÉUTICO DE TUXPAN VERACRUZ.

Álvarez Velázquez E., Sinforoso Martínez S, Flores Barrios L.
Universidad Veracruzana. Mexico.
edalvarez@uv.mx, ssinforoso@uv.mx

RESUMEN

La responsabilidad social empresarial (RSE),debe observarse con un sentido obligatorio de actuación más que de simple voluntad, ya que existen sectores productivos como la venta de medicamentos en farmacias, que deben garantizar al cien por ciento sus prácticas de RSE, el presente trabajo se basa en el diagnóstico de RSE en farmacias ubicadas en Tuxpan, Veracruz, se utilizó el instrumento FECHAC (Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.), se caracterizaron las muestras y se obtuvo el nivel de valoración de RSE en las áreas de: Calidad de vida de la empresa, compromiso con la comunidad y preservación del medio ambiente, señalando en ellas las oportunidades de mejora.

PALABRAS CLAVE. Responsabilidad Social Empresarial , Farmacia, Diagnóstico

Abstract

Corporate social responsibility (CSR) must be observed with a mandatory sense of action rather than mere will, since there are productive sectors such as the sale of drugs in pharmacies, which must guarantee one hundred percent their CSR practices, the present work Based on the diagnosis of CSR in pharmacies located in Tuxpan, Veracruz, the FECHAC instrument (Fundación del Empresariado Chihuahuense, AC) was used, the samples were characterized and the CSR assessment level was obtained in the areas of: Quality of life of the company, commitment to the community and preservation of the environment, pointing out opportunities for improvement.

KEYWORDS. Corporate Social Responsibility, Pharmacies, diagnostic

1.INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad. (Cajiga Calderón, 2016)

La responsabilidad social empresarial se puede utilizar como factor de competitividad, ya que las empresas al aplicar responsabilidad social crean un vínculo con la sociedad, lo que permite que las personas conozcan la empresa y los productos que ofrece, aumentando así su publicidad y sus ventas.

La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores puede también tener un impacto directo en la productividad. (COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, 2001)

2. DESARROLLO

La Responsabilidad Social Empresarial

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha recibido mucha atención y acogida a nivel mundial. Por una parte, las empresas perciben la RSE como una estrategia de gestión, la cual les permite generar valor haciendo el "bien". A cambio, la empresa recibe beneficios como una mejor reputación, reducción de riesgo y costos, sostenibilidad a largo plazo, acceso a mercados éticos y retención de capital humano. (Wagenberg, 2006)

Para la Organización Internacional del Trabajo (OTI) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es entendida esencialmente por una iniciativa de carácter voluntario.

La responsabilidad social significa una transformación de la visión empresarial que se extiende a otros ámbitos de la vida común, como la transparencia, la relación con la comunidad, la ética e incluso la educación. Poco a poco los empresarios están comenzando a reconocer y asumir que la calidad del entorno donde opera la empresa es un factor clave para la viabilidad de los negocios. No basta con tener una buena administración; el entorno también tiene un impacto en el desarrollo de las actividades empresariales. (Newman, 2011) Para el CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) la Responsabilidad Social Empresarial, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

Es importante señalar la importancia que la responsabilidad social tiene hoy en las cadenas globales de valor y de suministro. Cualquier empresa, independientemente de su tamaño y sector, necesita adquirir bienes y servicios para, tras cierta transformación donde se añade valor, producir otros bienes y servicios. Las compras de suministros tradicionalmente han seguido criterios puramente económicos. Sin embargo, cada vez más las empresas están incorporando criterios sociales y ambientales a la hora de

seleccionar suministradores, ya que los riesgos vinculados a la reputación por actuaciones irresponsables tienen cada vez mayor impacto negativo. Las empresas tienen, por tanto, una responsabilidad sobre lo que ocurre en su cadena de valor, así que deben incentivar a sus proveedores a que también sean social y ambientalmente responsables con el fin de garantizar que sus acciones no tengan un efecto desfavorable en la cuenta de resultados. (ÁLVARO , 2016)

Las Farmacias y Responsabilidad Social Empresarial

Las farmacias son las que venden medicamentos para el consumo humano a todo tipo de público, por lo general están ubicadas en sectores céntricos. Su denominación correcta de acuerdo a la clasificación es de farmacia abierta (Bembibre, 2009), son sectores empresariales pertenecientes en su mayoría al sector privado, que guardan una gran responsabilidad, ya que debe garantizar la legalidad, transparencia en la compra y venta de productos dirigidos al sector de salud. Son empresas que nacen con un sentido propio de responsabilidad social en todas sus dimensiones de ahí la importancia de las mismas.

MÉTODO

El instrumento aplicado se basó en el autodiagnóstico establecido para empresas, propuesto por la FECHAC (Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.) .

El autodiagnóstico es un ejercicio en el que los miembros de las empresas aprenden a identificar los principales elementos de su institución y a calificar el estado en que se encuentran en su proceso de desarrollo.

Este ejercicio facilita la producción de conocimiento personal y colectivo, además permite:

- Observar rápidamente en dónde se encuentran las principales fortalezas y debilidades de la organización.
- Construir una visión clara y comprensible de su situación actual.
- Definir las prioridades para un plan de mejora.
- Clarificar las necesidades de capacitación de los integrantes de la institución en las áreas principales.
- Formular el diseño de capacitación e implementación de acciones que responda a las necesidades actuales prioritarias, así como a las necesidades futuras previsibles.

1. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN

Esta herramienta tiene la finalidad de facilitar el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa para la planeación de su desarrollo institucional. Se analiza a la empresa en tres áreas fundamentales:

- Calidad de vida en la empresa.
- Compromiso con la comunidad.
- Cuidado y preservación del medio ambiente.

Cada una de estas áreas está descrita por un determinado número de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial.

El ejercicio de autodiagnóstico consiste en estimar en qué medida la propia empresa cumple con cada enunciado (expresado en términos de indicador), es por eso que junto a cada uno de ellos hay una escala del 1 al 5, donde 5 representa el más alto grado de semejanza entre lo que ahí se propone y lo que sucede en la organización.

2. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Consta de 45 items, distribuidos proporcionalmente en las tres áreas a evaluar. Con una escala de medición del 1 al 5; en donde 5 es el mayor grado de semejanza con el enunciado.

De acuerdo a los parámetros de evaluación se especifica que cada área está integrada por 15 preguntas de responsabilidad social, con un valor de 5 puntos cada una, lo que indica que las empresas tendrán que alcanzar 75 puntos para alcanzar la excelencia.

3. INDICADORES

Calidad de vida en la empresa

Una empresa ofrece calidad de vida en su interior cuando opera éticamente y se interesa por el bienestar de quienes la integran.

Indicadores de Calidad de Vida en la Empresa	1	2	3	4	5
1. Cuenta con un código de ética publicado en un documento el cual comparte y difunde y lo utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la misma.					
2. Identifica y articula políticas para que ese código de ética se refleje en sus prácticas cotidianas.					
3. Fomenta el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad con políticas y acciones concretas entre su personal.					
4. Cuenta con mecanismos e instrumentos para escuchar y responder las sugerencias, ideas, peticiones y reclamaciones de los empleados.					
5. Cuenta con un plan para el desarrollo de los empleados, la calidad de vida de sus familias y/o prestaciones superiores a las de ley.					
6. Implementa programas que refuerzan la seguridad y la salud de su personal en el lugar de trabajo.					
7. Cuenta con mecanismos e instrumentos que favorecen el desarrollo de actitudes y habilidades en su personal a través de apoyos educativos y de capacitación.					
8. Aplica prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados.					
9. Maneja con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como liquidaciones y despidos.					
10. Garantiza con sus políticas procedimientos donde no se discrimine por motivos de asociación, origen étnico, género,					

posición económica, religión, ideología política, preferencia sexual o discapacidad física.					
11. Ha incrementado en números o proporción de empleos femeninos, o de otros grupos minoritarios, en posiciones ejecutivas o directivas en años recientes.					
12. Mantiene un programa especial para la inclusión y contratación de grupos específicos.					
13. Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores e identificar áreas que requieren atención.					
14. Utiliza esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal (jornada parcial, teletrabajo, etc.)					
15. Tiene algún programa para estimular y reconocer al personal por la generación de ideas, toma de riesgos, decisiones y creatividad a favor de la organización y del negocio.					

Compromiso con la comunidad

Una empresa socialmente responsable se empeña en mejorar su entorno inmediato y el de la comunidad con la que se relaciona.

Indicadores de Compromiso con la Comunidad	1	2	3	4	5
1. Invierte en conocer las particularidades de la comunidad local para identificar sus expectativas, necesidades y prevenir posibles conflictos que la operación de la empresa pueda llegar a suscitar respecto de sus costumbres y creencias.					
2. Responde a las expectativas que la comunidad tiene de su empresa e interviene para remediar sus necesidades e impulsar su desarrollo.					
3. Establece canales de diálogo sistemático y permanente con los diferentes actores o sectores de la comunidad con los que se relaciona.					

4. Cuenta con una instancia, puesto, fundación o sistema responsable de la planeación, otorgamiento y seguimiento de sus donativos; así como para conducir la vinculación con la comunidad, que no esté a más de un nivel ejecutivo del director general, gerente general o gerente de operaciones.						
5. Contempla dentro de sus políticas la posibilidad de ofrecer apoyo con recursos no financieros (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social.						
6. Otorga donativos en efectivo al menos el 1% de sus utilidades antes de impuestos promedio para causas sociales.						
7. Planea y realiza actividades sociales y/o comunitarias en las que involucra al personal y sus familias.						
8. Mantiene alianza con al menos alguna organización social para desarrollar un programa de beneficio a la comunidad.						
9. Promueve el trabajo voluntario de sus trabajadores hacia la comunidad; apoya las causas filantrópicas de su personal.						
10. Tiene y aplica políticas para los apoyos sociales de cualquier tipo que otorga.						
11. Contribuye mediante programas específicos a la promoción del bienestar económico y social de las comunidades en las que opera.						
12. Busca oportunidades para promover sus productos y/o servicios relacionándolos y apoyando causas sociales (mercadotecnia con causa social).						
13. Destina al menos el 2% del presupuesto de su publicidad a mensajes con interés o beneficio social.						
14. Promueve con acciones específicas la filantropía, participación y responsabilidad social entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.						

15.	Adopta las medidas necesarias para garantizar que sus actividades no tengan impacto negativo sobre la comunidad donde las desarrolla.					

Cuidado y preservación del medio ambiente

Una empresa socialmente responsable se compromete con el cuidado del medio ambiente.

	Indicadores de Cuidado y Preservación del Medio Ambiente	1	2	3	4	5
1.	Realiza una "Auditoria Verde" (inventario de los recursos que la empresa utiliza y los desechos que produce) y opera programas para el mejor aprovechamiento de recursos y para minimizar la generación de desperdicios.					
2.	Cuenta con políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos sus instalaciones y oficinas.					
3.	Opera sistemas o aparatos necesarios que disminuyan las emisiones contaminantes que produce					
4.	Destina una partida de su presupuesto anual a programas de conservación o protección ambiental.					
5.	Aplica alguna norma o certificación ambiental (ISO 9000, ISO 14000, Industria Limpia u otra).					
6.	Realiza acciones que generen entre su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata a la empresa.					
7.	Adquiere productos y materia prima reciclables, minimizando el uso de materiales no degradables.					
8.	Cuenta con un programa encaminado a convertirla en una empresa sin papel (uso de documentos electrónicos).					

9. Establece compromisos explícitos con el medio ambiente y se fi ja estándares para ellos, que incluyen metas formales (declaración de principios medioambientales).					
10. Mantiene sus activos (maquinaria, equipo, transporte, etc.) en niveles adecuados para la prevención de contaminación.					
11. Dona los excedentes de mobiliario y equipo (inventarios muertos) favoreciendo su reutilización y aprovechamiento.					
12. Genera incentivos, premios y reconocimientos para los empleados que sugieren alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos en los procesos empresariales.					
13. Utiliza criterios ambientales para la selección de sus proveedores.					
14. Cuenta con un programa de recolección de residuos y reciclaje post-consumo.					
15. Entrega a sus consumidores información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos o servicios.					

4. POBLACIÓN

La base de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el año 2010 señaló que en la cuidad de Tuxpan se ubican 67 empresas del sector farmacéutico.

Caracterización:

Para esta investigación fueron tomadas en cuenta aquellas que reunan las siguientes características.

Giro: Venta de productos farmacéuticos.
Razón social: FARMACIAS
Cámara que las agrupa: CANACO SERVYTUR
Número de empleados que poseen: De 0 a 30

De lo anterior la población identificada fue de 25 farmacias

5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Ecuación estadística para proporciones poblacionales

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

n= Tamaño de la muestra
z= Nivel de confianza deseado
p= Proporcion de la poblacion con la caracteristica deseada (exito)
q=Proporcion de la poblacion sin la caracteristica deseada (fracaso)
e= Nivel de error dispuesto a cometer
N= Tamaño de la poblacion

Margen de error: 10%

Nivel de confianza: 90%

Población: 25

Tamaño de muestra: 22

RESULTADOS
IDENTIFICACION DE LA MUESRA;

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el año 2010, en Tuxpan existen 25empresas del ramo farmacéutico con las especificaciones, de estas se seleccionaron 22 de manera aleatoria; mismas que se enlistan, se asigna código de identificación para facilitar el orden de las farmacias en las tablas de resultados serán los siguientes:

	FARMACIA	CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN
1	BENAVIDES	FB-1
2	CASTILLO	FC-2
3	DE DIOS	FD-D
4	DEL AHORRO	FD-A
5	DELTA	FD-L
6	DEL VALLE	FD-V
7	EL AHORRO	FE-A
8	FARMAAHORRO	FA-A

9	GENÉRICOS S/N	FG-S
10	GI	FG-I
11	GUADALAJARA	FG-L
12	GUANAJUATO	FG-T
13	INDEPENDENCIA	FI-N
14	LA ECONÓMICA	FL-E
15	LA PALMA	FL-P
16	LOS ÁNGELES	FL-A
17	POZA RICA	FP-R
18	PRINCIPAL	FP-1
19	REGGIO	FR-G
20	SANTA ANITA	FS-A
21	SIMILARES	FS-1
22	TENECHACO	FT-N

IDENTIFICACION GEOGRAFICA DE LA MUESTRA



Figura 1. Ubicación geográfica de la Muestra

Fuente: Propia

La mayor concentración de farmacias se encuetran ubicadas en la zona cetro de la cuidad principalmente en la calle Genaro Rodriguez.

CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA

CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA																						
código	FB-1	FC-2	FD- D	FD-A	FD-L	FD-V	FE-A	FA-A	FG-S	FG-I	FG-L	FG-T	FI-N	FL-E	FL-P	FL-A	FP-R	FP-1	FR-G	FS-A	FS-1	FT-N
1	1	1	1	5	1	3	1	3	1	1	5	4	3	1	1	3	1	1	3	3	1	1
2	1	1	1	5	1	4	1	5	1	3	4	4	2	1	1	2	3	1	4	4	1	1
3	4	1	4	5	3	5	5	5	4	2	5	5	4	4	4	3	2	5	3	4	5	3
4	4	1	2	5	1	2	4	5	5	2	5	5	5	4	1	4	2	1	2	5	5	3
5	5	1	3	5	3	2	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3
6	4	1	3	5	2	2	4	4	3	5	4	3	5	4	3	4	4	3	2	4	3	3
7	3	1	1	3	1	2	4	5	2	1	5	4	5	3	1	4	1	1	4	4	5	1
8	3	5	3	5	3	3	5	4	4	5	5	4	2	4	3	4	4	3	2	3	3	1
9	5	5	4	5	3	2	5	5	5	1	5	5	4	4	3	5	1	5	4	3	5	5
10	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	2	4	5	5
11	3	1	2	1	5	2	5	4	5	3	5	5	4	5	3	5	3	4	4	3	5	5
12	2	1	1	3	1	3	4	3	3	5	5	1	1	5	1	4	5	1	2	4	3	3
13	1	5	1	3	1	3	2	4	2	2	4	1	3	3	1	4	2	1	2	2	1	1
14	4	5	1	5	3	2	5	5	5	2	4	3	5	3	1	3	1	4	2	2	1	5
15	5	5	1	1	1	3	4	5	2	1	4	1	3	1	2	4	1	1	2	3	1	1
T	50	39	33	61	34	41	58	67	51	38	70	54	55	51	33	58	35	38	41	51	47	41

Tabla 1. Resultados de calidad de vida en la empresa

Fuente: Propia

Las 22 empresas farmacéuticas aún no cumplen en su totalidad con los elementos de calidad de vida en la empresa, al no cubrir con la calificación máxima de 75 puntos de acuerdo al instrumento empleado (15 items con valor máximo cada uno de 5).

Tomando en cuenta la dispersión de los resultados se realiza un segundo análisis basado en las medidas de tendencia central para observar posibilidades de cumplimiento, considerando que las mismas resumen en un solo valor a un conjunto de valores, este valor será un centro en torno al cual se encuentra ubicado el conjunto de los datos.

En el apartado de calidad de vida: La mediana aritmética representa el valor de 48.5 , Tomando en cuenta los resultados, por lo tanto las farmacias que se encuentren arriba de este valor serán consideradas como empresas que pueden llegar a cumplir con el principio de calidad de vida en la empresa para la RSE, y se encuentran señalas de color azul, son un total de 9, representando el 50% de las farmacias.(Figura 2)

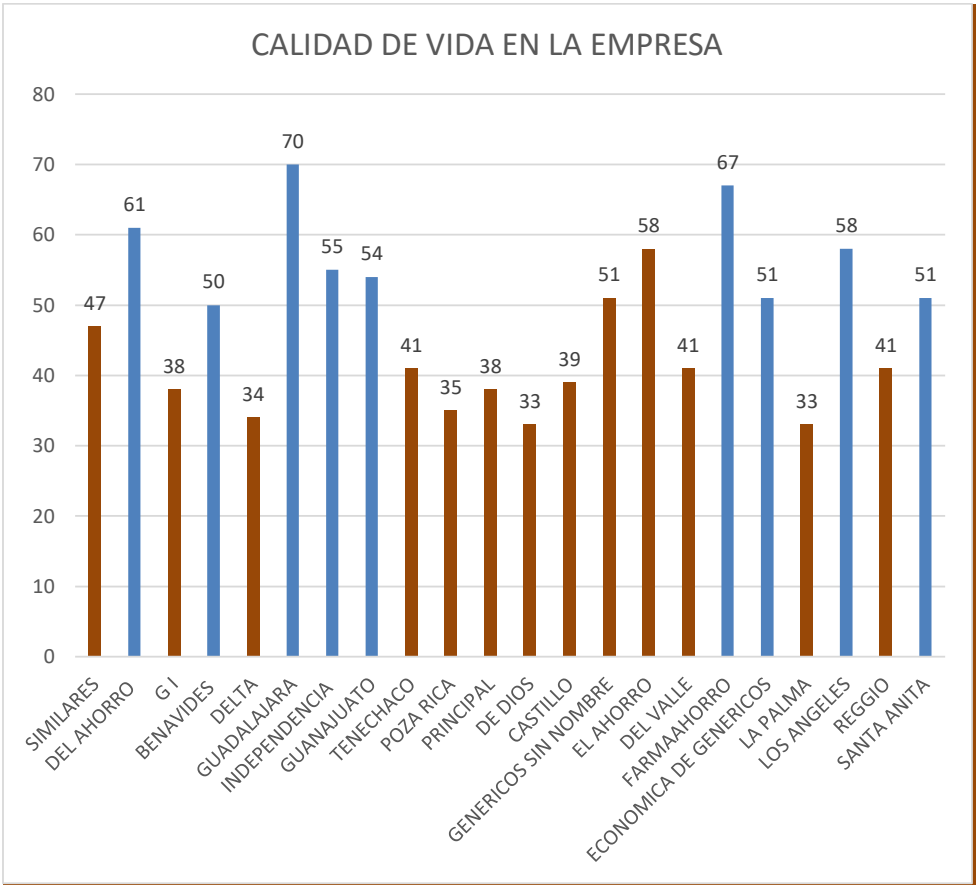


Figura 2. Representación de los resultados de calidad de vida en la empresa Fuente: propia

COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

COMPROMISO CON LA COMUNIDAD																							
código	FB-1	FC-2	FD- D	FD-A	FD-L	FD-V	FE-A	FA-A	FG-S	FG-I	FG-L	FG-T	FI-N	FL-E	FL-P	FL-A	FP-R	FP-1	FR-G	FS-A	FS-1	FT-N
1	2	5	1	4	1	3	2	4	2	2	5	1	1	1	1	3	1	1	3	2	1	1
2	4	5	2	5	2	3	3	4	3	1	5	5	3	1	2	4	1	3	4	3	2	3
3	4	5	3	5	1	2	4	5	3	1	3	4	2	3	2	4	1	3	3	2	1	1
4	2	5	1	5	1	3	1	4	1	5	3	1	1	1	1	2	5	1	4	3	3	1
5	1	5	2	3	3	2	3	4	1	5	2	3	5	1	2	3	5	1	3	3	3	1
6	1	5	1	5	1	4	2	4	1	5	3	1	1	1	1	3	4	1	4	4	1	1
7	1	5	2	3	1	2	2	3	2	5	3	1	5	2	2	3	4	1	3	3	3	1
8	1	1	1	4	1	3	3	2	2	5	3	4	4	1	1	3	5	2	3	3	1	1
9	3	5	3	2	3	3	3	4	3	5	1	4	4	3	2	3	5	1	3	3	1	3
10	3	5	3	4	1	2	0	4	2	5	2	1	5	3	2	4	5	3	4	2	1	1
11	2	5	4	4	1	4	2	4	2	5	1	4	5	3	1	4	5	1	2	3	3	1
12	1	1	3	5	1	3	5	4	2	1	2	1	3	2	1	4	1	1	1	4	1	1

13	1	5	1	4	1	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	3	1	1
14	3	5	3	4	1	4	1	3	3	3	2	1	3	5	2	4	4	2	2	3	3	3
15	3	5	2	4	1	3	3	4	3	1	1	5	2	2	2	3	1	4	1	2	3	3
T	32	67	32	61	20	44	36	56	31	50	37	37	45	30	23	50	48	27	42	43	28	23

Tabla 2. Resultados de compromiso con la comunidad

Fuente: Propia

De acuerdo a los parámetros de evaluación se especifica que cada área está integrada por 15 item, con un valor de 5 puntos cada una, lo que indica que las empresas tendrán que alcanzar 75 puntos para lograr la excelencia en esta área de RSE.

De acuerdo al instrumento en Tuxpan las 22 empresas farmacéuticas aún no cumplen con los elementos de compromiso con la comunidad, como segundo apartado de RSE (Responsabilidad Social Empresarial). Estadísticamente la mediana aritmética de las datos para esta área representa 37, por lo tanto las farmacias que se encuentren arriba de este valor serán consideradas como empresas que pueden llegar a cumplir con el principio de compromiso con la comunidad para la RSE, y se encuentran señalas de color azul, son un total de 10, representando el 45% de las farmacias. (Figura 3)

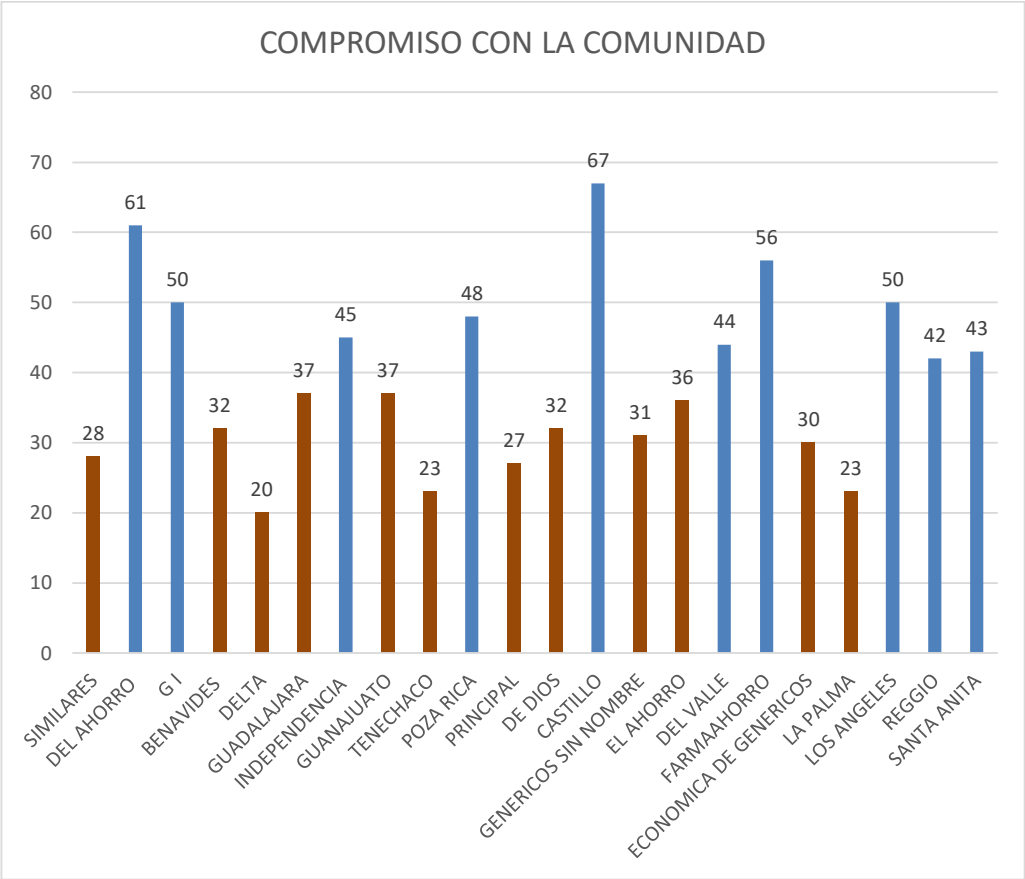


Figura 3. Representación de resultados de compromiso con la comunidad **Fuente: Propia**

CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE																							
código	FB-1	FC-2	FD- D	FD-A	FD-L	FD-V	FE-A	FA-A	FG-S	FG-I	FG-L	FG-T	FI-N	FL-E	FL-P	FL-A	FP-R	FP-1	FR-G	FS-A	FS-1	FT-N
1	1	5	1	5	1	3	1	2	1	1	3	1	4	1	1	4	1	1	2	2	1	1
2	1	5	4	5	1	2	3	4	3	1	4	5	5	4	3	4	1	1	2	3	4	1
3	3	5	4	5	1	3	3	4	3	5	4	1	1	4	4	3	5	4	4	4	4	5
4	1	5	1	4	1	2	1	2	1	5	3	1	1	1	1	3	5	1	2	2	1	1
5	1	5	1	5	1	2	1	3	1	5	3	1	5	1	1	4	5	1	3	3	1	1
6	3	1	2	5	1	2	4	3	3	5	3	5	5	3	1	4	5	2	4	2	2	1
7	3	5	2	4	3	3	4	4	3	1	3	5	4	4	2	2	1	2	3	3	2	3
8	3	5	2	4	4	3	4	4	4	5	3	5	1	4	1	4	5	3	2	2	1	3
9	1	1	4	5	1	2	1	3	2	5	2	3	1	4	2	3	5	2	4	3	2	1
10	3	3	3	5	1	3	4	4	4	1	3	1	5	3	3	4	4	3	4	2	3	5
11	3	5	5	5	5	2	5	5	5	3	2	5	4	5	4	4	4	3	3	3	0	5
12	1	5	2	4	1	3	2	3	2	1	2	3	1	1	1	4	2	1	3	2	4	1
13	1	5	2	5	1	2	1	3	1	5	3	1	1	1	1	4	1	1	2	3	1	1
14	3	3	3	2	3	3	5	3	4	1	3	1	2	4	3	3	2	1	3	3	1	3
15	1	5	1	1	1	2	1	4	1	3	2	1	1	1	1	4	1	1	2	2	1	1
T	29	63	37	64	26	37	40	51	38	47	43	39	41	41	29	54	47	27	43	39	28	33

Tabla 3. Resultados de cuidado y preservación del medio ambiente

Fuente: Propia

En Tuxpan las 22 empresas farmacéuticas aun no cumplen con los elementos de cuidado y preservación del medio ambiente, como tercer y último apartado de RSE (Responsabilidad Social Empresarial); tomando en cuenta que de acuerdo a los parámetros de evaluación se especifica que cada área está integrada por 15 item, con un valor de 5 puntos cada una, lo que indica que las empresas tendrán que alcanzar 75 puntos para lograr la excelencia en esta área de RSE.

Por otra parte los resultados de tendencia central respecto a la mediana aritmética el resultado es de 39.5.

De la tabla anterior podemos observar que la mediana aritmética es 39.5 por lo tanto las farmacias que se encuentren arriba de este valor serán consideradas como empresas que pueden llegar a cumplir con el principio de cuidado y preservación del medio ambiente para la RSE, y se encuentran señalas de color azul, son un total de 11, representando el 50% de las farmacias.(figura 4)

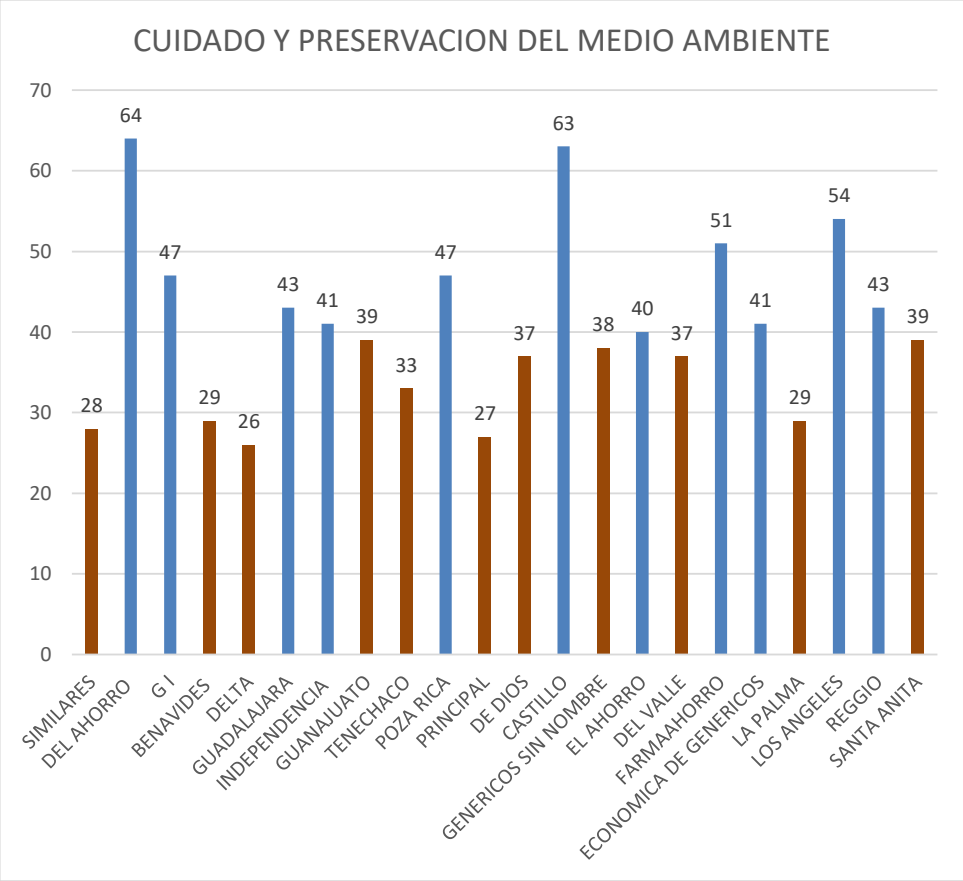


Figura 4. Representación de resultados de cuidado y preservación del medio ambiente

Fuente: Propia

CONCENTRADO DE RESULTADOS NUMÉRICOS DEL AUTODIAGNOSTICO DE LAS AREAS DE RSE

FARMACIAS	CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA	COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	TOTAL
FB-1	50	32	29	111
FC-2	39	67	63	169
FD-D	33	32	37	102
FD-A	61	61	64	186
FD-L	34	20	26	80
FD-V	41	44	37	122
FE-A	58	36	40	134
FA-A	67	56	51	174
FG-S	51	31	38	120
FG-I	38	50	47	135
FG-L	70	37	43	150
FG-T	54	37	39	130
FI-N	55	45	41	141
FL-E	51	30	41	122

FL-P	**33**	**23**	**29**	**85**
FL-A	**58**	**50**	**54**	**162**
FP-R	**35**	**48**	**47**	**130**
FP-1	**38**	**27**	**27**	**92**
FR-G	**41**	**42**	**43**	**106**
FS-A	**51**	**43**	**39**	**133**
FS-1	**47**	**28**	**28**	**103**
FT-N	**41**	**23**	**33**	**97**

Tabla 4 Concentrado de resultados del autodiagnóstico RSE

En su aplicación estricta del instrumento de autodiagnóstico de la RSE emitido por la FECHAC (Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.) En Tuxpan las empresas farmacéuticas, no reúnen el puntaje máximo de 225 (75 puntos por 3 áreas evaluadas), para ser consideradas empresas socialmente responsables.

Por otra parte el autodiagnóstico permite observar el nivel en puntuación que poseen más cercano al ideal en valor absoluto total; sin embargo también se señalan las empresas que de acuerdo a la determinación de la mediana que como medida de tendencia central obtenida por área de RSE evaluada, logran superar el valor obtenido por apartado, lo que también es un indicador de oportunidad de mejora y viabilidad al logro, en comparación con los términos absolutos se logra observar que existen empresas farmacéuticas, que tienen alto puntaje pero que en una de las áreas su puntuación está por debajo de la media requerida de puntuación

En la Tabla 5, se puede observar aquellas empresas que tienen mayor oportunidad de lograr el distintivo de RSE a través del instrumento que califica la FECHAC, siempre que emprendan acciones de mejora en cada una de sus áreas, estas empresas son:

- ✓ Del ahorro
- ✓ Independencia
- ✓ Farmaahorro
- ✓ Los ángeles

CONCLUSIÓN

En los últimos años la Responsabilidad Social Empresarial, representa una gran importancia en las empresas, es un aspecto que se ha convertido no solamente en un factor de competitividad, sino que se muestra como un elemento evidentemente indispensable para la supervivencia de todas las empresas en un futuro, La calidad del medio ambiente siempre va a depender de prácticas de calidad de vida de cualquier empresa y de la comunidad donde se encuentra.

Los aspectos que por área de responsabilidad social es preciso atender por el sector farmacéutico en Tuxpan, según el instrumento de RSE aplicado son:

Calidad de vida en la empresa :

- ✓ Existencia y conocimiento de código de ética.
- ✓ Atender lo relacionado con discriminación de cualquier tipo (origen étnico, genero, posición económica, religión, ideología política preferencia sexual o discapacidad física),
- ✓ Flexibilidad de los horarios en el trabajo (jornada parcial).

Compromiso con la comunidad:

- ✓ Acciones para mejorar su entorno inmediato y de la comunidad con la que se relaciona.
- ✓ Dialogo sistemático y permanente con la comunidad que se relaciona
- ✓ Apoyo con recursos no financieros, donativos, alianza con otras organizaciones, trabajo voluntario para beneficio de la comunidad.

Cuidado y preservación del medio ambiente

- ✓ Políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos en sus instalaciones y oficinas.
- ✓ Adquisición de productos y materia prima reciclable, minimizando el uso de materiales no degradables.
- ✓ Donación de excedentes de mobiliario y equipo, favoreciendo su reutilización y aprovechamiento

.

Referencias

Anzil, F. (julio de 2008). *zonaeconomica.com*. Obtenido de zonaeconomica.com: http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad

Bembibre, C. (06 de 12 de 2009). *Definición ABC.* Obtenido de Definición ABC.: https://www.definicionabc.com/general/farmacia.php

Cajiga Calderón, J. F. (2016). *Centro Mexicano para la Filantropia (CEMEFI).* Obtenido de https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Calderón, J. F. (s.f.). *EL CONCEPTO DE RESPOMSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.*

Castro, L. J. (2011). Obtenido de http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2041/658406C346.pdf;jsessionid=151A8EC71A8B19A837FE4E80FDCB85D5?sequence=1

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2001). LIBRO VERDE. En C. D. EUROPEAS, *LIBRO VERDE* (pág. 7). Bruselas.

COMISÍON DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2001). LIBRO VERDE. En C. D. EUROPEAS, *LIBRO VERDE* (pág. 7). Bruselas: COM.

Ganoza, I. R. (24 de 01 de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/author/ivanrivarolaganoza/

Iván, R. G. (24 de 01 de 2013). *gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/historia-de-la-responsabilidad-social-y-el-desarrollo-sostenible/

Jessenia. (15 de 06 de 2011). *UCA Blogs.* Obtenido de UCA Blogs: http://blog.uca.edu.ni/jmedina/2011/06/15/tipos-de-investigacion-cientifica-2/

Kirchner, A. L. (2004). comercio y mercadotecnia internacional. En A. L. Kirchner, *comercio y mercadotecnia internacional* (pág. 14). México: THOMSON.

Lafuente, A. y. (1989). Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: Las PYME. En A. y. Lafuente, *Papeles de economía* (págs. 165-184).

Langlois, A. (15 de 04 de 2015). *ComunicaRSE*. Obtenido de ComunicaRSE: http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/la-reveladora-historia-de-howard-bowen-el-padre-de-la-rse

Lema, D. G. (2004). Entorno competitivo y posición estratégica de la PyME. En D. G. Lema, *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (Estado de Veracruz)* (pág. 31). México: FOC.

Lema, D. G. (2004). FACTORES DE ÉXITO DE LA PYME. En D. G. Lema, *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (Estado de Veracruz)* (pág. 139). Mexico: FOC.

Lema, D. G. (2004). Situación de la pyme en México. En D. G. Lema, *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (Estado de Veracruz)* (pág. 26). México: FOC.

Newman, M. M. (2011). En M. M. Newman, *Responabilidad Social Total* (págs. 13-14). México: FCE.

Newman, M. M. (2011). La responsabilidad social total. En M. M. Newman, *La responsabilidad social total* (págs. 9-10). México: FCE.

Newman, M. M. (2011). Responsabilidad social total. En M. M. Newman, *Responsabilidad social total* (pág. 39). México: FCE, ZIMAT.

OECD. (septiembre de 2012). Obtenido de OECD: https://www.oecd.org/mexico/Mexico%202012%20FINALES%20SEP%20eBook.pdf

OIT. (03 de 2006). *Organización Intenacional del Trabajo OIT, Consejo de Ginebra.* Obtenido de http://libguides.ilo.org/corporate-social-responsibility-es

PELAYO, C. M. (s.f.). *Monografias*. Obtenido de Monografias: http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml

QuimiNet.com. (15 de 05 de 2012). Obtenido de QuimiNet.com: https://www.quiminet.com/empresas/empresas-constructoras-2736024.htm

Seresponsable. (04 de o4 de 2014). Obtenido de Seresponsable: http://www.seresponsable.com/2014/04/04/rse-mexico/

Shuttleworh, M. (26 de 09 de 2008). *explorable.* Obtenido de explorable: https://explorable.com/es/diseno-de-investigacion-descriptiva

Solomon, R. C. (1995). LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS. En R. C. Solomon, *LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS* (págs. 483-498). Madrid: Alianza Editorial.

Velasquez, M. G. (2006). ÉTICA EN LOS NEGOCIOS. En M. G. Velasquez, *ÉTICA EN LOS NEGOCIOS* (pág. 12). México: PEARSON EDUCACIÓN.

LA PERCEPCIÓN SOCIAL RESPECTO AL COMERCIO AMBULANTE DE LA CIUDAD DE CHETUMAL.

Barradas Viveros Mayra J., Granados Sánchez José L., Cruz Arellano Jazmín.
Universidad de Quintana Roo, México.
mayra.barradas@uqroo.edu.mx, jgranados@uqroo.edu.mx,
jaz.arecru@gmail.com

RESUMEN

El comercio ambulante date sus orígenes desde el siglo XIX, a detalle los actores que intervienen en la labor comercial ambulante son: el proveedor, el que vende y el que compra, actividad que en la mayoría de las veces es hereditaria entre familias y es un modo de autoempleo que permite proveer y cubrir las necesidades básicas de una familia, sin embargo por otra parte existe el descontento en muchas ocasiones por parte del sector empresarial formal quienes dicen verse afectado por los vendedores ambulantes por distintas causas, de ahí el motivo de la presente investigación que tiene como objetivo conocer cuál es la percepción de quienes transitan en la ciudad de Chetumal respecto al tema del ambulantaje, para lo cual se aplicó un prueba piloto a personas residentes en la ciudad de Chetumal, turistas y zona rural, mediante la aplicación de una encuesta integrada por 20 preguntas de tipo dicotómicas y Likert, para determinar los resultados de investigación se utilizó el método exploratorio con enfoque de tipo cuantitativo, posterior a ello los resultados obtenidos en la prueba piloto indicaron que el 93.3% de los encuestados mencionan que las razones principales por las cuales perciben al comercio ambulante como una actividad positiva son porque fomentan el empleo y combate la pobreza, a lo que se suma que la mayoría de los encuestados no consideran que el comercio ambulante sea una problemática para la sociedad.

Palabras claves: Comercio Ambulante, Percepción, Rural, Urbano, Turístico

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el comercio ambulante es un tema controversial debido a que muchas personas lo considera como una actividad que debería estar regulada, mientras que otras tantas suponen que si esto sucede los precios accesibles de esta actividad incrementarán, esto a raíz que el comercio ambulante es una actividad informal, que a diferencia del formal no pagan renta de establecimiento, trabajadores, luz, agua, seguridad, e impuestos.

Los vendedores ambulantes tienen una manera de producir un servicio, cuyo origen se encuentra en la heterogeneidad estructural que caracteriza a las economías de los países de América Latina. Se define por los escasos capitales con que cuentan estas empresas, su tecnología rudimentaria, la facilidad de entrada a la actividad y, además, su desconexión con el circuito financiero formales. La lógica de funcionamiento de esas unidades gira en torno a la subsistencia y no a la acumulación. El sector ambulante se correlaciona fuertemente tanto con el subempleo como con la pobreza, lo que aumenta durante la crisis económica de la década de los ochenta (PREALC, 1987).

Según el INEGI, (2003), existían en el país 1, 635,843 vendedores ambulantes, casi 53% más de los que existían en 1995.En 1995 los vendedores ambulantes representaban el 12.4% de la población ocupada en el sector no estructurado, mientras que en el 2003 su participación aumentó al 15.5%. Actualmente son el cuarto grupo de actividad más numeroso dentro del sector no estructurado.

A pesar de todos los datos y la literatura que hay con respecto al comercio ambulante, es necesario que existan estudios o investigaciones con respecto a la percepción que las personas tienen sobre dicho tema para conocer qué tan grande es la problemática ante los ojos de la sociedad, debido a que las publicaciones disponibles en su mayoría se enfocan en el entorno del vendedor ambulante destacando su situación financiera, el registro de las ventas que realiza, así como las causas que lo motivaron a laborar en el comercio informal.

Objetivo General

El objetivo de la investigación es Analizar la percepción que tienen los consumidores rurales, urbanos y turistas con respecto al comercio ambulante en el municipio de Othón P. Blanco, Quintana Roo.

Cabe mencionar que el fenómeno del comercio ambulante al parecer va en crecimiento y es parte natural de nuestro entorno social, ya que desde muy pequeños por poner un ejemplo salimos corriendo de la escuela para comprarle alguna chuchería a los vendedores ambulantes, quienes incluso con su carisma y atención algunas veces ganan nuestra confianza y fidelidad a la hora de comprar, la mayoría de las veces el tema del comercio ambulante es visto con un enfoque económico y pocas veces desde la perspectiva social, sus causas, efectos y tendencias.

Por lo antes mencionado se consideró importante establecer dicho objetivo, ya que al conocer el punto de vista de los ciudadanos y turistas, se pudiesen tomar decisiones en materia de políticas públicas en relación al tema del comercio ambulante, agregándole que son muy escasas las investigaciones que existen al respecto siendo un tema que se puede abarcar en materia de salud, economía, cultura y política.

En la presente investigación encontraremos respuestas por parte de la sociedad respecto al tema de calidad, confianza, frecuencia, preferencias, motivos por los que consumen los productos de un vendedor ambulante y el pensar ciudadano respecto a si consideran el comercio ambulante como una problemática o no.

BASE TEORICA

Es sustancial conocer las diversas teorías que respaldan la investigación y resaltar los conceptos más importantes que los diversos autores nos presentan con la finalidad de explicar a profundidad el tema la percepción social respecto al comercio ambulante.

Partiendo del concepto base de comercio, como actividad económica realizada por el hombre en la sociedad, cabe mencionar que tiene sus antecedentes en las primeras manifestaciones de la cultura, cuando se identificó la necesidad de realizar el intercambio de objetos y productos para la satisfacción de necesidades y deseos humanos.

Entre los modos históricos de realizar el intercambio, se encuentran aquellas que no presentan espacios específicos destinados de manera ex profesa por las normas socioculturales y económicas de la sociedad para realizar actos de intercambio; en ellas se enmarca el comercio ambulante dentro del sector informal (Richardson, 1976).

Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, para su venta o para su transformación. Es el cambio o transición de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se efectúan a través de un mercader o comerciante. El comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles (SCIAN, 2002).

El comercio informal se define en dos maneras, de acuerdo con (Bryan, 1993)

a) Al nivel de establecimientos, incluye las unidades privadas registradas de sectores no agropecuarios, con 15 o menos personas ocupadas si se trata de actividades manufactureras, y 5 o menos personas en las otras actividades**.**

b) A escala individual, incluye a los trabajadores no remunerados, independientemente que sean familiares o no, y a los trabajadores asalariados que no tengan prestaciones sociales.

Por otra parte, Jusidman,(1995) hace referencia a una "definición especial" de sector informal. La que incluye a trabajadores domésticos, sin tener en cuenta su situación en el empleo, a los empleadores, asalariados y trabajadores a destajo en establecimientos con 5 o menos trabajadores, excepto en las ramas que se definen como formales y el trabajo doméstico y por último a los trabajadores por su cuenta propia, excepto el grupo de profesionales de la Clasificación Mexicana de Ocupaciones y el trabajo doméstico.

Por su parte Roubaud, (1995) propone integrar el sector informal urbano con aquellas unidades económicas (incluidas las unipersonales) que no cuenten con el registro correspondiente ante Hacienda. Se trata entonces de una definición de corte más bien "legal".

Características

Las diversas nociones del sector informal RENDÓN & SALAS, (1992) afirma que se pueden enlistar características en este sector como son:

1. Los individuos que buscan obtener un ingreso por vías legales y distintas al desempeño de una actividad económica y que caben en lo que se conoce como estrategias de supervivencia.

2. Los trabajadores domésticos remunerados

3. Los trabajadores asalariados, esto es, trabajadores por cuenta propia o trabajadores familiares no remunerados

4. Los trabajadores asalariados que carecen de condiciones adecuadas de trabajo sea en términos de salario, contrato laboral o pago de prestaciones.

5. Los trabajadores que realizan alguna tarea en el marco de la subcontratación con empresas típicamente capitalistas.

6. Las microempresas, por lo general entendidas como unidades de producción con un número de trabajadores inferior a diez

7. Todos los establecimientos que no cumplen con alguna disposición legal relativa al ámbito laboral.

8. Aquellas unidades que incumplen alguna regulación gubernamental, por ejemplo, el registro fiscal.

Se pudiera mencionar un sinfín de causas que llevan a la permanencia y crecimiento del comercio informal que a su vez en un momento dado pudieran variar según los factores culturales, económicos y políticos de un país. Existen causas directas que impulsan el crecimiento de este tipo de economías, como son la carga impositiva, las aportaciones a la seguridad social, el aumento a las restricciones laborales y los niveles salariales de la economía oficial. En países con tasas impositivas relativamente bajas, con menos leyes y normas, y donde se respetan y se hacen cumplir las disposiciones jurídicas, tiende a ser menor la magnitud de la economía clandestina. Esto se debe a que todas las normativas gubernamentales, como los requisitos de licencia, las normas del mercado laboral, los obstáculos comerciales y las restricciones laborales para extranjeros, elevan de manera directa y en grado considerable los costos de la mano de obra para las empresas participantes de la economía oficial.

Sobre este particular el gobierno mexicano y el Congreso tienen de manera directa una considerable injerencia. Destaca en este plano, el problema de la gobernabilidad, pues la economía subterránea tiende a ser más reducida en países donde las instituciones gubernamentales son fuertes y eficientes, la economía informal se incrementa debido a la aplicación ineficaz y discrecional de las leyes tributarias de parte de los gobiernos, por la excesiva reglamentación y una débil administración, todo ello fomenta este tipo de economía, además de la corrupción. Donde hay mayor corrupción hay mayor actividad económica informal (Schneider, 2002).

Para la Dirección General de Abasto, Comercio y Distribución del DDF, así como para él (INEGI, 2002) y la (CANACO), los ambulantes son: "agrupaciones comerciales que ejercen el comercio de productos generalizados en la vía pública o terrenos (sitio fijo) ya sea o no propiedad del DDF, y que carecen de la más indispensable infraestructura para su funcionamiento adecuado"

Se le llama Comercio Ambulante al que se ejerce en la vía o lugares públicos por personas que transportan sus mercancías sobre su cuerpo o algún medio de transporte, deteniéndose momentáneamente en algún lugar por el tiempo indispensable para la realización de la transacción, sin que pueda excederse de treinta minutos (Periódico Oficial del Estado, 2007).

Según el artículo 135 de la Ley de Hacienda del D.F., define al comerciante ambulante como la persona que usa las vías públicas del Distrito Federal para realizar actividades mercantiles de cualquier tipo, ya sean en puestos fijos, semifijos o en forma ambulante. Esta definición, no aporta más elementos a la previamente mostrada e incluso no es clara para definir lo que interesa.

Esteve (1992), menciona que en la década de los ochenta, el desarrollo del comercio ambulante fue una de las consecuencias originadas por la crisis económica que trajeron consigo la caída de los ingresos de los habitantes, el incremento de la falta de empleo y la disminución del nivel de vida de la población. Ante esa situación los sectores populares de nivel bajo se vieron obligados a generar formas ingeniosas de subsistencia que permitieran resolver el problema de la falta de ingreso, una de ellas, el comercio ambulante.

La actividad ambulante se define a partir de las características opuestas a las que perfilan al formal. Según este enfoque, las causas de que haya surgido la actividad ambulante (como parte del sector informal), están íntimamente relacionadas con el mercado de trabajo y con la distribución del ingreso.

Es resultado de la aparición de un excedente de mano de obra con respecto al sector formal, constituido en su mayoría por migrantes rurales que no pueden encontrar trabajo en el sector moderno y discurren maneras de desempeñar cualquier actividad que les permita recibir ingresos, medio indispensable para operar en un contexto urbano (Guergil, 1988).

El comercio ambulatorio tiene dos modalidades claramente definidas: la del comerciante que deambula por la ciudad ofreciendo productos o servicios sin un lugar fijo donde establecerse, y la del comerciante que expende mercadería o presta servicios desde un puesto fijo en la vía pública. Dicha actividad se encuentra inmersa en una normatividad extralegal, que le permite a los ambulantes suplir la falta de derechos de propiedad legalmente reconocidos. La aparición de las organizaciones de ambulantes contribuye a consolidar ese proceso, pues desde entonces, el reconocimiento que los ambulantes se dan entre sí, es reemplazado por la pertenencia a la organización, y el paso del tiempo, por el pago de las cotizaciones y el acatamiento de los acuerdos (De Soto, 1987).

Como en todo existen ventajas y desventajas que se consideran importantes de señalar; por ejemplo, algunas de las ventajas y desventajas que presenta el ambulantaje, desde el punto de vista del consumidor, el comercio ambulante suele estar asociado a ciertas situaciones negativas como:

Falta de garantía en los productos y servicios.

Productos de baja calidad.

Encontrar productos robados o "piratas".

Mal servicio por parte de los vendedores.

Instalaciones inadecuadas.

Única forma de pago: efectivo.

Inseguridad dentro de los tianguis.

Inseguridad pública

Problemas políticos

Contaminación de alimentos

Ruido

Obstrucción de la vialidad

Bloqueo de calles

Drogadicción

Aunque también hay preferencia del público por comprar en este sector debido a:

Precios más bajos que en el comercio formal

La posibilidad de regatear el precio

Variedad de productos

Lugar accesible para realizar las compras (ubicación - cercanía)

En algunos tianguis los comerciantes tienen sistema de apartado

Desde el punto de vista del comerciante aparecen las siguientes ventajas:

Independencia al no tener un jefe, ni un horario preestablecido de trabajo.

La flexibilidad para ingresar en la actividad.

Los ingresos, aunque vacilantes, dependen del arranque personal, por lo que hay posibilidades de mejora económica.

Permite realizar otras actividades simultáneas, como el cuidado de los hijos.

Aunque también presenta algunas desventajas:

a) La inestabilidad en los ingresos

b) La falta de seguridad laboral

c) La ausencia de prestaciones

d) Los riesgos propios de la ocupación (desalojos o peleas con otros ambulantes)

Por lo tanto, si bien pudiera verse que las desventajas y las situaciones negativas asociadas no son pocas y además son importantes, la principal ventaja de este sector es que acoge a muchas personas que no tienen opción de ingresar al mercado formal (Sánchez & Ramírez, 2005).

Los diversos tipos de comercio ambulante los podemos encontrar según la región del país y de acuerdo con la clasificación del Departamento del Distrito Federal, dentro del comercio ambulante se encuentran los mercados informales, que comprenden a los mercados sobre ruedas, los tianguis, las concentraciones y los bazares. Los reordenamientos del comercio popular incluyen a corredores y pasajes comerciales. Los oferentes de servicios abarcan a billeteros, voceadores y boleros, oficios tradicionales, artistas populares, talleres automotrices, transportistas, seguros y bienes raíces, las concentraciones populares asociadas a festividades populares y los vendedores ambulantes (DDF, 1997).

Cabe mencionar que la investigación busca conocer la percepción de la sociedad y para obtener resultados más específicos se dividió en sociedad rural, sociedad urbana y turistas de la zona sur del Estado de Quintana Roo.

La percepción se puede considerar como la capacidad de los organismos para obtener información sobre su ambiente a partir de los efectos que los estímulos producen sobre los sistemas sensoriales, lo cual les permite interaccionar adecuadamente con su ambiente (Rock, 1985).

Una de las principales disciplinas que se ha encargado del estudio de la percepción ha sido la psicología y, en términos generales, tradicionalmente este campo ha definido a la percepción como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización (Melgarejo, 1994).

Allport apunta que la percepción es "algo que comprende tanto la captación de las complejas circunstancias ambientales como la de cada uno de los objetos. Si bien, algunos psicólogos se inclinan por asignar esta última consideración a la cognición más que a la percepción, ambos procesos se hallan tan íntimamente relacionados que casi no es factible, sobre todo desde el punto de vista de la teoría, considerarlos aisladamente uno del otro" (Allport, 1974).

La percepción ofrece la materia prima sobre la cual se conforman las evidencias, de acuerdo con la estructuras significantes que se expresan como formulaciones culturales que aluden de modo general a una característica o a un conjunto de características que implícitamente demarcan la inclusión de determinado tipo de cualidades y con ellas se identifican los componentes cualitativos de los objetos. Las estructuras significantes se presentan organizadas en forma de sistemas con los que se evalúa lo percibido. Por lo tanto, estos sistemas son referentes empíricos que designan rangos cualitativos mediante los cuales se identifica la experiencia sensorial. Es a través de las estructuras significantes que el perceptor se apropia de las porciones de realidad ubicándolas dentro de una gama específica de posibilidades aprendidas, integradas y reconocidas socialmente. Para la calificación de las vivencias la percepción se norma de acuerdo con la estructura de valores vigentes en la sociedad (Melgarejo, 1994).

La percepción de un individuo es subjetiva, selectiva y temporal.

-Subjetiva ya que la información captada ante un mismo estimulo varía de una persona a otra. Ante un mismo estímulo visual, las personas pueden emitir distintas respuestas, dependiendo de sus necesidades en ese momento, de la información ya almacenada en su mente y de sus experiencias.

En publicidad es importante conocer las reacciones a un mismo estímulo para identificar los usos posibles que pueden hacerse de un determinado producto y, así, adaptar la comunicación a las ventajas buscadas.

-Selectiva según sus prioridades conscientes e inconscientes en ese momento ya que la mente de una persona no puede percibir todo al mismo tiempo y es entonces cuando optimiza su energía disponible para seleccionar de su campo perceptual aquello que desea percibir.

-Temporal ya que es un fenómeno a corto plazo. La forma en que una persona lleva a cabo el proceso de percepción evoluciona a medida que van enriqueciendo sus experiencias, o varían sus necesidades y sus motivaciones. Dicha temporalidad permite

al responsable de marketing cambiar la percepción del consumidor sobre el producto mediante la variación de cualquiera de los elementos del marketing mix (Alavedra, 1982).

Las plazas donde se desarrolla la investigación son de tipo urbana, rural y turística, por lo cual es importante identificar las diferencias que existen respecto a la percepción del vendedor ambulante entre una y otra.

"A primera vista, la definición de población urbana y rural parece ser evidente: población urbana es toda aquella que vive en las ciudades, y rural la que no vive en ciudades." Sin embargo, el problema se complica considerablemente cuando surge la pregunta de lo que es una ciudad, o de cuáles son las características básicas que identifican a la sociedad urbana en contraste con la no urbana. La dificultad para contestar tales preguntas se hace patente en la vaguedad de la terminología hasta hoy empleada en las definiciones, así como en la variedad de las mismas (Gibbs, 1963).

Lo urbano y lo rural han sido, por mucho tiempo, tipos de lugares diferenciables tanto por las prácticas sociales que en ellos se han dado como por las imágenes de cada uno de estos ámbitos que han prevalecido en la sociedad (Barros, 1999).

Con respecto a la distinción entre "urbano" y "rural", existen diferentes tipos de definiciones. Por un lado, aparece un conjunto de definiciones que buscan delimitar lo rural a partir de ciertos criterios (porcentaje de población ocupada en labores agropecuarias, densidad de población, características sociales, etc.). Estos conjuntos de definiciones han recibido diferentes denominaciones, entre las cuales se destacan las de "objetivas" y "teóricas". Más allá del nombre con el que se las individualice, lo cierto es que estas definiciones pretenden dar cuenta de lo rural a partir de la observación de un conjunto de características que se considera esenciales. Frente a este conjunto, existe otro, muy difundido, las normativas o estadísticas, que determinan la existencia de cierto número mínimo de población a partir de la cual una aglomeración se convertiría en urbana, mientras que todas aquellas entidades que no alcanzasen dicho monto pasarían a engrosar el conjunto de población rural. Este tipo de definiciones se convierten, generalmente, en criterios censales, dado que resultan sumamente operativas (Barros, 1999).

De acuerdo con el INEGI, una población se considera rural cuando tiene menos de 2 500 habitantes, mientras que la urbana es aquella donde viven más de 2 500 personas.

Población urbana

Debido a la constante migración del campo a las ciudades, el número de habitantes de localidades urbanas ha ido en aumento; en contraste, el de las rurales ha disminuido.

En 1950, poco menos de 43% de la población en México vivía en localidades urbanas, en 1990 era de 71 por ciento y para 2010, esta cifra aumentó a casi 78%.

Población Rural

El porcentaje de personas que habitan en comunidades rurales ha disminuido. En 1950, representaba poco más del 57% del total de la población del país; en 1990 era de 29 por ciento y para el 2010, esta cifra disminuyó hasta ubicarse en 22%.

En el criterio estrictamente etimológico, partamos de que la palabra "turista" deviene del vocablo inglés "tourist", a su vez derivado del francés "tour" (lo mismo que "turismo" deviene de "tourism" y éste de "tour", como es obvio). Con este criterio, el turista es el que lleva a cabo un tour, esto es, un desplazamiento circular o de ida y vuelta. Este sencillo expediente permite extraer del fenómeno turístico a todos los desplazamientos humanos emprendidos sin regreso, tales como ciertas modalidades de nomadismo o las migraciones (aunque en éstas sí se puedan dar regresos). Adicionalmente, plantea cierto tipo de exigencias mínimas al turismo para considerarlo como tal: ha de practicarse en sociedades sedentarias, puesto que, para que el viaje de ida también lo sea de vuelta, a algún sitio hay que volver (Francesch, 2004).

La OMT denomina "turistas" a las personas alejadas de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con independencia de sus motivos, y "turismo" al conjunto de las actividades de los turistas. Pero, en el sitio web citado supra, la OMT, en referencia a la lista de Productos Específicos del Turismo, también señala que "el conjunto de actividades características del turismo no conforma una rama de actividad única", de lo que se desprende que por "turismo" se entiende no sólo el conjunto de actividades de los turistas, sino también el conjunto de actividades empresariales relacionadas con el conjunto de actividades de los turistas (OMT, 2009).

Para (Requena & Muñoz, 2006), el turismo es uno de las pocas actividades humanas que ha sido abordada desde diversas disciplinas (economía, ecología, psicología, geografía, sociología, historia, estadística, derecho y las ciencias políticas y administrativas). Por ello, (Cárdenas, 2001) al referirse al turismo indica que es el conjunto de desplazamientos que generan fenómenos socioeconómicos, políticos, culturales y jurídicos.

Clasificación del Turismo según el Sitio y Origen

El turismo puede clasificarse en turismo vacacional, deportivo, de negocios, de convenciones, científico, cultural, estudiantil, religioso, de aventura, individual o en grupo, entre otras infinidades de clasificaciones. A continuación, se presentan algunas.

El turismo de vacaciones, conocido también como turismo de descanso, placer u ocio, es considerado por (Cárdenas, 2001) como una de las manifestaciones más generalizadas y según (Ramírez, 2006), responde a la concepción primaria estrictamente apegada a la definición tradicional del turismo, relativa al cambio de ambiente durante el tiempo no trabajado. Asimismo, según el lugar visitado, en éste pudieran identificarse el turismo de playa, selva, montaña y rural; igualmente, se pudieran combinar con variables demográficas del visitante tales como la edad, ocupación, estado civil o lugar de origen.

Turismo deportivo, que comprende a todos los desplazamientos efectuados por motivos de eventos deportivos apoyados por la relevancia de la actividad deportiva mundial, instituciones y asociaciones recreativas. Este tipo de turismo incluye varios subsegmentos como turismo de invierno (alpinismo y esquí), turismo acuático (velerismo, pesca y natación) así como turismo de cacería, de equitación y ciclismo, entre otros.

Turismo de negocios, el cual contempla los viajes efectuados por ejecutivos, comerciantes y funcionarios del gobierno con algún incentivo laboral o económico Vidal, (2004), con excepción de aquellos desplazamientos efectuados por inmigrantes cuyo principal propósito es lograr empleo y mejores remuneraciones.

Turismo de congresos y convenciones, como turismo de afinidad, tiene cabida dada la complejidad y rapidez de los avances de la ciencia que hace imprescindible las relaciones entre grupos y especialistas para afianzar el intercambio de ideas y

adelantos tecnológicos y científicos. En la actualidad existen ciudades receptoras especializadas en la organización de congresos y demás eventos.

Turismo Científico, incluye los desplazamientos realizados por motivos de investigaciones en determinadas universidades, bibliotecas, centros de investigación, archivos y a todo el desplazamiento cuyo motivo sea el carácter intelectual y científico. Algunas veces suele ser confundido con el turismo cultural, de congresos o estudiantil, causando serios trastornos en los operadores al ofrecer un producto no adaptado a la demanda.

Turismo cultural y el estudiantil. El primero, según (Cárdenas, 2001), es motivado por los deseos del viajero de aumentar sus conocimientos y disfrutar de emociones artísticas en monumentos, museos, zonas arqueológicas y otros, que procuran conocimientos, satisfacción y contemplación directa (no lograda con reproducciones) de forma superficial o rápida mediante la formación de imágenes de los valores y lugares visitados. El segundo es el interés por ampliar la formación intelectual dado el intercambio cultural presente en los desplazamientos.

El turismo religioso como parte del turismo de afinidad, es motivado por la curiosidad e interés por conocer monumentos, templos, sitios o eventos que simbolizan un credo (personaje, templo o lugar de acontecimiento religioso). El turismo religioso está representado por las romerías y peregrinaciones que los fieles realizan a lugares sagrados para el cumplimiento de compromisos de credo.

El turismo de aventura, es un turismo especializado que incluye los desplazamientos realizados hacia regiones o localidades poco exploradas o visitadas (Antártida, Sahara, selvas y otros). Además, permite la práctica de deportes extremos o de desafío a la naturaleza (alpinismo, submarinismo y otros) de allí que es también un tipo de turismo de naturaleza y deportivo.

El turismo individual y en grupo, de gran relevancia para planificar las actividades y servicios en el lugar de destino. Según la forma en que el producto turístico es adquirido, se habla de turismo independiente y organizado o todo incluido. De acuerdo a la permanencia en el destino, puede distinguirse entre turismo itinerante (de permanencia breve o corta) y residencial (de estadía prolongada) vinculadas a la fidelidad y al tipo de alojamiento.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En ciertos lugares o países existen reglamentos específicos para el sector informal, por lo que se considera que al conocer la opinión de los ciudadanos ayudaría a establecer nuevos lineamientos que beneficien de manera estratégica tanto al vendedor ambulante y a los consumidores.

En la ciudad de Chetumal Quintana Roo la cual pertenece al municipio de Othon P. Blanco como el resto del país y poblaciones rurales se desarrolla el comercio informal, lo que da pie a que en lugares públicos nos encontremos con vendedores ambulantes con características diferentes, de los cuales se conoce poco ya que a nivel municipal solamente el departamento de cobranzas es quien tiene el dato respecto al número de vendedores ambulantes que existen por la cuota que les cobran a los vendedores por el espacio que ocupan en la vía pública, sin embargo se considera que existe un cierto número de vendedores que no están registrados y nadie tiene información al respecto, por ello se consideró pertinente la investigación a desarrollar la cual tiene como finalidad conocer los diversos puntos de vista ciudadanos, conocer las características de las personas que le consumen a los vendedores ambulantes, que tipo de producto es el de mayor consumo, que opinan respecto a este tipo de comercio, si son afectados o beneficiados, etc.

Cabe mencionar que respecto al tema existen opiniones muy diferentes, tema que visto desde diversas perspectivas y enfoques nos permitirá identificar ventajas y desventajas, así mismo mediante las respuestas obtenidas en la investigación, identificaremos la percepción respecto al tema de calidad, confianza, frecuencia, preferencias, motivos por los que consumen los productos de un vendedor ambulante y el pensar ciudadano respecto a si consideran el comercio ambulante como una problemática o no.

RESULTADO

Es importante resaltar que de acuerdo con los datos recabados en una primera fase que consistió en la aplicación de una prueba piloto aplicada a 10 personas de la zona rural, 10 de la zona urbana y 10 turística, se obtuvo que en su mayoría fueron de 21 a 25 años de edad, de ocupación estudiantes y empleados, mujeres con nivel de estudios de preparatoria.

El 40% de las personas expresaron que el principal motivo por el que le compran a vendedores ambulantes es la cercanía, debido a que en la mayoría de las veces los vendedores ambulantes se encuentran en el camino de las personas e incluso muy cerca de sus domicilios, el otro 20% de los encuestados remarcaron que el motivo fue el precio, efecto que se obtiene ya que el precio del comercio informal es más bajo, esto debido a que sus gastos son mínimos en comparación con un establecimiento formal (ver tabla 1).

Tabla 1
¿Cuál es el principal motivo por el que le compra productos a un vendedor ambulante?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Precio	6	20.0	20.0
Calidad	3	10.0	30.0
Practicidad	6	20.0	50.0
Cercanía	12	40.0	90.0
Variedad	3	10.0	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados

El 56.7% de las personas mencionan que la calidad del comercio ambulante es regular en comparación con el comercio formal, seguidamente con un 36.7% consideran al comercio ambulante con buena calidad. (Ver tabla 2).

Tabla 2

¿Cómo considera la calidad del comercio ambulante en comparación con el comercio formal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	17	56.7	56.7
Bueno	11	36.7	93.3
Muy Bueno	2	6.7	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados

De acuerdo con las personas encuestadas en las zonas rurales, urbanas y turistas, coinciden que la confianza que les inspiran los productos de los vendedores ambulantes fue regular con el 63% (ver tabla 3).

Tabla 3
¿Qué tanta confianza inspira en usted los productos que ofrece un vendedor ambulante?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	1	3.3	3.3
Poco	4	13.3	16.7
Regular	19	63.3	80.0
Bastante	5	16.7	96.7
Mucha	1	3.3	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados

Los productos que se le compran con mayor frecuencia a los vendedores ambulantes de acuerdo con los encuestados son alimentos con el 60%, seguidamente de bebidas y dulces con el 13.3% respectivamente. (Ver tabla 4).

Tabla 4
Productos que compra con mayor frecuencia a vendedores ambulantes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
CDs/ DVDs	1	3.3	3.3
Alimentos	18	60.0	63.3
Dulces	4	13.3	76.7
Bebidas	4	13.3	90.0
Cigarros	1	3.3	93.3
Utensilios de cocina	1	3.3	96.7
Periódico/ Revistas	1	3.3	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados

El 60% acumulado de los consumidores rurales, urbanos y turistas compran sus productos a vendedores ambulantes en avenidas principales o en su domicilio, solo el 6.7% lo hace en las escuelas (ver tabla 5).

Tabla 5

Lugar en el que le compra con mayor frecuencia a un vendedor ambulante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Avenidas principales	11	36.7	36.7
Mi domicilio	7	23.3	60.0
Escuelas	2	6.7	66.7
Parques	6	20.0	86.7
Mercados	4	13.3	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados

El 40% de los consumidores rurales, urbanos y turistas coinciden en que la presencia del vendedor ambulante en la zona de aplicación de encuesta a veces es agradable (ver tabla 6).

Tabla 6
¿Es agradable para usted la presencia del comercio ambulante en este lugar?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	12	40.0	40.0
Casi Siempre	9	30.0	70.0
Siempre	9	30.0	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados

El 93.3% acumulado de los encuestados en la prueba piloto mencionan que las razones principales por las cuales perciben al comercio ambulante como una actividad positiva son porque fomentan el empleo y combate la pobreza (ver tabla 7).

Tabla7
Razones por las cuales se debería permitir el comercio ambulante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Fomenta el empleo	17	56.7	56.7
Combate la pobreza	11	36.7	93.3
Abarata los productos	2	6.7	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados

El 60% de los encuestados expresan que las razones principales por las cuales perciben al comercio ambulante como una actividad negativa es por la ilegalidad y la insalubridad (ver tabla 8).

Tabla 8
Razones por las cuales no se debería permitir el comercio ambulante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ilegalidad	7	23.3	23.3
Insalubridad	11	36.7	60.0
Inseguridad	8	26.7	86.7
Ninguno	4	13.3	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados

El 26.7% de los consumidores rurales, urbanos y turísticos coinciden en que el comercio ambulante es una problemática para la sociedad, así como para el comercio formal, por el contrario, el 73.3% de ellos no lo consideran de esa manera (ver tabla 9).

Tabla 9
¿Considera que el comercio ambulante es una problemática para la sociedad así como para el comercio formal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	8	26.7	26.7
No	22	73.3	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados

CONCLUSIÓN

La prueba piloto realizada como parte de la investigación para analizar la percepción del vendedor ambulante nos da a conocer que la sociedad tiene diversos puntos de vista al respecto, pero al igual coinciden en algunos aspectos de importancia, ya que los entornos y factores tanto económicos, sociales, políticos y culturales influyen en la manera de percibir a un vendedor ambulante.

El comercio ambulante es un tema que da mucho de qué hablar, pues por una parte beneficia a un sector económico de nivel bajo y por otra afecta al comercio formal, situación que en algunas ocasiones pone en una postura compleja a las autoridades encargadas de vigilar, controlar y promover una economía equilibrada.

El tema de la percepción social es importante, pues es la sociedad quien consume y por ende activa la economía de una región, por ello se desarrollo la investigación en la zona rural donde la mayoría se conoce generando un ambiente de confianza entre ellos, otra de la plazas de investigación fue la zona urbana específicamente en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, en la que se observa el ambulantaje como parte de la cultura dado a que existe una zona y hora específica donde se concentran vendedores ambulantes que a diario trasladan su negocio para vender sus productos y competir entre ellos mismos, y por otra parte se aplicó la encuesta a los turistas, quienes en su mayoría no externo molestia ante los vendedores ambulantes y se pudo observar que también son consumidores de dicho comercio.

El tema es polémico y la prueba piloto arrojo datos importantes dando pie a desarrollar nuevas preguntas de investigación que nos permitan conocer más respecto a los vendedores ambulantes y las políticas públicas establecidas para dicho sector.

BIBLIOGRAFÍA

Alavedra, A. M. (1982). *Introducción a la percepción.* Madrid: Científico Médica.

Allport, F. H. (1974). *El problema de la percepción* . Buenos Aires: Nueva Visión.

Alvarado, E. M. (2013). *ESTUDIO DEL COMERCIO INFORMAL ORGANIZADO EN MONTERREY, NUEVO LEÓN 2005-2011.* Universidad Autónoma de Nuevo León .

Barros, C. (1999). *De rural a rururbano: transformaciones territoriales y construcción de lugares al sudoeste del área metropolitana de Buenos Aires.* Buenos Aires: Universidad Barcelona.

Bryan, R. (1993). *The dynamics of informal employment in México.* Washington, US: Department of Labor. Recuperado el 2018

CANACO. (s.f.). *El comercio Ambulante en la ciudad de México.* México.

Cárdenas, F. (2001). *Comercialización del Turismo. Determinación y Análisis del Mercad.* México: Editorial Trillas.

De Soto, H. (1987). *El otro sendero: la revolución informal.* México: Diana.

Fernández, J. A. (2000). La Seguridad Pública en México. En P. J. Peñaloza, & M. A. Salinas, *Los desafíos de la seguridad pública en México* (págs. 125-135). México.

Francesch, A. (Diciembre de 2004). Los conceptos del turismo. Una revisión y una respuesta. *Gazeta de Atropología*(29), 20-36. Obtenido de http://hdl.handle.net/10481/7280

Gibbs, J. P. (1963). Urbanización, secularización y desarrollo económico. *Revista Mexicana de Sociología*(2), 627-629.

Guergil, M. (1988). Algunos alcances sobre la definición del sector informal. *CEPAL*(15).

INEGI. (2002). *El subsector informal en México, Comunicado de prensa.* Aguascalientes: Inegi.

Jusidman, C. (1993). *El Sector Informal en México.* (Vol. 2). México: Cuadernos del Trabajo.

Jusidman, C. (1995). *Tendencias de la Estructura Económica y el Sector Informal en México.* México: Cuadernos del Trabajo.

Melgarejo, L. M. (1994). Sobre el concepto de perceción. *Alteridades*, 47-53.

OMT. (Julio de 2009). *Organización Mundial de Turismo*. Obtenido de www2.unwto.org/es

Periódico Oficial del Estado. (1 de Abril de 2007). *REGLAMENTO PARA REGULAR EL USO DE LA VÍA PÚBLICA EN EL MUNICIPIO OTHON P. BLANCO*. Obtenido de www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/.../29REG%20ACTIVIDADCOMERCIAL.pdf

Ramírez, R. (2006). *Turismo Vacacional. Venezuela, conciencia, turismo y desarrollo.* Venezuela. Obtenido de http://www.venezuelatuya.com/articulos/turismo0105.htm

RENDÓN, T., & SALAS, C. (1992). *El Sector informal urbano y sus necesidades de capacitación.* México: (México: STPS).

Requena, & Muñoz. (2006). Turismo e Internet. Factores de desarrollo en países subdesarrollados. . *Revista Actualidad Contable*, 118-131.

Richardson, W. L. (1976). *The first faint moment of commerce.* S/C: Lippincott.

Rock, I. (1985). *La Percepción.* Barcelona: Prensa Científica.

Roubaud, F. (1995). *La economía informal en México.* México: Fondo de Cultura Económica.

Schneider, F. y. (2002). *Ocultándose en las sombras, El crecimiento de la economía subterránea.* Washington, D.C.: FMI. Recuperado el 2018, de https://www.imf.org/external/pubs/ft/issues/issues30/esl/issue30s.pdf

SCIAN. (2002). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte .*

Vidal, M. (2004). Tierra de Gracia y Buenos Negocios. Debates IESA. *Aniversario*, 47-63.

LA PERCEPCION EMPRESARIAL EN MATERIA DE SEGURIDAD DEL PUEBLO MAGICO DE BACALAR

Barradas Viveros Mayra J., Sánchez Méndez Luis G., Serrano Bores Úrsula G.
Universidad de Quintana Roo, México.
mayra.barradas@uqroo.edu.mx, luis.sanchez@uqroo.edu.mx,
ursulasb@uqroo.edu.mx

RESUMEN

Uno de los elementos determinantes que se consideran para la apertura de una empresa, es la seguridad del entorno, ya que este elemento puede ser el causante de la permanencia o fracaso de la empresa, motivo por el cual las instituciones gubernamentales tienen como uno de sus principales deberes, el promover políticas públicas en materia de seguridad que garantice el bienestar de los empresarios y la sociedad en general, involucrando todos los sectores.

La investigación tiene como plaza de estudio al pueblo mágico de Bacalar, cabe mencionar que el distintivo de pueblo mágico actualmente solo lo poseen 111 comunidades de los cuales 3 pertenecen al estado de Quintana Roo, entre ellos Bacalar, el cual cuenta con una considerable afluencia turística lo cual compromete al sector empresarial y gubernamental a garantizar la seguridad durante la estadía de los visitantes en materia de seguridad. Por lo general, cuando se habla de seguridad pública se piensa en patrullas y policías en el espacio público. Se dice que la seguridad pública es un servicio que debe ser universal para proteger la integridad física de los ciudadanos y sus bienes. Los servicios de Seguridad Pública constituyen un ámbito de esfuerzos del Estado, que están destinados a proteger y preservar el orden y la tranquilidad públicos, con el propósito de establecer un contexto de condiciones de entorno que propicien, procuren y promuevan la continuidad y desarrollo armónicos, proactivos y productivos de la dinámica social, así como la consecución de las metas y objetivos comunitarios (Mercado R. & Tapia F., 2011).

Conocer la percepción empresarial respecto a la seguridad que impera en el pueblo mágico de Bacalar es de suma importancia debido a que muchas veces este tema es decisivo para mantenerse y crecer en materia de afluencia turística, permitiendo al sector empresarial desarrollarse y posicionarse en el mercado.

Uno de los principales objetivos de la investigación es identificar la percepción empresarial respecto a los niveles de seguridad, información que podrá ser utilizada de ser necesario para elaborar recomendaciones que fortalezcan al tejido empresarial de Bacalar.

Palabras claves: Percepción, Empresas, Seguridad, Seguridad Pública, Pueblo Mágico.

INTRODUCCIÓN

El tema de la percepción empresarial con relación a la seguridad pública, proviene de la acción policial, la forma en que el empresario interpreta y se relaciona en las actividades laborales policiales basadas en las experiencias propias y ajenas.

La seguridad garantizada por parte del Estado hacia el sector empresarial y social, es determinante para el desarrollo y crecimiento económico de un país, lo cual permite garantizar un servicio cien por ciento seguro y fortalece las relaciones a largo plazo que se puedan generar entre los empresarios y los clientes. La medición de la percepción empresarial en materia de seguridad nos permitirá conocer la opinión de cada empresario situado en el pueblo mágico de Bacalar e identificar si el tema de la seguridad publica interfiere en sus decisiones empresariales, respecto a el lugar donde se establecen, los horarios establecidos para el funcionamiento del negocio, la infraestructura, medidas de seguridad internas propias de la empresa, reglamentos internos y externos, etc.

García (2012) determina que "los resultados de la inseguridad deben ser estudiados a partir de la percepción que tiene la ciudadanía en torno a la prevención del delito, diagnosticándola en dos modalidades; objetiva o por experiencia personal y subjetiva por experiencia mediatizada" (p.38).

La percepción ciudadana de una institución puede definirse como "la opinión que cada individuo tiene respecto a la función policial en cuanto a sus actuaciones y las experiencias que se han tenido con la misma en relación a su efectividad o deficiencia, que produce un estado de ánimo positivo o negativo hacia la corporación policial, debe servir para mejorar la toma de decisiones al más alto nivel y debe hacerse periódicamente para ver si las medidas adoptadas están produciendo resultados positivos o no" (Salomón, 2004, pág. 5).

El tema de la seguridad tiene cabida al momento de desarrollar estrategias mercadológicas ya que puede ser usada como una ventaja o desventaja dependiendo el enfoque que se le dé, por ello en la presente investigación se considera el tema de seguridad como uno de los aspectos fundamentales de alto interés para los empresarios, el cual permite el desarrollo de las sociedades y empresarios de una manera armónica, también resulta importante identificar las acciones que permitan determinar alternativas viables que garanticen la integración del trabajo en materia de seguridad en el tejido social con una doble intención; para que el trabajo de las instituciones policiales se ejecute con la firme intención de proteger a los ciudadanos y empresarios y para que la sociedad y empresarios confíe en las instituciones policiales.

En la actualidad la percepción respecto a seguridad no figura como una opinión empresarial positiva, ya que la corrupción, la mala imagen de las instituciones policiales y programas de prevención del delito fallidos son algunos de los factores que influyen en la creación de una percepción negativa que debilita las relaciones a largo plazo entre los empresarios y clientes que llegan al pueblo mágico de Bacalar.

BASE TEORICA

La percepción es biocultural porque, por un lado, depende de los estímulos físicos y sensaciones involucrados y, por otro lado, de la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones. Las experiencias sensoriales se interpretan y adquieren significado moldeadas por pautas culturales e ideológicas específicas aprendidas desde la infancia. La selección y la organización de las sensaciones están orientadas a satisfacer las necesidades tanto individuales como colectivas de los seres humanos, mediante la búsqueda de estímulos útiles y de la exclusión de estímulos indeseables en función de la supervivencia y la convivencia social, a través de la capacidad para la producción del pensamiento simbólico, que se conforma a partir de estructuras culturales, ideológicas, sociales e históricas que orientan la manera como los grupos sociales se apropian del entorno (Melgarejo, 1994).

La percepción se puede considerar como la capacidad de los organismos para obtener información sobre su ambiente a partir de los efectos que los estímulos producen sobre los sistemas sensoriales, lo cual les permite interaccionar adecuadamente con su ambiente (Rock, 1985).

Allport apunta que la percepción es "algo que comprende tanto la captación de las complejas circunstancias ambientales como la de cada uno de los objetos. Si bien, algunos psicólogos se inclinan por asignar esta última consideración a la cognición más que a la percepción, ambos procesos se hallan tan íntimamente relacionados que casi no es factible, sobre todo desde el punto de vista de la teoría, considerarlos aisladamente uno del otro" (Allport, 1974).

Características de la Percepción

La percepción de un individuo es subjetiva, selectiva y temporal.

-Subjetiva ya que la información captada ante un mismo estimulo varía de una persona a otra. Ante un mismo estímulo visual, las personas pueden emitir distintas respuestas, dependiendo de sus necesidades en ese momento, de la información ya almacenada en su mente y de sus experiencias.

En publicidad es importante conocer las reacciones a un mismo estímulo para identificar los usos posibles que pueden hacerse de un determinado producto y, así, adaptar la comunicación a las ventajas buscadas.

-Selectiva según sus prioridades conscientes e inconscientes en ese momento ya que la mente de una persona no puede percibir todo al mismo tiempo y es entonces cuando optimiza su energía disponible para seleccionar de su campo perceptual aquello que desea percibir.

-Temporal ya que es un fenómeno a corto plazo. La forma en que una persona lleva a cabo el proceso de percepción evoluciona a medida que van enriqueciendo sus experiencias, o varían sus necesidades y sus motivaciones. Dicha temporalidad permite al responsable de marketing cambiar la percepción del consumidor sobre el producto mediante la variación de cualquiera de los elementos del marketing mix (Alavedra, 1982).

La empresa es una identidad que operando en forma organizada combina la técnica y los recursos para producir o prestar servicios, con el objetivo de satisfacer necesidades de un mercado y obtener un beneficio económico (Solis, 2008).

La empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (López, 2008).

La empresa es una entidad moral nacida de las necesidades de la comunidad; su finalidad no es exclusivamente económica, es un ente social que necesita de lo económico. La empresa es un servicio, nace de la necesidad del servicio, es para servir, para ser útil y quizá por eso a sus frutos, en castellano, le llamamos utilidad (Hernández & Palafox, 2012).

(Urbano & Toledano, 2009), afirman que económicamente es empresario quien agrupa los medios de producción y dirige el proceso productivo, mientras que jurídicamente lo es quien soporta la responsabilidad financiera y los riesgos del negocio.

Empresario es la persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad y ante ella formular, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos, y humanos necesarios para poder poner en marcha la empresa (Robbins, y otros, 2009).

Clasificación de las empresas

Los criterios de la clasificación de las empresas varían según los diversos organismos que los establecen en México: Nacional Financiera, Secretaria de Economía e incluso el sector privado.

Según Nacional Financiera (NAFIN, 2008), las empresas se clasifican en torno a 2 factores: número de trabajadores y ventas anuales, a continuación se muestra una clasificación de acuerdo al tamaño y el sector de las empresas.

Tabla 1. Clasificación de las empresas

Tamaño	**Sector**	**Rango de números de trabajadores**	**Rango de monto de ventas anuales (MDP)**
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta $4
Pequeña	Comercio	Desde 11 a 30	Desde $4.01 hasta $100
	Industria Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde $4.01 hasta $100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde $100.1 hasta $250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde $100.1 hasta $250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde $100.1 hasta $250

Fuente: Nacional Financiera, 2008

La seguridad tiene un significado muy amplio, y el clásico, de acuerdo con la teoría liberal, es que constituye la esencia y el deber ser del Estado. Esta visión se dividió en dos áreas: la defensa frente a amenazas externas al Estado –representadas principalmente por otros Estados–, que es materia de la seguridad nacional, y la seguridad interior, que es responsabilidad del gobierno y forma parte de la seguridad pública. Sin embargo, en un contexto histórico en el que las amenazas a la seguridad ya no son producto de la lucha entre Estados, donde no existe una separación clara, sino una relación cada vez más fuerte entre asuntos internos y externos o locales y globales, y donde los nuevos riesgos provienen de actores que buscan permanecer ocultos, han surgido nuevas propuestas para el término identificadas, sobre todo, en la seguridad interior, la humana y la democrática (Bagatella, 2013).

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2010), plantea que la seguridad es una situación en la que la incertidumbre frente al mundo no se asocia con la posibilidad de que se concreten eventos dañinos conocidos usualmente como riesgos o amenazas.

De acuerdo con (Foucault, 2010), la seguridad es un concepto que nace junto al liberalismo, y se refiere a una forma de gobernar con el objetivo de "[…] garantizar que los individuos o la colectividad estén expuestos lo menos posible a los peligros", lo que lleva a la implementación de procedimientos de control, coacción y coerción en torno a la salud (control de enfermedades e higiene), el crimen, así como el combate a las conductas "antisociales" y la defensa frente a amenazas externas al Estado, identificadas principalmente en la acción de otros Estados.

Para entender de manera precisa lo que el concepto de seguridad pública implica para el Estado mexicano es necesario referirnos a los ordenamientos que han tenido por objeto estructurar los sistemas de seguridad pública dentro de nuestra sociedad. Entre otros, es importante destacar la Ley General que Establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública, publicada en el Diario Oficial de la Federación en noviembre 11 de 1995 y reformada por decreto publicado también en dicho Diario en noviembre 30 de 2000.

Este ordenamiento conceptualiza a la seguridad pública como la "Función a cargo del Estado que tiene como fines salvaguardar la integridad y derechos de las personas, así como preservar las libertades, el orden y la paz públicos" (Fernández, 2000)

La seguridad pública forma parte esencial del bienestar de una sociedad. Un Estado de derecho genera condiciones que permiten al individuo realizar sus actividades cotidianas con la confianza de que su vida, su patrimonio y otros bienes jurídicos tutelados están exentos de todo peligro, daño o riesgo. Ante la realidad de un Estado que no cumple con una de sus principales funciones, la de suministrar seguridad, los ciudadanos tendrán que centrar todos, o gran parte de sus esfuerzos, en la defensa de sus bienes y derechos (Fernández, 2000).

Bacalar pertenece políticamente al municipio del mismo nombre. Se ubica a 39 kilómetros al noreste de la ciudad de Chetumal y está situado al poniente de la Laguna de Bacalar. De acuerdo con el censo de población de 2010, Bacalar tiene 10 819 habitantes, de los cuales 5 263 son hombres y 5 556 mujeres.

El clima que predomina es tropical lluvioso (cálido húmedo), con lluvias torrenciales en verano, escasas en otoño y parte del invierno; una temperatura media anual de entre 24 y 26 °C y mínima de 20 °C en el mes de enero, con ligeras diferencias en el transcurso del año.

Desde el 2 de octubre de 2006 Bacalar forma parte del programa Pueblos Mágicos. Un Pueblo Mágico es una localidad que posee atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, que se originan en sus manifestaciones socioculturales y por lo tanto es una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico (Secretaría de Turismo, 2007).

Los principales atractivos turísticos de Bacalar son:

• Fuerte de San Felipe Bacalar. Fue construido con piedras provenientes de construcciones prehispánicas mayas. Está rodeado por un foso de cuatro metros de profundidad, con una planta en forma de estrella de cuatro puntas formada por un cuadrado central y un romboide en cada esquina. Se le colocaron cinco cañones (aunque llegó a tener 100) de 2.5 metros de largo. El fuerte fue utilizado para frenar incursiones piratas a la provincia de Bacalar, la cual era tan extensa que sus límites llegaban hasta lo que hoy es Belice.

• Ichkabal. Asentamiento maya que contiene estructuras que datan del siglo i a.C. (periodo preclásico). Posee una extensión de 1 500 hectáreas (tres veces mayor que Chichen Itzá) y se ubica a pocos kilómetros al noroeste de la Laguna de Bacalar. En Ichkabal se han identificado pirámides de 45 metros de altura alrededor de una plaza de 300 metros de largo, y los arqueólogos consideran que este sitio será la ciudad más importante de todo el mundo maya cuando se concluyan las labores de desmonte, restauración y protección.

• Laguna de Bacalar. También conocida como Laguna de los Siete Colores, tiene una altura de 1.5 metros sobre el nivel del mar, una anchura máxima de 2 880 metros y una anchura media de 1 128 metros; su profundidad máxima es de 31 metros y su profundidad media de 22.45 metros.

• Asimismo, Bacalar cuenta con cuatro cenotes: el Cenote Azul, con 71 metros de profundidad, es el de mayor relevancia; el Hotel Laguna, con 50 metros; el Centro Regional de Educación Normal, con 44 metros (se le conoce así porque está dentro del predio donde se encuentra el colegio para la formación de profesores), y los Coquitos, con 34 metros de profundidad (Secretaría de Turismo, 2007).

En el proceso de desarrollo de los destinos, además de los turistas y la población residente, participan los empresarios y las autoridades, que también evolucionan a lo largo del ciclo. Al principio aparecen empresarios locales que tratan de satisfacer las necesidades de un pequeño grupo de turistas alocéntricos. La participación del gobierno local y la inversión económica en esta etapa es reducida o nula. A medida que aumenta el volumen de visitas, la capacidad del gobierno local para conducir al turismo se ve excedida y deja su manejo en manos de las autoridades regionales. Si la demanda supera las actuaciones del gobierno regional, este pedirá ayuda a autoridades nacionales y extranjeras.

A su vez, corporaciones nacionales, extranjeras y multinacionales reforzarán su presencia en el destino atraídas por el auge del mismo, pero ocasionando problemas, ya que las autoridades locales ceden el control del destino turístico a manos externas (Varela & Argueta, 2013).

Para revertir estos conflictos, (Keller, 1987) advierte que es preciso mantener el control sobre las decisiones en el nivel local o, de lo contrario, se originará un periodo de crisis porque los intereses de los agentes foráneos conducen a la sobreexplotación y masificación del destino, por lo que este pierde sus atractivos iniciales, se deteriora su imagen y reputación, surge tensión social y consecuentemente aparece un declive en la demanda.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

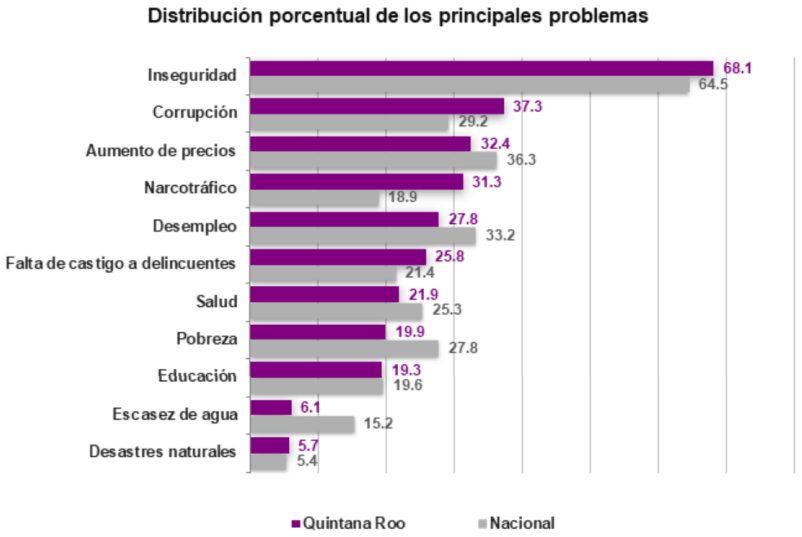
La investigación tiene por objeto identificar la percepción empresarial respecto a los niveles de seguridad, ya que actualmente el tema de seguridad, invade la mayoría de sectores, la importancia de conocer lo que opinan quienes de una u otra manera generan empleos y promueven la actividad económica de Bacalar es sumamente importante, ya que en gran parte es de los empresarios de quienes depende el crecimiento y desarrollo de una localidad y su sociedad, entre empresarios muchas veces se corre la voz respecto a qué estrategias comerciales son más funcionales que otras y lo mismo sucede con los aspectos sociales, políticos, económicos y culturales, si la opinión de los empresarios en materia de seguridad es positiva, muy seguramente recomienden la inversión en el pueblo mágico, y no solo eso, ellos mismos permanecen y buscan crecer dentro de la localidad, la importancia de conocer y analizar la información que se obtenga de la aplicación del instrumento de investigación, podrá ser utilizada para elaborar recomendaciones que fortalezcan al tejido empresarial de Bacalar.

La investigación se desarrollara en el pueblo mágico de Bacalar mediante la aplicación de un instrumento de tipo cuantitativo-cualitativo con escala Likert, que nos permitirá identificar la percepción de los empresarios en materia de Seguridad Publica, ya que el tema de seguridad se considera un elemento importante con el que toda sociedad y empresario debe relacionarse para la ejecución de sus diversas funciones, es decir si el empresario percibe su plaza como un lugar seguro, este se sentirá confiado y será una de las fortalezas que podrá ofrecer a sus clientes, y estos al paso del tiempo podrán fidelizar su estancia y preferencia.

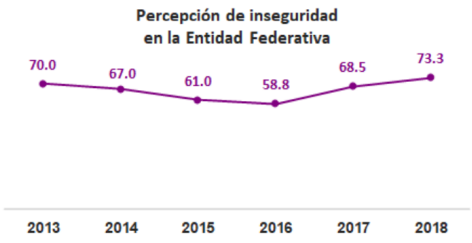
El obtener datos de fuentes primarias y secundarias nos permite que la investigación sea más enriquecedora y profunda y poder dar a conocer los resultados obtenidos que ayuden a modificar de ser necesario los métodos establecidos que muchas veces no garantizan la integridad física de los empresarios.

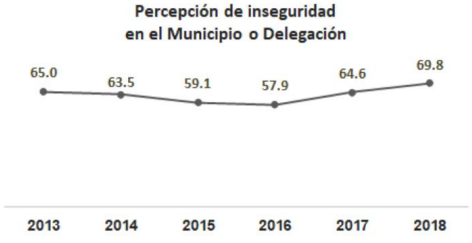
RESULTADO Y CONCLUSIÓN

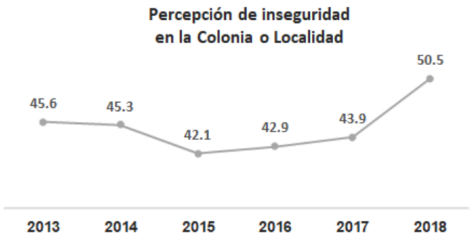
(INEGI, 2018) La ENVIPE estima que en Quintana Roo que 68.1% de la población de 18 años y más considera la inseguridad como el problema más importante que aqueja hoy en día su entidad federativa, seguido la corrupción con 37.3% y el aumento de precios con 32.4%.



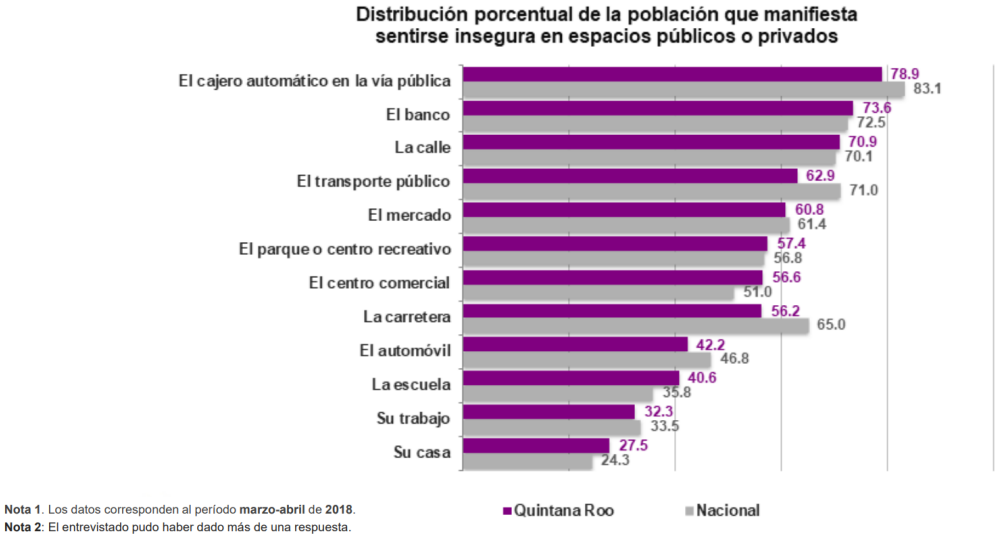
La ENVIPE estima que 50.5% de la población de 18 años y más en el estado de Quintana Roo considera que vivir en su entorno más cercano, Colonia o Localidad, es inseguro. A nivel Entidad Federativa esta cifra es del 73.3%.



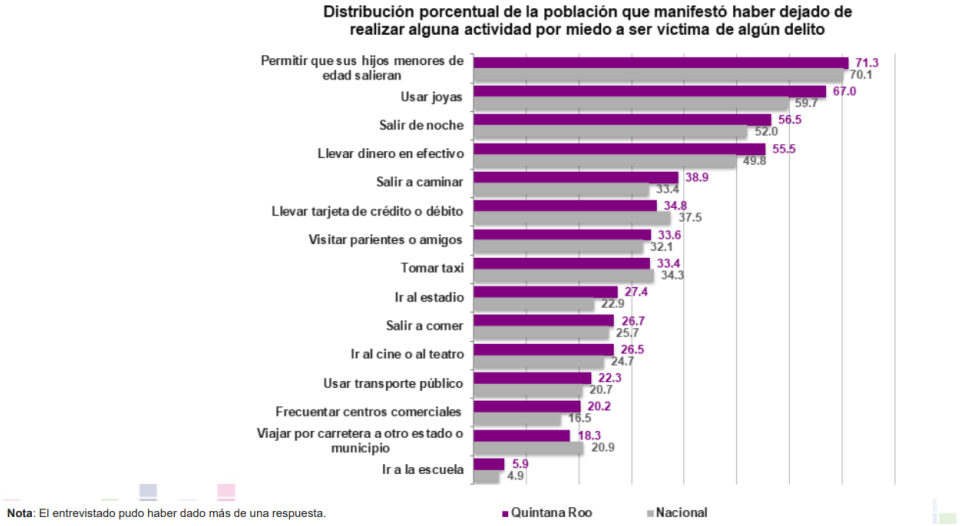




En el estado de Quintana Roo, es el espacio donde la población de 18 años y más se sintió más insegura, con 78.9% fueron los cajeros automáticos ubicados en la vía pública.



En Quintana Roo, las actividades cotidianas de la población de 18 años y más, dejó de hacer en 2017 fueron: permitir que sus hijos menores de edad salieran y usar joyas, con 71.3% y 67% respectivamente.



Los datos mencionados anteriormente nos dan la pauta para continuar ahora de forma más segmentada en la búsqueda de información con relación a la percepción empresarial respecto a la seguridad, y más tratándose de un pueblo mágico, pues estos forman parte de un atractivo turístico a nivel mundial los cuales son promovidos por diversos niveles de gobierno y cada uno de estos niveles, se debe de encargar de mantener el distintivo que los coloque dentro de los pueblos mágicos más recomendados y visitados sumando al crecimiento y desarrollo económico de la localidad.

BIBLIOGRAFÍA

Alavedra, A. M. (1982). *Introducción a la percepción.* Madrid: Científico Médica.

Allport, F. H. (1974). *El problema de la percepción .* Buenos Aires: Nueva Visión.

Bagatella, J. C. (2013). El concepto de seguridad en el nuevo paradigma de la normatividad mexicana. *Región y Sociedad*(58), 204-2038.

Fernández, J. A. (2000). La Seguridad Pública en México. En P. J. Peñaloza, & M. A. Salinas, *Los desafíos de la seguridad pública en México* (págs. 125-135). México.

Foucault, M. (2010). *El nacimiento de la biopolítica .* Argentina: Fondo de Cultura Económica.

Hernández, S., & Palafox, G. (2012). *Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad.* México D.F: McGraw-Hill.

INEGI. (25 de Septiembre de 2018). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/enchogares/regulares/envipe/2018/doc/envipe2018_qroo.pdf

Keller, C. (1987). *Stages of Peripheral Tourism Development-Canada's North West Territories.* Canada: Tourism Management.

López, F. (2008). *La empresa, explicada de forma sencilla.* Barcelona: Libros de Cabecera.

Melgarejo, L. M. (1994). Sobre el concepto de perceción. *Alteridades*, 47-53.

Mercado R., L. E., & Tapia F., M. (2011). *Seguridad pública y seguridad ciudadana: el debate de.* Sonora, México: Academia Jurídico Formativa.

NAFIN. (Septiembre de 2008). *Nacional Financiera*. Obtenido de https://www.nafin.com/portalnf/content/financiamiento/

PNUD. (2010). *Informe sobre Desarrollo Humano para América Central 2009-2010.* Colombia: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., & Varela, R. (2009). *Administración un empresario competitivo.* México: Pearson.

Rock, I. (1985). *La Percepción.* Barcelona: Prensa Científica.

Salomón, L. (2004). *El desempeño policial y la satisfacción ciudadana. .* Honduras: PNUD.

Secretaría de Turismo. (2007). *Programa Pueblos Mágicos.* México: Boletín Hechos y Tendencias del Turismo. Obtenido de http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Pueblos_Magicos

Solis, D. (2008). *Análisis comparativo de las Etapas Administrativas y su aporte en la gerencia de proyectos.* Santiago de Chile: Universidad Estatal a distancia.

Varela, Á. A., & Argueta, G. M. (2013). Ciclo de Vida turístico de Bacalar, Pueblo Mágico, Quintana Roo. *Universidad de Quintana Roo*, 96-120.

ZONAS ECONÓMICAS ESPECIALES Y COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO. ANÁLISIS GENERAL DEL PROYECTO Y SU VÍNCULO CON LA PROPUESTA DE LÁZARO CÁRDENAS – LA UNIÓN.

Beny Oliver Barajas Pérez, Sigfrido Macías Alemán
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.
beny_barajas@fevaq.net, sigfridom@fevaq.net

RESUMEN

Las Zonas Económicas Especiales, son un ejemplo de política pública en distintos países del mundo y en varias situaciones, han impulsado importantes resultados en materia económica, a partir de sus visiones. En el caso de nuestro país, México, se han impulsado en la actualidad de la presidencia de Enrique Peña Nieto, la idea de establecer Zonas Económicas, específicamente en la zona sur del país, debido a los altos índices de marginación y pobreza, lo anterior, con la visión de impulsar el desarrollo y convertirse en propuestas que puedan mejorar las condiciones de vida de la población que ahí habitan. A partir de lo anterior, el objetivo del presente trabajo es analizar la propuesta desde un análisis exploratorio-descriptivo y a partir de la obtención de información oficial, nos sirvió para analizar la propuesta del gobierno federal, especificando el vínculo que mantiene con el comercio exterior y la posibilidad en la que recae la propuesta desde la perspectiva de las ventajas comparativas y competitivas, que es uno de los ejes fundamentales del proyecto.

Palabras Clave: Comercio Exterior, Zonas Económicas Especiales, Pobreza (Falta clasificación)

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de política pública, vinculado a las Zonas Económicas Especiales (ZEE) ha tomado gran importancia en los últimos años en nuestro a país, a partir del impulso de la experiencia en

diversas partes del país, en donde ya existió la designación de distintos Estados de la República Mexicana por parte del gobierno federal, y que desde su perspectiva, ayudara a mejorar las condiciones de vida de la población que vive principalmente en el sur de México, que es el espacio geográfico en donde se ha decidido implantarse la propuesta. En ese sentido, retomamos en la presente investigación, la visión del gobierno federal y para ello, en un primer momento de la investigación, realizamos un análisis desde la perspectiva teórica para identificar los principales conceptos de investigación referido a las zonas económicas especiales. En un segundo momento, realizamos un análisis especifico de la propuesta, desde la perspectiva institucional (información oficial) y lo vinculamos específicamente con la propuesta de Lázaro Cárdenas – La Unión. Por último, realizamos un análisis respecto de las posibles problemáticas del proyecto y su futuro en nuestro país.

Revisión teórica de las Zonas Económicas Especiales

Desde hace algunas décadas, se ha llevado a cabo la implementación de diversos proyectos económicos y sociales por parte de los distintos gobiernos en el mundo, que han surgido a través de una concatenación y vinculación de procesos políticos y económicos, lo anterior, con el objetivo de mejorar y resolver problemáticas que aquejan a la ciudadanía. En ese sentido, se han impulsado proyectos que se han recuperado y replicado desde hace muchos años en distintas regiones del mundo, estás son identificadas como "Zonas Económicas Especiales"[1] (ZEE), que son ejemplos de política económica, que encuentran su origen principalmente en el sector público. Es importante entonces analizar, desde la perspectiva teórica, gran parte de la diversidad de autores que debaten acerca del concepto y que traen consigo una visión diversa e interesante.

En los siguientes párrafos de nuestra investigación, revisamos algunas definiciones que nos ayudan a realizar el constructo teórico de nuestro trabajo, que se vincula a la temática de las ZEE desde la perspectiva de la economía internacional, ya que ese es uno de los principales intereses de la presente investigación.

Existe una visión interesante, que recupera la visión geoestratégica del concepto, y en donde, Las zonas económicas especiales son identificadas como un *"Área geográfica de limitada al interior de las fronteras de un país en donde las reglas de negocios son diferentes a las que prevalecen en el resto del territorio. Las diferencias se refieren principalmente a las condiciones de la inversión, el comercio internacional y las aduana; los impuestos y las regulaciones" (Farole y*

[1] Casos como el de Dublín en Irlanda (1959), China con Shenzen el más famoso en la actualidad (1979), o países como Corea del Sur, Honduras, India, entre otros.

Akinci, 2011). Actualmente, la visión de la Nueva Geografía Económica se vincula al presente concepto.

Para Aggorwall (2012), son "Áreas delimitadas que se especializan en las exportaciones de manufacturas y ofrecen a las firmas transnacionales condiciones de libre mercado en un ambiente regulatorio liberal, en el Estado tienen un rol estratégico implementando un clima de inversiones, coherente en sus órdenes de gobierno – ZEE". Es importante entonces, vincular a las zonas económicas con la estrategia de promoción de exportaciones de los países.

Para Park (1997), "Las Zonas Económicas Especiales son instrumentos de desarrollo económico que se plantean a partir del aprovechamiento del potencial productivo y de los recursos de una región, la creación de polos industriales que fomenten el desarrollo regional y local dentro de las fronteras de un país". Este concepto, se encuentra vinculado de manera importante con la propuesta de las zonas económicas en nuestro país, ya que se sitúa el tema de los polos industriales como motor del crecimiento económico.

Para el caso de Davies y Mazhikeyev (2015) La creación de ZEE es una solución globalmente aceptada para atraer inversión extranjera a fin de detonar el crecimiento económico a partir del desarrollo de sectores exportadores de desarrollo.

Para Zeng, Se caracterizan por tener procesamientos simplificados de productos listos para exportar, tarifas de exportación más bajas y menores impuestos y aranceles de importación en productos intermedios. (Zeng, 2015) y para los autores Pakdeenurit Shutikarnnarunai y Rattanawong (2014), a las ZEE se les puede clasificar de la siguiente manera:

a) Zona de libre comercio
b) Zonas de procesamiento de exportación
c) Puertos libres o francos
d) Zonas de empresas
e) Fabricas individuales orientadas a la exportación
f) Zonas especializadas

En el caso de Farole (2011), las ZEE pueden identificarse a partir de cuatro variables que contribuyen a explicar su funcionamiento:

a) Factores tradicionales (Visión cultural de los países)
b) Clima de inversión local (Posturas regionales y estatales)
c) Clima de inversión nacional (Entorno político y económico)
d) Acceso a mercados (Apertura comercial)

Es importante mencionar, que la visión teórica de las zonas económicas es mucho más amplia que la que hemos presentado en el presente apartado, pero ha sido de esa forma, ya que, desde nuestra perspectiva, los conceptos manejados con anterioridad se vinculan de manera importante con el caso de México. En los siguientes apartados de investigación, llevamos a cabo una revisión de la visión de la Zonas Económicas Especiales de México en donde, se realizarán los diferentes vínculos entre la parte teórica del presente trabajo y el caso de estudio.

Visión desde la perspectiva de las Zonas Económicas Especiales en México (Z.E.E.M.)

A partir de la visión del Banco Mundial, las Zonas Económicas Especiales, son identificadas como "Áreas geográficas demarcadas contenidas dentro los límites nacionales de un país donde las reglas de los negocios son diferentes a aquellas que prevalecen en el territorio nacional, en las que se acuerda principalmente con condiciones de inversión, comercio internacional, aduanas e impuestos, donde la zona este dada por un ambiente de negocios más liberal y efectivo que lo que se da en el territorio nacional". (Orozco Plascencia, 2018). Por ello, la visión que presentaremos a continuación se entrelaza de manera importante con el presente concepto de Zonas y por lo tanto, hablar de ZEE es hablar de un espacio en donde se comparte una zona delimitada, con el objetivo de que existan estímulos para la inversión (público-privada en la mayoría de los casos y se vinculan a la idea de zonas francas, libre o estratégicas de diversos autores. Lo anterior, es una de las directrices de la propuesta en nuestro país, que desglosaremos a continuación.

El proyecto más importante con el que cierra el gobierno de Enrique Peña Nieto, que se denomina "Zonas Económicas Especiales de México - ZEEM" ubica sus inicios, en la necesidad de revertir el contraste económico y social, entre el norte y el sur de México, para poder aumentar la productividad de diferentes Estados del sur de nuestro país y generar desarrollo en la geografía mencionada. Para el Gobierno mexicano, es un "Primer intento para cerrar brechas referidas a la desigualdad regional, para impulsar un desarrollo equilibrado" (SHCP-ZEE, 2017), lo anterior, sustentado en nuevos polos industriales de desarrollo a partir de "Una política innovadora, moderna y progresista, enfocada en la atracción de inversiones del orden privado" (SCHP-ZEE, 2017) que recaen en alianzas productivas con el Gobierno Federal

Para el Gobierno Federal, el objetivo general de las Z.E.E.M. es generar un polo de desarrollo regional en donde el objetivo será: "Generar inversiones, empleos de calidad, encadenamientos productivos locales, para generar un cambio estructural hacia actividades de mayor productividad y valor agregado". (SCHP-ZEE, 2017)

A partir de lo anterior, las principales características de las ZEEM, radican en la idea de basar en distintos elementos que impulsen en el desarrollo del proyecto. Por ejemplo, los principales fundamentos rectores de la ZEEM radican en la posibilidad de generar un impulso del crecimiento

económico sostenible, contribución a la pobreza, entre otros, en las principales zonas con mayor rezago en el país. Gran parte de las características del proyecto, se presentan a continuación.

Cuadro 1. Características principales de las Zonas Económicas Especiales de México	
Fundamentos rectores de la zona (A perseguir)	• Crecimiento económico sostenible • Contribución a la reducción de la pobreza • Provisión de servicios básicos • Expansión de las actividades para acceder a vidas saludables y productivas.
Origen del proyecto (problemática)	En caminada a zonas de mayor rezago del país en donde se tiene: • Limitado acceso a mercados de tamaño relevante • Infraestructura económica y social deficiente • Bajos niveles de capital humano • Elevados niveles de informalidad • Falta de una masa crítica de empresas en sectores altamente productivos • Escaza innovación y desarrollo tecnológico • Acceso limitado al crédito • Instituciones locales débiles • Falta de seguridad y certidumbre jurídica • Uso fragmentando de la tierra
Objetivo general	Impulsar la transformación de zonas prioritarias, referidas al desarrollo nacional y contribuir al progreso económico, social y regional.
Clave del proyecto	Generar una política industrial, con vertientes sectoriales y regionales

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gobierno Federal (2017)
Banco de México, SHCP y Ley Federal de Zonas Económicas Especiales (LFZEE)

El objetivo principal del proyecto, como vemos en el cuadro anterior, radica en "I*mpulsar el desarrollo nacional y contribuir al progreso económico, social y regional"*, a través de *una "Política industrial, con vertientes sectoriales y regionales"*.

Para ello, el Gobierno Federal identificó las zonas geográficas en donde se instaurarán las zonas en el país. Dicha elección, se dio a través de la identificación de diversos indicadores en materia de pobreza y desigualdad poblacional (división entre el sur y el norte del país) y de esa forma, se vinculan a las zonas en donde existen fuertes rezagos económicos, bajos niveles de capital humano, escaza innovación y desarrollo tecnológico, entre otros.

Por ejemplo, en nuestro país, encontramos esas deficiencias en la zona del sureste de México y desde la perspectiva del Océano Pacífico, en donde se identifica a los Estados de Michoacán y Guerrero, con la declaratoria de zona de "Lázaro Cárdenas – La Unión", el Estado de Chiapas con Puerto Chiapas y además la inclusión de Salina Cruz en Oaxaca. Por el lado del Golfo de México y con miras al Océano Atlántico, encontramos las zonas de; Coatzacoalcos en Veracruz, Puerto Progreso en Chiapas, Champoton en Tabasco y Dos Bocas en Campeche.

Un objetivo importante de la propuesta, es impulsar diferentes vocaciones productivas de cada una de las zonas, en donde se encuentran en su totalidad declaradas como Zonas Económicas Especiales. Lo anterior, a partir de las actividades propias de cada región.

Tabla 1. Zonas Económicas Especiales de México (Z.E.E.M.)			
Zona Económica	**Situación actual**	**Estado de Origen**	**Vocación productiva**
Coatzacoalcos	Con declaratoria	Veracruz	Agroindustria, papel y pulpa y química y petroquímica
Lázaro Cárdenas – La Unión	Con declaratoria	Michoacán	Agroindustria, automotriz, metalmecánica, siderúrgica.
Salina Cruz	Con declaratoria	Oaxaca	Agroindustria, eléctrica y electrónica, maquinaria y equipo, metalmecánica.
Puerto Chiapas	Con declaratoria	Chiapas	Agroindustria, automotriz, eléctrica y electrónica y papel y pulpa.
Progreso	Con declaratoria	Yucatán	Tecnologías de la información.
Champoton	Con declaratoria	Tabasco	Agroindustria y química y petroquímica.
Dos Bocas	Con declaratoria	Campeche	Agroindustria, maquinaria y equipo, química y petroquímica.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gobierno Federal (2017)
Banco de México, SHCP y Ley Federal de Zonas Económicas Especiales (LFZEE)

Desde la perspectiva oficial, ha sido muy importante generar el andamiaje legal para llevar a cabo el proceso jurídico para que las Z.E.E.M. y desde la perspectiva del Gobierno, se consoliden en el país. Por ejemplo, en el caso de las siete zonas (revisar tabla 2), tienen ya, un respaldo legal vinculado a ser parte de la Ley Federal, declaratorias por parte de Secretaría de Hacienda y Crédito Público y sus respectivas Leyes Estatales. Por ejemplo, en el caso de Michoacán, a través del Congreso del Estado, se publicó el 30 de marzo de 2017 La "Ley de Zonas Económicas Especiales del Estado de Michoacán de Hidalgo".

Tabla 2. Marco Legal de las Zona Económicas de México

Zona Económica	Estado	Marco Legal (2018)
Coatzacoalcos	Veracruz	Ley Federal y Estatal
Lázaro Cárdenas – La Unión	Michoacán	Ley Federal y Estatal
Salina Cruz	Oaxaca	Ley Federal y Estatal
Puerto Chiapas	Chiapas	Ley Federal y Estatal
Progreso	Yucatán	Ley Federal y Estatal
Champoton	Tabasco	Ley Federal y Estatal
Dos Bocas	Campeche	Ley Federal y Estatal

Fuente: Elaboración propia con base en la Ley Federal Zonas Económicas Especiales y congresos locales.

Es importante recuperar para el caso de las ZEEM, el caso de los principales actores que participan en el proceso y que se mencionan a continuación. En ella, se identifica el vínculo permanente entre los gobiernos (Federal, Estatal y Municipal) y además, el gran poder que concentrará el Administrador Integral de las Zonas Económicas y las empresas, en el marco de la ventanilla única del proyecto.

Tabla 3. Actores y procedimientos fundamentales de las Zonas Económicas Especiales de México		
Actores Institucionales de las ZEE	**Operación**	**Características**
Gobierno Federal, estatal y municipal	Coordinación permanente	Organizaciones a través de diferentes convenios con los distintos actores: Empresarial, laboral y académico fundamentalmente.
Autoridad Federal	Máxima autoridad	Planear, promover, regular, supervisar y verificar el establecimiento de las Zonas Económicas Especiales.
Administrador integral	Autoridad en la zona	Administra y regula la información
Empresas	Inversión	Vigilan y comunican.
Ventanilla única	Autoriza y regula	Régimen especial para el cumplimiento de trámites y regulaciones

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gobierno Federal (2017) Banco de México, SHCP y Ley Federal de Zonas Económicas Especiales (LFZEE)

En cada parte de los Estados participantes, tendrán un impulso de mecanismos de participación, en donde se vislumbran ejes de participación como lo son, consejos técnicos, comisiones especiales, intersecretariales, interinstitucionales, entre otros.

Cuadro 2. Participación de los distintos actores	
Mecanismos de participación	a) Consejos técnicos de las zonas b) Comisiones especiales c) Comisiones Interinstitucionales d) Comisiones Intersecretariales e) Mesas de trabajo f) Comisiones de diferentes asociaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en información del Gobierno Federal, 2017

Uno de los ejes principales de las zonas económicas especiales, recae en la visión de la "ventanilla única", y su vínculo con la "Autoridad Federal para el Desarrollo de las Zonas Económicas Especiales" y la "Comisión Federal para la Mejora Regulatoria", que se vinculan hacia la consolidación de un modelo de participación mixto entre el gobierno y el sector privado. Con este programa, se busca controlar el proceso de manera directa, en vínculo con la Autoridad Federal de las Zonas Económicas Especiales.

Tabla 4. Ventanilla Única de Operación de las Zonas Económicas Especiales		
Principales vertientes	Tipos de usuarios	Objetivos
a) Trámites y servicios gubernamentales b) Operación de los incentivos federales y locales de los tres órdenes de gobierno. c) Programas de apoyo y financiamiento disponibles en la zona d) Clúster de servicios regionales	a) Administradores integrales (AFDZEE) b) Inversionistas (Iniciales – directos) c) Empresarios dentro del área de influencia (secundarios – indirectos)	a) Único punto de contacto entre los empresarios de la Z.E.E. y los tres órdenes de Gobierno. b) Brindar orientación a los empresarios de las Z.E.E. respecto de los trámites que les corresponde cumplir c) Solicitar una solo vez la información que se considere. d) Coordinar a los tres órdenes de gobierno para operar resoluciones de trámites e) Simplificación de trámites f) Esquemas de resolución prioritaria g) Reducción de costos en trámites (25%)

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gobierno Federal (2017)
Banco de México, SHCP y Ley Federal de Zonas Económicas Especiales (LFZEE)

Importancia de las Zonas Económicas Especiales de México y el Comercio Exterior.

Un eje fundamental de las Zonas Económicas Especiales de México (ZEEM) es el de vincular el entorno "Local" con el "Internacional" es decir, una visión glocal. Esto se conecta con el vínculo directo de las ventajas competitivas (De Michael Porter) y comparativas (De David Ricardo), vistas desde la perspectiva de la economía internacional, enclavan en las principales características del proyecto. Desde la visión de las Z.E.E.M. que a continuación revisamos, se podrán identificar y explorar nuevos mercados internacionales y según la propuesta, se diversificaran las exportaciones de mercancías hacia distintos lugares del mundo, a través de la generación de cadenas productivas que se enclavan directamente con los puertos marítimos (todas las propuestas aprobadas hasta ahora cuentan con puerto hacia el mar). A continuación, se enlistan los principales elementos de las zonas y el comercio exterior, identificados como: objetivos de materia publica, ubicación y especialización.

Cuadro 3. Zonas Económicas de México y Comercio Exterior	
Objetivos de materia pública	Explorar nuevos mercados internacionales, diversificando las exportaciones del país
Ubicación de la política publica	Fundamentalmente en espacios en donde existen puertos marítimos, en donde ya existe dinamismo económico y comercial, infraestructura económica y social y un acceso a mercados nacionales e internacionales
Especialización de las zonas	Vocación prominentemente exportadora Nuevas industrias Integración de zonas rezagadas Exploración de nuevos mercados internacionales Diversificación de las exportaciones Minimizar las distorsiones de mercado y sectores productivos domésticos.

Fuente: Elaboración propia con información del Gobierno Federal de México, 2017 Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Lo anterior traería consigo, según el gobierno federal una generación de inversión hacia la zona de influencia de cada una de las zonas, ayudando a impulsar el desarrollo de estas y mirar posteriormente, al entorno internacional a través de la exportación de productos elaborados en el lugar. Algunas características vinculadas a la especialización de las zonas son, por ejemplo: Aumentar la vocación prominentemente exportadora, creación de nuevas industrias (y, por ende, nuevos empleos), así como intentar minimizar las distorsiones de mercado y sectores productivos domésticos. Con ello, se impulsarán diferentes acciones que impacten en desarrollo económico sustentable.

Es importante mencionar, que lo anterior se vincula con el enfoque integral diferenciador de cada una de las zonas, que se muestra a continuación.

Cuadro 4. Enfoque integral diferenciador y vínculo con el Comercio Exterior	
Inclusión del programa	1) Acciones de ordenamiento territorial, desarrollo y equipamiento urbano. 2) Obras de infraestructura de transporte de comunicaciones, logística, energética, hidráulica, ambiental y otras 3) Fortalecimiento del capital humano a través de la educación, capacitación y certificación 4) Provisión de servicios soporte para los inversionistas, tales como: logísticos, financieros, informáticos, profesionales, técnicos, etc. 5) Promoción del encadenamiento productivo de pequeñas y medias empresas 6) Acciones de innovación, desarrollo y transferencia tecnológica 7) Apoyo al financiamiento productivo y para el desarrollo de infraestructura. 8) Mecanismos de coordinación con la Administración Portuaria Integral 9) Medidas de sustentabilidad, protección y preservación del medio ambiente 10) Fortalecimiento de la seguridad pública en la Z.E.E. y su área de influencia.

Fuente: Elaboración propia con información del Gobierno Federal, 2017

Desde la visión de la economía internacional del proyecto, tenemos identificada la visión de las ventajas competitivas y comparativas con las que cuentan las diferentes zonas y además. En el caso de las ventajas competitivas, se vincula a la promoción de inversiones a través de distintos elementos como: los tratados comerciales de México y el mundo, la estabilidad macroeconómica y política del país y la diversidad de la infraestructura logística en cuanto a caminos, puertos y aeropuertos, entre otros. A continuación, desagregamos dichas ventajas competitivas que considera el Gobierno Federal.

Cuadro 5. Ventajas competitivas de las Zonas Económicas Especiales de México	
Promoción de inversiones de la ZEE, a partir de distintos de ventajas.	a) Red importante de tratados comerciales con otros países (46 naciones) b) Inversión Extranjera Directa (1000% más, desde 1986) c) Localización geografía (entre océanos y E.E.U.U.) d) Capital humano e) Estabilidad Macroeconómica y política del país. f) Infraestructura logística. g) 117 puertos marítimos (68 de altura y cabotaje) h) 370 mil kms de carreteras i) 27 mil kms de vías férreas j) 76 aeropuertos (64 internacionales) k) 54 puntos fronterizos con E.E.U.U. l) 49 aduanas

Fuente: Elaboración propia con información del Gobierno Federal, 2017

En el caso de las ventajas comparativas, se identifican a partir de cada una de las zonas, por ejemplo, en el caso de Coatzacoalcos, se recupera sus rutas comerciales, a través de su gran conexión con Norteamérica y Europa, además de contar con servicios especializados de Ferrobuque. Por otro lado, el ejemplo de Salina Cruz Oaxaca mantiene una conectividad con mercados de Centroamérica y Sudamérica.

Cuadro 6. Ventajas comparativas de las Zonas Económicas Especiales de México	
Promoción de inversiones de la ZEE, a partir de distintos de ventajas.	1) Territorio: Coatzacoalcos – Veracruz: Rutas comerciales (gran conexión Norteamérica y Europa), servicios especializados de Ferrobuque, único en el país y 300 km de vínculo con la zona emplazada de Salinas Cruz Oaxaca. 2) Lázaro Cárdenas – La Unión: Ubicación geográfica privilegiada, mercado Asía- pacífico, red vial, red ferroviaria, cabotaje y aeroportuaria. 3) Puerto Chiapas: Dinamismo fronterizo, conectividad con el resto del territorio nacional (Centroamérica), posibilidad de ventaja para el desarrollo de la industria agroindustrial. 4) Puerto progreso: Enfocado a la investigación y desarrollo, tecnología de la información, conexión terrestre, integración al sistema nacional carretero y ferroviario, contando con Aeropuerto internacional. 5) Salina Cruz Oaxaca: Polo del Istmo de Tehuantepec que representa el tramo más corto entre el Golfo de México y el Océano Pacífico, cuarto recinto portuario del pacifico, conectividad con otros mercados. 6) Champotón en Tabasco: Polígono amplio de 2978 hectáreas, gran área de influencia. 7) Dos Bocas en Campeche: Zona geográfica privilegiada y experiencia en la industria.

Fuente: Elaboración propia con información del Gobierno Federal, 2017

Es importante mencionar, lo anterior aún no se ha identificado avances en lo concreto y aunque efectivamente tiene un respaldo jurídico importante, aún no se ha considerado inversión para los mismos, ya que la presente propuesta no se encuentra en el marco del Plan Nacional de Desarrollo del país.

Es importante para la presente investigación, particularizar en unos de los casos de Zonas Económicas que a continuación revisaremos: El caso de la Zona de Lázaro Cárdenas - La Unión.

Las Zonas Económicas Especiales en Lázaro Cárdenas – La Unión.

El ejemplo de la Zona Económica de Lázaro Cárdenas – La Unión, es un caso particular, que identifica la unión de dos Estados Vecinos de la República Mexicana: Michoacán y Guerrero. En la visión de ambos Estados, se identifican algunas características que se encuentran ya plasmados en la actualidad, y que por ejemplo cuentan ya con Ley Estatal de Zonas Económicas, que les

permiten tener respaldo jurídico para llevar a cabo actividades que tienen que ver con el desarrollo del proyecto de zonas. En el caso de Michoacán, existe gran interés por parte del Gobierno Estatal, que se encuentra encabezado por el Ing. Silvano Aureoles Conejo y quien, desde hace algunos años, ha mantenido el interés de que se lleve a cabo el proyecto en nuestro estado. La visión institucional, radica en que "*Representa una oportunidad inmejorable para el despegue económico de la zona"* y se sustenta en el Lázaro Cárdenas cuenta con el puerto más importante del pacifico mexicano. En el presente cuadro, se identifican distintas las dos visiones principales del proyecto en ambos Estados.

Tabla. 5 Visión de la Zonas Económicas Especial de Lázaro Cárdenas – La Unión

Zona Económica Especial de Lázaro Cárdenas – La Unión	Michoacán	Guerrero
Visión del Gobierno Estatal	Representa una oportunidad inmejorable para el despegue económico de las regiones donde se establecen y su desarrollo integral, para impulsar la competitividad de México.	Simboliza la conjunción de esfuerzos entre los tres niveles de gobierno, la unión de dos Estados de la federación y que compartirán en beneficio y la unión de Gobierno, sociedad y sectores productivos para cambiar el atraso y la violencia, por empleo y bienestar.
Características	- Puerto más importante del pacífico mexicano - Líder en carga (movimiento acumulado) - Empresas de inversión en el puerto de clase mundial - Binomio de competitividad - Agresivos incentivos fiscales para las empresas	- Creación de una nueva Ciudad en el municipio de La Unión y su zona de influencia - Nuevo polo de desarrollo en el municipio Guerrerense de la Unión de Isidoro Montes - Nuevo desarrollo urbano (actividades logísticas, logísticas turísticas, comerciales, servicios y fomentar la igualdad entre las regiones del Estado e impulse un desarrollo integral económico, social y sustentable considerando su potencial y sus vocaciones productivas. - Mejorar los ingresos para la economía familiar de los Guerrerenses.
Ventajas comparativas	- Viales - Ferroviaria - Cabotaje y aeroportuaria - Enlace con varios puertos del litoral.	- Aeropuerto -Vínculo permanente con el puerto de Lázaro Cárdenas - Ley Estatal - Gran interés en el tema

Fuente: Elaboración propia con información del Gobierno Federal, 2017

En el caso del Estado de Guerrero, la visión del Gobierno del Estado a través del Lic. Héctor Antonio Astudillo Flores, que *"Simboliza la conjunción de esfuerzos entre los tres niveles de gobierno, la unión de dos Estados de la federación y que compartirán en beneficio y la unión de Gobierno, sociedad y sectores productivos para cambiar el atraso y la violencia, por empleo y bienestar"*.

Es para el Estado de Guerrero, desde la perspectiva institucional, una oportunidad magnífica para poder llevar a cabo un impulso en las diferentes actividades económicas de la región, ya que, como sabemos se sustenta fundamentalmente en actividades primarias como la agricultura y terciaras, como lo es el turismo, específicamente en el caso de Ixtapa – Zihuatanejo y Acapulco. Daremos continuidad al proyecto en ambos casos, para identificar la posibilidad de que se pueda impulsar sinergias entre ambos territorios.

Lo que desde nuestra perspectiva es un hecho, es que ahora el proyecto de las ZEEM, tanto en el espacio local, como en lo nacional tiene ciertas amenazas que pueden no permitir su desarrollo, tal y como se propone en los distintos documentos que la conforman. Por ejemplo, el cambio de Gobierno (del Partido Revolucionario Institucional, hacia el del Movimiento de Regeneración Nacional. A continuación, compartimos algunas dudas, que desde nuestra perspectiva, pueden poner en riesgo no solo la operatividad del proyecto, si no en su totalidad.

Posible Inestabilidad en el proyecto de las Zonas Económicas Especiales

Actualmente, existe una visión muy positiva por parte de las autoridades que hemos mencionado a lo largo de nuestra investigación y que trae consigo una visión muy interesante respecto a cómo se debe visualizar el contexto del proyecto. Por ello, identificamos a partir de la revisión de la documentación oficial y académica, una serie de elementos que desde nuestro punto de vista tendrían que considerarse, para que el proyecto pueda consolidarse. A continuación, enlistaremos algunas de ellas.

a) *Alternativa en el Gobierno Federal (PRI-MORENA)*. Durante las elecciones del 1 de julio de 2018, la ciudadanía decidió dar la oportunidad a un nuevo gobierno, encabezado por Andrés Manuel López Obrador (MORENA). En el caso de las ZEEM, que son impulsadas por la administración de Enrique Peña Nieto, no necesariamente se involucran en la visión del Gobierno entrante.

b) *Relación empresas y gobierno*. Es importante desde nuestro punto de vista, que no exista solamente una visión empresarial en el proyecto ya que, es necesario que se tenga más presencia por parte de las autoridades en todos los sentidos. Existen ejemplos en las

distintas zonas elegidas que existe una diacronía, como por ejemplo el caso del puerto de Lázaro Cárdenas, en donde no existe un vínculo importante entre el Puerto y la Ciudad.

c) *No existencia de presupuesto para el proyecto*. Es necesario que se empiece el cabildeo durante la legislatura actual, ya que de no darse el presupuesto necesario para que las zonas puedan operar, se corre el riesgo de que se conviertan en propuestas que no se concreten.

d) *Vincularse al entorno internacional*. Para que se pueda brindar certidumbre al proceso, es necesario que se lleve a cabo un andamiaje no solo en lo institucional, sino también involucrarse con el entorno internacional, para identificar diferentes nichos de mercado, hacía donde podrían ir las diferentes mercancías.

e) *Difícil entorno para generar cadenas de valor.* Gran parte de las zonas mencionadas, requieren gran inversión en términos logísticos, de infraestructura, entre otros y eso puede no permitir, el desarrollo de las cadenas de valor.

f) No existe vínculo con el Plan Nacional de Desarrollo a nivel Federal, ni a nivel local. Es una propuesta que surgió apenas hace unos años y en ninguno de los casos, fue considerado desde su origen en los Planes de Desarrollo de los Estados, Municipios o inclusive del propio país.

g) Poca participación de las Instituciones de Educación Superior en el proceso. Desde el inicio, la propuesta dejo a un lado a las distintas Universidades de las diversas zonas mencionadas, solo ahora se les incluye en los diversos consejos, pero no fue incluida en el diagnóstico inicial.

h) Emulación de otros ejemplos del mundo. En el caso mexicano, se busca emular proyectos que funcionan en la actualidad, como el caso de China. La situación es que, en ese país, existe un control importante por parte del Estado, cosa que en el caso mexicano no parece de esa manera y en muchos casos, se dejará a las libres fuerzas del mercado y eso no necesariamente impactará en un desarrollo económico incluyente.

i) Poca intervención de los actores locales. Al ser una propuesta del Gobierno Federal, los actores locales quedan sujetos solo a recomendaciones y observaciones a través de los diversos consejos de participación.

j) *Llegada tardía de la zona en México.* Mientras que en otras partes del mundo, el ejercicio de zonas tiene funcionado más de medio siglo, en nuestro país apenas se comenzaría con ellas. La llegada tardía de la propuesta puede no ser positiva para el proyecto.

k) *Fundamentos teóricos limitados del proyecto.* La visión del proyecto, desde la perspectiva teórica se avoca solamente a la visión de las ventajas competitivas y comparativas. Desde nuestro punto de vista, se tendría que añadir nuevos entornos de análisis desde la visión de la "Nueva Geografía Económica", los modelos de ventajas por factores de Heckscher-Ohlin, entre otros.

Seguramente, habremos omitido información respecto al funcionamiento de las zonas económicas especiales y de su futuro, pero a partir del surgimiento de próxima información, podremos dar una nueva visión e interpretación a como se ha llevado a cabo el proyecto, tanto a nivel Federal, como a nivel local.

Consideraciones y reflexiones finales

Los gobiernos en el mundo buscan mejorar las condiciones de vida de su población, a partir de decisiones que involucran situaciones importantes en sus países. El caso de las Zonas Económicas Especiales (ZEE) es una de ellas, ya que busca impulsar el desarrollo regional y local dentro de las fronteras de su territorio. Para cumplir con lo anterior, es necesario partir de la identificación de distintos factores que permitan el impulso de las zonas, como por ejemplo, los factores tradicionales, el clima de inversión local y nacional y el acceso a mercados.

Pudimos identificar a partir de la información obtenida, que la Zonas Económicas se clasifican a partir de diferentes visiones teóricas como por ejemplo: de libre comercio, de procesamiento de exportación, puertos libres o francos, zonas de empresas, fabricas individuales orientadas a la exportación y zonas especializadas. (Distintas visiones)

En nuestro país, recientemente se ha impulsado una propuesta que impulsarán diversas zonas económicas, que identifican diversas características a perseguir. La búsqueda del crecimiento económico, contribución a la reducción de la pobreza, provisión de servicios básicos y expansión de las actividades para acceder a vidas saludables y productivas, se identifican como objetivos fundamentales del proyecto. Además, se identifica que se ha generado toda una estructura legal a nivel Federal, Estatal y Municipal, con el objetivo de impulsar y mantener la propuesta por parte de los distintos actores.

El ejercicio de las Zonas Económicas Especiales tiene sin duda un vínculo importante con el tema del comercio exterior. En ese sentido, se busca la posibilidad de atraer inversiones (nacionales o extranjeras) para que de esta forma, se pueda impulsar el desarrollo de los entornos locales, con una visión internacional e impulsado el comercio exterior de cada una de las zonas.

En el caso de nuestro estudio, se identifica a Lázaro Cárdenas como uno de los ejemplos más importantes en el presente proceso, debido a que existen ventajas competitivas y comparativas que ayudan al impulso de la zona en el Estado. La principal de ellas, desde nuestra perspectiva, es el impulso e interés por parte del gobierno Estatal.

Existe una posible inestabilidad en el proyecto, debido a una serie de factores que se enlista en del desarrollo de la presente investigación. Por ejemplo: Alternativa del gobierno federal (PRI por MORENA), poco o nulo presupuesto para el proyecto, poca intervención de los actores locales, entre otros.

Bibliografía

- Aggarwal, A. (2012) "SEZ-led Growth in Taiwan, Korea and India: Implementing a Successful Strategy". Asian Survey.

- Banco de México (2018) *Las Zonas Económicas de México.* Extracto del reporte sobre las Economías Regionales Enero – marzo 2018, Recuadro 3, pp. 33-3, junio

- Cámara de diputados – Centro de Estudio de las Finanzas Públicas (2016) *Zonas Económicas Especiales. Aspectos Relevantes de la Iniciativa de Ley Aprobada.* Palacio Legislativo de San Lázaro, mayo. México.

- Fue, A. (2010) *Economía Internacional*. Grupo Editorial Patria. México.

- Davies, R. B., & Mazhikeyev, A. (2015). *The impact of special economic zones on exporting behavior* (No. 15/28). Working Paper Series, UCD Centre for Economic Research.

- Domínguez V. L. y Brown G. F. (2017) *Las zonas económicas especiales: Los retos para México. Revista de Economía Mexicana. Anuario UNAM. Núm. 2, 2017.*

- Farole, T. y Akinci, G. (2011). *Especial Economic Zones: Progress, Emerging Challenges, and Future Directions.* Washington D.C. The International Bank for Reconstruction and Development/ World Bank.

- Gómez Z. F. y Molina E. (2017) *Zonas Económicas Especiales y su Impacto sobre el desarrollo económico regional en Revista Problemas del Desarrollo, 193, (49) abril-junio. Escuela de Gobierno y Transformación pública del Tecnológico de Monterrey.*

- Gonzáles, G. J, y Meza L. J.S. (2009) *Shenzen, Zona Económica Especial: Bisagra de la apertura económica y el Desarrollo Regional Chino en Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía.* Vol. 40, núm. 156, enero-marzo.

- Krugman, P.R. y Obstfeld, M. (2012) *Economía Internacional.* Pearson Educación S.A., Madrid.

- *Ley Federal de Zonas Económicas Especiales de México* (2016) Nueva Ley Publicada en el diario oficial de la Federación.

- *Ley de Coordinación para el Establecimiento y Desarrollo de las Zonas Económicas Especiales en el Estado de Chiapas*. (2016) Honorable congreso del Estado de Chiapas.

- *Ley de Zonas Económicas Especiales del Estado de Michoacán* (2017) H. Congreso del Estado de Michoacán.

- *Ley de Coordinación Estatal de las Zonas Económicas Especiales*. (2016) Gobierno del Estado. Poder Legislativo.

- *Ley de Coordinación Para el Establecimiento y Desarrollo de Zonas Económicas Especiales del Estado de Tabasco* (2016) Poder Legislativo del Estado de Tabasco.

- *Ley para el Establecimiento y Desarrollo de Zonas Económicas Especiales del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave* (2017) Poder Legislativo.

- Orozco Plascencia, J. M. (2018) *Las zonas económicas especiales en el suroeste de México y el desarrollo regional.* Estudios regionales en economía, población y desarrollo. Cuadernos de trabajo de la Universidad Autónoma de la Ciudad Juárez. Instituto de Ciencia Sociales y Administración.

- Park, Jung-Dong, *The Special Economic Zones. of China and teñir Impact on Its Economic development*, Korea, Korea Development Institute, 1997.

- Pakdeenurit Shutikarnnarunai y Rattanawong (2014) *Especial Economic Zone: Facts, Roles, and Opportunities of Investment. Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2014 Vol II, IMECS 2014, March 12 - 14, 2014, Hong Kong.*

- Ríos, V. (2018) *¿Cómo crear Zonas Económicas Especiales que creen y redistribuyan riqueza en México?* Fundación Friedrich-Ebert-Stifung, México.

- Rossetti, J. (2018) *Introducción a la Economía.* Universidad Iberoamericana.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2017) *Zonas Económicas Especiales. EL Gran proyecto de Nación.* Autoridad Federal para el Desarrollo de las Zonas Económicas Especiales. México.

- Zeng, D. Z. (2015). Global Experiences with Special Economic Zones: Focus on China and Africa. Policy Research Working Papers.

- Zeng, D. Z. (2015). Global Experiences with Special Economic Zones: Focus on China and Africa. Policy Research Working Papers.

EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL EFECTO DE LA SUPLEMENTACIÓN DE LECHE DE LECHE EN TERNEROS LACTANTES

ECONOMIC EVALUATION OF THE EFFECT OF MILK WHEY SUPPLEMENTATION IN LACTATING CALVES

Cabrera Núñez A., Rojas Ronquillo R, Velázquez Jiménez S.
Facultad de Ciencias Biológicas y Agropecuarias. Universidad Veracruzana. Carrt. Tuxpan-Tampico Km. 7.5. Tuxpan; Veracruz; México.Tel: 017838344350.
amacabrera@uv.mx

RESUMEN

Con el objeto de evaluar el uso del suero lácteo en la suplementación de becerros lactantes y su efecto sobre la ganancia de peso, consumo y costo de crianza, se realizó un ensayo con diseño completamente al azar. Se utilizaron 25 becerros de la cruza Suizo/Americano – Cebú/Holstein entre 8 y 12 semanas de vida; que fueron asignados, bajo un diseño completamente aleatorio en cinco tratamientos experimentales de cinco animales cada uno; T_1: 4.5 L. de suero lácteo + 1.5 L. de sustituto / día + 250 gr. de concentrado; T_2 : 5.0 L. de suero lácteo + 1 L. de sustituto/día + 250 gr. de concentrado; T_3: 5.5 L. de suero lácteo + 0.5 L. de sustituto / día + 250 gr. de concentrado; T_4 : 6 L. de suero lácteo / día + 250 gr. de concentrado; T_5 : 6 L. de sustituto / día. El concentrado ofrecido tuvo un 20% de proteína cruda. La duración del ensayo fue de 90 días, observándose los siguientes resultados para T_1, T_2 , T_3, T_4, T_5 respectivamente: Se presentaron diferencias significativas ($P<0.05$), tanto para la ganancia diaria de peso 610, 417, 436, 565 y 386 g/animal, como en la incidencia de diarreas 4%, 12%, 4%, 4%, 20%, el análisis económico arrojó que es factible utilizar el T_4 tomando en cuenta que el precio del suero es de $0.30/kg, de esta manera el ingreso bruto se vera incrementado y por ende la relación costo/beneficio.

PALABRAS CLAVE: Economía, suplementación, Suero Lácteo, Becerros.

ABSTRACT

To evaluate the use of whey supplementation in calves and their effect on infant weight gain, consumption of concentrate and cost of rearing , a trial was carried out with completely randomized design. 25 calves were used to cross the Swiss / American - Cebu / Holstein between 8 and 12 weeks ; which were allocated under a completely randomized design in five experimental treatments of five animals each: T1: 4.5 L. whey + 1.5 L. substitute / day + 250 g. concentrate, T2: 5.0 L. whey + 1 L. substitute / day + 250 g. Concentrate; T3: 5.5 L. whey + 0.5 L. substitute / day + 250 g. Concentrate; T4: 6 L. whey / day + 250 g. Concentrate; T5: 6 L. substitute / day + 250 g. Concentrate. The concentrate was offered a 20% crude protein. The test duration was 90 days, with the following results for T1, T2, T3, T4, T5, respectively: The average daily gain ($P < 0.05$) was 610, 417, 436, 565 and 386 g / animal in incidence of diarrhea was presented the following number of animals affected: 4%, 12%, 4%, 4%, 20%. The economic analysis showed that it is economically feasible to use the T4 taking into account that the price of whey is $ 0.30/kg thus the gross income will be increased and therefore the benefit-cost ratio.

KEYWORDS: supplementation, whey, Calves.

I. INTRODUCCIÓN

El Estado de Veracruz produce 650 millones de litros de leche al año, de los cuales aproximadamente 260 millones se utilizan en la producción de quesos. De esta industria se eliminan 235 millones de litros de suero de leche, los que son desechados a mantos acuíferos y suelo causando problemas de contaminación no cuantificados. El suero lácteo tiene un alto valor nutritivo en la alimentación de becerros por su contenido de lactosa y proteínas. Si se utilizaran los 644 mil litros de suero de leche que se producen diariamente, alcanzaría para ofrecer 4 litros diarios a 161 mil becerros de la ganadería de leche y doble propósito del estado de Veracruz. Un beneficio adicional para el ganadero es que se puede ahorrar un 25% de leche (equivale a un litro de leche diario, que en lugar de ser consumido por el becerro, se podría destinar para consumo humano) o 40% de concentrado en la crianza de becerros hasta los 90 días de edad, lo que representa 30 kg. de concentrado (Hernández J.Luis 2004).

En la zona donde se realizó este trabajo se observa que las explotaciones lecheras usan como sistemas de crianza de terneros el suministro de considerables cantidades de leche durante un largo período (6 a 8 meses), determinado por el sistema tradicional de ordeño "vaca-becerro". Esta alimentación es de un alto valor biológico para el becerro, pero económicamente desventajosa para el productor, ya que viene a ser competitiva con el hombre, (Ugarte y Preston, 2003).

La suplementación con suero de lácteo, presenta una alternativa para mejorar los niveles nutricionales, costos de producción y el comportamiento productivo de los becerros. El suero lácteo contiene un poco mas del 25% de las proteínas de la leche, cerca del 8% de la materia grasa y cerca del 95% de la lactosa, por otro lado la capacidad de amortamortiguamiento (la variación del PH como función de las cantidades añadidas de ácidos y bases fuertes) de un suero lácteo esta determinada principalmente por las concentraciones de lactato y fosfato (Suarez et al., 1995). La búsqueda de sistemas de alimentación no convencionales ha generado en la práctica importantes resultados, las cuales reúnen y redoblan sus esfuerzos en investigación con el objeto de identificar la información básica necesaria para mejorar los diversos procesos de producción bovina típicos de nuestro medio.

El presente proyecto pretende hacer parte de estos grupos de investigación los cuales tienen como objetivo elaborar sistemas de alimentación no convencionales que posean muy buena calidad y que reduzcan los costos de producción.

2. MATERIAL Y MÉTODOS

El Trabajo se realizo en las instalaciones del Rancho "El Ensueño", ubicado a 98° 10' 00'' Longitud Oeste, 20°48'00' Latitud Norte en el Municipio de Chicontepec; Ver. Para observar la respuesta productiva de becerros lactantes y evaluar el costo de crianza, consumo y ganancia de peso , en un periodo de 90 días, se instaló un ensayo con 25 becerros de la cruza Suizo-Americano, Cebu –Hostein, de 8 -12 semanas de vida, los que fueron sometidos a un sistema de crianza artificial descrito en la Tabla1. Estos animales fueron seleccionados aleatoriamente en cinco tratamientos experimentales de cinco animales cada uno, quedando los tratamientos de la siguiente forma: T_1: 4.5 L. de suero lácteo + 1.5 L. de sustituto / día + 250 gr. de concentrado; T_2 : 5.0 L. de suero lácteo + 1 L. de sustituto/día + 250 gr. de concentrado; T_3: 5.5 L. de suero lácteo + 0.5 L. de sustituto / día + 250 gr. de concentrado; T_4 : 6 L. de suero lácteo / día + 250 gr. de concentrado; T_5 : 6 L. de sustituto de leche / día + 250 gr. de concentrado. Todos los becerros del ensayo, pastaron en praderas establecidas con zacate guinea (*Panicum maximum*) y el concentrado ofrecido presentaba el 20% de proteína cruda y 2.5 de Mcal. de Energia total /kg.

Tabla 1. Sistema de alimentación empleado en la suplementación de becerros

Edad	Sistema de alimentacion	Cantidad
1 – 3 días	Calostro	Libre Acceso
4 días – 8 semanas	Sustituto Lácteo	6 Litros Diarios
8- 12 semanas	Suero+Sustituto Lacteo+ Concentrado *	6 Litros Diarios + 250 gr

*** La cantidad de cada uno depende al tratamiento utilizado**

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la Tabla 2 se presenta la composición química de los distintos insumos alimenticios utilizados. Los valores obtenidos del suero lácteo fueron superiores a los reportados por Raja et al. (2000) quienes reportan concentraciones de PC y NDT de 11,3 y 78,61 %, respectivamente). En cuanto a los suplementos, las mayores variaciones se observan en el nivel de PC y EE (12,23; 20,01; 2,01 y 14,34 %) para el alimento comercial y sustituto lácteo.

Tabla 2. Composición química del suero lácteo y suplementos utilizados en la alimentación de los becerros

Componente	MS	CEN	PC	EE	FC	ELN	NDT	HUM
Lacto Suero	7,06	5,00	13,93	22,26	0,15	62,74	64,62	92,94
Alimento Comercial	85,78	8,06	12,23	2,01	8,67	50,55	62,33	12,34
Sustituto Lacteo	17,12	7,89	20,01	14,34	2,23	50,23	63,54	10,13

*Materia Seca (MS), Cenizas (CEN), Proteína Cruda (PC), Extracto Etéreo (EE), Fibra Cruda (FC), Extracto Libre de Nitrógeno (ELN), Total de Nutrientes Digestibles (TND), Humedad (HUM)

La Tabla 3 presenta los promedios de peso inicial, ganancia total y ganancia diaria de peso. Aunque la ganancia diaria de peso, no reveló diferencias entre los tratamientos T_2 T_3, T_4, T_5, los valores de este parámetro para ambos tratamientos fueron significativamente inferiores ($P<0,05$) cuando se compararon con el obtenido por los animales del T_1 (417, 436, 565 y 386 *vs* 610 g/animal/día, respectivamente). Estas diferencias parecen ser una consecuencia del aporte proteico, tanto del sustituto lácteo (1,5, 1,0, *vs* 0.5 lts./anim./día, para los tratamientos T_1, T_2 y T_3, respectivamente), como el aporte de 250 gr.de concentrado/animal/día, para los T_1, T_2, T_3, T_4, T_5 corroborando lo obtenido por Alfani (1996). Belloso *et al*. (1987) y Plaza y Hernández (1994), indican que la inclusión de una pequeña cantidad de energía disponible y proteína de buena calidad a través del alimento concentrado, favorece la multiplicación y el mantenimiento de un sistema microbial ruminal más eficiente y un mejor comportamiento en su crecimiento. Iguales resultados fueron obtenidos por Labbé et al. (1985), mientras que Suárez y Benezra (1995) estudiando tres modalidades de cría de becerros doble propósito (0, 1 y 2 amamantamientos/anim./día), establecieron que el crecimiento de los becerros fué estadísticamente proporcional al número de amamantamientos.

Con respecto a la ganancia total de peso a los 90 días, los valores obtenidos fueron de 56,2; 38,4; 40,2; 52,0 y 35,2 kg/animal, para los tratamientos T1, T2 , T3, T4 y T5 respectivamente. La comparación de la media entre grupos, no mostró significancia estadística entre T1 y T4; siendo estas diferencias significativas ($P<0,05$). Los resultados sugieren que el reemplazo de la alimentación tradicional (sustituto de leche) por una suplementación con suero lácteo y alimento balanceado equivalente al 0,5 y 1% del peso vivo sin amamantamiento resulta en un aumento de la tasa de crecimiento,

siendo esta significativamente superior (P<0,05) con el 1%. Similarmente, Cazares (1979) reporta que terneros que recibieron un nivel más bajo de alimento concentrado fueron los que menos peso ganaron. Por su parte, Belloso (1986) y Alfani et al. (1996) encontraron diferencias significativas para las ganancias de peso en la medida que se incrementó el nivel de suplementación con concentrado. El efecto del sexo resultó significativo (P< 0,05) a favor de los machos, resultados que concuerdan con los reportados por Cazares (1992) en un experimento con becerros hasta los 12 semanas de vida.

Estos resultados señalan que la alimentación a base de suero lácteo y concentrado, aportan la cantidad adecuada de proteína por consumo, reflejándose sobre la ganancia de peso vivo. Según Annison (2001), una carencia grave y contínua de proteína en animales en crecimiento, afecta la retención de nitrógeno y por lo tanto, el crecimiento animal. Por otro lado, la diferencia entre sexo debida al consumo no fue significativa, coincidiendo con Alfani *et al*. (1996) quienes midieron el consumo semanal de concentrado en hembras y machos, concluyendo que no hubo diferencias significativas para la variable estudiada. La suplementación con concentrado a becerros en crecimiento aumenta sus tasas de ganancia en peso. Sin embargo, forzar a estos animales a un rápido crecimiento a través de grandes cantidades de concentrado en la ración, no es con frecuencia, una práctica económica.

Tabla 3. Comportamiento productivo de los becerros sometidos a cinco niveles de suplementación

Variable	T1	T2	T3	T4	T5
Consumo de Suero Lacteo	2700 LTS a	2700 LTS a	2700 LTS a	2700 LTS a	------
Consumo de sustituto lacteo	103.5 KG b	69 KG a	34.5 KG a	------	414 KG b
Consumo de concentrado	115KG b	115KG b	115KG b	115KG b	-------
Peso inicial (kg)	62,2 a	61,8 a	58,6 b	55,2 b	61,2 a
Peso final (Kg)	119.4 a	100.2 a	98,8 b	107,2 a	96,8 b
Ganancia de peso acumulada (Kg)	56,2 a	38,4 b	40,2 b	52 a	35,6 b
Ganancia diaria de peso (gr)	610 a	417 b	436 b	565 a	386 b

* Valores con letras distintas en la misma fila difieren estadísticamente (P<0,05)

Se observa en la Tabla 4, que el costo de alimentación fue más elevado en el T_5, bajando en el T_4 para aumentar ligeramente en los T_1,T_2, T_3 (5,797.00; 5,174.25; y 4,476.50 Bs/anim.), indicando que el consumo de suero lácteo es más determinante ($P<0,05$) en los costos de alimentación que los niveles de suplementación, como se aprecia en la Tabla 5, presentando un costo unitario de $ 0,30. Estos valores coinciden con los reportados por Kumar (2000) quien al comparar los efectos de dos niveles de suplementación con suero lácteo (1 y 1,5 lts/anim./día) y dos edades de destete (45 y 75 días) sobre el crecimiento de becerros, obtuvo un menor costo por kilogramo de ganancia de peso para el grupo 2, el cual representó el nivel alto de suplementación. Ahuja et al. (1991), reportan que la mayor ganancia se obtuvo en los tratamientos con los niveles del 1% / kg. De peso, de suplementación para becerros en crecimiento.

Tabla 4. Comparación económica de cinco niveles de suplementación en becerros

Variable	T1	T2	T3	T4	T5
Ganancia de peso total (kg)	56,2	38,4	40,2	52	35,6
Costo total de alimentación (Bs)	5,797.00	5,174.25	4,476.50	3,803.75	11,191.75
Costo total para producir 1 kg de carne	103,14	134,74	111,35	73,14	314.37

Tabla 5. Costo de la suplementación empleada en los becerros de 8-12 semanas de vida

Variable	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Suero de leche (lts)	10,800	0,30	3,240.00
Sustituto lácteo (lts)	621	19,50	12,109.50
Concentrado comercial (kg)	575	4,25	2,443.75

4. CONCLUSIONES

La suplementación con suero de lácteo mejora la ganancia de peso de los animales en la etapa de crecimiento, cuando su alimentación está basada en pastos tropicales con una disponibilidad restringida. El máximo incremento en la productividad, expresada como crecimiento, se observó cuando se compararon las ganancias en peso de animales de T_1 con T_4 , cuyas ganancias superaron los 500 g/día. Sin embargo, el análisis económico indica que la relación Beneficio/Costo fue significativamente superior cuando la suplementación con sustituto de leche fue de 1.5 y 6.0 lts, tomando en cuenta que el precio del suero es de $0.30/kg, se demuestra la factibilidad de utilizar el T_4 de tal manera que el ingreso bruto se vea incrementado y por ende la relación costo/beneficio.

5. BIBLIOGRAFÍA

Ahuja, L. D., M. C Prajapati, R. D. Bhardwaj, K. K. Vyas and Lamba, T. R. 1991. Growth of Tharpakar heifers under different intensities of grazing stress on Lasiurus sindicus pasture-dryland range. Indian J. Anim. Sci. 41(9): 806-807.

Anon, Alfa-Laval, Lund Sweden. 2001. Valorization du lactoserum, la technique laitere. Dairy Handbook. Nebraska. 23-58

Alfani, G., M. Ventura, D. Esparza, D. Dean, y A. del Villar. 1996. Evaluación de diferentes sistemas de alimentación en becerros mestizos lecheros. Rev. Fac. Agron. (LUZ), 13:115-134.

Alvarez, R., L. Vaccaro, O. Verde, L. Ríos y H. Mejías. 1999. Estimación de pesos de becerros de doble propósito a partir de mediciones corporales. Revista científica, FCV-LUZ/ Vol. 9(6):502-507.

Annison , E.F. and D. Lewis, 2001. Metabolism in the rumen. Methuen and Co., London.

Association of Official Analytical Chemists (AOAC). 1984. Official Methods of Analysis (14th ed.). Association of Official Analytical Chemists. Arlington. Va. 1141 pp.

Belloso, A. 1986. Efectos de cinco niveles de suplementación en el crecimiento de terneros. Tesis de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela. 70 pp.

Cazares, C. A.R 1992. Evaluación de dos sistemas de crianza de becerros en Ganado bovino de doble propósito en el Estado de Veracruz. Tesis de Licenciatura. Fac. De Ciencias Biologicas y Agropecuarias. Tuxpan, Mex. 89-112 .

Engler Veronica. 1999. Reciclado de los desechos de la leche. Centro de divulgación científica-CEGRE, Buenos Aires; Argentina. 335-467

Hernández J.Luis. 2004. Crianza y desarrollo de becerros en el trópico. Memoria V Foro sobre Ganado Bovino en el trópico. San Jose. Costa Rica. 2001. 143-155

Kumar, N., U. B. Singh and D. N. Verma. 2000. Effect of different levels of dietary protein and energy on growth de male buffalo calves. Indian J. Anim. Sci. 51(5):513-597.

Labbé, S., E. Rincón, O. Abreu, y T. Perozo. 1975. Tres niveles de leche en la alimentación de becerros criollos limoneros. Agronomía Tropical, 25(3): 191-199.

Labbé, S., O. Abreu y R. Rincón. 1979. Sustituto de leche en la alimentación de becerros. ALPA. Memorias. R-1.

Labbé, S., O. Abreu, R. Rincón y R. Urdaneta. 1985. Manejo y alimentación de los animales de reemplazo en las explotaciones lecheras. Fonaiap- Divulga. 2(17):14-18.

Méndez, De L.S, Ruan, T.R. 2000. Evaluación de tres sistemas de cría de becerros Holstein bajo condiciones del trópico. Memorias del X congreso Nacional de Buiatría. México. 89-99-

National Research Council (NRC). 1988. Nutrient requirements of dairy cattle. 6th Ed. National Academy of Science. Washington, D.C., s/p

Plaza, J. y J. Hernández. 1994. Efecto del sistema de alimentación en el comportamiento de los terneros. Rev. Cubana Cienc. Agríc. 28: 175-193.

Preston, T. y R. Leng. 1990. Ajustando los sistemas de producción pecuaria a los recursos disponibles: Aspectos básicos y aplicados del nuevo enfoque sobre la nutrición de rumiantes en el trópico. 2ª Ed. Cali, Colombia, pp: 207.

Raja, R. H., R. Moss, R. Murray y R. Leng. 2001. Crecimiento y metabolismo de la glucosa en becerros pastoreando pastos tropicales, Efecto de la suplementación con maíz o harina de algodón. Produccción Animal Tropical. 6:117-128. Segunda Edicion. 113-134

SAS Institute. 1995. User's guide, Version 6, Fourth Edition. SAS Inst., Inc., Cary, NC.

Smith, G. and L. A. Muir. 1977. The nutrients. En: Church, D.C (Ed.). Livestock feeds and feeding. O & B Books, Corvallis, Oregon., pp 12-26.

Suárez, R. y M. A. Benezra. 1995. Evaluación de tres modalidades de cría de becerros doble propósito. Memorias XIV Reunión ALPA- 19º Congreso AAPA. Argentina, pp. 419-420.

Ugarte, J. and T. R. Preston. 2002. Rearing dairy calves by restricted suckling once or twice daily on milk production and calf growth. Revista Cubana Ciencia Agricola, 6: 173-182.

Van Soest, P. J. and R. H. Wine. 1967. Use detergents in the analysis of fibrous feed. IV: Determination of plant cell wall constituents. J. Assoc. Off. Anal. Chem, 50:50-55.

CAPITAL INTELECTUAL COMO FACTOR GENERADOR DE VENTAJA COMPETITIVA EN PYMES EN EL ESTADO DE MICHOACÁN DE OCAMPO

Campa Domínguez Isaid., Ávila Carreón Fernando.
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.
isaid.campa@icloud.com.mx; fernandoavilacarreon@hotmail.com

RESUMEN

En objetivo de esta investigación radica en analizar el efecto que genera el capital intelectual también conocido por formar parte de recursos intangibles en las empresas, enfocando el estudio a las PyMEs del Estado de Michoacán de Ocampo, mediante una investigación de tipo transversal correlacional-causal empleando un modelo de regresión buscando respaldar la hipótesis de investigación que radica en una relación de los datos calculados de las empresas en capital intelectual con la competitividad, empleando como herramienta el modelo VAIC™ en las empresas en estudio para conocer el impacto del coeficiente de valor añadido intelectual a la generación de una ventaja competitiva. Es sabido pero no plenamente estudiado que el factor capital intelectual y la generación de conocimiento en la empresa como recurso intangible se ha convertido en el principal generador de valor pese a que en la información financiera no se vea reflejado como tal. Este será el primer trabajo que muestre datos y el primero que se realizará en México para empresas PyMEs, tanto la gestión del conocimiento como el capital intelectual, es por ello que resulta de importancia la presente investigación a nivel doctoral.

Palabras clave: capital intelectual, ventaja competitiva, VAIC™, PYMES Michoacán, competitividad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En estudios que se han revisado previamente se encontró que los recursos intangibles se han convertido en la principal fuente de generación de riqueza y bienestar, es así que la evidencia encontrada indica que tener un mayor índice de capital intelectual, la antigüedad de la empresas como las exportadoras, así como el tamaño y el grado de exigencia del país de destino son variables relevantes que influyen de manera positiva en el nivel de ventaja competitiva (Calix, 2015). Se dice que el factor humano como recurso intangible de una empresa se ha convertido en el principal generador de valor pese a que en la información financiera no se vea reflejado como tal. Tanto la gestión del conocimiento como el capital intelectual son 2 intangibles que se pueden medir en los reportes financieros de las empresas En México, las empresas del sector industrial requieren impulsar la creación de valor añadido intelectual en función de sus propias capacidades (Villegas, Martín & Salazar, 2017).

De igual manera, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) necesitan conocer y evaluar el capital intelectual, con el propósito de saber qué importancia y qué ventajas les proporciona, en relación con la productividad y la calidad, las herramientas de gestión, los procesos de innovación, los recursos humanos, las tecnologías, las alianzas, la calidad de los servicios y de la producción, los medios de comunicación más efectivos (Lima-Delgado, 2014). Por su parte (Villegas Gonzalez E. , 2017) encontró que a través de esta investigación se ha comprobado que el capital humano es la principal fuente de capital intelectual y factor de creación de valor añadido que trasciende en las empresas del sector industrial en México.

(Bermudez, 2008) destaca la medición del capital intelectual como el reconocimiento de un conjunto de conocimiento científico, tecnológico, artístico y comercial aplicable para la generación de la riqueza que dispone el individuo, organización o comunidad, por ello, el reconocerlo dentro de la organización, es importante para saber cuál es la capacidad de aplicar de forma e eficiente e innovadora su capital intelectual.

En este sentido, (Fuentes, Osorio, & Mungaray, 2016) concluye que es evidente que requieren desarrollarse capacidades intangibles que permitan generar las complementariedades adecuadas al interior de la unidad económica, y provoque la obtención de ganancias empresariales.

Aunado a lo anterior, se tiene que se ha no se ha podido determinar con certeza, el impacto de los indicadores de competitividad relacionados con la propiedad intelectual en el Comercio Internacional, podemos concluir que los mayores y únicos beneficiarios por el momento son los países desarrollados (Narvaez Vasquez, 2015).

Si embargo estudios como los realizados por (Astudillo M., 2014) concluye que México existen normas contables y jurídicas para valuar, presentar y revelar los activos intangibles en la situación financiera de las empresas, así como el reglamento que administra la protección de los derechos de dichos activos, aunque son de reciente vigencia, son normas descriptivas, que precisan y connotan un activo intangible.

En adición a lo previamente citado, el valor de los intangibles va más allá de la medición y valoración, pues posibilita la gestión estratégica y la estimación del valor real de las organizaciones, transformándose en uno de los objetivos estratégicos en el ámbito empresarial (Lopez Ruiz, 2016). Además, tampoco se informa sobre el valor acumulado de los activos intangibles que a lo largo de su vida la institución ha creado internamente, como pueden ser: patentes, marcas, contratos, investigaciones, derechos de autor, redes de trabajo, información, investigación, innovación, la calidad y desempeño (Funes Cataño, 2010).

En consecuencia, para la gestión estratégica de los activos intelectuales, el capital humano, como fuente creadora de conocimiento, cumple un papel importante para la organización, por lo que se debe analizar el valor y el grado de riesgo de este tipo de capital en relación con otros activos latentes (Palacios, 2014).

La contabilidad financiera no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles autogenerados, como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades de las personas, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes;

las bases de datos y los sistemas, por no poder asignarles valores financieros fiables (Malglorio & Carazay, 2013).

Por otra parte, casi todas están conscientes de que el capital intelectual, genera utilidades por el desarrollo de cada persona midiendo la rentabilidad atribuible al esfuerzo humano (Perez Hasbun & Pelayo, 2016) . Como concluye (Larios Gomez, 2016) son el sector de servicios y el industrial. Por las características propias de estos, les es de importancia el gestionar las ideas, conocimientos, experiencias, tanto internas como externas, con el fin de cumplir con sus objetivos empresariales y comerciales.

El Estado de Michoacán de Ocampo cuenta en junio del 2018 con un padrón total de ***1,202 de pequeñas empresas*** (de 11 a 50 empleados). De las cuales 232 pertenecen al sector industrial, comercio con 489 y servicios con 481 empresas. Del mismo modo el Estado cuenta 127 empresas del sector industrial, 75 pertenecientes al comercio y 41 en el sector de servicios, para un total de ***243 empresas medianas*** (51 hasta 250 empleados). Por su parte empresas grandes se cuenta con un total de 80 empresas, distribuidas 29 para comercio, 28 para industria y 23 en servicios (SIEM, 2018).

Un estado competitivo es aquel que consistentemente resulta atractivo para el talento y la inversión, lo que se traduce en mayor productividad y bienestar para sus habitantes. En 13 estados la tasa de patentes solicitadas fue menor a uno por cada 100 mil de la población económicamente activa. De 2005 a 2014 la tasa promedio de patentes solicitadas se duplicó al pasar de una a dos por cada 100 mil de la población económicamente activa.

El estado de Michoacán de Ocampo acorde al informe de competitividad 2016 en el rubro de innovación y sofisticación en los sectores económicos, el cual mide la capacidad de los estados para competir con éxito en la economía, particularmente en sectores de alto valor agregado, intensivos en conocimiento y tecnología de punta. Se considera la habilidad para generar y aplicar el conocimiento nuevo, se relaciona con la generación de patentes de igual manera. Es en este informe, donde el Estado de Michoacán de Ocampo se encuentra en el lugar #28 de 32, con un

ascenso de 2 lugares entre 2012 y 2014 y quedando debajo del promedio con un 31 puntos de 100 respecto al promedio general de 38.3 (IMCO, 2016).

2. PROBLEMA DE ESTUDIO

Una vez revisada la literatura actual en el sector de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) se encuentra que el problema radica en la falta de gestión de los recursos intangibles, en especifico en lo que refiere a la competitividad relacionada con el capital intelectual dentro de las empresas del sector productivo enfocando el estudio al Estado de Michoacán de Ocampo, México.

Pregunta de investigación

¿Cómo contribuye el capital intelectual en las PyMEs de Michoacán para generar una ventaja competitiva?

3. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Analizar los factores en materia activos intangibles que tienen una relación positiva con la ventaja competitiva en las PyMEs del Estado de Michoacán de Ocampo.

Hipótesis de investigación

La hipótesis de investigación (H_A) es de corte correlacional por que cumple con la relación entre dos o más variables como lo indica (Hernandez Sampieri, 2010, pág. 97) con una correlación enfocada a medir el efecto que tiene el capital intelectual como agente generador de ventaja competitiva en las PyMEs en Michoacán.

H_0= Las PyMEs en Michoacán que cuentan con una gestión y protección del capital intelectual generan una ventaja competitiva sustentada en generada por el capital intangible.

H_A= El capital intelectual no es un factor generador de ventaja competitiva en las PyMEs de Michoacán.

4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica basada en la *conveniencia* de acuerdo con (Calix, 2015) que la base del éxito del desempeño de las organizaciones radica precisamente en la ventaja competitiva, la cual es conceptualizada como: todas aquellas ventajas que posee una empresa frente a otras del mismo sector o mercado, que le permite sobresalir y tener una posición superior a la de sus competidores, por medio de la innovación.

En su trabajo (Villegas Gonzalez , Martin, & Salzar Hernandez, 2017) sustentan que a través de esta investigación se ha comprobado que el capital humano es la principal fuente de capital intelectual y factor de creación de valor añadido que trasciende en las empresas del sector industrial en México. Aportaciones como la de (Cisneros Gonzalez, 2016) en que los datos permitieron precisar que los activos intangibles que posee la empresa, generan productos innovadores que superan los estándares establecidos en las empresas agroexportadoras. En conclusión, se ha determinado que el capital intelectual incide directamente en la competitividad de las empresas.

Si mencionamos la *relevancia social* que la investigación persigue vemos que la investigación concuerda con lo planteado por (Larios Gomez, 2016) quien abordo el tema de la gestión del conocimiento y su papel esencial en el paradigma económico emergente, y factor competitivo en el mercado empresarial, destacando la interdependencia existente entre el conocimiento y el contexto organizacional y los factores externos que limitan el desarrollo de la PyMEs, desde la capacidad de administrar el conocimiento. La presente investigación se enfocara al universo PyMEs del Estado de Michoacán de Ocampo.

En términos de *Implicaciones prácticas* (Diaz Gurrola, 2015) descubren que la innovación está en una etapa en donde los esfuerzos son aislados, como consecuencia de no desarrollar adecuadamente las variables relacionadas a la gestión del conocimiento, el capital estructural y el capital relacional y falta integrar e interiorizar las variables de la gestión de la innovación por parte de los equipos.

Referente a la *utilidad metodológica* encontramos aportaciones como la de (Torres Ordoñez, 2015) donde concuerda que si la gestión del capital humano es determinante para los resultados del negocio, entonces un mejor despliegue y aplicación apropiada de prácticas de talento humano debería correlacionar con más altos beneficios financieros.

De acuerdo con (Villagra & Monfort, 2015)las empresas deben definir con mayor claridad su orientación a la sociedad en la gestión corporativa midiendo sus impactos y señalando qué aspectos de la sociedad han mejorado con su gestión corporativa. Por ultimo vemos que (Perez Hasbun & Pelayo, 2016) concluyen que más del 64% de las empresas han manifestado no contar con mecanismos para evaluar sus índices de productividad, aun así han manifestado contar con mecanismo para evaluar los resultados obtenidos gracias al capital intelectual presente.

La investigación planteada contribuida consistirá en realizar un estudio especializado en materia de gestión en propiedad de activos intangibles con los que cuentan las empresas PyMEs en el Estado de Michoacán, para generar un reporte científico que explique como es que la correcta gestión del Capital Intelectual genera una ventaja competitiva en las empresas pequeñas y medianas. De igual forma los resultados ayudarán a crear una conciencia en lo que a la cultura de la protección de los recursos intangibles o activos intangibles con los que se cuenta en las empresas, a fin de ayudar a generar un crecimiento basado en una ventaja competitiva que sea solida y sostenible al paso del tiempo. Por otro lado se elaborarán reportes del desempeño financiero que presentan las empresas que cuentan con cierto grado de protección y gestión de los recursos intangibles a fin de que sirva como base para una valuación de la empresa a valor mercado.

5. VIABILIDAD

El estudio es viable debido a que en Michoacán se cuenta con empresas pequeñas y medianas, las bases de datos aunque no son conocidas por el sector público, existen, y se pueden consultar el numero y tipo de registros en materia de propiedad intelectual ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) así como del Instituto Mexicano de Derechos de Autor (INDAUTOR), mediante convenios existentes con la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMNSH) de igual manera con las empresas buscar convenios de colaboración mediante las cámaras o sociedades a las cuales se estén afiliadas las empresas.

6. FUNDAMENTO TEÓRICO

Gestión del conocimiento

Dentro de la gestión del conocimiento encontramos autores que la definen como la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital de conocimiento o capital intelectual (Saint-Onge 1998), también (Steward 1998) la define como el conjunto de procesos que hacen que el capital intelectual de la empresa crezca. Por su parte (Becerra Fernandez & Sabherwail, 2005) dicen que es hacer lo que se necesita para obtener lo máximo de los recursos de conocimiento.

Tabla 1: Definiciones básicas de gestión del conocimiento

Autores	**Definición**
Davenport y Prusak (2001)	Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en

	un área específica de interés.
Bradley (2003)	Es la gestión y movilización de los activos intangibles de la empresa sobre los que debe sustentarse la capacidad de aprendizaje y mejora continua de la organización.
Becerra-Fernández y Sabherwal (2005)	Es hacer lo que se necesita para obtener lo máximo de los recursos de conocimiento.
Saint-Onge (1998)	Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital de conocimiento o capital intelectual.

Fuente: Arias et al. (2007; p. 68); Monagas-Docasal (2012, p. 244).

Capital intelectual

Es la sinergia de todos los conocimientos que reúne una organización, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, sus capacidades, destrezas, su motivación y compromiso, valores, etc., aplicados al trabajo. Todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia y reconocimiento en la sociedad (Rivero 2009).

Tabla 2: definiciones básicas de capital intelectual

Autores	**Definición**

Machado y Monagas (2004)	Es la parte del proceso cognitivo en que la preponderancia la tienen las ideas más que las emociones, las ideas y la forma en que se manifiestan las definiciones y conceptos en sus diferentes grados de estructuración: estrategias, proyectos de calidad, enfoques de procesos.
Rivero (2009)	Es la sinergia de todos los conocimientos que reúne una organización, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, sus capacidades, destrezas, su motivación y compromiso, valores, etc., aplicados al trabajo.
Bueno (2002)	Representa la perspectiva estratégica de la «cuenta y razón» de los intangibles de la organización.
Edvinsson y Malone (1997)	La posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado.
Kendrick (1961)	El resultado de las inversiones en el descubrimiento y difusión del conocimiento productivo.
Brooking (1996)	La combinación de activos intangibles que permiten a la empresa funcionar.
List (1841)	El resultado de la acumulación de los descubrimientos, invenciones, mejoras, perfeccionamientos y esfuerzos de todas las generaciones que nos han precedido (capital intelectual de la raza humana).

Fuente: Bueno et al. (2008, p. 52); Monagas-Docasal (2012, p. 244).

Villarreal (2003) señala que los elementos que caracterizan a la nueva economía global son la era del conocimiento y la mentefactura (trabajador del conocimiento) en donde el capital intelectual se ha convertido en el factor estratégico del nuevo paradigma de la competitividad al ser inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización.

Autores como (Lima Delgado & Colmenarez Lima, 2014) refieren que las pequeñas y medianas

empresas (PyMEs) necesitan conocer y evaluar el capital intelectual, con el propósito de saber qué importancia y qué ventajas les proporciona, en relación con la productividad y la calidad, las herramientas de gestión, los procesos de innovación, los recursos humanos, las tecnologías, las alianzas, la calidad de los servicios y de la producción, los medios de comunicación más efectivos.

6.1. TEORÍA DEL CONOCIMIENTO

Teoría del conocimiento concluye que la base del éxito del desempeño de las organizaciones radica precisamente en la ventaja competitiva, la cual es conceptualizada como: todas aquellas ventajas que posee una empresa frente a otras del mismo sector o mercado, que le permite sobresalir y tener una posición superior a la de sus competidores, por medio de la innovación (Cisneros Gonzalez, 2016).

Por su parte, Drucker (1993) ha destacado la manera en que el conocimiento ha reemplazado al capital financiero como principal condicionante de desarrollo en las sociedades contemporáneas, siendo el único recurso que garantiza en el presente y en el futuro la sustentabilidad económica, por lo que su gestión tiene que ver con la manera en que una empresa genera, comunica y aprovecha a su capital intelectual.

Modelo del coeficiente de valor añadido intelectual

El investigador (Pulic, 2000) establece que a través del método VAIC^{TM} sí se puede medir y supervisar la eficiencia en la creación de valor en una empresa utilizando las cifras reportadas en la contabilidad, asociadas a cada componente del capital intelectual y el capital empleado (capital físico y financiero), confirmando que la mayor eficiencia en la creación de valor se basa en el capital humano, como factor de creación de valor decisivo de los negocios modernos.

VAIC^{TM} (Value Added Intellectual Coefficient)

Coeficiente de valor añadido intelectual. Metodología diseñada para proporcionar información sobre el valor de eficiencia de la empresa y de su capital intelectual en la creación de valor añadido de los activos tangibles e intangibles (Pulic, 2000). El modelo del VAIC^{TM} en investigaciones empíricas ha probado ser una herramienta útil en la generación de información relacionada con la eficiencia en la creación de valor añadido de los activos tanto tangibles como intangibles de las

empresas, asumiendo que el capital intelectual de una empresa influye positivamente en su desempeño, rentabilidad, capitalización y valor de mercado en el precio de sus acciones, y por ende en su competitividad (Eleazar Villegas Gonzalez, 2016).

Knowledge Capital Earnings

Las utilidades del capital del conocimiento se calculan como la porción de las ganancias normalizadas (3 años promedio de la industria y el consenso de las estimaciones de los analistas para el futuro) por encima de las ganancias atribuibles a los activos en libros. Las ganancias luego son utilizadas para capitalizar el capital del conocimiento (Lev, 2010).

Innovación

Schumpeter (1978) considera que hay 5 caminos para innovar y son: introducción de nuevos bienes o de bienes de nueva calidad, introducción de un nuevo método productivo, ya existente en un sector, que no deriva de algún descubrimiento científico, apertura de un nuevo mercado, conquista de nuevas fuentes de oferta de materias primas y el establecimiento de una nueva organización en una determinada y a su vez quien definió la innovación como el cambio histórico irreversible de hacer.

osas, y llama empresa a la realización de nuevas combinaciones y emprendedores a los que dirigen dicha realización; esto lo expresa como un cambio en la función de la producción. Es un término que conceptualmente pertenece a las ciencias sociales y que otras ciencias formales y fáctica (Bunge, 1989).

Ventaja competitiva

(Porter, 1986) de fine que la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirma que la finalidad de

cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva.

De todas estas definiciones y conceptos se puede concluir que el capital intelectual es un activo intangible no transferible que tiene la virtud de generar riqueza en una organización gracias a la combinación de elementos de naturaleza intangible así como de sus recursos humanos y estructurales, permitiendo capitalizar experiencias, transformando el conocimiento en una ventaja competitiva.

7. METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación tendrá un análisis de los datos cuantitativos es paramétrico ya que se llevan a cabo pruebas tales como el coeficiente de correlación de Pearson y la regresión lineal que permiten describir la relación entre las variables, estimando el efecto de una variable sobre otra.

Tipo de investigación

Por su naturaleza la investigación es de tipo no experimental transversal correlacional-causal, por que tenemos una hipótesis que pronostica causa y efecto (Hernandez Sampieri, 2010, pág. 119).

8. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Para la presente investigación se plantea el es estudio de 5 variables, las cuales se clasifican en 2 tipos: una variable dependiente y 4 variables independientes. De las cuales se harán observaciones y se medirán sus efectos así como la relación que guardan entre ellas.

Variable dependiente

1. Ventaja competitiva

Tabla 3: Variable dependiente

Variable		**Descripción conceptual (DC) y operacional (DO)**
Ventaja Competitiva	DC	Razón del valor que una empresa es capaz de generar (Porter, 1986)
	DO	Existe si la ecuación probit arroja valor positivo. (Calix, 2015)

Fuente: Elaboración propia siguiendo a Wah (2011) y Ross (2014).

Se operará con un modelo probit como fue utilizado por (Calix, 2015).

Variables Independientes

Tabla 4: variables independientes

Variable		**Descripción conceptual (DC) y operacional (DO)**
Capital Intelectual	DC	Todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia y reconocimiento en la sociedad (Rivero 2009).
	DO	Expresado en términos de VAIC™ (Villegas Gonzalez , Martin, & Salzar Hernandez, 2017)
VAIC™	DC	Coeficiente de valor añadido intelectual. Metodología diseñada para proporcionar información sobre el valor de eficiencia de la empresa y de su capital intelectual en la creación de valor añadido de los activos tangibles e intangibles (Pulic, 2000) CEE+HCE+SCE
	DO	
CEE	DC	La eficiencia del capital empleado: indicador de la eficiencia del valor añadido (VA) del capital empleado

		(Pulic, 2000)
	DO	VA//CE
HCE	DC	La eficiencia del capital humano: indicador de la eficiencia del valor añadido (VA) del capital humano (Pulic, 2000)
	DO	VA/HC
SCE	DC	La eficiencia del capital estructural: indicador de la eficiencia del valor añadido VA del capital estructural. (Pulic, 2000)
	DO	SC/VA

Fuente: Elaboración propia siguiendo a Pulic, (2000).

Tipo de estudio y diseño general

Se aplicará el modelo de respuesta binaria probit se estima según la ecuación:

$P(yi^B = I/x) = G(\phi_1 x_1)$

Donde:

G(.) es la función de distribución acumulada de la normal estándar;

ϕ(.) es la densidad de la normal estándar; xi son las variables explicativas y b i son los parámetros a estimar.

La variable dependiente Yi^B es por naturaleza binaria, en este caso definida como:

Y = 1 si la empresa tiene ventaja competitiva. Y = 0 en caso contrario. Guiado según la propuesta del trabajo realizado por (Calix, 2015).

9. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Secuencia

i. Investigación documental, con un enfoque cuantitativo tipo transversal, no experimental.
ii. Administración neoclásica con enfoque basado en la teoría del conocimiento.
iii. Revisión de y puesta en marcha de modelos de valuación aplicables en PyMEs, modelos de capital industrial/intelectual y análisis de los indicadores de competitividad que impactan a nivel nacional como), VAIC™(Value Added Intellectual Coefficent) y Knowledge Capital Earnings.
iv. Recolección de información en fuentes oficiales gratuitas y de libre acceso.
v. Recolección de datos en las empresas PyMEs con mayor crecimiento en el periodo 2012-2018, para ello se hará una consulta con las Cámaras de Comercio estatales.
vi. Tratamiento y análisis estadístico descriptivo de la información recopilada con el Programa R Studio®.
vii. Presentación de resultados.

Universo de estudio, selección y tamaño de muestra

Empresas oficialmente registradas ante la Secretaria de Economía con un total de 1,202 pequeñas empresas y 243 empresas medianas a junio del 2018. En donde para el estudio se tomarán de igual manera ambos tipos de empresas siendo un total de 1,445 empresas en estudio.

La muestra comprendida por una población finita como se mencionó anteriormente y su tamaño de empresas definido por la formula siguiente:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}} \quad (1)$$

Donde:

n = Número de elementos de la muestra.

Z = Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal, que producirá el grado de confianza (para una confianza del 95%, Z = 1.96).

P = Proporción de la población que posee la característica de interés, se consideró P = 0.5.

E = Error o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que se está dispuesto a aceptar en el nivel de confianza señalado.

N = Tamaño de la población.

Procedimientos para la recolección de información

- Recolección de información en fuentes de información gubernamental y del sector privado como : INEGI, SEGOB, SE, SIEM, IMPI, INDAUTOR, BID, Bancomext, BMV, entre otros.
- Recolección de información en campo directamente de las empresas PyMEs en Michoacán.
- Directo de las empresas mediante cuestionarios a directivos y personal de alta dirección, siempre y cuando se logre el vinculo empresa-universidad para la gestión de la información.

10. PLAN DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métodos y modelos de análisis de los datos según tipo de variables

Se efectuara un muestreo no probabilístico del universo de PyMEs registradas ante gobierno y en cámaras y en organizaciones no gubermentales, se determinaran unidades de muestreo que deben cubrir a la población y no traslaparse entre ellas, de tal forma que los elementos de la misma población pertenezca a la misma unidad muestal, y se puedan calcular las estimaciones. Se realizará un análisis estadístico descriptivo y los datos serán tratados con el programa de computo R Studio®, para cálculos y presentación de datos. Los resultados del trabajo se presentarán en función de la regresión probit a fin de validar la hipótesis alternativa o bien aceptar la hipótesis nula.

CONCLUSIONES

Se considera que los resultados a obtener contribuirán a la literatura sobre el nivel de ventaja competitiva en empresas PyMEs no solo en el Estado de Michoacán de Ocampo, siendo el primer trabajo de este tipo realizado en México a nivel doctoral , el cual puede aportar a campos referentes a la administración de empresas y al diseño de políticas públicas que promocionen la medición del capital intelectual y la correcta gestión del mismo.

Uno de los aportes principales en los que incidirá la investigación radica en el establecimiento de parámetros cualitativos para la correcta gestión del capital intelectual en las empresas PYMES de Michoacán de Ocampo, partiendo de lo cualitativo como lo es el análisis de los resultados de la correcta implementación o del como se esta gestionando el capital intelectual. El mejoramiento en la gestión de dicho capital a mediano plazo será catalizador de un crecimiento en los índices de competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas.

Se concluye con bases cualitativas que la investigación tendrá relevancia en el sector empresarial debido a la complejidad de temas que abarca y de los cuales ninguna empresa de las estudiadas carece como lo es el capital intelectual y la gestión de los generadores del mismo, factores que a su vez impactan el la competitividad de las empresas.

REFERENCIAS:

Calix, C. G. (2015). Capital intelectual y otros determinantes de la ventaja competitiva en empresas exportadoras de la zona norte de Honduras. Suma de Negocios , 130-137.

Carlos Geovany Caliz, H. P. (2015). Capital intelectual y otros determinantes de la ventaja competitiva en empresas exportadoras de la zona norte de Honduras . Suma de Negocios , 8.

Carlos, C. (s.f.).

Larios Gomez, E. (2016). La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento. Revista de Administração da Unimep , 177-209.

Lev, B. (2010). Seeing is believening-A better approach to estimating knowledge capital. CFO magazine .

Lima Delgado, J. V. (2014). Gestión de calidad y toma de decisiones en Pyme's del sector de medios impresos regio- nales del Estado Lara, Venezuela. Compendium , 27-53.

Lima Delgado, J., & Colmenarez Lima, M. E. (2014). Gestión de calidad y toma de decisiones en Pyme's del sector de medios impresos regio- nales del Estado Lara, Venezuela. Compendium , 27-53.

Lima-Delgado, J. (2014). Gestión de calidad y toma de decisiones en Pyme's del sector de medios impresos regio- nales del Estado Lara, Venezuela. Compendium , 27-54.

Cisneros Gonzalez, E. O. (2016). Capital intelectual y competitividad en las Pymes agroexportadoras en el país. Muro de la Investigación , 69-80.

Lopez Ruiz, V. R. (2016). Modelo de control estratégico desde la perspectiva del valor de los intangibles. Método y aplicación. INNOVAR , 9-20.

Astudillo M. Marcela, M. R. (2014). La valuación de los bienes intangibles en México. Actualidad Contable FACES , 5-20.

Astudillo M., M. (2014). La valuación de los bienes intangibles en México. Actualidad Contable , 5-20.

Baruch Lev, T. S. (1996). The capitalizaction, amortization, and value-relevance or R&D. Elsevier , 107-138.

Becerra Fernandez, I., & Sabherwail, R. (2005). Knowledge management at NASA-Kennedy Space Center. . Int J Knowledge and Learning, , 159-170.

Bermudez, M. (2008). Capital Intelectual: Creación de Valor en la Sociedad del Conocimiento. Bloomingoton , 20-23.

Bunge, M. (1989). La investigación cientifica. Barcelona: Siglo XXI editores .

Diaz Gurrola, E. (2015). EL CAPITAL INTELECTUAL E INNOVACIÓN PILARES PARA DESARROLLO DE UN CENTRO DE INVESTIGACIÓN PÚBLICA. Revista global de negocios , 85-100.

Eleazar Villegas Gonzalez, M. A. (2016). La medición del capital intelectual en empresas del sector industrial en México. Contaduria y Administración , 184-206.

Fuentes, N., Osorio, G., & Mungaray, A. (julio-Sep de 2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. Revista Problemas del Desarrollo , 83-106.

Funes Cataño, Y. (2010). Valuación de los activos intangibles. Caso de la UNAM. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, , 45-60.
Geovany, C. C. (Noviembre de 2015). Capital intelectual y otros determinantes de la ventaja competitiva en empresas exportadoras de la zona norte de Honduras. Suma de Negocios , 130-137.
Hernandez Sampieri, R. (2010). Justificación de la investigación. En R. Hernandez Sampieri, Metodología de la investigación (págs. 39-40). Cuidad de México.
IMCO. (2016). ïndice de Competitividad Estatal 2016. Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. México DF.: IMCO A.C.
Malglorio, R., & Carazay, M. (2013). Distintos enfoques del capital intelectual. Science of Human Action , 4.
Miguel Ángel Olarte Reyes, J. P. (2015). Gestión de activos intelectuales y creación de valor. Adminisración&Desarrollo , 190-207.
N, V., B, L., & A, M. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? . Revista Latina de Comunicación Social # 070 , 793-812.
Narvaez Vasquez, G. A. (2015). IMPACTO DE LOS INDICADORES DE COMPETITIVIDAD RELACIONADOS CON LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN EL COMERCIO INTERNACIONAL. Revista global de negocios , 13-28.
Palacios, M. (2014). Human Capital as an Asset Class Impli- cations From a General Equilibrium Model. . Review of Financial Studies , 1-71.
Perez Hasbun, D., & Pelayo, R. F. (2016). Fomento del Capital Intelectual en la PyMe. Revista SOHA , 211-221.
Porter, M. (1986). Ventaja Competitiva. México: ditorial C.E.C.S.A. .
Pulic, A. (2000). Intellectual capital – does it create or destroy value? Measuring Business Excellence, , 62-68.
Quintero, J., & Sanchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales , 377-389.
Schumpeter, J. A. (1978). Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico. México: FCE.
SIEM. (27 de junio de 2018). Secretaria de Economía . Recuperado el 27 de junio de 2018, de siem.gob.mx: https://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/muntamanoPublico.asp?qedo=16&tam=4&p=1
Torres Ordoñez, J. L. (2015). ENFOQUES PARA LA MEDICION DEL IMPACTO DEL CAPITAL HUMANO EN LOS RESULTADOS DE NEGOCIO. Pensamiento y Gestión , 151-176.
Villagra, N., & Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? Revista Latina de Comunicación Social # 070 , 793-812.
Villegas Gonzalez , E., Martin, H. A., & Salzar Hernandez, B. C. (2017). La medición del capital intelectual y su impacto en el rendimiento financiero en empresas del sector industrial en México. Cintaduría y Administración , 184-206.
Villegas Gonzalez, E. (2017). La medición del capital intelectual y su impacto en el rendimiento financiero en empresas del sector industrial en México . cya UNAM , 184-206.
Lev, B. (1999). Seeing is believening-A better approach to estimating knowledge capital. CFO magazine April 2000. http://dx.doi.org/10.1016/0165-4101(95)00410-6

Lev, B. y Sougiannis, T. (1996). The capitalization, amortization and value-relevance of R&D. Journal of Accounting and Economics, 21, 107–138.
Stern, J., Stewart, G. y Chew, D. (1995). The EVA financial system. Journal of Applied Corporate Finance, 3(2), 38–55. http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-6622.1995.tb00285.x
Sveiby, K-E. (2010). Methods for measuring intangible assets. Copyright (Karl-Erik Sveiby, enero 2001, actualizado 27 Abr 2010).
Drucker, P. (1993). Post-capitalist society. Nueva York: Harper Collins Publishers.Drucker, P. (1996). Drucker, su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. Barcelona: Norma.Drucker, P. (1 de noviembre 2001). The next society. The Economist, 16.

.

ANÁLISIS DE DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE EN EL MUNICIPIO DE NAVOJOA, SONORA.

Cecilia Aurora Murillo Félix, Erika Ivett Acosta Mellado & Celia Yaneth Quiroz Campas
Cecilia.murillo@itson.edu.mx
Instituto Tecnológico de Sonora
642 4225929 ext. 5406

Resumen

La presente investigación es un análisis de la percepción de desarrollo económico sustentable de los habitantes de la ciudad de Navojoa, Sonora, se encuestaron 300 personas de forma aleatoria en 6 colonias de la ciudad, a través de la metodología participativa de Pablo Wong González, el instrumento consta de 4 dimensiones pero para efectos de este estudio solo se presenta la dimensión de desarrollo económico sustentable, resultando ser mínimamente aceptable para la ciudad.

Introducción

Según Ramirez et al (2004), el desarrollo sustentable ha generado aparentemente una visión innovadora a la humanidad en este nuevo siglo; toda vez que es un concepto que propone la protección de la naturaleza, además de la equidad social presente y futura.

El desarrollo sustentable no pone a debate ni discute sobre sistemas políticos ni económicos sino que, a partir del medio ambiente, postula un cambio social pacífico y gradual, que de manera organizada y planificada modifique nuestra relación con la naturaleza, con nosotros mismos y con la sociedad. De esta manera, el desarrollo sustentable ha creado una gran adhesión a su favor porque en su discurso ofrece puntos centrales de consenso imposibles de rechazar; sin embargo, esto se debe a una razón muy simple: hace falta análisis por lo que no se observa que la definición quede muy amplia para ser puesta en práctica.

El concepto se acepta como propuesta social pero no puede aplicarse fácilmente a procesos de trabajo específicos; no obstante, es su amplitud lo que permite que existan múltiples interpretaciones en torno a la sustentabilidad.

El concepto de desarrollo sustentable, tal como se difunde actualmente, puede ubicarse en 1983, cuando la Organización de las Naciones Unidas (ONU) creó la Comisión Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, presidida por Gro Harlem Brundtland, quien fuera primer ministro de Noruega. El equipo de trabajo, también denominado Comisión Brundtland, efectuó estudios, disertaciones, análisis, debates y consultas públicas, por todo el mundo, durante tres años aproximadamente, finalizando en abril de 1987, con la publicación y divulgación del informe llamado Nuestro Futuro Común mejor conocido como El Informe Brundtland.

En este sentido en el estado de Baja California Sur se realizó un estudio según Ibáñez (2011), que tenía como objetivo describir los factores que ubican a Baja California Sur en un nivel medio de sustentabilidad y lo retos que en materia de turismo, crecimiento económico y desarrollo sustentable afronta el estado. Dentro de los

principales hallazgos se encontró que el componente socio ambiental alcanzó un valor inferior al del componente humano; también se encontraron problemáticas sociales y ambientales tales como: cifras altas de trabajo infantil, cifras altas de suicidio, entre otras.

Por otra parte Vargas (2010), analizó la sustentabilidad de las organizaciones que realizan actividades de explotación del tule Thypa spp en la Laguna de Zapotlán y su impacto en el desarrollo socio-económico y ambiental de San Sebastián del Sur. Entre los principales hallazgos se encuentro que no existe un equilibrio entre la sustentabilidad de las organizaciones debido al escaso capital social y la sustentabilidad del desarrollo ambiental y económico.

De igual manera Bustillo y Bechara (2016), realizaron una investigación la cual tenía como objetivo analizar la sustentabilidad y el desarrollo rural de los agroecosistemas bufalinos con el propósito de proponer lineamientos para su logro y consolidación entre las conclusiones más relevantes se encontró que se deben fortalecer las capacidades cognitivas de los productores agropecuarios y la necesidad a nivel gobierno de cambiar la visión de infraestructura del desarrollo rural, para de esta forma poder tener alto potencial para transformarse en sustentables.

Actualmente se puede observar como las localidades en vías de desarrollo presentan situaciones económicas agravantes para la sociedad en donde el desempleo y la escasez de recursos financieros son el motivo principal que permea el desarrollo económico. Derivado de estas situaciones en Sonora las autoridades deben de tomar decisiones para actuar de forma estratégica y de esta forma poder desafiar los problemas con los que se topan las diferentes comunidades.

Además, la carencia de una buena organización trae consigo grandes problemas en el desarrollo de las actividades en un municipio y esto trae como consecuencia el estancamiento del desarrollo y crecimiento económico.

Por lo antes mencionado se llega a la siguiente pregunta:

¿Cuál es la percepción de desarrollo económico sustentable que tienen los habitantes de la ciudad de Navojoa, Sonora?

El objetivo de la presente investigación es determinar el nivel de desarrollo económico sustentable que tienen los habitantes de la ciudad de Navojoa, Sonora.

Es de suma importancia hacer diagnósticos que permitan analizar la situación de las comunidades en el país sobre todo para tener elementos necesarios para la toma de decisiones, hablar de desarrollo económico sustentable es un tema sumamente amplio y además de vital importancia para las administraciones, este trabajo busca proveer a la ciudad de Navojoa Sonora, los elementos necesarios para poder acelerar el crecimiento , pero sobre todo el desarrollo económico a través de los pilares de la sustentabilidad impactando a los diferentes sectores económicos de la región.

Actualmente según Juárez (2014), la alta volatilidad de las economías de la región trae consigo una alta desaceleración de las condiciones económicas, aumentando los niveles de pobreza, la precariedad laboral y la desigualdad, provocando aumentos en el desempleo, y una reducción del crecimiento del empleo formal. La relación entre la crisis económica y la ecológica global hoy es de hecho una de las especificidades de la situación actual distinta a las precedentes como la crisis de 1929, esto denota la importancia de establecer estudios que diagnostiquen la situación actual de las regiones en relación al desarrollo económico sustentable.

Base teórica

En 1987, la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo (World Commission on Environment and Development) propuso la integración de la conservación del medio ambiente a los objetivos del desarrollo social y económico bajo la etiqueta de desarrollo sustentable a través del informe Brundtland Nuestro futuro común, que lo definió como "aquel que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias" (Brundtland, 1987).

Arias (2003), menciona que el desarrollo sustentable se configura en todos los ámbitos como la nueva estrategia de desarrollo que permitirá alcanzar niveles de vida más justos y equitativos, en los que se conjugue una protección y uso responsable de los recursos naturales con un incremento en los niveles de bienestar de la mayoría de la población y un crecimiento económico sostenido.

La intención básica de desarrollo sustentable es crear un proceso que permita el desarrollo social, pero de una manera en la que, para las generaciones venideras, deben seguir permaneciendo los recursos naturales y los ecosistemas que garanticen un bienestar y una calidad de vida adecuados. (Ramirez Treviño , Sánchez Nuñez, & García Camacho , 2004)

En la declaración de Rio de 1992 se asumió un compromiso trascendental: la adopción del objetivo del desarrollo sustentable, es decir, un desarrollo económico y social que incluya la protección ambiental y el respeto a los recursos naturales, que sea equitativo y asegure a las generaciones venideras al acceso a los recursos y a tecnologías no contaminantes para mejorar la calidad de vida a escala mundial. Ningún país ha emprendido todavía un proceso integrado de Desarrollo sustentable.

No es un asunto técnico, sino social y político: exige movilizar los recursos necesarios, dar prioridad al nuevo objetivo, conjugar los esfuerzos gubernamentales con los empresariales y los de la sociedad civil, crear conciencia de los umbrales peligrosos y aun irreversibles que puedan presentarse, construir una cultura de conocimiento y comunicación que contribuya al desarrollo sustentable.

Este deberá comprender el empleo de energía no contaminante; el uso pro ambiental del agua, los suelos y los recursos forestales; la protección de la biodiversidad; el reciclaje de los desechos municipales, industriales y agrícolas; la promoción de sistemas de educación y capacitación para el ambiente y la salud, y de igual importancia, una política demográfica efectiva y de largo alcance. Ningún país podrá aislarse de esta perspectiva, y ninguna medida en particular será suficiente por sí sola. Ecológicamente, cada vez queda más claro que muchas de las industrias, la agricultura y el uso de los recursos naturales renovables y no renovables es no sustentable. La mayoría de las pesquería se han colapsado o están en un rápida declinación; los bosques primarias están desapareciendo; la calidad del aire está alcanzando niveles que amenazan la salud en muchas áreas urbanas; la biodiversidad, la materia prima del proceso evolutivo y de la biodiversidad, está siendo severamente agotada; los impactos humanos sobre la atmosfera han comenzado, a través del calentamiento global y el daño a la capa de ozono, a alterar uno de los sistema planetarios básicas que soportan la vida Robinson y Tinker (1996). Díaz (2003), comenta que hay tres dimensiones del desarrollo sustentable mientras que para Correa (2010) son cinco: dimensión económica, social, ambiental, institucional y tecnológica.

La dimensión económica del desarrollo sustentable se centra en mantener el proceso de desarrollo económico por vías óptimas hacia la maximización del bienestar humano teniendo en cuenta las restricciones impuestas por la disponibilidad del capital natural Priego (2003).

En esta perspectiva económica se piensa en los factores como aspectos complementarios, más que como sustitutos. Apelar a la complementariedad se hace en el sentido de un factor limitante. Un factor se vuelve limitante cuando un incremento en los otros factores no incrementa el producto, pero un incremento en el factor en cuestión (el limitante) va incrementar el producto. La naturaleza complementaria del capital natural y el capital hecho por el hombre se ve de manera obvia al preguntar de qué sirve un buen aserradero sin un bosque, o una refinería sin petróleo o un barco pesquero sin peces Daly (1994).

Esta dimensión se vincula con la capacidad productiva y el potencial económico de los territorios rurales, visualizados desde una perspectiva multisectorial, que involucra las interfaces de las actividades primarias con aquellas propias del procesamiento y el comercio, así como el uso de la base de los recursos naturales. Entran en juego, también, todas las actividades intermedias que se relacionan con el procedimiento de productos relacionados a determinadas cadenas agroalimentarias y, por lo tanto, se incluyen actividades productivas primarias y secundarias de diversos sectores de la economía. Sepúlveda (2002).

Para Díaz (2003), la dimensión social del desarrollo sustentable consiste en reconocer el derecho a un acceso equitativo a los bienes comunes para todos los seres humanos, en términos intra-generacionales e inter-generacionales, tanto entre géneros como entre culturas. La dimensión social no solo se refiere a la distribución espacial y etaria de la población, sino que remite, de manera especial, al conjunto de relaciones

sociales y económicas que se establecen en cualquier sociedad y que tienen como base la región, la ética que se establece en cualquier sociedad y que tienen como base la religión, la ética y la propia cultura. Asimismo, esta dimensión tiene como referente obligatorio a la población, y presta especial atención a sus formas de organización y de participación en la toma de decisiones. También se refiere a las interacciones entre la sociedad civil y el sector público.

La dimensión social surge del postulado que afirma que el futuro del desarrollo depende de la capacidad que tengan los actores institucionales y los agentes económicos para conocer y manejar, según una perspectiva de largo plazo, su stock de recursos naturales renovables y su medio ambiente. En esta dimensión se presta especial atención a la biodiversidad y, principalmente, a los recursos como el sueldo, agua y la cobertura vegetal (bosque), que son los factores que en un plazo menor determinan la capacidad productiva de determinados espacios (Sepúlveda, 1998).

El medio ambiente y sus dimensiones se constituyen en el hábitat donde las personas se desenvuelven, realizan sus anhelos, inician y perpetúan sus luchas y emprendimientos con el propósito de crear las condiciones que le permitan la situación ideal para lograr el bienestar deseado, buscando un desarrollo humano integral.

El espacio público debe ser el escenario propicio para construir una identidad colectiva y permitir encuentros ciudadanos, en un plano de igualdad, convivencia e integración. Las calles, los parques, los ríos y en general los sitios y recursos turísticos naturales deben ser considerados como lugares de encuentro por excelencia.

Un escaso nivel de representatividad de la población en las iniciativas y la acción del Estado así como un excesivo centralismo son claramente insustentables. La sustentabilidad implica realizar progresos significativos en la descentralización política administrativa de las decisiones, para estimular nuevas formas de organización y participación ciudadana.

Dentro de la dimensión institucional se puede mencionar que la sustentabilidad es uno de los desafíos más poderosos con los que contamos, Y esto implica no solo la elaboración de diagnósticos y propuestas, sino profundas transformaciones a nivel nacional, estatal, y local, siendo la ultima la que radica con mayor interés para un desarrollo viable, ya que al incorporarlos y tomarlos en cuenta para las decisiones superiores, dejan de ser solo receptores de oportunidades y se encargan de emprender ideales que mas convienen a su situación e iniciar su camino al desarrollo (Enríquez, 2004).

Diversos autores han desarrollado métodos basados en los principios del desarrollo sostenible, y han expuesto que los procesos participativos responden más directamente a las necesidades, prioridades y metas de la población, quienes son el sujeto de la acción, y emprender planes estratégicos para conseguir logros a partir de los recursos locales González (2005).

Se requiere una aceleración de la innovación y el desarrollo tecnológicos para reducir el contenido en recursos naturales de determinadas actividades económicas, así como para mejorar la calidad de la producción. La dimensión tecnológica implica la búsqueda y cambio hacia tecnologías más eficientes en el caso de los países industrializados y el desarrollo de tecnologías más eficientes y limpias en países en vías de rápida industrialización. En los países en desarrollo con economías basadas en la agricultura, es necesario desarrollar tecnologías apropiadas y de pequeña escala para el incremento de la productividad agrícola.

Desarrollo de la propuesta

Para la realización del diagnóstico se seguirá la metodología de Pablo Wong –González diseñada para realizar diagnósticos económicos buscando siempre el desarrollo local sustentable.

La metodología consiste en la recolección de información específica con ciertos actores claves y representativos de la comunidad, a través de cuestionarios previamente elaborados. Para ello se contemplan cuatro grandes áreas de las cuales se desprenden preguntas a detalle. En primer término se tiene el Desarrollo Económico Sostenible; le sigue el Desarrollo Social Equitativo; después el Desarrollo Ambiental Sustentable y por último el Desarrollo Institucional y Participativo. A cada respuesta se le da un valor entre 1 y 6, siendo 1 un desarrollo nulo y 6 el desarrollo máximo.

A partir de la recolección se procede a graficar la información en radiales, que indiquen dependiendo del comportamiento de la curva su estado actual. Una vez que se cuenta con las gráficas, es sencillo determinar las carencias de la población y auxiliarse con las preguntas abiertas que acompañan a cada calificación. Acto seguido, se tienen todas las bases necesarias para hacer el diagnóstico económico.

Lo que se busca con esta metodología es fomentar la participación de los beneficiarios ayudando a un mejor entendimiento del proceso; habilitar a las comunidades a iniciar, controlar y llevar a cabo acciones correctivas; generar información que sea usada para la toma de decisiones, impulsar la sustentabilidad de los proyectos, identificando fortalezas y debilidades del mismo.

El sujeto bajo estudio fueron los habitantes de la ciudad de Navojoa, Sonora, la cual está ubicada en el sur del estado de Sonora, se localiza en el paralelo 27°03' de latitud norte y a los 109°25' de longitud al oeste del meridiano de Greenwich, a una altura de 33 metros sobre el nivel del mar, posee una superficie de 4,380.69 kilómetros cuadrados, que representan el 2.36 por ciento del total estatal y el 0.22 por ciento del nacional.

Se aplicaron 300 encuestas entre sujetos tomados aleatoriamente en el perímetro de 6 colonias de la ciudad, el tamaño de la muestra fue de cuota por conveniencia.
La descripción de variables es la siguiente:

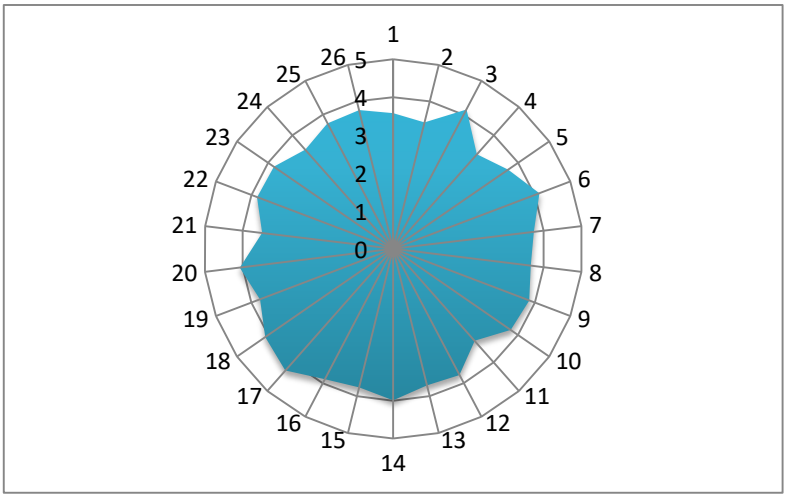
Variable dependiente: percepción sobre desarrollo económico sustentable de los habitantes de la ciudad.
Variables independientes: sexo, ocupación y edad.

Resultados y Conclusiones

Para efectos de la presente investigación solamente se tomó la dimensión de desarrollo económico la cual estaba comprendida por 26 reactivos.

La grafica 1 muestra el promedio de la dimensión de desarrollo económico que fue de 3.7 lo cual muestra que la percepción para los sujetos encuestados fue aceptable, es decir los habitantes perciben que el desarrollo es óptimo y que hay bienestar.

Grafica 1. Dimensión de desarrollo económico sustentable.



Fuente: Elaboración con datos propios

Tabla 1. Existe algún lugar en esta ciudad donde se les dé información sobre programas para pequeñas y medianas empresas.

Información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inexistente	13	4.3	4.3	4.3
	Muy Bajo	41	13.7	13.7	18.0
	Bajo	84	28.0	28.0	46.0
	Mínimo Aceptable	106	35.3	35.3	81.3
	Alto	48	16.0	16.0	97.3
	Muy Alto	8	2.7	2.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración con datos propios

La tabla 1 representa las frecuencias sobre lo que las personas encuestadas perciben acerca de la información que conocen sobre programas para pequeñas y medianas empresas en la ciudad, se puede apreciar que es mínimo aceptable ya que un total de 106 personas desconocen la existencia de estos programas.

Tabla 2. Son buenos los salarios mínimos en el municipio.

Salarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inexistente	12	4.0	4.0	4.0
	Muy Bajo	62	20.7	20.7	24.7
	Bajo	76	25.3	25.3	50.0
	Mínimo Aceptable	105	35.0	35.0	85.0
	Alto	36	12.0	12.0	97.0
	Muy Alto	9	3.0	3.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración con datos propios

La tabla 2 muestra las frecuencias encontradas en el ítem de cómo perciben los salarios en el municipio un total de 105 personas encuestadas de un total de 300, percibe que son mínimamente aceptados es decir su percepción es negativa ante este cuestionamiento.

Tabla 3. Hay servicios especializados que apoyen o capaciten a las empresas para la producción (informática, computación, empresas de servicio técnico, entre otros)

Producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inexistente	7	2.3	2.3	2.3
	Muy Bajo	41	13.7	13.7	16.0
	Bajo	104	34.7	34.7	50.7
	Mínimo Aceptable	109	36.3	36.3	87.0
	Alto	34	11.3	11.3	98.3
	Muy Alto	5	1.7	1.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración con datos propios

La tabla 3 muestra la percepción acerca de los servicios especializados en el municipio que apoyen o capaciten a las empresas para la producción, lo cual arroja que es mínimamente aceptable un 36.3% de los sujetos encuestados respondieron de esta manera.

Tabla 4. Hay acceso y promoción de nuevas tecnologías (ejemplo: sistemas computarizados, internet, equipos digitalizados)

Tecnologías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inexistente	3	1.0	1.0	1.0
	Muy Bajo	30	10.0	10.0	11.0
	Bajo	84	28.0	28.0	39.0
	Mínimo Aceptable	106	35.3	35.3	74.3
	Alto	55	18.3	18.3	92.7
	Muy Alto	22	7.3	7.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración con datos propios

La tabla 4 muestra la percepción sobre el acceso y promoción de nuevas tecnologías por ejemplo sistemas computarizados, internet, equipos digitalizados, entre otros. En este ítem la frecuencia predominante fue mínima aceptable.

A manera de conclusión se puede decir que el nivel de desarrollo económico sustentable en la ciudad de Navojoa, Sonora es aceptable, se cumplió con el objetivo de la presente investigación; sin embargo existen diferentes áreas de oportunidad, los resultados que se presentan en este trabajo son los ítems que resultaron más bajos de la dimensión de desarrollo económico sustentable.

Las personas encuestadas declaran que no tienen información sobre centros gubernamentales donde se apoye fortalecer a las pequeñas y medianas empresas, esto es un problema que se ha detectado a nivel nacional ya que como mencionan Saavedra, Tapia y Aguilar (2013) las políticas públicas encaminadas a fortalecer las pequeñas y medianas empresas han sido insuficientes, considerando que además la información permea a todos los sectores interesados, lo cual desencadena desinformación para los pequeños empresarios.

Otro de los resultados relevantes es que los sujetos perciben que de manera general en el municipio los salarios son bajos, pero esto también es tema de preocupación nacional ya que según (Moreno-Brid, Monroy-Gomez , & Garry, 2014) en términos reales, los salarios mínimos en México son los más bajos de América Latina, ha sufrido un agudo deterioro durante varias décadas al punto que su monto actual no cumple con las normas de la Constitución, y además no proporciona a los trabajadores una ruta viable para salir de la pobreza.

Por otra parte los sujetos perciben que no hay servicios especializados que apoyen o capaciten a las empresas para la producción, esto tiene relación con un estudio realizado por Sapién, Piñón & Gutiérrez (2014), donde ellos afirman que en México los procesos de capacitación y adiestramiento en la mediana empresa mexicana no están siendo entendidos como una inversión que contribuya al éxito empresarial. Concluyendo que la capacitación y el adiestramiento por mencionar alguno deben convertirse de manera general en parte de la cultura laboral de toda organización.

En términos generales los sujetos encuestados perciben que la ciudad no se está desarrollando de manera óptima y que hay falta de capacitación para las empresas, que los salarios no son buenos y que además los apoyos gubernamentales para incentivar a las pequeñas y medianas empresas no bajan de manera general a las personas que pueden accesar a ellos. Se recomienda de manera general que el municipio analice sus esfuerzos encaminados a reactivar la economía de la ciudad y que se trabaje principalmente en la información que se tiene de apoyos gubernamentales para la reactivación y creación de pequeñas y medianas empresas.

Bibliografía

Arias , M. A. (2003). Desarrollo Sustentable, una propuesta ante la desilusión del progreso. . *Academia Nacional del Educación Ambiental.* .

Ibáñez Perez, R. (2011). Crecimiento económico, desarrollo sustentable y tursimo: Una aproximación del posicionamiento de Baja California Sur en el Barómetro de Sustentabilidad. *El Periplo Sustentable* , 75-118.

Juárez , D. (2014). Estreategías para un desarrollo sustentable frente a las tres crisis: finanzas, economía y medio ambiente . *Problemas del Desarrollo.*, 184-186.

Moreno-Brid, J. C., Monroy-Gomez , F., & Garry, S. (2014). El Salario Minimo en México. *Economiaunam*, 78-93.

Ramirez Treviño , A., Sánchez Nuñez, J. M., & García Camacho , A. (2004). El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis . *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 55-59.

Saavedra García , M. L., Tapia Sánchez, B., & Aguilar Anaya , M. (2013). El impacto de las politicas publicas en las MYPIME Mexicana. *Ciencias Administrativas Revista Digital* , 1-19.

Sapién Aguilar , A. L., Piñón Hawlet, L. C., & Gutierrez Diez, M. (2014). Capacitación en la empresa Mexicana un estudio de formación en el trabajo . *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas* , 123-134.

Sustentable: Interpretación y Análisis. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle [en linea] 2004, 6 (julio-diciembre) : [Fecha de consulta: 9 de mayo de 2018] Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202107> ISSN 1405-6690

Manual de Pablo Wong Gonzáles, “Propuesta metodológica para el análisis estratégico participativo de desarrollo local-regional”. Fundación del Empresariado Sonorense A.C., Hermosillo, Sonora, Febrero 2005.

PROSPECTIVA DE LAS ZONAS ECONÓMICAS ESPECIALES EN MÉXICO, UN BREVE ANÁLISIS.

César Bravo Cervantes, Sigfrido Macías Alemán
Facultad de Economía "Vasco de Quiroga" de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
Michoacán, México.
cesarbravo16@gmail.com, sigfridom@fevaq.net

RESUMEN:

Actualmente México ha incursionado en el establecimiento de Zonas Económicas Especiales (ZEE), esto se ha declarado como una nueva política económica a través de la "Ley Federal de Zonas Económicas Especiales", sin embargo, esto no es nuevo en el resto del mundo, ya que la primera ZEE se estableció en 1959 en Shannon, Irlanda; y en la actualidad existen cerca de 4,000 ZEE en el mundo, esto en 120 países, siendo China y la India quienes concentran la mayoría.

Es de suma importancia analizar las debilidades y fortalezas que esta iniciativa puede traer para la México, tomando en cuenta que existen varios países con una amplia experiencia en el manejo de estas Zonas, lo que implica que han transitado por una ruta de aprendizaje.

Estas rutas, se pueden apreciar como una oportunidad, ya que se puede realizar un diagnóstico de las principales ZEE que se contemplan como "exitosas" y "no exitosas", con ello se podría elaborar algunas estrategias.

En esta investigación, se realizará un análisis de las ZEE, de su contexto y estrategias que algunos gobiernos han realizado con la finalidad de fortalecer estas iniciativas, para ello se analizara la planeación y normativa de algunos países.

Palabras Clave: Política Comercial, Globalización y Ley de Zona Económica Especial.

ABSTRAC.

Currently Mexico has ventured into the establishment of Special Economic Zones (EEZ), this has been declared as a new economic policy through the "Federal Law of Special Economic Zones", however, this is not new in the rest of the world, since the first EEZ was established in 1959 in Shannon, Ireland; and there are currently around 4,000 EEZ in the world, this in 120 countries, with China and India concentrating the majority.

It is very important to analyze the weaknesses and strengths that this initiative can bring for Mexico, taking into account that there are several countries with extensive experience in the management of these areas, which implies that they have gone through a learning path.

These routes can be seen as an opportunity, since a diagnosis can be made of the main EEZs that are considered as "successful" and "not successful", with which some strategies could be elaborated.

In this research, an analysis will be made of the EEZs, their context and strategies that some governments have made in order to strengthen these initiatives, for which the planning and regulations of some countries will be analyzed.

Keywords: Commercial Policy, Globalization and Special Economic Zone Law.

INTRODUCCIÓN.

El presente documento tiene como objetivo, analizar el origen teórico de las Zonas Económicas Especiales, las cuales se encuentran enmarcadas en las teorías de desarrollo económico y desarrollo regional, se incluye, además, la descripción de los deferentes tipos de zonas económicas.

En este sentido, también se analiza la forma en que las Zonas Económicas Especiales de otros países han tenido cierto éxito en atraer inversión directa extranjera, en este documento se describe algunas de las estrategias que estas naciones realizaron; pero también se observa las problemáticas que otros varios países tuvieron, a las cuales, se les denomina de no éxito.

Finalmente, se analizan las estrategias de algunos países, las cuales se encuentran plasmadas en sus leyes de Zonas Económicas Especiales, con la intención de no solo ser proveedor de ventajas a las empresas, sino también asegurar que realmente realizar inversiones de una determinada cantidad de dinero.

El interés por analizar las Zonas Económicas Especiales surge desde que México se encuentra estableciendo las primeras zonas de este tipo, como una nueva política económica, que se a materializado en la "Ley Federal de Zonas Económicas Especiales".

REVISIÓN LITERARIA.

En la búsqueda de las mejores condiciones de la sociedad y después de la segunda guerra mundial, se han realizado esfuerzos teóricos y metodológicos, sobre la clasificación de los países, estas son: desarrollados, en desarrollo, en vías de desarrollo, sub desarrollados, entre otras; por lo que varios gobiernos han emprendido esfuerzos en planeación, políticas, programas y estrategias para encontrarse entre los países "desarrollados", y así asegurar el bienestar de su sociedad.

Detonar procesos de desarrollo no es un fenómeno espontaneo, si no que requiere de acciones deliberadas de las instituciones y organizaciones regionales y locales. Un enfoque a considerar, es la economía regional, como lo menciona Ramirez "esta ha evolucionado en distintas aproximaciones teóricas respecto al desarrollo, así como en la elaboración de una serie de instrumentos y modelos sofisticados para el análisis espacial de variables determinantes del crecimiento endógeno, la aglomeración económica y la competitividad territorial. En el caso del desarrollo económico, surgen nuevas conceptualizaciones. Éstas se pueden clasificar desde dos grandes enfoques, el primero expone el desarrollo de una región como el resultado de los flujos y fuerzas de factores exógenos. El segundo explica la posición y evolución de las estructuras productivas en el mediano y largo plazo, con base en el análisis de las condiciones endógenas de los territorios" (Ramírez ét al. 2015, p. 5).

Moncayo considera que "el desarrollo endógeno emerge un nuevo paradigma en el campo del desarrollo económico y la economía espacial, el cual toma en cuenta una serie de variables y características territoriales para explicar procesos de aglomeración económica y su impacto sobre las ventajas competitivas territoriales" (Moncayo, 2003; en Ramírez ét al. 2015, p 5).

En esta lógica, es importante revisar las formulaciones de Francois Perroux, Albert Hirsckman y Raúl Prebisch, quienes postulan que para lograr el desarrollo de un país se debe establecer y aplicar "una estrategia de impulso a una determinada región económica, que permita articular a las demás regiones, estableciendo eslabonamientos industriales y comerciales, cadenas productivas positivas; generar y ampliar mercados internos y permitir el surgimiento de sectores y una economía de enclave para que los efectos positivos se propaguen al resto de las regiones, de tal manera que se consoliden capacidades competitivas, mediante políticas de desarrollo regional que brinden facilidades fiscales, comerciales, industriales, demográficas y educativas" (González, 2007, p.24-33).

Estas estrategias de impulso se llevan a cabo en los territorios, que son espacios donde se materializan las ventajas competitivas, en la medida en que poseen distintos factores de atracción. Se pueden identificar dos tipos de ventajas competitivas; una de ellas son las ventajas competitivas estáticas destacan la localización o concentración geográfica la disponibilidad de infraestructuras (transporte, sistemas de comunicación, conectividad, edificaciones, entre otros) y estándares de protección y conservación del medio ambiente. Por su parte Cabrero, Orihuela y Ziccardi (2003) consideran que las ventajas competitivas dinámicas se generan cuando los territorios pueden ofrecer un entorno con recursos humanos calificados (universidades, centros de investigación, dinámica cultural), menores costos de mano de obra, capacidad de innovación tecnológica y empresarial, cooperación inter-empresarial, gobiernos locales promotores del desarrollo económico, entorno institucional propicio y pertenencia a redes de cooperación entre ciudades y gobiernos locales, entre otros.

Es importante mencionar que la literatura reciente reconoce una serie de factores como fundamentales para mejorar la competitividad y aumentar el bienestar de los habitantes de las regiones. Algunos autores consideran qie "entre los principales factores que se destacan se encuentra el desarrollo tecnológico y la posibilidad de acceso a los sistemas más avanzados en este campo, el acceso y disposición de los centros de Investigación y Desarrollo, así como universidades, acceso a redes avanzadas de información, infraestructura y eficiencia institucional" (Todd, 1999; Castells, 2000; Boscherini & Poma, 2000).

Es substancial reconocer que es necesario que estos factores cumplan con el objetivo de alcanzar un desarrollo y bienestar social, y para ello es esencial la integración internacional a partir de actividades económicas especialmente localizadas; urgiendo el diseño integral de políticas que las atiendan.

Una de estas políticas alrededor del mundo son las Zonas Económicas Especiales, las cuales buscan potenciar las particularidades de cada región y consecuentemente el desarrollo de las naciones, (Creskoff y Walkenhorts, 2009). En este sentido es fundamental profundizar en el origen y descripción de las misma, lo cual se realiza en el siguiente apartado.

TIPOS DE ZONAS ECONÓMICAS.

Para Hernández (2005), las Zonas Económicas Especiales son un concepto moderno de zonas procesadoras de exportaciones. Actúan como enclave territorial en el cual se pretende crear condiciones privilegiadas en beneficio de la actividad del capital privado, fundamentalmente el extranjero, cuyos productos están básicamente orientados a la exportación. Estas zonas se han considerado como una vía para sustituir importaciones, atraer inversiones extranjeras directas, lograr transferencia de tecnologías, producir vínculos con empresas nacionales y generar empleos. Este tipo de zonas recibe, a su vez, otras denominaciones: zona de libre comercio, zonas francas y zona franca industrial. A continuación de describe cada una de ellas:

Zona de Libre Comercio.

Haciendo referencia al Banco Mundial "Una Zona de Libre Comercio es una zona geográfica dentro de un territorio en el cual los países se agrupan para concederse mutuamente ventajas comerciales y fiscales. Se conceden ventajas fiscales, se eliminan barreras comerciales y se da un impulso a la creación de empleos en zonas apartadas. Son zonas adaptadas tanto a proveedores de servicios como a empresas productoras de países firmantes. Se trata de un despacho a consumo" (Word Bank, 2008).

Zona Franca.

El Banco muncial considera que una "Zona Franca es un ámbito en el cual las mercancías no están sometidas al control habitual del servicio de aduanas y su introducción y extracción no están gravadas con el pago de impuestos o tributo alguno, salvo las tasas retributivas de servicios que pudieran corresponder, ni alcanzadas por prohibiciones de tipo económico, pues no constituye un Territorio Aduanero" (Word Bank, 2008).

Es importante señalar que, la introducción como la salida de mercadería en la Zona Franca se considerarán como importación y exportación respectivamente. La permanencia de las mismas puede ser indefinida, pues no existe plazo para su extracción o retiro.

Zona Franca Industrial.

Para el Banco Mucnidal: "En una Zona Franca Industrial, además de todos tipos de operaciones manuales que se ven autorizadas (almacenaje para mercancías en tránsito sea hacia otras regiones del país de llegada o hacia países vecinos, transformación, elaboración, en caso de plantas procesadoras, envase o cambio de embalaje), se otorga una reducción de aranceles, una eliminación de barreras comerciales y aduaneras. Mercancías que entran en una ZFI se destinan a una transformación o a la re - exportación. Se trata de un despacho a libre práctica" (Word Bank, 2008).

Este tipo de zonas se han manifestado en todo el mundo, pero a continuación solo se hará mención a las existentes en América, con la finalidad de abordar el caso de México en este tema.

Domínguez (2017) sostiene que "en el continente americano existen varias zonas francas, por ejemplo: En Centro América existen 18 Zonas Francas, destacando a Colón en Panamá como la más hegemónica, en Estados Unidos de Norte América contiene 53 Zonas Francas y América del sur tiene 25 zonas de este tipo, destacando a Manaos en Brasil como la principal de esta región" (Domínguez y Brown, 2017, p. 201).

Sin embargo, en la actualidad no se cuenta con ninguna zona franca en México, Dominguez y Brown mencionan que en el año de 1964 con el programa el programa de los braceros con Estados Unidos se inicia en México el Programa Nacional Fronterizo (PRONAF) cuyas operaciones se circunscribían a los parques industriales ubicados en una franja de 20 km de la frontera libre de impuestos a la importación de materiales, componentes y equipo de capital siempre que los bienes se reexportaran a Estados Unidos. Este programa fue sustituido por el Proyecto de la Maquiladora de exportación de 1983 en donde se reconocía como uno de los objetivos el de la "integración inter industrial", aspecto que fue abandonado con la única excepción de la industria automotriz, alrededor de la cual se creó un exitoso sector nacional de autopartes que perdura hasta nuestros días. Según el Banco Mundial, el éxito de este último proyecto

facilitó la firma del tratado de Libre Comercio de América del Norte" (TLCAN) en 1994 (Domínguez y Brown, 2017, p. 202).

La anterior zona fronteriza funcionaba como una Zona Franca, sin embargo, desde la firma del TLCAN, en México se detuvo este tipo de estrategia económica, para dar paso a la firma de tratados de libre comercio, como una estrategia de liberación del comercio. Pero actualmente, México ha optado por la implementación de Zonas Económicas Especiales con la finalidad de reducir la pobreza, en regiones que han manifestado tasas de crecimiento económico por debajo de la media nacional, lo cual ha provocado el incremento de marginación. En el siguiente apartado se menciona y explica en que consiste esta estrategia.

Zona Económica Especial.

En la actual dinámica mundial del comercio exterior y la globalización, varios países han incursionado en el establecimiento de Zonas Económica Especiales (ZEE), pero es de suma importancia realizar una revisión de la concepción de este tipo de Zona Económica. Para ello se inicia con la concepción del Banco Mundial que dice:

Para el Banco Mundial son "áreas delimitadas dentro de las fronteras nacionales de un país, donde las reglas de los negocios son diferentes, generalmente más liberales que aquellas que prevalecen en el territorio nacional. Las zonas económicas se diseñaron como una herramienta de comercio, inversión y de política industrial espacial, que tiene como objetivo superar las barreras que impiden la inversión en una economía más amplia, incluyendo las políticas restrictivas, la falta de gobernabilidad, la infraestructura inadecuada y los problemas de acceso a la propiedad" (Banco Mundial, 2012, p. 3).

En cuanto a la Ley Federal de Zonas Económicas Especiales, de los Estados Unidos Mexicanos, en el articulo tres, se ha definido a estas zonas como:

> Área geográfica del territorio nacional, determinada en forma unitaria o por secciones, sujeta al régimen especial previsto en esta ley, en la cual se podrán realizar actividades de manufactura, procesamiento, transformación y almacenamiento; la prestación de servicios de soporte a dichas

> actividades y de otra índole que se consideren necesarias conforme a los propósitos de este ordenamiento, así como la introducción de mercancías para tales efectos (Decreto, 2015, p. 30).

Algunas de las características prácticas de las ZEE, es que ofrecen incentivos a los inversionistas externos, expectativas de rendimientos económicos altos, cesión de derechos sobre terrenos y concesiones para explotar los recursos del país huésped, mercados de procesamiento de productos para reexportar, exenciones fiscales, condiciones infraestructurales, facilidades administrativas, mano de obra barata y calificada y expectativas de crecimiento económico para el desarrollo de los mercados internos.

De ellas, se espera que generen efectos propagadores de empleo, inversión extranjera directa (IED), transferencia de tecnología, efectos de proveeduría regional y nacional, vínculos, cadenas industriales y comerciales, y, en general, que puedan propiciar la transformación de la economía local para incidir en la región y en la economía nacional como un todo; para ello se les dotó de cierta autonomía de gobierno para introducir la legislación pertinente para atraer.

Las Zonas Económicas Especiales no son una política de recién creación, por lo cual, es importante abordar su origen, así como, algunos casos de éxito y de fracaso que se han dado alrededor del mundo, y que han servido como ejemplos para la creación e implementación de ZEE con estrategias especificas.

ORIGEN DE LAS ZONAS ECONÓMICAS ESPECIALES: Casos de Éxito y de no Éxito.

La creación de las ZEE en el mundo no es un dato reciente, su surgimiento obedece a la aplicación de una política industrial-comercial de un país, sea desarrollado o no, para impulsar a una determinada región o regiones, o a un determinado sector o ramas industriales económicas, o a la búsqueda de una política de inserción internacional. Para Park "La clave es que dicha política esté contenida dentro de una estrategia global que articule el desarrollo regional nacional y local, con una estrategia congruente de inserción internacional en el corto, mediano y largo plazos" (Park, 1997, p.15).

En base a Hernández, "la primera ZEE se estableció en Irlanda en 1959, en la ciudad de Shannon, con la finalidad de establecer un *cluster* industrial para que las corporaciones transnacionales tuvieran mayores facilidades de acceso a la importación de insumos industriales para la exportación de sus productos; en Asia, la primera ZEE se erigió en Taiwán en la ciudad de Kaoshiung a mediados de los sesenta y al final

de dicha década existían 10 ZEE, sobre todo en Asia y América Latina; para mediados de los años setenta existían casi 80 ZEE en 25 países y entre 1975 y 2005, la cifra se elevó a aproximadamente 3,000 ZEE en 120 países, la mayoría de éstas en Asia. El gobierno de India aprobó en 2007 la creación 36 ZEE más, por lo que en dicho país suman 339, concentrando casi de 10% de todas la ZEE del mundo, cuya cifra aproximada asciende a más de cuatro mil zonas" (Hernández Pedraza, 2005, p. 90).

Domínguez y Brown, hacen mención que "en estudios realizados por el Banco Mundial, a pesar de la continua proliferación de las ZEE (3 500 de ellas en 130 países que emplean directamente a entre 63 y 68 millones de personas), su historial de éxito ha sido muy heterogéneo pues algunas zonas han terminado como elefantes blancos y otras como enclaves" (Domínguez y Brown, 2017, p. 196).

En este sentido, se podría clasificar las ZEE que han sido exitosas y las que han sido experiencias de fracaso, a continuación, se clasifican algunas zonas, según la experiencia que se haya tenido, y se realiza una breve descripción.

Experiencias Exitosas de las ZEE.

Los autores Domínguez y Brown, consideran en los casos de éxito, sin lugar a dudas, "destaca el de China, muy mencionado por distintos hacedores de política como un caso a emular, por ser el más notable por su diversidad y dinamismo. Las zonas económicas especiales en China establecidas fueron siete en 1980: Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen, Hainan, Shanghai Pudong y New Area. En un principio la falta de reglas claras propició que sólo las inversiones de los chinos de ultramar (Hong Kong, Macao, Taiwán, etc.) se aventuraron en las ZEE; en sus inicios mayoritariamente en el sector inmobiliario. No fue sino después de 1983 que la inversión en plantas industriales superara la de estos países" (Domínguez y Brown, 2017, p. 196).

En este mismo sentido los autores mencionan que en 1984 las autoridades centrales crearon una variante que denominaron zonas de desarrollo económico y tecnológico (en inglés ETDZ). Éstas, a diferencia de las ZEE, que comprenden ciudades o provincias, son parques industriales. De 1984 a 1988 se establecieron 14 ETDZ y posteriormente, en 1992, otras 35 con la intención de recibir industrias intensivas en tecnología. A finales de 2010 el número aumentó a 69. En 1988, se habían creado las zonas de desarrollo de alta tecnología industrial (HIDZ) con el objetivo principal de utilizar la capacidad

tecnológica y los recursos de los institutos de investigación, las universidades y las grandes y medianas empresas para desarrollar productos nuevos y de alta tecnología e impulsar la comercialización de los logros en la investigación y el desarrollo. Actualmente existen 54 zonas de esta clase. Con la intención de desarrollar industrias orientadas a la exportación y aumentar los ingresos en divisas, en el año 2000 se crearon las zonas para la producción para la exportación (EPZ) que en 2010 eran ya 61. Por último, cabe mencionar las 15 zonas francas que se ubican cerca de los puertos con instalaciones, logística y almacenaje adecuados para las exportaciones (Domínguez y Brown, 2017, p. 196).

Un indicador del éxito de estas zonas es su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), el empleo, las exportaciones y la atracción de inversión extranjera. Así, en 2006 las siete zonas iniciales de China contribuyeron con 5% del PIB, 22% de las exportaciones y 9% de la Inversión Extranjera Directa (Domínguez y Brown, 2017, p. 196).

Haciendo referencia a Auty, Domínguez y Brown, menciona que existen otros casos de éxito de Asia, se encuentran los de la República de Corea, Taiwan y Malasia. Este último, más tardío que los primeros, recibió inversionistas extranjeros durante los años 70 que provenían principalmente de Estados Unidos y Japón, pero para la década de 1980 la IED de Taiwan y China era ya un tercio de la total (Auty, 2011; en Domínguez y Brown, 2017, p. 196). Al principio su producción absorbía la mano de obra barata, pero posteriormente a finales de la década de 1980, la fuerza de trabajo calificada y sofisticada era empleada en más de la mitad de las exportaciones industriales.

Otro caso del continente asiático, es Jordania (Áqaba), es administrada por una agenda de gobierno con amplia autonomía y tiene una estrategia coordinada de promoción para atraer inversión.

Entre los pocos casos exitosos en África, los autores Dassel y Eckermann, refieren a la ciudad de Mauricio. En la cual se puede observar, la integración estratégica de sus políticas de diversificación e industrialización con el establecimiento de la ZEE. Sus bajos costos laborales y la orientación al mercado europeo atrajeron nuevas inversiones, algunas de ellas de Hong Kong, con fines de exportación hacia Europa. Esta estrategia de comercio e inversión no fue estática. Con el tiempo la ZEE dejó de ser un enclave y ha conservado su especialización en la confección (es el segundo mayor productor mundial de tejido de punto, el tercer exportador más grande de prendas de lana y el cuarto de camisetas al mercado europeo). Entre otras cosas, el éxito de Mauricio se debe al fortalecimiento de las instituciones y a una

política industrial. Se fortaleció la capacidad del Ministerio de Comercio e Industria para asegurar los acuerdos bilaterales y multilaterales internacionales, la creación de nuevas oficinas para la evaluación de proyectos, la supervisión, la promoción de las inversiones, la comercialización para la exportación, el financiamiento de proyectos y la provisión de seguros para proteger a los exportadores contra incumplimientos de los importadores (Dassel & Eckermann, 2013, en Domínguez y Brown, 2017, p. 196).

Egipto eliminó sus "Zonas Especiales" para convertirlas en "Zonas de Inversión" que se enfocan en crear condiciones para atraer inversión diversificada sin otorgar prerrogativas fiscales. Este modelo ha sido más exitoso (Domínguez y Brown, 2017, p.196).

En el Medio Oriente un caso exitoso es el de las zonas de Jubail y Yanbu en Arabia Saudita, en el cual se tenía muy claro que el objetivo era apoyar a la industria petroquímica. Conforme a esta meta, se definió el tipo de empresa ancla que se requería y se analizó la infraestructura necesaria, los servicios y el tipo de instituciones que entrenarían a la fuerza de trabajo. La zona se inició como una de exportación, pero ahora se ha diversificado en distintas industrias (Domínguez y Brown, 2017, p. 196).

En el continente americano se tiene la experiencia de Costa Rica y República Dominicana que cuentan con un modelo que logró avanzar significativamente hacia la diversificación industrial y al incremento del valor agregado de los bienes y servicios producidos en las ZEE.

En el caso de Costa Rica, se trata de una economía relativamente pequeña que atrajo a la empresa INTEL, gracias a lo cual pudo avanzar hacia la exportación de productos de alta tecnología, que incluye electrónica, dispositivos médicos y productos farmacéuticos. El impacto en el empleo ha sido importante, así como en la atracción de IED. Sin embargo, este país es también vulnerable a las decisiones de las empresas transnacionales, como ha sido evidente en el caso del cierre de una planta de INTEL.

República Dominicana ha logrado atraer inversión a partir de coordinar campañas de difusión con autoridades federales, inversionistas locales, y agencias específicas como Pro industria.

Panamá experimentó con un código laboral nuevo en la Zona permitiendo que la zona fuera mucho más exitosa.

Existen otros casos exitosos, en los siguientes países, sin embargo, estos solo se enlistarán:

Brasil (Manaos, Panamá (Colón), Polonia (Katowice), Letonia (Puerto de Ventspils), Emiratos Árabes Unidos (Jebel Ali), Marruecos (Tánger), Corea del Sur (Incheon y Mazan) y Bangladesh (Chittagong).

De estas experiencias, se advierte que las ZEE exitosas han sido aquellas que no se basan exclusivamente en incentivos fiscales o facilidades comerciales, sino que parten de un enfoque integral que contempla también el desarrollo de infraestructura económica y social, el fortalecimiento del capital humano, facilidades regulatorias para las empresas, certidumbre jurídica, apoyos a la innovación y transferencia tecnológica, acceso al crédito productivo, un desarrollo urbano sustentable y otra serie de medidas encaminadas a elevar la productividad de las empresas y trabajadores en las ZEE e integrarlas con las economías de la región.

Experiencias No Exitosas de las ZEE.

Al privilegiar la creación de estas ZEE, obviamente no se previó que éstas fueran a generar problemas sociales ni desequilibrios ambientales, como es una constante en la mayoría de ellas en la actualidad, sino que se ponderaron más sus efectos positivos y es parte de la preocupación de las autoridades nacionales, estatales y municipales de todos los países en los que existen dichas ZEE. Domínguez y Brown, hacen un análisis, respecto a las experiencias no exitosas, el cual se presenta a continuación:

> "Bajo esta lógica, las ZEE de varios países han tenido resultados relativamente poco satisfactorios, pues en general reportan bajos niveles de inversión, exportaciones y empleo. Los factores identificados como inhibidores del desempeño de las ZEE en África incluyen la deficiente calidad de la infraestructura de comunicaciones (Bangladesh, Nigeria, Lesotho), electricidad y agua (Ghana, Nigeria, Senegal y Tanzania); servicios ineficientes (Ghana, Lesotho y Tanzania), promesas incumplidas de infraestructura (Nigeria y Senegal), mala ubicación (Nigeria, Bangladesh, Lesotho), ausencia de planeación programática, gobernanza débil (Tanzania), falta de coordinación institucional y fracaso de integrar los programas de las zonas a programas más amplios y estrategias de industrialización (Tanzania).

Nigeria han tenido problemas atrayendo inversión porque la federación no realiza una campaña publicitaria para atraer inversión. Los esfuerzos sólo se hacen de manera local y descoordinada.

Ghana otorgó el desarrollo de la Zona a una empresa privada relacionada con el Primer Ministro y el partido gobernante. Desacuerdos con respecto a las responsabilidades de la empresa, la inflación y una crisis económica en la región impidieron que la zona tuviera éxito.

Las ZEE en Centro América y el Caribe, entre los casos de no éxito, se encuentran el Salvador, Honduras y Nicaragua, los cuales se caracterizan por una continua y alta dependencia de la manufactura textil/vestuario, lo cual los ha hecho muy vulnerables a la competencia asiática. El efecto en el empleo está lejos de ser el deseado. Y no ha logrado encadenamientos industriales con la economía local, junto con su alta dependencia de los tratados comerciales, el efecto de esas zonas en el desarrollo es limitado.

En el continente asiático, nos esto casos de éxito. Por ejemplo, en Vietnam, país que tiene más de 15 Zonas, y que al competir entre ellas han reducido su capacidad para generar valor. Sus reglas de operación difieren, lo que ha confundido a los inversionistas.

La situación en la India, se ha caracterizado por no lograr negociar precios justos por las tierras que el gobierno compró a campesinos locales, creando conflicto y una sensación de que las Zonas sólo favorecían a los ricos. Hubo retrasos en la inversión y protestas.

Kuwait nunca aprobó las legislaciones secundarias necesarias para regular la administración de sus Zonas y estableció reglas que favorecían la llegada de empresas de poco valor agregado. La Zona nunca despegó.

Tailandia no garantizó inversión para crear infraestructura que conectara la Zona con los mercados externos. Privados tuvieron que crear sus propias carreteras con altos costos y retrasos en los planes de desarrollo" (Domínguez y Brown, 2017, p. 196).

NORMATIVA DE LAS ZONAS ECONOMICAS ESPECIALES.

En base a las anteriores experiencias mundiales, se puede considerar que diferentes países deben de basarse en estos antecedentes, por lo cual, en el presente apartado se revisaran leyes de Zonas Económicas Especiales de tres países, los cuales son Rusia, Uruguay y México. La finalidad de estas normativas, es dar mayor certidumbre a los inversionistas, a continuación, se mencionan algunos artículos de esas leyes que son de gran relevancia, ya que contienen en si estrategias de suma importancia para el desarrollo de estas ZEE.

Rusia.

La nueva época de las ZEE en Rusia comenzó en 2005 con la entrada en vigor de la Ley Federal nº116-FZ sobre las zonas económicas especiales en la Federación de Rusia. El funcionamiento de las ZEE se basa en la cooperación público-privada: el Gobierno ofrece una amplia infraestructura para el correcto desarrollo de la actividad empresarial. "La ley prevé 4 tipos de zonas: industriales, tecnológicas (innovación), turísticas y portuarias. Cada tipo de zona tiene su propia finalidad. Así, el objetivo de las ZEE industriales es la producción y/o transformación de productos".

El de las ZEE tecnológicas es el desarrollo, la fabricación y venta de productos científico-tecnológicos, programas electrónicos, bases de datos, sistemas de información, así como prestación de servicios de instalación y soporte técnico de dichos productos (Bondarenko, 2011, p.108).

Las ZEE turísticas se crean con el fin de fomentar la construcción, reconstrucción y explotación de los objetos de infraestructura turística, así como la explotación de yacimientos de aguas minerales, barros medicinales y otros recursos naturales, así como, el embotellado del agua mineral (Bondarenko, 2011, p.108).

A su vez, el objetivo de las ZEE portuarias es el almacenaje de mercancías y otros servicios comunes de los puertos y aeropuertos; abastecimiento de naves y aeronaves; fabricación, reparación, modernización, mantenimiento y soporte técnico de las naves y aeronaves; reciclaje de residuos biológicos; preparación de mercancía para la venta (clasificación embalaje, rotulación, etcétera); montaje sin modificación de producto; venta al por mayor de mercancías; y en su caso, construcción, reconstrucción y explotación de las instalaciones de infraestructura portuaria (Bondarenko, 2011, p.108).

Es de suma importancia resaltar que, en esta ley, se tiene claro, y como factor primordial, la especialización de cada una de las Zonas que se quieren generar o incentivar, así como su ubicación. Bondarenko (2011) realiza un análisis de la ley Federal nº116-FZ, de Rusia, la cual se menciona a continuación.

"Esta misma normativa, contempla que para poder desarrollar cualquier actividad en el territorio de las ZEE libremente (excepto zonas portuarias) pero para acogerse al régimen especial de la zona es necesario tener estatus de residente. Hay que tener en cuenta que los residentes no pueden tener filiales fuera del territorio de la ZEE en la que están registrados" (Bondarenko, 2011, p.109).

En este sentido, de debe contar con una Inversión mínima. Por ejemplo, "en las zonas de tipo industrial la inversión mínima es de 3 millones de euros. Es necesario que en el plazo de un año desde la fecha de firma del acuerdo sea desembolsado, como mínimo, un millón de euros. Para los residentes de las zonas técnicas y turísticas el volumen de inversión se establece en un acuerdo particular, ya que la ley no determina un mínimo. En cuanto a los residentes de las zonas portuarias, la inversión mínima cuando su objeto social es la construcción de infraestructura de puertos y aeropuertos o nuevos puertos y aeropuertos, es de 10 millones de euros" (Bondarenko, 2011, p. 110).

Estas condiciones que se mencionan, es para que los inversionistas puedan acceder a la Ventajas que las ZEE ofrecen a sus residentes, las cuales son numerosas ventajas de tipo aduanero, fiscal y administrativo. "El régimen fiscal de residentes de las ZEE se establece en función de la legislación fiscal rusa, compuesta por las legislaciones federal y autonómica. Hay que precisar que las ZEE de tipo industrial, tecnológico y portuario son zonas francas: las mercancías extranjeras introducidas al territorio de la ZEE están exentas del pago de aranceles y del IVA (importe sobre el valor añadido); cuando se introducen mercancías nacionales se paga el impuesto de accisa (salvo en las zonas portuarias) y no se paga el arancel de exportación" (Bondarenko, 2011, p. 110).

Estas condiciones que se enmarcan anteriormente, tienen un objetivo claro, atraer inversión extranjera, pero a cambio le genera condiciones para que los costos de desarrollar alguna actividad se disminuyan, esto a través de flexibilizar los aspectos aduaneros, fiscales y administrativos. Además, Rusia tiene identificadas las ZEE que pretende fortalecer y señala la especialización que estas tendrán.

República Oriental de Uruguay.

En el proyecto de ley de Uruguay, fechado 15 de junio de 2015, del cual es impórtate rescatar el articulo 4, donde hace mención que "los explotadores de zonas francas reguladas en la ley de 1987, se considerarán desarrolladores de zonas económicas especiales". En el artículo 9, señala que estas "zonas económicas especiales son áreas del territorio nacional de propiedad pública o privada, delimitadas y cercadas perimetralmente de modo de garantizar su aislamiento del resto del territorio nacional, las que serán determinadas por el Poder Ejecutivo". Y que además tienen por objeto "la realización en las mismas actividades industriales, comerciales o de servicios, … Sin perjuicio de los dispuesto en la presente ley y sus reglamentos, la instalación y realización de actividades en las zonas económicas especiales estarán sujetas al régimen general y particular que las leyes nacionales y sus reglamentos establezcan para dichas actividades, … El poder ejecutivo considerará el impacto de las actividades a ser realizadas en las zonas económicas especiales sobre la capacidad competitiva o exportadora de las empresas ya instaladas en el territorio nacional, a efectos de la evaluación de la contribución de dichas actividades". En este sentido se enmarca que esta nación viene de un proceso lógico y evolución de lo que eran las zonas francas, ya que como se menciona a lo largo de la ley se estará pasando de ese modelo al de zonas económicas especiales.

Pero la creación de las mismas tiene una regulación en el artículo 11 en el cual se expresa que: "El desarrollo de nuevas zonas económicas especiales que incluyan en su objeto la realización de actividades industriales se podrá autorizar únicamente si las mismas se localizan fuera del Área Metropolitana y los proyectos respectivos, considerados desarrolladores y usuarios, cumplen con alguna de las siguientes características:

> Consisten en inversiones de gran significación económica por montos iguales o superiores a U.I. 7, 000, 000, 000 (siete mil millones de unidades indexadas).
> Consisten en inversiones por montos iguales o superiores a U.I. 1, 000, 000, 000 (un mil millones de unidades indexadas) y tienen por objeto realizar en el país procesos de alto contenido tecnológico que contribuyan al desarrollo nacional en términos de los objetivos de la política de ciencia, tecnología e innovación.

En este sentido, la ley asegura una inversión mínima, lo que refleja una estrategia definida y en bienestar de ese país, ya que, al dar ciertas prerrogativas fiscales, asegura una inversión que compense estas. Y para continuar en esta lógica, el articulo 27 señala que "los usuarios de las zonas económicas especiales emplearán en las actividades industriales y comerciales que realicen en las mismas, un mínimo de 75% (setenta y cinco por ciento) de personal constituido por ciudadanos uruguayos, naturales o legales, a fin de poder mantener su calidad de tales y los beneficios y derechos que esta ley acuerda. En el caso de las actividades de servicios, el mínimo correspondiente será del 50% (cincuenta por ciento)".

Las exenciones y beneficios que ofrece esta ley, básicamente son: Exentar de todo tributo nacional, creado o a crearse, incluso aquellos en que por ley se requiera exoneración específica, respecto de las actividades que desarrollen en la misma. Sin estar comprendidas la exención tributaria las contribuciones especiales de seguridad social y prestaciones legales de carácter pecuniario establecidas a favor de personas de derecho público no estatales de seguridad social, lo anterior se encuentra plasmado en el capítulo IV del proyecto de ley de Uruguay.

Es importante resaltar que esta ley es explicita en cuanto a la administración, supervisión y control del régimen de zonas económicas especiales, la cual estará a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas a través del Área Zonas Económicas Especiales de la Dirección General de Comercio. Estos son algunos de los puntos más sobresalientes del proyecto de ley de Uruguay, el cual, deja entre ver que quien regula es el mismo gobierno, esto en función de su planeación para alcanzar la producción enmarcada en el desarrollo nacional y buscando el bienestar de la población.

México.

El decreto por el que se expide la Ley Federal de Zonas Económicas Especiales y se adiciona un quinto párrafo al artículo 9 de la Ley General de Bienes Nacionales, es quien guía y da forma a la nueva estrategia económica, con la cual se busca equilibrar el crecimiento de México. Lo anterior se menciona con mayor precisión el Artículo 1, que textualmente dice:

> "La presente Ley es de orden público y tiene por objeto, en el marco de la planeación nacional del desarrollo, regular la planeación, el establecimiento y la operación de Zonas Económicas Especiales para impulsar el crecimiento económico sostenible y equilibrado de las regiones del

país que tengan mayores rezagos en desarrollo social, a través del fomento de la inversión, la productividad, la competitividad, el empleo y una mejor distribución del ingreso entre la población. Dichas zonas serán consideradas áreas prioritarias del desarrollo nacional y el Estado promoverá las condiciones e incentivos para que, con la participación del sector privado, se contribuya al desarrollo económico y social de las regiones en las que se ubiquen, a través de una política industrial sustentable con vertientes sectoriales y regionales".

Las empresas que deseen involucrarse en esta actividad, recibirán beneficios, los cuales la misma Ley contempla: "La personas físicas o morales que operen en las Zonas Económica Especiales como administradores Integrales o Inversionista podrán recibir beneficios fiscales, aduanales y financieros, así como facilidades administrativas e infraestructura competitiva, entre otras condiciones especiales".

En el Articulo 2, contempla que quienes tendrán que hacerse cargo de las Zonas Económicas Especiales, será el sector privado, y en un caso especial el sector público, esto textualmente se menciona de la siguiente manera: "La construcción, desarrollo, administración y mantenimiento de las Zonas Económicas Especiales se realizarán por el sector privado o, en su caso, por el sector público, en bienes inmuebles de propiedad privada o inmuebles del dominio público de la Federación".
A diferencia a la Ley de la República Rusa, el establecimiento no es por una actividad económica sino por los sectores que tengan los mayores rezagos sociales, esto se encuentra plasmada en el artículo 6, sección 1; que dice: "Deberán ubicarse en las entidades federativas que, a la fecha de la emisión del Dictamen, presenten mayores rezagos en su desarrollo social, siempre que cumpla los siguientes criterios, de acuerdo con las cifras del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social:

- Se encuentren entre las diez entidades federativas con mayor incidencia de pobreza multidimensional, y

- Se encuentre las diez entidades federativas con el mayor número absoluto de personas en situación de pobreza multidimensional.

En el mismo artículo, pero apartado III, prevé que "la instalación de sectores productivos será de acuerdo con las ventajas comparativas y vocación productiva presente o potencial de la zona". En este sentido,

se entiende que las Zonas Económicas Especiales se instalaran en las regiones con mayor rezago social, y después se analizara las ventajas que ofrece o podría ofrecer dicha delimitación territorial.

Es pertinente mencionar que existe una planeación de las Zonas Económicas Especiales, al cual se le denomina "Plan Maestro", la elaboración de este recae como responsabilidad del Administrador Integral, y tendrá que ser sometido a la aprobación de la Secretaria de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, el Plan Maestro se deberá revisar cada 5 años, y en caso de ser necesario, podría ser modificado; además el Administrador Integral tendrá que: construir, desarrollar, administrar y mantener las obras de infraestructura de la Zona, así como prestar los servicios Asociados o, en su caso, tramitar éstos ante las instancias correspondientes".

Entre las obligaciones del Administrador Integral, tiene la contratación del personal nacional o extranjero que requiera para sus funciones, incluyendo al personal directivo, conforme a la legislación laboral. Este aspecto no es especifico en cuanto a los Inversionistas, lo cual significa que se puede contratar a personal necesario sin importar su nacionalidad, cosa distinta en Uruguay.

Hay que destacar la participación de los sectores privado y social, esto a través del Consejo Consultivo Integrado, en términos del reglamento de esta Ley, este estará conformado por representantes de instituciones de educación superior e investigación; organizaciones sociales, cámaras empresariales, Administradores Integrales e Inversionistas, sin embargo, su papel es como instancia asesora y de vinculación con el sector público en el desarrollo y funcionamiento de la Zona y su Área de Influencia; en esta lógica específicamente su función es; "Opinar el Programa de Desarrollo y el Plan Maestro de la Zona, y sus modificaciones, así como formular las recomendaciones pertinentes, en otras palabras no tendrá poder de decisión.

ASPECTOS A REFLEXIONAR.

En la búsqueda de lograr ser países "Desarrollados", las Zonas Económicas Especiales, actualmente tienen un papel fundamental en las políticas económicas y comerciales, como herramientas del desarrollo regional, es importante mencionar que estas, son una evolución de las distintas Zonas Económicas, específicamente de las Zonas Francas de Industria, esto debido a que se establece en un territorio especifico, y se realizarán actividades industriales de transformación.

Estas zonas tienen un mismo fin, el cual es atraer Inversión Extranjera Directa, y mientras mayor sea esta, se dice que tan exitosa ha resultado; es aquí en donde la carrera empieza a ser competitiva entre las diferentes Zonas Económicas, y que, en ocasiones, la disputa es entre las ubicadas dentro de un mismo país.

En esta carrera por atraer la mayor IED, los países han recurrido a implementar Zonas Económicas Especiales con atractivas recompensas, como lo condonación de impuestos, disposición de infraestructura, en algunos casos mano de obra barata, entre otros; pero para generar mayor certidumbre al inversionista, varios países han incorporado las ZEE dentro de sus leyes, como es el caso de Rusia, Uruguay y México, por citar algunos.

En esta carrera por la apertura de las Zonas Económicas Especiales, México tiene un camino por recorrer bastante difícil, ya que es esta estrategia por las Zonas Económicas la abandono a principios de los noventas, lo cual provoco una ruptura en la lógica de la planeación de la política económica; y que, a pesar de sus esfuerzos para integrarse a esta recomendación del Banco Mundial, existen varios aspectos que se podrían mejorar, para ello se realiza el siguiente análisis.

En síntesis, es importante comentar las diferencias que se tienen entre las leyes de Rusia y Uruguay, respecto a la mexicana; en primera instancia, la ley rusa tiene claro el sector de especialización de cada una de sus zonas, y las establece en función de estas, cosa distinta en México, el cual su estrategia tiene un carácter eminentemente social y territorial, dejando de lado los aspectos económicos a desarrollar.

En cuanto las diferencias con la ley de Uruguay, existen varias diferencias, las primera es que Uruguay viene con una lógica de Zonas Económicas, ya que están realizando una evolución de las zonas francas a las Zonas Económicas Especiales, teniendo una directriz en su forma de realizar la política económica y la planeación de la misma; en otro sentido la ley uruguaya delimita bien sus necesidades a tal grado que pone límites en cuanto a los mostos a invertir en su territorio, en función del sector a desarrollar, teniendo un control el gobierno más estricto que el mexicano, ya que este no menciona una inversión mínima, finalmente y de suma importancia, es que la ley de Uruguay establece una limitante respecto a la nacionalidad de los empleados, teniendo una preferencia por los nacidos en ese País, cosa que la Ley mexicana no establece.

En estos sentidos la Ley mexicana tendrá que ser analizada y si fuese el caso modificada especialmente en los aspectos a considerar para el establecimiento de Zonas Económicas Especiales, ya que es bajo varios aspectos parece ser importante lograr el fortalecimiento de la industria existente; y además establecer un mínimo de inversión para que se otorgue los beneficios ofrecidos.

Bibliografía Consultada.

Arias Ramírez, Rafael; Sánchez Hernández, Leonardo; Luis Vargas Montoya y Agüero Rodríguez, Oscar (2015). Aproximación teórica y metodológica para la definición de Zona Económica Especial (ZEE) en Costa Rica, Instituto de Investigaciones de Ciencias de Económicas, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Banco, Mundial (2012). Desarrollando el potencial exportador de América Central. Region de América Latina y el Caribe. Banco Mundial.

Bondarenko, Alina (2011). Otras formas de invertir: zonas economicas especiales de Rusia en el marco de la colaboración publico - privada. Boletin de Economico Información Comercial Española Nº 3019. España.

Cabrero, E.; Orihuela, I.; y Ziccardi, A. (2003). "Ciudades competitivas – Ciudades cooperativas: Conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas". Documento de trabajo nº 139. División de Administración Pública, CIDE. México.

Creskoff, Stephen; Walkenhorst, Peter. (2009). Implicaciones de las disciplinas de la OMC para las zonas económicas especiales en los países en desarrollo. Documento de trabajo de investigación de políticas; no. WPS 4892. Banco Mundial.

Dassel, Kurt & Kim, Eckermann (2013). Using Special Economic Zones to Drive Job Creation in Mena.

Domínguez, Lilia, Brown Flor y Sergio Carrera (2017). Mexico: insertion of ICT services in global value chains, capabilities and public policy. International Journal Value Chain Management.

Domínguez Lilia y Brown Flor (2017). Las Zonas Económicas Especiales: Los Retos Para México. Revista De Economía Mexicana Núm. 2, México

Farole, Thomas. (2011). Zonas Económicas Especiales en África: Comparación del Desempeño y Aprendizaje de la Experiencia Global. Direcciones en Desarrollo; comercio. Banco Mundial.

Ley Federal de Zonas Económicas Especiales (2016). Estados Unidos Mexicanos.

Ley de Zonas Económicas Especiales (2015). Republica Oriental del Uruguay.

Park, Jung-Dong (1997). *The Special Economic Zones of China and their Impact on Its Economic development*, Korea Development Institute, Korea.

Todd, E. (1999), La ilusión económica. Ensayo sobre el estancamiento de las sociedades desarrolladas, Taurus, Madrid.

World, Bank (2008). Special Economic Zones Performance, Lessons Learned, and Implications for Zone Development. Washington, DC: The World Bank.

ELEMENTOS ESENCIALES DE REDUCCIÓN DEL DETERIORO AMBIENTAL CASO TEC.ZAMORA

Chávez Contreras L., Linares Ramírez A., García Cruz R.
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Zamora. México.
chavezl@tec.zamora.mx, alisl@tec.zamora.mx, garciac@tec.zamora.mx

RESUMEN

En Michoacán al igual que en el resto del país, las políticas públicas medio ambientales, son una gran necesidad que puede permitir, reducir los efectos devastadores del deterioro ambiental. En tal sentido resulta esencial que el gobierno del estado de Michoacán, establezca este instrumento para reducir los graves efectos llevados a cabo por el hombre en perjuicio del planeta.

Los tecnológicos descentralizados del estado de Michoacán, pueden encabezar importantes tareas en pro del medio ambiente y para ello, es esencial destinar algunos recursos del presupuesto del estado y de la federación que coadyuven en el seguimiento de tareas y actividades como la captación de recursos hídricos, la adquisición de algunos equipos, herramientas, insumos y materia prima para el mantenimiento y establecimiento de nuevasde áreas verdes dentro de los planteles.

Algo muy importante sin duda es la promoción de la conciencia ambiental en el alumnado, lo cual puede fomentar la participación de los estudiantes y personal académico, en las tareas inherentes a las universidades verdes.

El objetivo principal; lograr una formación integral de los estudiantes egresados y contribuir con el cuidado del medio ambiente, así como generar condiciones para replica dichas acciones a otras latitudes de la región, tarea esencial del presente siglo.
Palabras clave: políticas públicas, conciencia ambiental, medio ambiente.

ABSTRACT

In Michoacán, as in the rest of the country, public environmental policies are a great need that can reduce the devastating effects of environmental deterioration. In this sense it is essential that the government of the state of Michoacán, establish this instrument to reduce the serious effects carried out by man, to the detriment of the planet.

The decentralized technicians of the state of Michoacán, can lead important tasks in favor of the environment and for this, it is essential to allocate some resources of the budget of the state and the federation that contribute in the follow-up of tasks and activities such as the capture of water resources, the acquisition of some equipment, tools, supplies and raw material for the maintenance and establishment of new green areas within the schools.

Something very important is undoubtedly the promotion of environmental awareness in students, which can encourage the participation of students and academic staff in the tasks inherent to green universities.

The main objective; achieve a comprehensive education of graduated students and contribute to the care of the environment, as well as generate conditions to replicate these actions to other latitudes of the region, an essential task of this century.
Kewords: public politics, environmental awareness, environmental.

1 Introducción

El Estado de Michoacán requiere del establecimiento de **políticas públicas en materia ambiental**, que favorezcan la reducción del deterioro de los diversos ecosistemas. Es indispensable que el Congreso del Estado de Michoacán incluya en la formulación de su Presupuesto de Egresos, una partida destinada al cuidado y protección del medio ambiente dentro de los planteles educativos, con bajos recursos, pero que resultarían fundamentales.

En las últimas décadas, la degradación ambiental ha repuntado en forma indiscriminada y es de urgente necesidad la aplicación de politicas públicas que coadyuven al cuidado de los recursos naturales, tan escasos en el planeta y donde el estado de Michoacán destaca por esa riqueza, la cual se viene aminorando por el abuso en la explotación de sus bosques y áreas naturales (lagos, rios, estanques), que de forma ordinaria año tras año se ven afectados con la llegada de la temporada de secas (terminación del temporal de lluvias), donde la presencia de grandes incendios ha ubicado al estado, como primer lugar nacional en la devastación de sus bosques. No obstante, los incendios forestales, no siempre tienen su origen por fenómenos naturales; en muchos de los casos son por la existencia de individuos irresponsables(tiran colillas de cigarro, no apagan sus fogatas totalmente) o son provocados de forma intencional por algunos campesinos que con dicha acción, le apuestan a la aparición de pastizales nuevos para sus cabezas de ganado bovino, caprino, ovino y equino principalmente.

Estas prácicas recurrentes de algunos campesinos y de sujetos inconcientes, deben ser investigadas y castigadas para erradicar el problema y lograr la preservación de los bosques de coníferas y otras especies en peligro de extinción en el estado.

El Tecnológico de Zamora, viene realizando tareas de reforestación dentro del plantel y en algunas áreas de la ciudad, esto a fin de crear pulmones forestales que incidan en la regulación de la temperatura en beneficio de la sociedad. No obstante, para lograrlo, se requieren algunos recursos económicos que permitan cumplir en forma puntual con dicha labor.

Es necesario establecer dentro del plantel algunos depósitos estratégicos para la captación de agua en temporadas de lluvias (estanques, depósitos, ollas etc). que pueda ser utilizada en los periodos de estiaje para riego de árboles y áreas verdes, ya que el agua disponible del municipio de Zamora, resulta insuficiente para atender tan apremiante necesidad, así como efectuar plantaciones de árboles, en algunas áreas estratégicas de la ciudad de Zamora (avenidas con alto nivel de circulación y saturación vehicular).

En el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Zamora, un grupo de profesores investigadores, tiene la inquietud de transformar el entorno del plantel y coadyuvar en la mejora ambiental de la ciudad de Zamora, donde al pasar de los años, las

temperaturas se han venido incrementado de forma alarmante, virtud del cambio climático, fenómeno que en décadas anteriores era poco perceptible, lo cual debe ser tomado como una alerta que obligue a la sociedad a cambiar algunas de sus conductas y prácticas frente al medio ambiente, generando conciencia sobre la urgencia de participar con medidas correctivas sobre ese aspecto.

Detener el deterioro ambiental, es una premisa que require la atención y participción de toda la sociedad a fin de lograr condiciones óptimas para las generaciones futuras.

2 Políticas Públicas Ambientales

La política es un asunto demasiado serio para dejarlo en manos de los políticos. Charles De Gaulle.

La ciencia tradicional consideraba, en los años cincuenta y sesenta, que las Políticas Públicas (policies) eran variables dependientes de la actividad Política (politics) Roth, 2006.

La política ambiental es el conjunto de esfuerzos políticos para conservar las bases naturales de la vida humana y conseguir un desarrollo sustentable. La definición de una política ambiental a nivel de empresa es un requisito de los sistemas de gestión medioambiental certificados como ISO 14001 o EMAS.

La necesidad en el Estado de Michoacán, de regular y controlar el uso de los recursos naturales y la calidad del ambiente, a fin de garantizar la sostenibilidad ambiental y la calidad de vida, se puede materializar con una política pública ambiental, que integre un conjunto de principios, criterios y orientaciones generales, formulados de forma estratégica, para la protección del medio ambiente, el mejoramiento de las condiciones ambientales, como respuesta a los problemas ambientales prioritarios.

El análisis de políticas públicas en sus orígenes, subdisciplina de la ciencia política, aunque también denominado sociología del Estado o –más amplio aún- de la acción pública, se nutre de herramientas teóricas y metodológicas que pueden aplicarse al contexto latinoamericano, sin reeditar modelos ni forzar la operacionalización descontextualizada de instrumentos. En tal sentido las políticas públicas, encuentran toda una serie de definiciones, a saber de algunas:

Las políticas públicas se conforma mediante un conjunto de decisiones y la elección entre dichas alternativas" (Aguilar, 2003).

Para (Rose, 1967; Pressman y Wildavsky, 1973), las políticas denotan también las intenciones de las fuerzas políticas, particularmente las intenciones de los gobernantes, las consecuencias de sus actos; tiende a significar intenciones más que consecuencias.

Harold Laswell, define a la política pública como: "…disciplinas que se ocupan de explicar los procesos de elaboración y ejecución de las políticas…, con base científica, interdisciplinaria y al servicio de gobiernos democráticos".

Política pública es el programa de acción de una autoridad pública. Este programa y las actividades que implica, componen la unidad de base de la que se sirve el analista del trabajo gubernamental.

3 Programa de Reforestación en el ITESZ

En el ITES de Zamora, desde hace varios años, se ha venido trabajando en favor del medio ambiente, fomentando la aparticipación del alumnado y del personal docente, administrativo y directivo, tarea un tanto compleja en virtud de la gran apatía que impera dentro de éste sector. No obstante a la indiferencia mostrada a lo largo de los últimos cinco años, desde el año 2013, se estableció un huerto fruticola en una superficie de .5=00=00 hectáreas, con algunas variedades de frutales como limonero (Citrus x limón), mandarino (Citrus reticulata), guayabo (Psidium guajava), mango (Mangifera indica), nizpero (Mespilus germanica), nogal (Juglans regia), realizando las labores de cultivo, con algunos alumnos de las carreras de Contador Público, Ingeniería Electrónica, Ingeniería en Gestión Empresarial y un reducido grupo de profesores investigadores del plantel.



Imagen 1 Precursores del Proyecto del Huerto Frutícola del ITESZ

El huerto establecido desde el año 2013, ha sufrido innumerables problemas para su supervivencia, siendo las amenazas más atroces, la escacez de agua en los periodos de noviembre a mayo principalmente de cada año, la ocurrencia de incendios forestales en los periodos de febrero a junio de cada anualidad, los cuales en ocasiones, han invadido el total de la superficie del huerto, causando severos daños, devastando en su totalidad, el Sistema de riego por goteo que se encontraba estabalecido, daños que desde el año 2015, no han podido resarcirse, obligando a efectuar los riegos en forma manual, lo que implica mayor gasto de agua y serias dificultades para su matenimiento.

Otras deficiencias han sido la falta de equipo de bombeo para el control de plagas, enfermedades y deshierbes; falta de presupuesto para la adquisición de agroquímicos como insecticidas, fungicidas, fertilizantes granulados y foliares, nematicídas y acaricidas, dada la fuertes presencia de la gallina ciega y la ormiga arriera; carencia de algunas herramientas específicas para las podas y aclareo de árboles, (Tijeras podadoras y demás herramientas de labranza).

No obstante las dificultades enunciadas con antelación, el pequeño grupo de profesores investigadores y estudiantes, realizó durante el presente año 2018, la plantación de 200 pinos de la especie pino michoacano **(**Pinus devoniana Lindley o Pinus

michoacana Mart.) y 200 árboles frutales de las especies enunciadas en la descripción del huerto frutícola.



Imagen 2 Plantación de Pinos y frutales en el Día Mundial del Medio Ambiente.

De acuerdo con Savall y Zardet (2004), se trata de un sistema de gestión de impactos organizacionales, sociales, cognitivos y educativos, así como de una reducción de los posibles disfuncionamientos que se puedan encontrar.

4 Importancia de la Conciencia Ambiental en el ámbito educativo.

La Conciencia Ambiental (CA) se define como un sistema de vivencias, conocimientos y experiencias que el individuo utiliza activamente en su relación con el medio ambiente (Febles, 2004, cit. por Alea, 2006). Es un término de carácter multidimensional, que requiere la identificación y conexión de varios indicadores para profundizar en su entendimiento y aplicación.



Imagen 3 La promesa para el alumnado de un nuevo bosque en el ITESZ

No obstante lo anterior, ha sido una gran dificultad el lograr involucrar a toda la comunidad estudiantil, debido sobre todo al grado de conciencia ambiental (CA) de cada alumno, donde se han detectado por lo menos tres tipos de grupos de (CA), a decir; CA mayor, CA menor y Sujetos no condicionados sobre la CA. Las categorías versan respecto a los aspectos cognitivo, afectivo, conativo y activo y destacan las siguientes características:

CA Mayor: corresponde a un perfil de estudiantes con un alto nivel de conocimiento, información, valores y creencias, actitudes y comportamientos ambientales. Así, este componente describe a un sector de estudiantes relativamente más proambientalistas, los cuales de forma natural, manifiestan un alto de grado de participación en actividades que pueden mejorar el medio ambiente. Las siguiente imágenes hacen muestra de los alumnos que forman parte de la **Conciencia Ambiental Mayor,** individuos muy valiosos para alcanzar los objetivos de reducir el deterioro ambiental.




Imagen 4 y 5 La participación del alumnado en tareas medioambientales dentro del ITESZ.

CA Menor: corresponde a un perfil de estudiantes con un nivel más bajo o difuso, donde aun con un aceptable nivel cognitivo, no se perciben valores y creencias proambientales ni un sentimiento de responsabilidad personal, que derivan en una actitud pasiva o negativa frente a la participación, así como en patrones de conducta no respetuosos con el medio ambiente.




Imagen 6 y 7 Indiferencia y ausencia de valores y creencias proambientalistas dentro del ITESZ

Sujetos no condicionados por CA: corresponde a sujetos con comportamientos de cierto respeto hacia el medio ambiente, pero sin estar condicionados por la medida de CA. No es un grupo de conducta ambiental negativa, sólo no depende de la CA. Como señala Breiting (1994), son comportamientos que se componen del mismo tipo de actos y acciones, sin que la CA sea su objetivo. La sensibilización ambiental puede lograr que operen importantes cambios en su percepción y actitud hacia la conservación de la naturaleza.

En ese sentido; la Universidad es un escenario clave en los procesos de transformación de la sociedad. Tiene la responsabilidad de transmitir los conocimientos, valores y actitudes que contribuyan a una educación integral de su alumnado. Debe propiciar en sus egresados los niveles de CA que les permitan, la interacción con su entorno de manera adecuada. Así lo señala el Libro Blanco de la Educación Ambiental (Ministerio de Medio Ambiente, 1999) y las Estrategias de EA de Comunidades Autónomas.



Imagen 8 Lo sencillo que es transformar las condiciones del planeta

Este instrumento permite identificar diferentes niveles o grados de CA en torno a los que la población puede agruparse. La metodología utiliza como base empírica los

resultados del Eco barómetro de Andalucía 2004, una encuesta sobre actitudes y comportamientos relacionados con el medio ambiente entre la población andaluza.

Sin embargo, es pertinente destacar que los posibles resultados de éste programa, se encuentran íntimamente ligados con la calidad educativa de cada institución, con la consideración de algunos elementos que tienen que ver con la transparencia, rendición de cuentas, la estructuración de una cultura compartida por la organización, un compromiso sólido de los miembros de las instituciones educativas respecto al tema medioambiental y la presencia de valores en cada individuo participante. Sánchez, (2005)

5 Problemática de incremento del deterioro ambiental en el ITESZ

De lograr que los miembros del Congreso del Estado de Michoacán, volteen la mirada sobre la propuesta del establecimiento de políticas públicas ambientales dentro del Gobierno del Estado de Michoacán, se da la posibilidad de generar cambios importantes en materia de medio ambiente dentro de los planteles de Educación Superior, posibilitando una mayor sensibilización e incremento del grado de conciencia ambiental, para su replicación en otras instituciones educativas, tarea sencilla si se logra la concientización de un importante número de estudiantes y profesores.



Imagen 9 Labores de riego



Imagen 10 Labores de cultivo

Los aspectos medioambientales que requieren la atención en el Tecnológico de Zamora, no significan una carga para el gobierno del Estado y con un mínimo grado de sensibilidad de las autoridades forestales del estado, se puede alcanzar un cambio significativo en la calidad del aire, del agua, del suelo y finalmente de la preservación de los recursos naturales, esto en virtud del objetivo primordial a alcanzar; una toma de conciencia ambiental y mayor grado de participación en las tareas pro ambientalistas. A continuación se enumeran los aspectos que requieren de un pequeño apoyo económico y que pueden cambiar las actuales condiciones:

a) Apoyo para la excavación y construcción de una olla de agua que permita almacenar el líquido, producto de la precipitación pluvial y sea utilizada para el huerto y las áreas de bosque y en el periodo de estiaje anual.

b) Apoyo para el establecimiento de un sistema de riego por goteo automatizado.

c) Apoyo para la adquisición de 6 bombas para la aplicación de agroquímicos en el control de plagas y enfermedades de frutales y coníferas.

d) Apoyo para la compra de 10 litros de herbicida, 10 litros de insecticidas, 10 bultos de sulfato de amonio de 50 kilogramos, lo bultos de fórmula triple 17 y 5 frascos de fertilizante foliar, todo ello para un periodo anual.

e) Apoyo para la adquisición de dos desbrozadoras de poco caballaje, para el corte de malezas.

Con la excavación y construcción de una olla de agua para riego, se garantiza la vida de los árboles frutales y las coníferas, en virtud de la topografía del terreno del ITESZ (pendiente adecuada para captar agua pluvial) pudiendo captar en el periodo de lluvias, la cantidad necesaria de agua para enfrentar el periodo de secas de aproximadamente 6 meses, con un requerimiento aproximado de 120,000 metros cúbicos de agua para dicho periodo. La calidad del suelo es arenoso, suelo pobre con baja presencia de nutrientes y poca capacidad de retención de la humedad por lo que los riegos deben aplicarse en periodos más cortos y en mayor tiempo que en suelos limosos o arcillosos.



Imagen 11 Olla de agua para riego del ITESZ

6 Resultados

Con el pasar de los años, un mayor número de profesores y alumnos del ITESZ, ha venido tomando interés por participar e integrarse a las labores de cuidado, mantenimiento y embellecimiento de las áreas del huerto frutícola y de las la coniferas; se han recibido donaciones de plantas, se está adoptando la cultutra de adoptar un arbolito y de brindarle todos los cuidados en los periodos de desarrolló de su sistema radicular, lo cual en otros periodos, era poco observado.

De forma espontánea, algunos alumnos y profesores, efectúan cooperaciones para la compra de algún product que llega a requerir el huerto, para la compra de cal para el pintado de tallos, para adquirir algún herbicida, insecticida o acaricída, sin embargo al no tener en existencia los productos para el mantenimiento y cuidado del huerto, los periodos de aplicación llegan a desfazarce, situación que afecta el desarrolló vegetative de frutales y coníferas.

Por lo anterior, resultaría factible.que el gobierno del estado de Michoacán, le brindara autorización a sus Tecnológicos Descentralizados para que dispongan de una pequeña partida presupuestal que atienda estas necesidades tan apremiantes para revertir el grave deterioro ambiental en los entornos de cada plantel de las comunidades tecnológicas.



Imagen 12 que refleja la participación y conciencia ambiental

Referencias:

Aguilar Astorga C., Lima Facio M.A. Qué son y para qué sirven las Políticas Públicas, Madrid, 2009.

Aguilar, L. (1993). Antologías de Política Pública, México, Porrúa. Varias ediciones.

Alea, A. (2006). Diagnóstico y potenciación de la educación ambiental en jóvenes universitarios. Odiseo, Revista electrónica de Pedagogía, 6, 1-29. Disponible en: http://www.odiseo.com.mx/2006/01/print/alea-diagnostico.pdf.

Breiting, S. (1994). Hacia un nuevo concepto de educación ambiental. Comunicación presentada a la Conferencia de Intercambio de Experiencias Prometedoras en Educación Ambiental en Gran Bretaña y los países nórdicos. Karlslunde (Dinamarca), 11-13 noviembre. http://www.magrama.es/es/ceneam/articulos-de-opinion/

Chuliá, E. (1995). La conciencia medioambiental de los españoles en los Noventa. ASP Research Paper, 12 (a), 1-36.

El Ecobarómetro de Andalucía publicación anual de la Red de Información de Andalucía con la colaboración del Instituto de Estudios Sociales de Andalucía (IESA), en el marco del Decreto Rediam sobre medio ambiente.

El Libro Blanco de la Educación Ambiental en España quiere promover la acción pro-ambiental entre individuos y grupos sociales; una acción informada y decidida en favor del entorno y hacia una sociedad sostenible.

Environmental Education and Environmental Studies, 92-25, NAEE, Columbus, Ohio: ERIC/ SMEAC.

Febles, M. (2004) La necesidad de la formación de una conciencia ambiental. Cuba: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.

Lasswell, H. (1971), La concepción emergente de las ciencias de políticas, en Aguilar, El estudio de las políticas públicas, México, Porrúa.

Ministerio de Medio Ambiente (1999). Libro Blanco de la Educación Ambiental. Disponible en:

http://www.mma.es/secciones/formacion_educacion/recursos/rec_documentos/pdf/blanco.p df.

Pressman, J. L. y Wildawsky, A. (1998), Implementación. Cómo grandes expectativas concebidas en Washington se frustran en Oakland. México, D. F.: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C. y Fondo de Cultura Económica.
Pressman, J. L. y Wildawsky, A. (1998), Implementación. Cómo grandes expectativas concebidas en Washington se frustran en Oakland. México, D. F.: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C. y Fondo de Cultura Económica.

Roth, A. (2006), Políticas Públicas: Formulación, Implementación y Evaluación, Bogotá, Aurora.

www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm

CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: HACIA UNA ECONOMÍA CON PROPÓSITO

Claudia Malcón Cervera[1], José Gerardo de la Vega Meneses[2], Ingrid Nineth Pinto López[3]

Palabras clave: propósito, modelos de negocio, cuarta revolución industrial, disrupción digital

Introducción

A partir de la Revolución Industrial en 1750 se han registrado grandes avances en la historia de la humanidad; sin embargo, hoy en día se atraviesa por una peligrosa encrucijada: la institución del capitalismo está siendo amenazada por sus propios excesos y los negocios ya no son vistos como una fuerza para el bien de la sociedad, cuestionándose la legitimidad de los negocios para operar en la sociedad, reconociéndose como inadecuados, no aspiracionales e inclusive tóxicos. Esta desconexión plantea serios cuestionamientos acerca de los modelos de negocio que existen actualmente (Sisodia, Henry, & Eckschmidt, 2018).

Como respuesta a esta situación, hoy en día se está llevando a cabo a nivel global una revolución en los negocios. Los líderes que decidan participar en esta revolución y lograr involucrar a sus accionistas, empleados y clientes, lograrán un éxito sostenible en los próximos años (Izzo & Vanderwielen, 2018). La palabra éxito adquiere un nuevo significado: lograr un retorno financiero para los accionistas, al mismo tiempo que crean un impacto positivo en la sociedad y en la naturaleza, gestionándose los impactos sociales y ambientales con el mismo rigor que los asuntos financieros. Esta nueva definición de éxito desafía a los negocios, al rol del gobierno y al de la sociedad civil en el sentido de que las empresas tienen como única misión maximizar el valor de los accionistas, que los problemas públicos son responsabilidad exclusiva de los gobiernos y sociedad civil, y que el éxito empresarial es la acumulación rápida de dinero, sin importar cómo lo logra o a qué costo (Sistema B, 2018).

La economía del propósito

Durante los últimos años la economía ha cambiado drásticamente, pasando de ser una economía industrializada, a una economía del conocimiento y la tendencia actual apunta hacia una economía del propósito, en la cual la gente ya no compra lo que las empresas hacen sino el por qué lo hacen. Por consiguiente, el producto o servicio que ofrecen las empresas debe trascender, las personas buscan una razón en su empleo más allá del salario.

Para Hurst (2014), el surgimiento de un propósito como el nuevo principio de organización en nuestra economía es producto del momento actual en el tiempo. Se basa en el lugar en donde nos encontramos

[1] e-mail: claudia.malcon@upaep.mx Facultad de Inteligencia de Negocios. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
[2] e-mail: josegerardo.delavega@upaep.mx Facultad de Contaduría y Finanzas. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
[3] e-mail: ingrid.pinto@upaep.mx Facultades de Administración de Empresas e Inteligencia de Negocios. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

hoy en la historia, en nuestra actual cultura, valores, educación, habilidades tecnológicas, organizaciones sociales, realidad política y estado del medio ambiente. Cada parte de nuestro mundo ha sufrido una transformación radical en las últimas décadas y están ahora convergiendo en un nuevo conjunto de procesos para cambiar la forma en que opera la sociedad.

El propósito debe ser un imperativo en las empresas; esto es, ya no es sólo cuestión de generar utilidades y empleo, sino también de mejorar la vida de la gente y tener un impacto positivo en la naturaleza.

Existen impulsores de esta nueva economía:

1. *Tecnología a gran escala*. La tecnología ha evolucionado mucho en los últimos 20 años. En la etapa 1.0 del internet la innovación consistía en generar la versión en-línea del negocio tradicional. Los sitios web permitían hacer búsquedas en directorios planos, además de hacer transacciones. Las redes sociales son el corazón del internet 2.0, donde puedes auto-expresarte, hacer comunidad, la vida se hace más pública, haciéndote consciente de la marca personal. En la nueva era del internet se aprovecha el poder de las relaciones; es posible compartir autos, bicicletas, dormir en una casa en lugar de en un hotel, pedir dinero prestado a personas similares a uno en lugar de a grandes bancos, etc (Hurst, 2014).

2. *El efecto de Maslow en milenials*. Abraham Maslow presentó un modelo piramidal para explicar las motivaciones humanas, en las que las necesidades básicas de supervivencia forman la base, y otras, como la autoestima y la expresión creativa, solo se convierten en preocupaciones o necesidades cuando se satisfacen las más básicas. En la generación milenial, hay un cambio en la jerarquía de necesidades de Maslow, como resultado natural del cambio social tan grande que está tendiendo lugar en nuestros días. La generación milenial es emprendedora, ambiciosa y orientada a lo social y se les conoce como la generación del propósito, se conocen por su deseo de hacer la diferencia, crecer y compartir su pasión con el mundo (Hurst, 2014). La generación milenial compra en compañías con las que comparten sus objetivos, tales como beneficios al medio ambiente y a las comunidades locales (Asmus, 2018).

3. *Generación disruptiva*. Personas de la generación X han sido pioneros en la economía del propósito al jugar un rol decisivo en los nuevos modelos de innovación social, emprendimiento social, redes sociales y sostenibilidad, debido a que fueron entrenados para usar la tecnología y pensar en grande (Hurst, 2014).

4. *Turbulencia ambiental, económica y política*. La presencia de desastres naturales, eventos de terrorismo, y las grandes recesiones económicas están provocando que las personas se preocupen y generen empatía por las necesidades de las personas afectadas por estos eventos, generando un cambio de conciencia en sus vidas. Pero todos estos desastres, ya sea ambientales o económicos, traen consigo grandes oportunidades. Inspiran al coraje, invención e innovación. Se redefine el concepto de lo que se considera normal. Se inventan soluciones, se prueban nuevos modelos, el capital de los sectores público y privado se están redireccionando a la economía del propósito. Este cambio no sólo es de los milenials, sino de sus padres y de las personas próximas a su periodo de retiro, las cuales están redefiniendo las actividades propias de su edad (Hurst, 2014).

5. *Longevidad*. Después de trabajar por décadas realizando actividades enfocadas principalmente a ganar dinero, la generación boomers está buscando maneras de contribuir en algo a la sociedad haciendo trabajos con significado social, provocando que se sientan bien consigo mismos (Hurst, 2014).

6. *Cambio en los roles de las familias*. La naturaleza y estructura de las familias está cambiando como consecuencia de que las personas viven más, lo que provoca se casen a mayor edad y, en ocasiones, más de una vez. Ambos padres trabajan, y una de las consecuencias de este cambio es que cada vez se contratan más personas en trabajos con un nivel de propósito muy alto (Hurst, 2014).

7. *Nueva ciencia social*. Las necesidades de los individuos y las familias han evolucionado y cambiado; el bienestar no sólo es bueno para las personas, sino también para los negocios. Las empresas comienzan a invertir para habilitar el propósito, así como medir y maximizar el bienestar de sus empleados (Hurst, 2014).

8. *Globalización acelerada*. Las tecnologías de la información y el transporte aéreo han provocado que se esté conectado y comunicado con personas de cualquier parte del mundo, acortando distancias geográficas y haciéndonos más conscientes de la problemática de las personas en países en desarrollo, así como del impacto del cambio climático en el planeta (Hurst, 2014).

9. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. A nivel global, la Organización de las Naciones Unidas se viene involucrando cada vez más hacia la economía del propósito, como vehículos para alcanzar lo que ha definido como Objetivos de Desarrollo Sostenible en una agenda hacia 2030: Fin de la pobreza; Hambre cero; Salud y bienestar; Educación de calidad; Igualdad de género; Agua limpia y saneamiento; Energía asequible y no contaminante; Trabajo decente y crecimiento económico; Industria, innovación e infraestructura; Reducción de las desigualdades; Ciudades y comunidades sostenibles; Producción y consumo responsables; Acción por el clima; Vida submarina; Vida de ecosistemas terrestres; Paz, justicia e instituciones sólidas; Alianzas para lograr los objetivos (Organización para las Naciones Unidas, 2018).

Iniciativas motivadas por un propósito

Existen diferentes iniciativas en este movimiento global que está impulsando el cambio hacia una economía con propósito, es decir, buscan llevar el propósito a las empresas.

Jóvenes emprendedores

Incontables jóvenes están iniciando negocios con la gran intención de hacer del mundo un lugar mejor y elevar la humanidad. Emprendedores sociales están creando miles de organizaciones que buscan resolver los retos que enfrentamos colectivamente, inspirados en un propósito que busca ir más allá de sólo generar utilidades.

Empresas B

Las empresas B fueron creadas como una forma de satisfacer las demandas de consumidores, inversionistas y, particularmente, emprendedores con consciencia social. Son un producto de B Lab, una compañía sin fines de lucro creada en el año 2006 que sirve a un movimiento global de personas que utilizan las empresas como una fuerza para el bien (Honeyman, 2014).

Ser Empresa B significa el compromiso de demostrar que las empresas pueden ser agentes de cambio y contribuir a la solución de las grandes problemáticas sociales y ambientales. Las Empresas B tienen la convicción de ser las mejores para el mundo y por eso protegen su misión y cumplen un estándar para poder certificarse. Ser Empresa B significa demostrar que es posible perseguir el triple impacto – económico, social y ambiental – de manera simultánea, con un compromiso de mejora permanente, legal y a largo plazo. Las Empresas B son parte de un movimiento global que está presente en todo el mundo (Sistema B, 2018).

Las primeras Empresas B se certificaron en junio de 2007 y, hasta noviembre de 2017, hay alrededor de 2,200 empresas B certificadas en 50 países, las cuales se rigen bajo una legislación creada por B Lab.

Para llegar a ser una Empresa B, una compañía debe: (a) rendir cuentas y considerar su impacto en todas las partes involucradas – clientes, empleados, proveedores, inversionistas, comunidad, medio ambiente; (b) hacer público un reporte sobre su desempeño social y ambiental comparado contra un estándar; (c) evaluar el impacto de la compañía en sus trabajadores, la sociedad y el medio ambiente, logrando un puntaje de 80 a 200 verificado por la Evaluación Impacto B, el cual deberá ratificarse cada dos años; y (d) pagar la tarifa de Certificación B Lab, cual varía entre $500 y 50,000 usd por año, dependiendo de los ingresos de la compañía (Pippin & Weber, 2016).

Las Empresas B tienen diferentes beneficios y oportunidades (Sistema B, 2018):

1. *Mejora continua.* La certificación de Empresa B es una herramienta de mejora continua, que ayuda a las empresas a mejorar de manera permanente.
2. *Difusión y posicionamiento.* Cada vez hay más espacios de difusión para las Empresas B en los medios de comunicación y en eventos. Se invita a ser embajador activo.
3. *Actividades de intercambio y aprendizaje permanente.* Sistema B y las Empresas B están permanentemente organizando actividades para la Comunidad B. Estas actividades son instancias de aprendizaje, de conversación y de generación de redes – Multiplicadores B.
4. *Atracción de talentos.* Cada vez son más las personas que prefieren trabajar en empresas con propósito como las Empresas B. Los milenials, que corresponden a aproximadamente a un 50% de la fuerza laboral, buscan empleos asociados a un propósito mayor.
5. *Venta a otras empresas (B2B).* Según encuestas realizadas, el 53% de Empresas B vende sus productos o servicios a otras Empresas B y de éstas, el 75% se generaron después de certificarse. Además, el 53% declara que ser Empresa B ha servido para tener nuevos clientes o proveedores que no son B. En la plataforma B Hive se encuentra información de las Empresas B, eventos y también un espacio para ofrecer sus productos y servicios, además de encontrar ofertas de otras Empresas B. Por otra parte, con la plataforma Connect Americas es posible promocionar una empresa en una red que supera las 50,000 organizaciones. La plataforma valida legalmente las operaciones y da buenas oportunidades para promocionar

de manera estratégica y, muchas veces, poder asegurar negocios con grandes empresas. Además, existen beneficios adicionales con DHL y Google para empresas Latinoamericanas.

6. *Ventas a consumidores (B2C)*. Se cuenta distintos canales de venta con beneficios para las Empresas B que llegan directamente a consumidores conscientes. Por ejemplo, la plataforma Mercado libre ofrece difusión y capacitación de ventas permanente para las Empresas B. Además, aquellas que facturan hasta US$500,000 anuales tienen un 30% de descuento para vender en la plataforma de mercadolibre.com y para usar Mercado Pago.

Capitalismo consciente

Es una filosofía, junto con un conjunto de principios guías y mejores prácticas, basada en la idea base de que todo negocio es más que sólo generar utilidades (Sisodia, Henry, & Eckschmidt, 2018). Es una nueva forma de pensar acerca del capitalismo y los negocios que refleja mejor cómo estamos los seres humanos, el estado del mundo y el potencial innato de los negocios para generar un impacto positivo. Los negocios conscientes están motivados por un propósito superior que sirve, alinea e integra los intereses de todos sus principales involucrados – accionistas, clientes, sociedad, medio ambiente (Conscious Capitalism International, 2018). La práctica del capitalismo consciente se basa en cuatro principios (Sisodia, Henry, & Eckschmidt, 2018):

1. *Propósito superior*. Es la diferencia que la empresa está tratando de hacer en el mundo. Al enfocarse en su propósito, los negocios inspiran, comprometen y llenan de energía a todos los participantes involucrados. La utilidad no es el propósito, aunque es una de las más importantes medidas para el funcionamiento de un negocio y es necesario para hacer que logre su propósito. El negocio no sólamente existe para generar utilidades, sino que también lleva a generar múltiples tipos de valor para todos los participantes involucrados.
2. *Orientación hacia los participantes*. Todo negocio necesita crear conscientemente valor con y para todos los participantes involucrados – clientes, empleados, proveedores, inversionistas, comunidad, medio ambiente, etc. La creación de relaciones ganar-ganar-ganar por medio de la creación de sinergias entre los participantes involucrados debe llegar a ser el modus operandi del negocio.
3. *Liderazgo consciente*. Los líderes conscientes trascienden a sus intereses propios. Son motivados por el propósito y el servicio hacia las personas en lugar del poder y enriquecimiento personal. Orientan, motivan, desarrollan e inspiran a la gente. Cuando la empresa utiliza incentivos financieros para atraer y motivar a los líderes, éstos serán principalmente motivados por el dinero e incapaces de inspirar a los empleados hacia niveles extraordinarios de compromiso, creatividad y rendimiento.
4. Cultura consciente. La mayoría de los negocios operan en condiciones de temor y con niveles no saludables de estrés. Las empresas conscientes favorecen intencionalmente una cultura organizacional con altos niveles de confianza, autenticidad, transparencia y cuidado genuino.

Los principios del Capitalismo Consciente reflejan los valores humanos universales, trascendiendo a cualquier diferencia en historia, lenguaje, religión y cultura. Estas ideas se enraízan en la dignidad humana, libertad y cuidado. Hablan del profundo anhelo interior hacia el significado y el propósito que es un sello distintivo del espíritu de la época contemporánea.

La Corporación Capitalismo Consciente ayuda a las personas y empresas a ser más conscientes con experiencias transformacionales que inspiran, educan y los empoderan para elevar la humanidad a

través de los negocios. Al unirse o apoyar a esta Corporación, se puede crear un mundo en el cual los negocios son practicados y percibidos como la fuerza más grande para hacer el bien (Conscious Capitalism International, 2018)

La transformación hacia un capitalismo consciente es una jornada que no tiene fin, debido a que una organización consciente está constantemente explorando y desarrollando nuevas formas para operar y ser exitoso.

Cuarta Revolución Industrial

El Foro Económico Mundial (2018) considera que la Cuarta Revolución Industrial representa un cambio fundamental en la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos unos con otros. Es un nuevo capítulo en desarrollo humano, habilitado por avances tecnológicos acordes con los de la primera, segunda y tercera revoluciones industriales, y que están fusionando los mundos físico, digital y biológico en formas que crean tanto promesas como peligros. La velocidad, amplitud y profundidad de esta revolución obliga a reconsiderar cómo deben desarrollarse los países, cómo las organizaciones crean valor, e incluso lo que significa ser humano; es una oportunidad para ayudar a todos, incluidos los líderes, los responsables de la formulación de políticas y las personas de todos los grupos de ingresos y naciones, a aprovechar las tecnologías para crear un futuro inclusivo y centrado en el ser humano.

La Cuarta Revolución Industrial está transformando sistemas enteros de producción, distribución y consumo, generando oportunidades para crear valor con tecnologías que cambian los roles y retan para generar inclusividad. Para garantizar el éxito en medio de la disrupción digital, se priorizará la innovación, la disposición de las organizaciones para que se disrupten, la búsqueda de una colaboración activa y el compromiso de avanzar en estrategias de crecimiento inclusivo.

En el contexto de este cambio, el Foro Económico Mundial (2018) prevé un futuro en el que la tecnología es armoniosa con la naturaleza y está firmemente arraigada en la vida de las personas, simplificando sus experiencias diarias, haciéndolas más personales, más placenteras. Por lo tanto, se necesita una visión holística al abordar la pregunta acerca de cómo puede la disrupción tecnológica impulsar modelos de consumo mejorados con beneficios sostenibles para las empresas y la sociedad.

Modelos de negocio futuros con propósito

La tecnología debe utilizarse para cambiar el mundo hacia lo mejor. Cuando se desarrollan empresas con propósito que inspiran, el potencial para mejorar el mundo es ilimitado y, si esta empresa incluye tecnología, importa más hoy que nunca antes. Con propósito, una empresa puede crear valor mucho más grande que la suma de sus partes. De hecho, algunas de las empresas con propósito de la generación actual como eBay, Tesla, Airbnb, han también producido utilidades muy grandes. Las empresas con propósito atraen a las mejores mentes, tienen los clientes más apasionados, logran un gran éxito y cambian el mundo (Forbes, 2018).

Para sobrevivir a la disrupción y continuar siendo prósperos en el futuro, las empresas deben moverse hacia lo moderno y encontrar su propósito. Esto inequívocamente exige un cambio integral en cada componente del modelo de negocio, incluido cómo es gobernado, cómo despliega procesos y tecnologías, cómo organiza a su gente para hacer el trabajo, y los ecosistemas que crea. La

reinvención no debe sólo generar eficiencia para el negocio, sino también debe orquestarlo con un profundo sentido de responsabilidad hacia todas las partes involucradas de la empresa: consumidores, capital humano, accionistas, comunidades y el medio ambiente (World Economic Forum, 2018).

Los modelos de negocio que operarán en la Cuarta Revolución Industrial, estarán estrechamente enfocados en los consumidores, se basarán en las características que definen la mentalidad, la estructura y la viabilidad económica de la empresa. La mentalidad describe el cambio cultural sustancial que debe ocurrir en la visión, objetivos y formas de trabajo de una organización. La estructura describe la integración dentro de los ecosistemas y la plataforma interna que facilita el talento y las capacidades líquidas. La viabilidad económica combina el impacto empresarial duradero y renovable con la licencia para operar a través de prácticas sostenibles (ver Figura 1).

World Economic Forum (2018) relata que, en el futuro, las empresas serán más humanas, impulsadas por un propósito organizacional y se enfocarán en los resultados centrados en el consumidor. En un mundo donde la tecnología está integrada en todas las interacciones con los consumidores, este propósito conectará a los empleados con los consumidores y a los consumidores con la compañía o marca. La autenticidad y personalización se entretejerán en toda la cultura, así como en la experiencia del consumidor. Organizaciones con propósito impulsarán la responsabilidad personal, con empleados individuales capaces de definir su contribución única al propósito de la compañía, al tiempo que maximizan su potencial. Los empleados ahora podrán trazar su propio curso en una empresa y dirigir su desarrollo de habilidades a través del aprendizaje continuo, actuando como *intraemprendedores*, que utilizan una mentalidad emprendedora dentro de una organización más grande.

Figura 1: Principios básicos de futuros modelos operativos



Fuente: World Economic Forum (2018)

Un sello distintivo de los modelos operativos del futuro será su agilidad. Las organizaciones sobrevivientes evaluarán continuamente el entorno externo y se adaptarán ágilmente a las condiciones cambiantes. Se autoorganizarán, y su trabajo se basará en proyectos, con nuevas iniciativas que se formarán orgánicamente. Los equipos actuarán con resolución y resiliencia, priorizando el progreso sobre la perfección. Los equipos también responderán a las cambiantes dinámicas del mercado e innovarán a un ritmo rápido, teniendo la voluntad de experimentar y la capacidad de hacerlo. El objetivo final será la creación de valor entre todos los participantes involucrados.

Los modelos de negocio del futuro verán la creación de nuevas formas de trabajar a través de la innovación tecnológica, soportadas continuamente por datos que mejoran las decisiones y las actividades resultantes. La digitalización impregnará todas las áreas funcionales; la automatización inteligente y la inteligencia artificial se incorporarán a las operaciones para aumentar la eficiencia y la precisión.

Esto implicará un cambio significativo en la mentalidad y el descubrimiento y uso constante de la tecnología. El rol de la tecnología de información se expandirá, con un enfoque en la identificación y el ejercicio de tecnologías disruptivas, para desbloquear la tecnología combinatoria que abre nuevas opciones estratégicas. Como resultado, cada trabajador de la organización adoptará la tecnología y cada empresa se convertirá en una empresa de tecnología. Junto a la adopción de la tecnología, una mentalidad de datos y capacidades analíticas serán los factores más importantes para determinar el éxito futuro: estos son los pilares para habilitar la tecnología y comprender a los clientes y consumidores. Si bien pocas empresas discuten la importancia de los datos, la mayoría aún no ha pasado por el cambio dramático necesario para convertirse verdaderamente en organizaciones impulsadas por los datos. Los futuros modelos de negocios incorporarán los datos como ADN, los ingredientes fundamentales para toda la organización, regidos por un mandato descendente y apoyado activamente por cada empleado. El consumidor, obsesionado por el propósito de la compañía, requerirá un aumento significativo en la percepción del consumidor individual. A medida que se acelera el ritmo del cambio, los datos se amplían de forma exponencial y se renuevan continuamente.

Los modelos de negocio del futuro se transformarán estructuralmente, llevando los ecosistemas al centro de las estrategias de las empresas. Extendiéndose mucho más allá de las relaciones existentes de la cadena de valor del proveedor / cliente, un ecosistema se definirá por la profundidad y amplitud de la colaboración potencial entre un conjunto de jugadores: cada uno puede entregar una parte de la solución del consumidor o contribuir con una capacidad necesaria.

Conclusiones

La economía con propósito continuará consolidándose en la Cuarta Revolución Industrial, donde el impacto en la tecnología será exponencialmente más grande debido a que las innovaciones trabajarán mejor dentro de ecosistemas. Los clientes, al estar cada vez más conectados a través de la tecnología, tendrán expectativas más grandes que les proveerán los nuevos modelos de negocio, los cuales seguirán motivados por un propósito superior que sirve, alinea e integra los intereses de todos sus principales involucrados – accionistas, clientes, sociedad, medio ambiente. Las empresas trabajarán para servir al bien común no sólo para generar utilidades, alineado con el nuevo estilo de vida de los jóvenes empresarios que continuarán buscando qué pueden hacer para hacer del mundo un mejor lugar para vivir.

Referencias

Redekop, B. W., Rigling Gallagher, D., & Satterwhite, R. (2018). *Innovation in Environmental Leadership: Critical Perspectives.* New York, NY: Taylor and Francis.

Asmus, K. (2018). Finding the Benefit in a New Administration: A Uniform B Corporation Legislation. *The Journal of Corporation Law*, 375-393.

Conscious Capitalism International. (2018, agosto 28). *Conscious Capitalism*. Retrieved from About: https://www.consciouscapitalism.org/

Forbes. (2018, enero 25). *Forbes*. Retrieved from The Power Of Purpose-Driven: https://www.forbes.com/sites/hayleyleibson/2018/01/25/the-power-of-purpose-driven/#4880514d5dca

Honeyman, R. (2014). *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good.* Oakland, CA : Berrett-Koehler Publishers .

Hurst, A. (2014). *The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World.* Boise, Idaho: Elevate Publishing.

Izzo , J., & Vanderwielen, J. (2018). *The Purpose Revolution: How Leaders Create Engagement and Competitive Advantage in an Age of Social Good.* Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Organización para las Naciones Unidas. (2018, agosto 28). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Retrieved from 17 Objetivos para Transformar Nuestro Mundo: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Pippin, S. E., & Weber, J. L. (2016). Benefit Corporations and B Corporations. New Opportunities for Accountants. *The CPA Journal*, 54-57.

Pontefract, D. (2016). *The Purpose Effect: Building Meaning In Yourself, Your Role, And Your Organization.* Boise, Idaho: Elevate Publishing.

Sisodia, R., Henry, T., & Eckschmidt, T. (2018). *Tools for Transforming Your Organization Conscious Capitalism Field Guide.* Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Sistema B. (2018, julio). Academia B. Multiplicadores. CDMX, México.

Sistema B. (2018, agosto 29). *Sistema B*. Retrieved from Beneficios y oportunidades de ser Empresa B: https://sistemab.org/beneficios-y-oportunidades-de-empresas-b/

Wallis, J. (2018, Agosto 28). *Restoring Faith In Business: How Purpose-Driven Companies Can Serve the Common Good*. Retrieved from The Mission Podcast: https://medium.com/the-mission/restoring-faith-in-business-how-purpose-driven-companies-can-serve-the-common-good-670778fea983

World Economic Forum. (2018, January). *World Economic Forum. Operating Models*. Retrieved from

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Operating_Models_for_the_Future_of_Consumption.pdf

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA PyME COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS, LA EFICIENCIA Y EFICACIA.

Contreras Martínez J., Rodríguez Nafarrate M., Molina Morejón V.
Facultad de Contaduría y Administración Unidad Torreón de la Universidad Autónoma de Coahuila
juan_gabriel_c@hotmail.com, mdrn03200@hotmail.com, vmolinaa2005@yahoo.com.mx

RESUMEN

En la actualidad, existen diversos modelos de indicadores que se utilizan como herramientas o mecanismos que proponen cómo debe actuar una empresa para hacer frente al reto de aplicar y gestionar acciones de responsabilidad social, el problema es que la gran mayoría de estas herramientas han sido diseñadas pensando solo en empresas multinacionales. El objetivo de esta investigación fue diseñar un modelo de medición de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para ser utilizado por la PyME como una herramienta que le permita optimizar sus recursos, así como la eficiencia y eficacia de sus actividades organizacionales. De esta manera, se diseña un instrumento de investigación que incluye los siete ejes que establece la RSE creados y difundidos por el Instituto Ethos, como son: valores, transparencia y gobierno corporativo, trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente y gobierno y sociedad (política pública), el instrumento es aplicado a diferentes empresas que llevan a cabo prácticas de responsabilidad social en sus operaciones diarias y que están ubicadas en la Comarca Lagunera de Coahuila y Durango. La finalidad fue conocer cuál es el desempeño de las empresas de la región, en materia de Responsabilidad Social y en qué medida se llevan a cabo acciones socialmente responsables. Los datos fueron procesados con técnicas estadísticas de tendencia descriptiva, misma que arrojó una tabla de porciento de frecuencias que muestra cuales son los indicadores más significativos para las organizaciones. Uno de los resultados más importantes fue diseñar un modelo que muestra la medición de los diez indicadores más relevantes, los cuales podrán ser integrados a las estrategias empresariales de la PyME, así mismo de cada indicador se describe el objetivo, iniciativa, resultado e impacto (ambiental, social o económico).

Palabras clave: Indicadores, Responsabilidad Social, Modelo de Medición, Instrumento de Investigación.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el tema de la RSE sigue siendo desconocido para una gran cantidad de PyMEs las cuales necesitan evidencias sobre los resultados de incorporar acciones de RSE en sus operaciones diarias. El rol y la participación de la PyME es primordial, pues constituyen la columna vertebral de la economía mexicana, aun así existen grandes retos en cuanto a la rentabilidad y la supervivencia de la PyME en México. Debido a esto, es importante encontrar mecanismos efectivos y generar un entorno que propicie el éxito de las pequeñas y medianas empresas.
Zataraín, Carolina (sept. 2013) en su artículo: "El Gran Reto de la RSE en México" menciona: "Otro de los grandes obstáculos de la PyME es el enfoque de la RSE como un tema meramente filantrópico o de 'moda', existe un gran desconocimiento del concepto de RSE, pues no se ha realizado una sensibilización al empresario para posicionar la RSE como factor de competitividad, un modelo de negocio redituable para todas las empresas".
Por lo tanto, la trasformación de una cultura donde se adapte la RSE a las estrategias empresariales de la PyME, es responsabilidad del pequeño y mediano empresario en vinculación con el gobierno, asociaciones y medios.

Así mismo, es importante mencionar que factores como la globalización, las preocupaciones por promover un patrón de desarrollo sostenible, la creciente demanda por parte de la sociedad civil de comportamientos empresariales responsables, los problemas medioambientales y el enorme avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), son algunos de los factores que han hecho que las empresas, al igual que el resto de los sectores de la sociedad, empiecen a tomar conciencia de que su propia actividad conlleva una responsabilidad que deben asumir.
En la revisión de la literatura se manifiesta que la RSE según Carroll, (1999) empieza a expandirse a partir de los años 1960-1970. Milton Friedman, es el principal abanderado de este paradigma, gracias a la posición formulada por vez primera en 1962 en un artículo titulado "La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios" (Friedman, 1970).
Por otro lado, en el ámbito internacional, existen propuestas de medición de indicadores de RSE que han logrado trascender, además desde la perspectiva de los stakeholders y la empresa en general, se proponen guías para implementar políticas que incentiven prácticas socialmente responsables, entre ellas se encuentra el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, cuyos participantes llevan a cabo y reportan prácticas en favor de Diez Principios, y si bien no maneja métricas propias, sí promueve e incentiva su uso.
En México también se han llevado a cabo investigaciones que arrojan datos favorables como el estudio sobre las actitudes del consumidor frente a la RSE, realizado por Vivian Blair & Asociados y Latin America Marketing Consultants, en su cuarta edición realizada en 2007, en ella se demuestra que los consumidores son cada vez menos indiferentes ante las acciones sociales de las empresas y su mayor conocimiento los hace estar cada vez más dispuestos a un cambio en sus patrones de consumo.

BASE TEORICA

Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial

Faride, Razeg (2010). “Dada la importancia del concepto de responsabilidad social en el mundo de los negocios, la poca claridad y relación con las prácticas; es primordial tratar de entenderlo para definirlo y de esta forma saber cuáles son las acciones a implementar para ser socialmente responsable. Por ello, el objetivo del presente artículo es presentar dos tipos de discusiones alrededor del concepto, por un lado, lo que se podría llamar las cuestiones conceptuales o teóricas, y por otro, presentar algunos de los estudios desarrollados en Latinoamérica, especialmente en Colombia. Para lo anterior fue necesario hacer una genealogía sobre el concepto por medio de una revisión bibliográfica para encontrar la importancia de la relación entre lo teórico y lo empírico”.

Con el propósito de hacer un acercamiento al concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se hizo una revisión bibliográfica que abarca varias discusiones teóricas sobre el concepto para conocer algunas de las investigaciones empíricas desarrolladas en los últimos años. “En cualquier proyecto de investigación la fase de revisión bibliográfica adquiere importancia en tanto permite establecer cómo ha sido el desarrollo del concepto y conocer tanto las metodologías utilizadas en cada investigación como las conclusiones a las que han llegado, de acuerdo con los objetivos de cada proyecto.

Ahora bien, a lo largo de los documentos revisados, se observa constantemente la dificultad o imposibilidad de establecer una definición aceptada sobre este concepto y, por ende, determinar cuáles son los elementos que debe cumplir una empresa para ser socialmente responsable” (Barroso, 2008; Magno y Silva, 2007; Mercado y García, 2007; Perdiguero, 2003; Rostein, 2004). Al tratar de avanzar sobre el conocimiento del tema se encuentran tres tipos de definiciones: por un lado las de instituciones dedicadas a ayudar a las empresas a evaluar e implementar acciones de RSE, las cuales están sujetas a la medición de características empresariales; también las definiciones que han surgido a partir de investigaciones realizadas en diferentes países (Barroso, 2008; Mercado y García, 2007; Rostein, 2004); y por último, la definición que se ha popularizado, la cual plantea que la empresa está siendo socialmente responsable en el momento en el que realiza acciones que sobrepasan las obligaciones legales determinadas por los gobiernos; el problema con esta definición está en determinar dónde inicia y dónde termina el más allá’ de las acciones para cumplir con lo que implica la RSE. En este sentido, el propósito que ha dado origen a las investigaciones realizadas sobre este tema es reiterativo.

A partir de lo anterior, se hace un acercamiento al concepto con un recorrido por la historia del mismo, tratando de hacer una breve genealogía, a través de los discursos alrededor del concepto, sobre todo en Europa y Norte América, ya que, según Perdiguero (2003) se encuentra gran cantidad de bibliografía sobre el tema. Se empieza el recorrido desde los años veinte haciendo un salto a la década del cincuenta a partir de donde se harán cortes decenales, tomando de cada década puntos que se consideran relevantes sobre el concepto. En este sentido, Lozano y Soler (2000) plantean que en los años veinte, se produjeron los primeros avances en la construcción de la idea de RSE como práctica organizacional, y lo relacionan con la problemática social que se estaba viviendo a partir del modelo liberal o de libre mercado de la época.

Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación.

Gallardo, Dolores y Sánchez M. Isabel (2013). En su artículo: "RSE Innovación y éxito de las microempresas".
Mencionan "La relación entre la RSE y el valor empresarial ha sido objeto de varios estudios empíricos". Aunque autores como Margolis y Walsh (2003) señalan que los distintos estudios que se vienen realizando en este tema han tenido resultados heterogéneos, mayoritariamente relaciones positivas (Pivato et al., 2008), pero también hay autores que no consideran la relación suficientemente determinante como Blowfield y Murray (2008).
Barnett (2007) indica "después de muchos años de investigación en esta línea no se puede determinar con rotundidad que la inversión en iniciativas sociales tenga un mayor retorno para los accionistas. Sin embargo, hay áreas específicas en las que las acciones de RSE han sido reconocidas como verdaderos artífices de la mejora del rendimiento organizativo y esto es especialmente importante para las microempresas". Fernández-Kranz y Santaló, (2010) relacionan los conceptos de responsabilidad social con lo siguiente: "nos referimos a la mejora de la relación con los consumidores, la mayor facilidad para conseguir financiación, la atracción de talento o la protección de la reputación corporativa, más concretamente, el éxito competitivo ha sido señalado como un logro clave tras la realización de acciones de RSE, entendiendo por éxito la obtención de unos resultados positivos para la empresa en términos de posicionamiento en el mercado y que van más allá del ámbito financiero"

Por otro lado, autores como Surroca et al. (2010) han señalado el efecto mediador de la innovación en el ámbito de la RSE. Ésta puede ser considerada en sí misma una innovación, además, se plantea que las empresas que acometen acciones de RSE son más proclives a innovar. A su vez, la innovación aparece en la literatura como un factor clave para el éxito ya que son numerosas las investigaciones que han puesto de manifiesto la incidencia de la innovación en la generación de ventajas competitivas (Gibson y Naquin, 2011).

Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas.
Herrera Jesús, Larrán Manuel, Martínez Domingo (2013), mencionan "a pesar de que los aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) gozan de una importancia cada vez mayor, ésta ha experimentado un desarrollo desigual en los diferentes ámbitos". La escasez de conocimientos que los directivos de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) tienen de la RSE (Larrán et al., 2011), la cercanía que este tipo de organizaciones mantienen con sus stakeholders (Spence y Schmidpeter, 2003; Worthington et al., 2006; Perrini, 2006; Fisher et al., 2009; Russo y Tencati, 2009) y la no utilización de mecanismos formales de comunicación (Spence y Lozano, 2000; Graafland et al., 2003; Nielsen y Thomsen, 2009a), han sido señalados como posibles razones del estado incipiente de la investigación desarrollada hasta el momento (Vázquez-Carrasco y López-Pérez, 2012).
"No obstante, este estado no debe ser interpretado como una falta de implementación de prácticas de RSE, ya que tal y como diversos trabajos empíricos a nivel internacional y nacional han contrastado, las PyME ejecutan más prácticas de responsabilidad social de las que son conscientes y por tanto de las que comunican. Es lo que se conoce como "Responsabilidad Social Silenciosa"" (Jenkins, 2004; Jamali et al., 2009).
Las estrategias y estructuras jerárquicas menos formalizadas y más condicionadas por la disposición, la participación y la capacidad de diseñar estrategias del propietario gestor (Hamma et al., 2009) dificulta la implementación de prácticas sostenibles similares a las que ejecutan las empresas de mayor dimensión (Jenkins, 2004). Concretamente, el trabajo tiene

por objeto analizar y clarificar, a partir de una revisión de la literatura, la relación que en el ámbito de las PyME pudiera existir entre las prácticas de responsabilidad social y el nivel de performance alcanzado.

La relación entre Responsabilidad Social y performance en las Pequeñas y Medianas Empresas, permite corroborar cómo la figura del propietario gestor, con sus valores y creencias éticas, desempeña un papel fundamental en las elecciones estratégicas propias de un comportamiento sostenible y cómo la gestión responsable de las relaciones con los stakeholders incide positivamente sobre el performance (estado en el que se encuentra la empresa).

Así, empleando la plataforma de búsqueda ProQuest y hasta el año 2012, se ha realizado una revisión en revistas científicas utilizando todas las combinaciones por pares posibles entre los siguientes dos grupos de palabras:

• Grupo 1 (Cuestión de búsqueda): Ethics, CSR, corporate responsibility, social responsibility, sustainability, ética, RSE, responsabilidad corporativa, responsabilidad social, sostenibilidad.

• Grupo 2 (Tamaño organizativo): SME, small, medium, PYME, pequeña, mediana.

De los 258 artículos resultantes tras el filtrado, tan sólo 18 pudieron ser seleccionados para explicar o tratar de algún modo las condiciones y circunstancias que rodean las prácticas responsables de las pymes y su performance, lo que corrobora el estado incipiente de la investigación de RSE en este tipo de organizaciones. Los investigadores argumentan que aunque son pocos los trabajos que analizan la relación entre RSE y performance desde la perspectiva de las pymes, en el ámbito de las grandes empresas esta relación sí ha sido objeto de investigación y discusión desde mediados de los setenta (Bragdon y Marlin, 1972; Fogler y Nutt, 1975; Alexander y Buchholz, 1978; Abbott y Monsen, 1979).

METODOLOGÍA

Diseño de investigación

Para lograr los objetivos de esta investigación, fue necesario realizar un trabajo de campo que implicó visitar diferentes organizaciones que llevan a cabo acciones de responsabilidad social, mismas que se encuentran instaladas en la Comarca Lagunera de Coahuila y Durango (Torreón Coahuila, Gómez Palacio y Cd. Lerdo Dgo.), a las cuales se les aplicó un instrumento de investigación que contempla acciones de RSE y que abarcan los 7 ejes fundamentales de actuación de cualquier empresa, creados y difundidos por el Instituto Ethos: valores transparencia y gobierno corporativo, trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente y gobierno y sociedad (política pública).

Esta investigación es cualitativa, ya que buscó conocer, (como parte del comportamiento de las organizaciones ante la sociedad), cuál era el desempeño de las empresas de la región, en materia de Responsabilidad Social Empresarial y en qué medida se llevan a cabo acciones socialmente responsables.

Es una investigación cuantitativa y transversal, porque la investigación nos dio a conocer cuáles son los indicadores de RSE que tienen mayor impacto en la optimización de los recursos, la eficiencia y eficacia de la empresa y cuáles indicadores son utilizados en mayor o menor grado por las organizaciones para mejorar las relaciones con sus stakeholders.

Es una investigación de campo, ya que se consideró necesario visitar diferentes organizaciones que realizan acciones de responsabilidad social.

Descripción de la población y muestra

La población objeto de estudio se conformó de 60 organizaciones que se encuentran instaladas en la comarca lagunera de Coahuila y Durango. El tamaño de la muestra fue el resultado de aplicar la siguiente fórmula:

$$\frac{n = Za\ (p)\ (q)\ (N)}{e\ (N-1) + Za\ (p)\ (q)}$$

$$\frac{n = 1.88\ (.03)\ (.97)\ (60)}{.06\ (59) + 1.88\ (.03)\ (.97)} = 19.57 = 20$$

Donde:

- n=tamaño de la muestra
- N= población objetivo
- e=margen de error (0.06)
- Za= nivel de confianza (94% = coeficiente 1.88)
- p=proporción esperada (se asume que la proporción puede ser próxima al 3%)
- q=1-p (1-.03 = .97)

Características de la investigación.

Para el análisis de este proyecto se tomó la base de datos que se conformó al aplicar el instrumento de investigación a personal directivo pertenecientes a organizaciones de diferente sector: industrial, comercial, servicios, los cuales ocupan puestos como: director general de la organización, gerente administrativo y cualquier otro cargo que se encuentre en el mismo rango.

De esta manera se pudo afirmar que la mayoría de los directivos entrevistados se caracterizan por encontrarse entre los 41 y 60 años de edad (55%), también se observó que no existe una diferencia significativa en el sexo de los encuestados, ya que el 55% son hombres y el 45% son mujeres.

Instrumento de investigación

Se aplicó un instrumento de investigación integrado por 07 variables nominales y 42 variables ordinales a una muestra de 20 organizaciones que tienen implementadas dentro de sus estrategias empresariales acciones de responsabilidad social, muestra determinada mediante una prueba que proporcionó un error de estimación del 6%, con un nivel de confianza, según el Alfa de Cronbach de 94%.

El instrumento se elaboró utilizando como base la escala de Likert, con lo cual se define para cada uno de los 42 reactivos siete opciones de posibles respuestas.

0 Nunca	1 Rara vez	2 Ocasional mente	3 Varias veces	4 Bastantes veces	5 General- mente	6 Casi siempre	7 Siempre

Para diseñar el instrumento de investigación se tomó como base los indicadores creados y difundidos por Global Reporting Initiative (Guía GRI), la Norma ISO 26000, el Instituto Ethos, El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, de los cuales se hizo una selección de seis indicadores para cada uno de los 7 ejes de actuación de cualquier empresa en materia de RSE contemplados por el Instituto Ethos, como son: valores transparencia y gobierno

corporativo, trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente y gobierno y sociedad (política pública).

RESULTADOS

Al inicio de la investigación se proponen algunas cuestiones acerca de qué tan fuerte es el compromiso que tienen las organizaciones con las acciones de responsabilidad social para con sus stakeholders o grupos de interés, como son: trabajadores, clientes, proveedores, medio ambiente, comunidad, política pública, gobierno corporativo, ya que el integrar prácticas socialmente responsables como parte de las estrategias empresariales deriva en un beneficio económico a mediano y largo plazo para la organización.

A continuación se trata de dar respuesta a las preguntas propuestas. Los resultados se exponen en dos fases:

La 1ª. fase explica las características nominales de los sujetos.

La 2ª. fase realiza un análisis entre las variables simples ordinales y su relación con la capacidad que cada una de ellas puede dar al cuestionamiento propuesto para cada una de las interrogantes de la investigación.

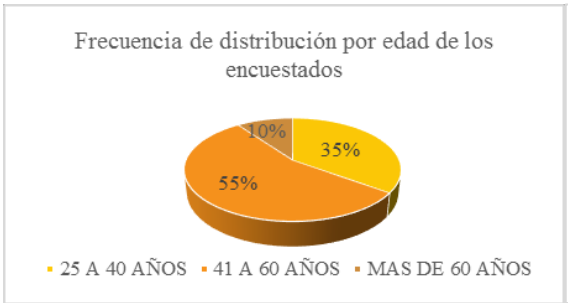
1ª. Fase.

Resultados univariables de las características nominales de los sujetos.

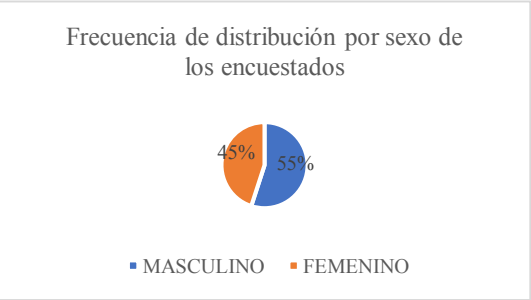
Las tablas que caracterizan a las 20 organizaciones encuestadas se presentan a continuación, las cuales arrojaron los siguientes resultados: la mayoría de las personas encuestadas son hombres y representan el 55% del total de la muestra, que el 55% de los individuos tienen entre 41 y 60 años de edad, el 60% de los encuestados tiene un nivel de escolaridad de licenciatura, el 90% son casados y el 55% de las personas encuestadas ocupan el puesto de gerentes administrativos en las diferentes organizaciones, así mismo el 50% de las personas encuestadas laboran en empresas grandes y el 40% de los encuestados labora en empresa de tipo industrial.

La muestra obtenida nos proporcionó un nivel de confiabilidad con un Alfa de Cronbach's del 94.40%, lo que nos dice que de las 20 encuestas realizadas son confiables 18.88 de ellas.

Gráfica No. 1 Edad de los encuestados.

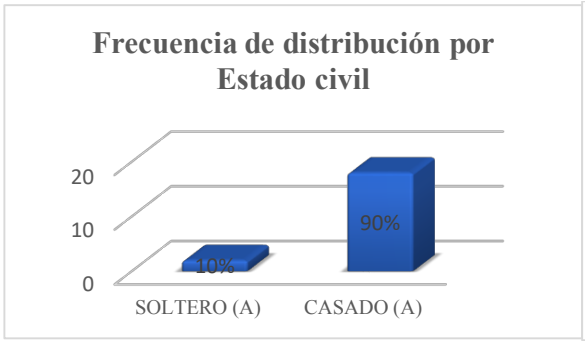


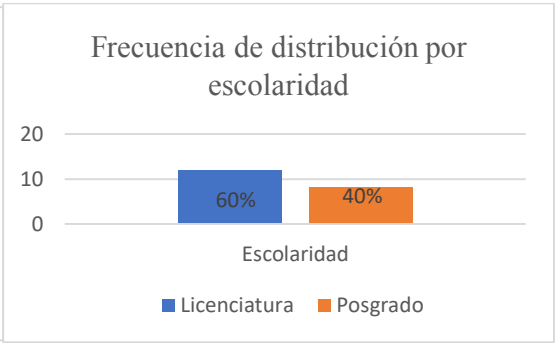
Gráfica No. 2 Sexo de los encuestados



Gráfica No. 3 Estado civil de los encuestados

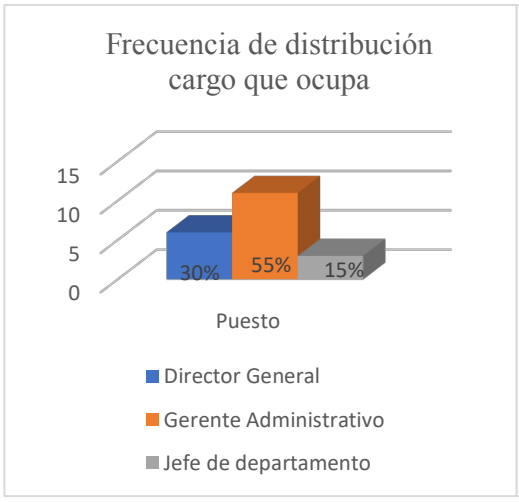
Gráfica No. 4 Escolaridad

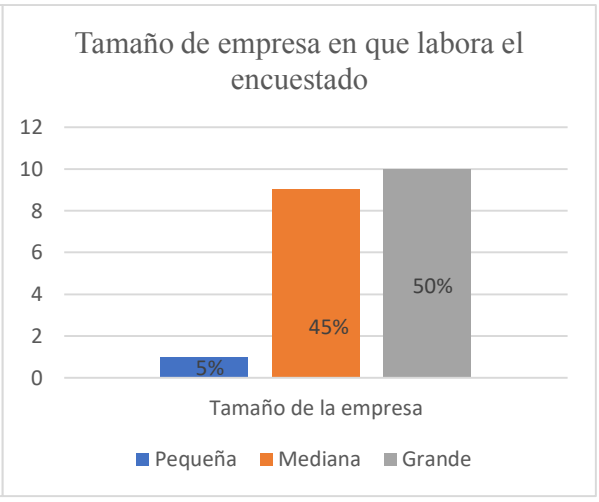




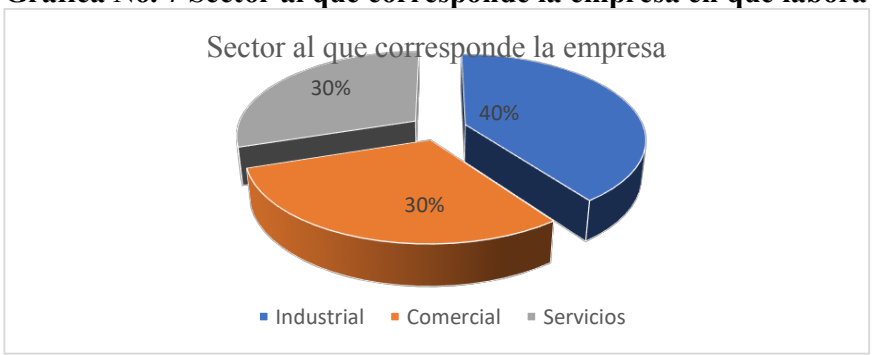
Gráfica No. 5 Puesto que ocupan

Gráfica No. 6 Tamaño de empresa





Gráfica No. 7 Sector al que corresponde la empresa en que labora el encuestado



2ª. Fase

Resultado de las variables simples ordinales.

Para el análisis de las variables ordinales fue necesario procesar los datos de las encuestas mediante el programa SPSS, el cual arrojó una serie de correlaciones de Pearson, la significancia (bilateral), suma de cuadrados y productos vectoriales, covarianza y número de empresas encuestadas (N), para cada una de las variables simples ordinales (42).

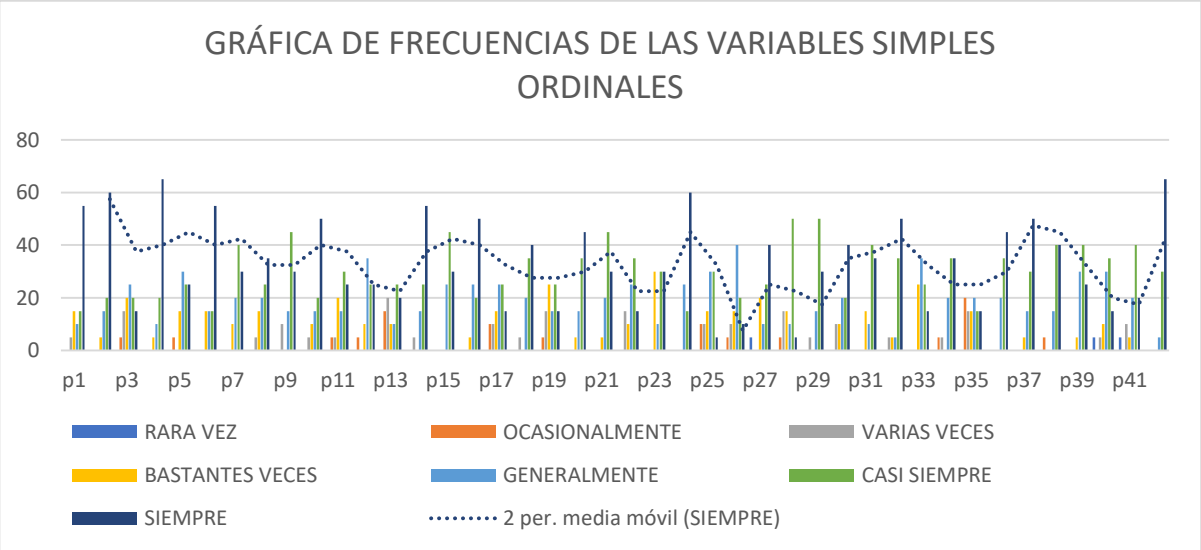
Así mismo, uno de los resultados para el análisis estadístico con tendencia descriptiva fue la tabla de frecuencias de las variables simples ordinales la cual muestra mediante porcentaje cuales son los indicadores más relevantes para las organizaciones y por lo tanto cuáles indicadores podrán ser integrados a las estrategias empresariales de la PyME.

Tabla No. 1.

	RESULTADO DE TABLA DE FRECUENCIAS (Porcentajes %)							
	RARA VEZ	OCASIONALMENTE	VARIAS VECES	BASTANTES VECES	GENERALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	% ACUMULADO
p1			5	15	10	15	55	80
p2				5	15	20	60	95
p3		5	15	20	25	20	15	60
p4				5	10	20	65	95
p5		5		15	30	25	25	80
p6				15	15	15	55	85
p7				10	20	40	30	90
p8			5	15	20	25	35	80
p9			10		15	45	30	90
p10			5	10	15	20	50	85
p11		5	5	20	15	30	25	70
p12		5		10	35	25	25	85
p13		15	20	10	10	25	20	55
p14			5		15	25	55	95
p15					25	45	30	100
p16				5	25	20	50	95
p17		10	10	15	25	25	15	65
p18			5		20	35	40	95
p19		5	15	25	15	25	15	55
p20				5	15	35	45	95
p21				5	20	45	30	95
p22			15	10	25	35	15	75
p23				30	10	30	30	70
p24					25	15	60	100
p25		10	10	15	30	30	5	65
p26		5	10	15	40	20	10	70
p27	5			20	10	25	40	75
p28		5	15	15	10	50	5	65
p29			5		15	50	30	95
p30			10	10	20	20	40	80
p31				15	10	40	35	85
p32			5	5	5	35	50	90
p33				25	35	25	15	75
p34		5	5		20	35	35	90
p35		20	15	15	20	15	15	50
p36					20	35	45	100
p37				5	15	30	50	95
p38		5			15	40	40	95
p39				5	30	40	25	95
p40	5		5	10	30	35	15	80
p41	5		10	5	20	40	20	80
p42					5	30	65	100

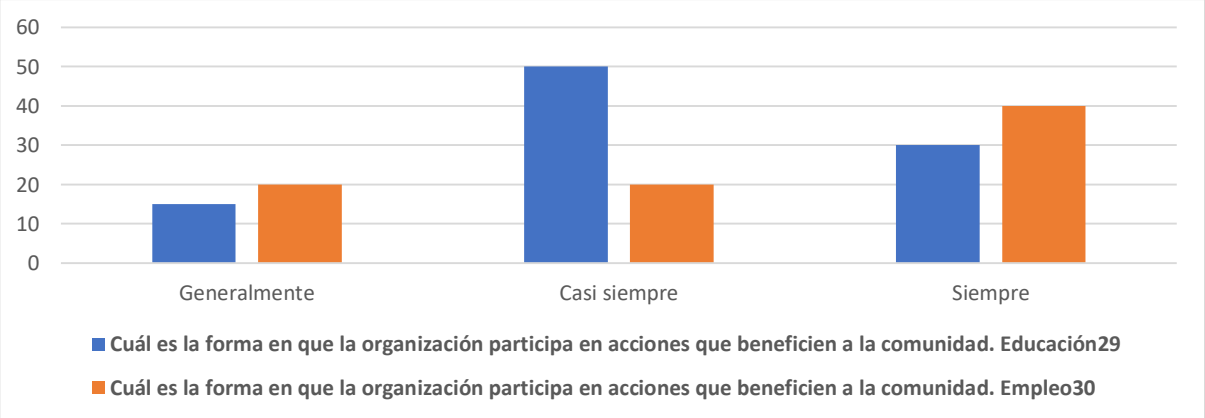
La siguiente es una gráfica derivada de la Tabla No. 1, la cual muestra el porcentaje de las frecuencias de cada una de las variables simples ordinales.

Gráfica No. 8. Porcentaje de las frecuencias de cada una de las variables ordinales.



Tomando como base la gráfica No. 8, en las gráficas siguientes se analizan las variables de mayor impacto y que además dan respuesta a las preguntas de investigación.

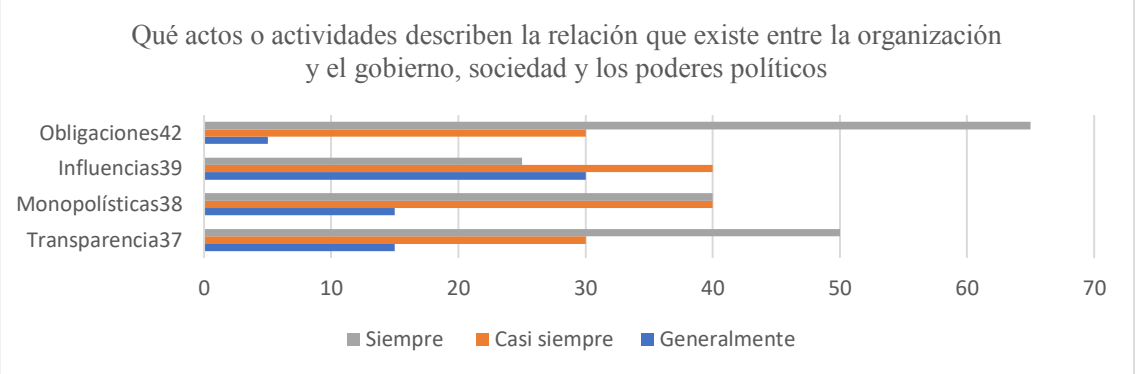
Gráfica No. 9 Variables simples relacionadas con la pregunta de investigación No. 1.



Lectura descriptiva.

La gráfica No. 9 muestra que el 15 % generalmente, el 50% casi siempre y el 30% siempre, de las empresas encuestadas participa en la comunidad, promoviendo y apoyando la educación, con la finalidad de erradicar el analfabetismo, así mismo, el 20% generalmente, otro 20% casi siempre y el 40% siempre, de las empresas encuestadas están comprometidas en su política a considerar los beneficios de crear empleo directo, en lugar de utilizar contratos temporales.

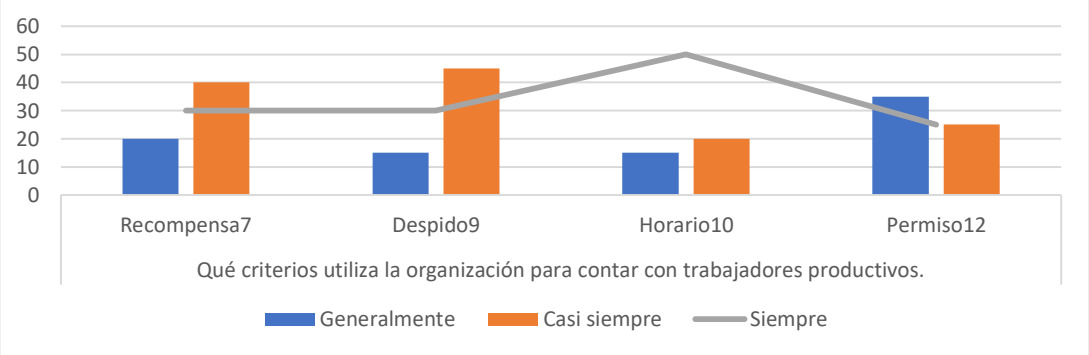
Gráfica No. 10 Variables simples relacionadas con la pregunta de investigación No. 2.



Lectura descriptiva.

La gráfica No. 10 muestra que el 15 % generalmente, el 30% casi siempre y el 50% siempre, de las empresas encuestadas participa con transparencia, así mismo, el 15% generalmente, 40% casi siempre y el 40% siempre, de las empresas encuestadas participa en acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, el 30% generalmente, 40% casi siempre y el 25% siempre de las empresas encuestadas cuenta con una política que prohíbe el uso de influencias indebidas, que puedan deteriorar el proceso político público, el 05% generalmente, 30% casi siempre y el 65% siempre, de las empresas encuestadas cumple oportunamente con sus obligaciones tributarias.

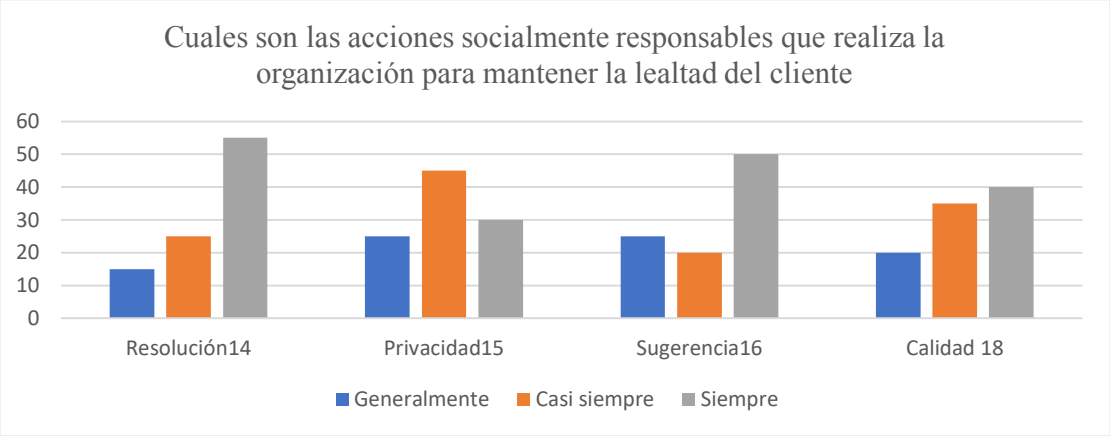
Gráfica No. 11 Variables simples relacionadas con la pregunta de investigación No. 3.



Lectura descriptiva.

La gráfica No. 11 muestra que el 20 % generalmente, el 40% casi siempre y el 30% siempre, de las empresas encuestadas incentiva y recompensa el desarrollo de talentos, así mismo, el 15% generalmente, 45% casi siempre y el 30% siempre, de las empresas encuestadas evita los despidos y promueve la rotación de cargos, el 15% generalmente, 20% casi siempre y el 50% siempre, de las empresas encuestadas establece un sistema de control de las horas trabajadas y se respeta el horario establecido, el 35% generalmente, 25% casi siempre y el 25% siempre, de las empresas encuestadas establece estrategias para el manejo de permisos y compromisos personales.

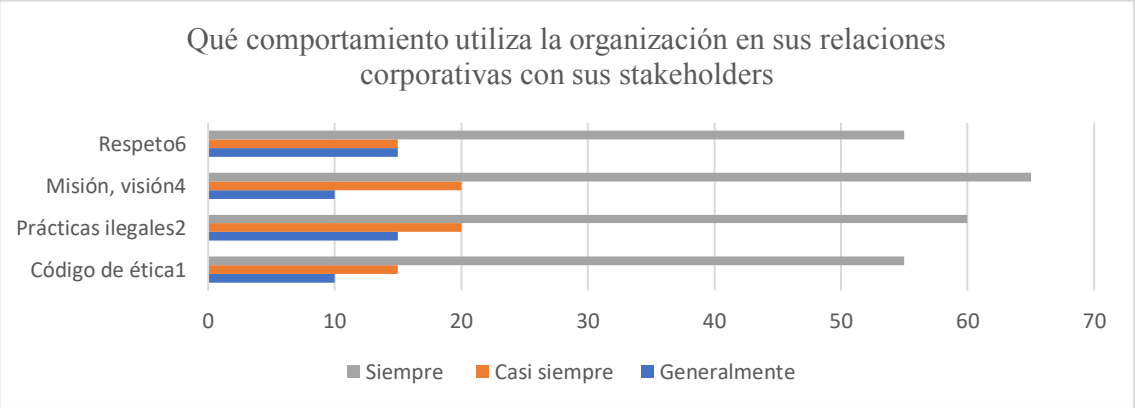
Gráfica No. 12 Variables simples relacionadas con la pregunta de investigación No. 4.



Lectura descriptiva.

La gráfica No. 12 muestra que el 15 % generalmente, el 25% casi siempre y el 55% siempre, de las empresas encuestadas, incentiva a los profesionales de atención al público a reconocer errores y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas, el 25% generalmente, 45% casi siempre y el 30% siempre, de las empresas encuestadas utiliza una política formal de protección a la privacidad, referente a informaciones privadas del cliente, el 25% generalmente, 20% casi siempre y el 50% siempre, de las empresas encuestadas ofrece servicio de atención al cliente para atender sugerencias, opiniones y reclamos relacionados con sus productos, el 20% generalmente, 35% casi siempre y el 40% siempre, de las empresas encuestadas establece mecanismos para proporcionar la misma calidad y nivel de servicio a todos los grupos de consumidores sin discriminación.

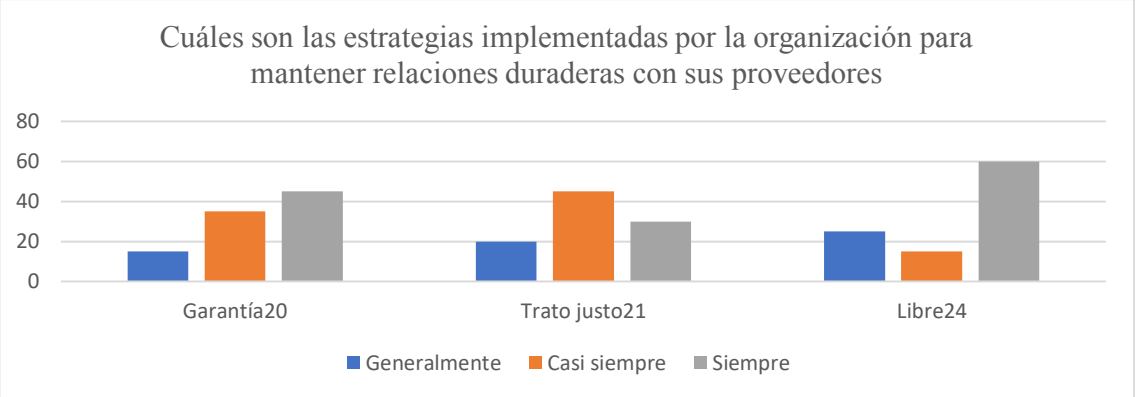
Gráfica No. 13 Variables simples relacionadas con la pregunta de investigación No. 5



Lectura descriptiva.

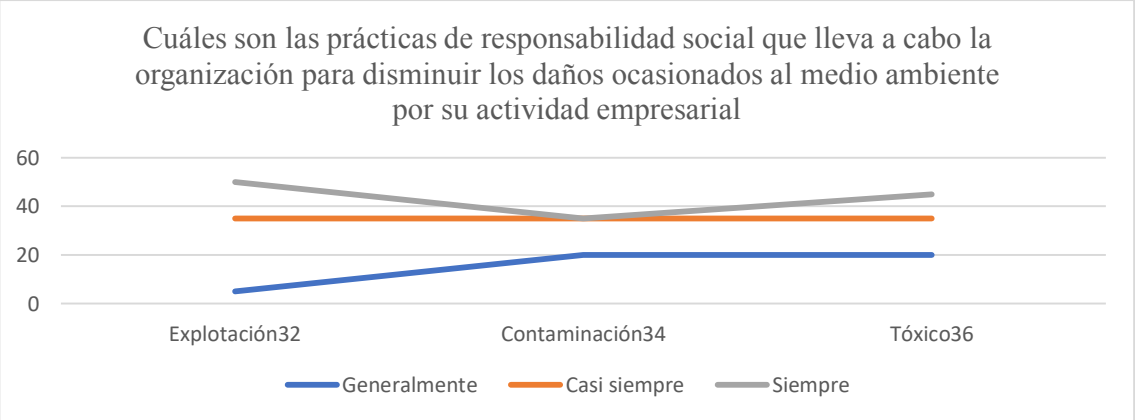
La gráfica No. 13 muestra que el 10 % generalmente, el 15% casi siempre y el 55% siempre, de las empresas encuestadas, tiene establecido un código de ética que permite establecer la forma en que la empresa se relaciona con su público de interés, el 15% generalmente, 20% casi siempre y el 60% siempre, de las empresas encuestadas prohíbe expresamente la utilización de prácticas ilegales para obtener ventajas competitivas, el 10% generalmente, 20% casi siempre y el 65% siempre, de las empresas encuestadas posee una misión, visión y valores que orientan el quehacer cotidiano y futuro de la empresa, el 15% generalmente, 15% casi siempre y el 55% siempre, de las empresas encuestadas, incluye el respeto a los derechos humanos como criterio formal en sus decisiones.

Gráfica No. 14 Variables simples relacionadas con la pregunta de investigación No. 6.



Lectura descriptiva.
La gráfica No. 14 muestra que el 15 % generalmente, el 35% casi siempre y el 45% siempre, de las empresas encuestadas, adopta criterios de compra que consideren la garantía de origen, para evitar la adquisición de productos piratas, falsificados o robados, el 20% generalmente, 45% casi siempre y el 30% siempre, de las empresas encuestadas promueve un trato justo y práctico de los costos y beneficios en la cadena de valor, a través de compras justas, plazos de pago justos y estables, el 25% generalmente, 15% casi siempre y el 60% siempre, de las empresas encuestadas establece relaciones libres y respetuosas, evitando prácticas abusivas como relaciones oportunistas, precios injustos e incumplimiento no justificado de las condiciones de pago.

Gráfica No. 15 Variables simples relacionadas con la pregunta de investigación No. 7.



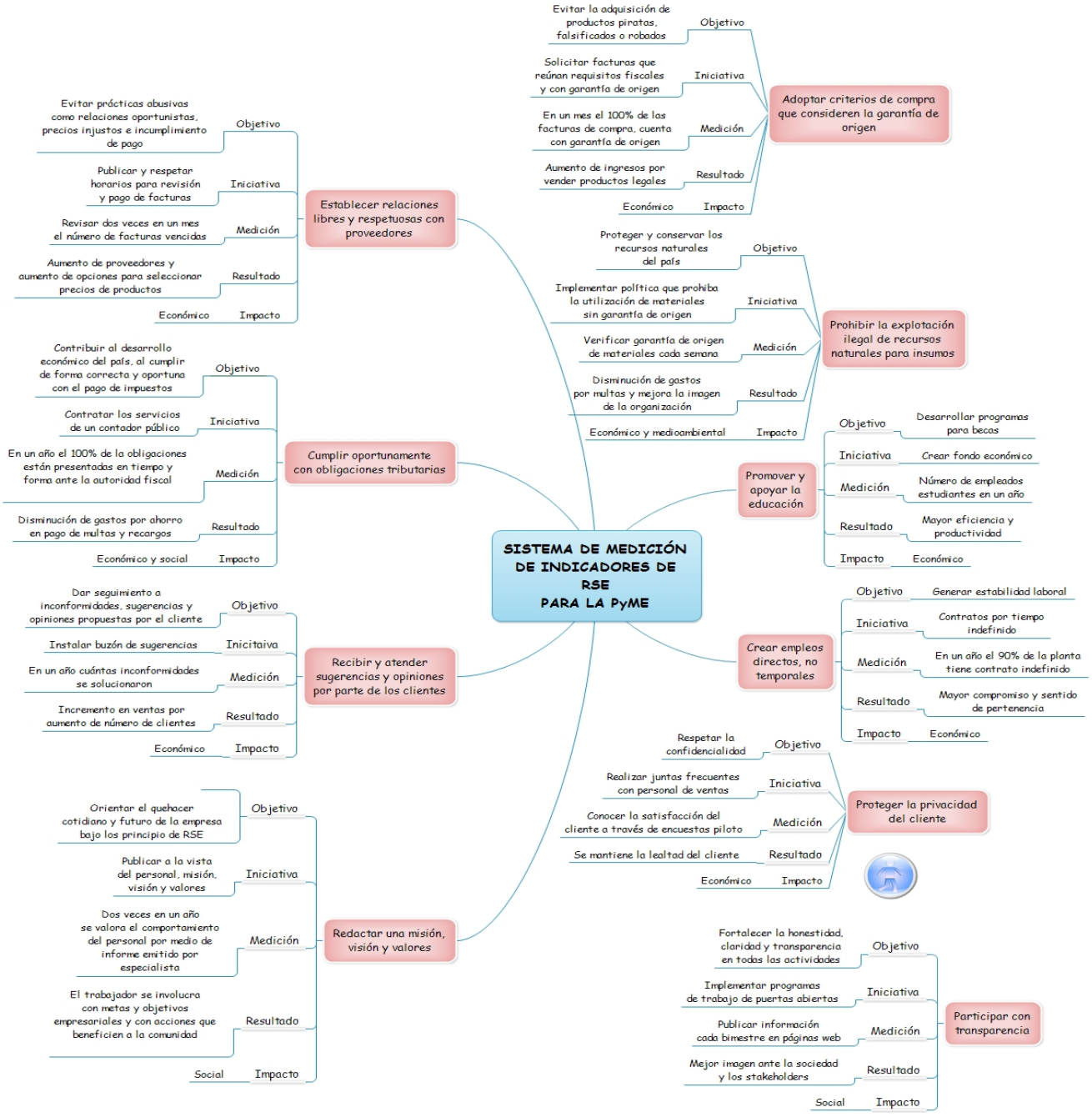
Lectura descriptiva.
La gráfica No. 15 muestra que el 05 % generalmente, el 35% casi siempre y el 50% siempre, de las empresas encuestadas, establece una política explícita de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales, el 20% generalmente, 35% casi siempre y el 35% siempre, de las empresas encuestadas, mantiene acciones para el

control de la contaminación causada por los vehículos propios o de terceros que prestan servicio a la empresa, el 20% generalmente, 35% casi siempre y el 45% siempre, de las empresas encuestadas, reduce el uso de productos tóxicos.

Modelo que muestra la medición de indicadores de RSE para la PyME

Con base en los resultados de la presente investigación, se elaboró un Modelo que muestra la Medición de Indicadores de RSE para la PyME, para lo cual se llevó a cabo una selección de los 10 indicadores más relevantes de acuerdo a la tabla de porcientos de frecuencias (tabla no. 1.), el modelo se presenta en la siguiente página.

El modelo incluye los diez indicadores más relevantes y la forma de medir cada uno de ellos, además, muestra el objetivo, iniciativa, resultados e impacto que se logra al aplicar cada indicador, así pues, el modelo puede ser utilizado como una herramienta que forme parte de las estrategias empresariales de la PyME, necesaria para favorecer la optimización de los recursos, la eficiencia y eficacia, además, al implementar este modelo como parte de su quehacer cotidiano, se estarán alineando los criterios de responsabilidad social con su desempeño general, cambiando de esta forma, la imagen de la empresa ante la sociedad al llevar el distintivo de “empresa socialmente responsable”.



Fuente: elaboración propia del autor

CONCLUSIONES

Actualmente se considera que los pilares de una estrategia exitosa de negocios son: capital adecuado, buena gerencia, productos y servicios de calidad, dominio de la tecnología, servicio al cliente y una estrategia integral de Responsabilidad Social.

Así mismo, es importante mencionar que a través de esta investigación y como parte de los resultados de la misma se da respuesta a cada uno de los objetivos y preguntas de investigación expuestas en este trabajo; lo cual se visualiza en el apartado de resultados el gráfico No. 8, el cual muestra el porcentaje de las frecuencias de cada una de las variables simples ordinales.

Con base en los resultados de esta investigación se diseña un Modelo de Medición de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial, que podrá ser utilizado por la PyME como una herramienta que le permita incorporar acciones de Responsabilidad Social dentro de sus estrategias empresariales, y de esta manera se favorezca la optimización de los recursos, la eficiencia y la eficacia en la PyME.

Este modelo se muestra como uno de los resultados más importantes de esta investigación.

Por lo anteriormente expuesto, se concluye, que en el afán de hacer más simples y transversales las estrategias de responsabilidad social empresarial, los indicadores se han transformado en la principal herramienta disponible para auto-aplicarse y auto-diagnosticarse, ya que esto permite obtener un resultado objetivo, comparable y cuantificable que indica en qué punto o estado evolutivo de una gestión socialmente responsable se encuentra la organización.

RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS

Actualmente, las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de promover una conducta empresarial que vaya más allá de generar utilidades, es decir, cada vez más empresas incorporan aspectos sociales y ambientales dentro sus estrategias empresariales, ya sea debido a presiones de su público de interés (stakeholders), o bien, en busca de incrementar su productividad o como una herramienta de diferenciación.

La Responsabilidad Social Empresarial ha evolucionado de ser un enfoque filantrópico a un enfoque mucho más estratégico para empresas de todos los sectores y de todos los tamaños.

Como resultado de la presente investigación, se recomienda a organizaciones de cualquier sector y tamaño, analizar los siguientes indicadores, de tal forma que en el corto plazo, dichos indicadores sean considerados como parte integrante de sus estrategias empresariales:

- Establecer un código de ética claro y formal que esté publicado a la vista de su público interno y externo y que además contenga las sanciones que se aplicarán por faltas al código de ética y/o de conducta.
- Crear canales de comunicación entre el consumidor/cliente y organización.
- Realizar estudios e investigaciones acerca del impacto o daño potencial que pueden padecer los consumidores/clientes como consecuencia del uso de sus productos y servicios.
- Establecer políticas y prácticas que fomenten la contratación de servicios con proveedores locales.
- Participar activamente en la discusión de problemas comunitarios que genera su actividad empresarial.
- Participar en la identificación y diagnóstico inmediato de problemas de su comunidad y la búsqueda de soluciones.
- Buscar destinos finales donde se puedan reciclar todo tipo de desperdicios que genera su actividad empresarial.

Es importante mencionar el papel que juegan los directivos de la empresa al pretender incorporar acciones de responsabilidad social en sus estrategias de negocio, ya que deben comprender y asumir el compromiso de fortalecer el proceso de cambio, con la certeza de que las acciones socialmente responsables están encaminadas a contribuir eficazmente a la mejora de la optimización de los recursos, la eficiencia y eficacia en la organización.
Cabe resaltar que se trata de un proceso que requiere de importantes cambios culturales en el gobierno corporativo que está establecido en la PyME, algunos de estos cambios pueden ser en lo referente a las políticas laborales, políticas de compras y proveedores, el respeto a los derechos humanos, acciones educativas y sociales con los stakeholders, los compromisos con la sociedad y el impacto ambiental, etc.
Con el objetivo de promover las prácticas de Responsabilidad Social en la Pequeña y Mediana Empresa, la presente investigación aporta un Modelo de Indicadores de RSE, que incluye la medición de los diez indicadores más relevantes aplicables a la PyME.
Se propone que este modelo sea utilizado por la Pequeña y Mediana Empresa como parte de sus estrategias empresariales, con la certeza que al integrarlo, en el corto o mediano plazo se verá favorecida la optimización de sus recursos, la eficiencia y la eficacia de sus actividades organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Accountability, (2008): AA 1000 Assurance Standard 2008, available at www.accountability.org. Accountability, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research. Associates, (2005): The stakeholder engagement manual, available at www.accountability.org.

Aguilera, A.; Puerto, D. (2012) Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social, revista: Pensamiento & Gestión núm. 32, enero-junio, pp. 1-26.

Alvarado, H. (2007). "Marketing y responsabilidad social empresarial, un mapa de navegación". Revista Teoría y Praxis (pp. 113-148). Universidad de Quintana Roo. México.

Aragón, J. y Rocha, F. (2009). "Los actores de la responsabilidad social empresarial: el caso español". Cuadernos de relaciones laborales (Nº 1, pp. 147-168). Universidad Complutense de Madrid. España.

Araque, R. y Montero, J. (2006). La responsabilidad social de la empresa a debate. Universidad Autónoma de Barcelona. Icaria editorial S.A. España.

Argandoña, A. (2008): "La Responsabilidad Social de las Empresas pequeñas y Medianas", en Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo", nº 1.

Argandoña, A., "¿Qué es y qué no es la Responsabilidad Social?", Revista del Instituto de Estudios Económicos, 1 (2012), pp. 1-14.

Avi-Yonah, R.S. (2005) «The Cyclical Transformations Of The Corporate Form: A Historical Perspective On Corporate Social Responsibility».

Avi-Yonah, R.S. (2006) «Corporate Social Responsibility And Strategic Tax Behavior», Public Law And Legal Theory Working Paper Series, Working Paper Num 69, December, University of Michigan Law School.
http://www.law.umich.edu/centersandprograms/olin/papers.htm

Ballodia, N. (2013) «Taxing issues with regard to CSR», Financial Express, Nueva Delhi, 27 de febrero.

Barnier, M. (2013), Comunicado de prensa, Bruselas, 16 de abril.
http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/non-financial_reporting/

Barroso, T. (2008). "La responsabilidad social empresarial: un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán". Revista Contaduría y Administración (N° 226, pp. 73-91). México.

Berbel, G., Reyes G. y Gómez, V. (2007). "La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información". Revista de Ciencias Administrativas y Sociales (Vol.17, N° 29). Colombia.

Bernal, C. (2000). Metodología de la investigación para administración y economía. Editorial Prentice Hall. Colombia.

Bertalanffy, L. (2003). Teoría General de los Sistemas. Editorial Fondo de Cultura económica. México.

Blouin, J.; Krull, L.; Robinson, L. (2012) "Where in the world are 'permanently reinvested' foreign earnings?", University of Pennsylvania, University of Oregon and Dartmouth College working paper. CFE European Tax & Professional Law Report April 2013.
http://www.cfe-eutax.org/sites/default/files/T&PL%20Report_April%202013.pdf

Bratianu, C. y G. V. Balanescu, "Vision, mission and corporate values: A comparative analysis of the top 50 U. S. companies", Management & Marketing, 3(3) (2008), pp. 19-38.

Briseño, A., Lavín, J. y García, F. (2011). Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. Revista Contaduría y Administración (N° 233, pp. 73-83). México.
http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n233/n233a5.pdf

Cardona, P. y C. Rey, Dirección por Misiones. Cómo generar empresas de alto rendimiento Barcelona, Deusto, 2007.

Cardozo, B. (2010). "Responsabilidad social empresarial en América Latina: problemas, actitudes y actores relevantes". Revista Administración y Organizaciones (Vol.12, pp. 39-55). México.

Cardozo, B. (2003). "Las empresas y su responsabilidad en el campo social". Revista Economía, Sociedad y Territorio (vol. IV, N°13, pp. 163-187). El Colegio Mexiquense, A.C. México.

Carneiro, M. (2004). La responsabilidad social corporativa interna: la "nueva frontera" de los recursos humanos. Madrid: Universidad Francisco de Vitoria.

Casillas, J.C.; Díaz, C. y Vázquez, A. (2005): La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones, Thomson, Madrid.

Castañeda, J. y Méndez, C. (2004). Metodología de la investigación. Editorial McGraw Hill. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición México.

Catturi, G. (2009): "Crescita e sviluppo aziendale: il quadro concettuale di riferimento", en Aa.Vv, L'armonia della complessità. Dalla crescita allo sviluppo aziendale, Cedam, Padova, pp. 9-21.

CEMEFI 2014. (Centro Mexicano para la Filantropía) www.cemefi.org/cemefi/equipo.../responsabilidad-social-empresarial.htm.

ComunicaRSE Comunicación de Responsabilidad & sustentabilidad empresaria 2012. Última versión de Indicadores Centroamericanos de RSE alineados a la norma ISO-26.000 Disponible en: http://comunicarseweb.com.ar/?page=tags&q=Indicadores%20Centroamericanos%20de%20RSE

Comunidad Europea,"ARenewed EUStrategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility", COM(2011), 681 final. http://eur lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF

Corona, J. (Ed.) (2005): Manual de la empresa familiar, Deusto-Pricewaterhouse Coopers. Correa, M., Van Hoof, B. y Núñez, G. (2010). Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa en América Latina y el Caribe. Series studies and perspectives. CEPAL-OEA. (N°10).

Cortes, A. y Usme, M, (2004). "Diseño e implementación de un sistema integral de medición de gestión". Revista Scientia et technica (N° 24). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

Crespo, F. (2010), Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial, Estudios Gerenciales, vol. 26, núm. 117, octubre-diciembre pp. 119-130.

Cuevas, R. (2011). Ética y Responsabilidad Social de las Empresas. Editorial Porrúa. Debeljuh, P (2009). Ética empresarial. Editorial Cengage Learning: Argentina.

De Castro, M. (2005). La responsabilidad social de la empresa, o un nuevo concepto de empresa. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (N° 53, pp. 29-51). España.

Deegan, C. and Unerman, J. (2006): Financial accounting theory: European edition, McGraw-Hill, Maidenhead.

De la Cuesta, J. y Valor, M. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. Boletín ICE Económico (N° 2755, pp. 7-19). España.

Delaware Journal of Corporate Law, Vol. 30, Num 3, pp. 767-818. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=67260.

Dentchev, N. A. (2004). Corporate Social Performance as a Business Strategy. Journal of Business. España.

Díaz, S. y M. García, Dirección por Hábitos. Un modelo de transformación, Madrid, Élogos, 2006. Drucker, P. F., Management: Tasks, Responsibilities, and Practices.

Dyer, G. and Whetten, D. (2006): "Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P 500", Entrepreneurship Theory and Practice, nº 30, pp. 785- 802.

ECLAC (Economic Commission for Latin America and the Caribbean) (2013), European Union and Latin America and the Caribbean: Investments for growth, social inclusion and environmental sustainability (LC/L.3535/Rev. 1), Santiago, Chile.
http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/49844/ForeignDirectInvestment2012.pdf

Epstein, M. y Birchard, H. (2001). "La empresa honesta: cómo convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva". Revista Ethics (Nº 55, pp. 397-412). España.

PROPUESTA DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS ESPECIFICAS PARA EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL SURESTE DE COAHUILA

De León Emmanuel, Elizondo Sandoval Melchor David, Segura Lozano Xóchitl
Universidad Autónoma de Coahuila, México
xochitl.seguralozano@uadec.edu.mx, david55551@live.com.mx, xochitl.seguralozano@uadec.edu.mx

RESUMEN

Las "competencias directivas" son aquellos comportamientos observables y habituales para llevar acabo el éxito que se quiere alcanzar en su función directiva. Los tipos de investigación empleados son explicativa y descriptiva. El instrumento de investigación integra 4 reactivos sociodemográficos y 32 para evaluar el desarrollo de competencias específicas en escala Likert. Se destacan resultados de 3 competencias específicas mejor valoradas: visión del negocio, red de relaciones efectivas y negociación. El capital humano es importante dentro de la organización y al contar con un directivo competente el factor humano será impactado con un mejor desempeño laboral. Para el sector automotriz se recomienda en futuras investigaciones el diseño e implantación de modelos de gestión que permitan evaluar el desempeño a diferentes niveles en la organización.

El tipo de investigación para este proyecto es explicativo - descriptivo en el cual se emplea en cada parte las competencias directivas ya que se puede encontrar mediante el instrumento el factor que esté teniendo problema dentro de las empresas así como puede ser el liderazgo, la empatía, la administración, falta de control, entre otros.

Palabras clave: Competencias directivas y Sector automotriz

INTRODUCCIÓN

Las competencias directivas serán un factor de equilibro en cuanto a sus objetivos económicos dentro de las empresas, así como enriquecer las capacidades de sus empleados y el bienestar en la empresa, en una estrategia de factor humano que se encargara de obtener logros de desempeño y económicos. Al ser solo metas financieras las capacidades de sus empleados no apoyaran el trabajo en equipo y el rendimiento en sus actividades dentro de la empresa.

Un empleado motivado y satisfecho, siempre se encargará de hacer bien su trabajo, y a medida que pasa el tiempo en el área laboral esto se puede hacer monótono y se puede perder el interes en el trabajo a realizar. Pero si hay capacitación, cosas nuevas por hacer y enseñar, así como un buen liderazgo y empatía por parte de su jefe/gerente y así mismo como aplicar las competencias dentro del trabajo, se podrá llegar a nuevos resultados y una satisfacción incremental dentro del lugar del trabajo.

En las empresas del sector automotriz, los objetivos y los puestos de trabajo están en constante cambio, lo cual exige apoyarse en un constructo más que aquello que las personas deben aprender o desarrollar.

Existen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas (se encargan obtener resultados de valor económico) y las competencias Intratégicas (se encargan de motivar a los empleados y que se sientan parte de la empresa así como buscar su bienestar en ella) dentro de estos dos tipos de competencias directivas también se encuentran las competencias de eficacia personal, que se encargan de la relación de la persona y su entorno (Pablo Cardona, 1998), se

trata de encontrar un equilibro dentro del empleado y sus actividades, así como la obtención de los resultados en su entorno, por eso la eficacia personal se encarga de desarrollar una mejora continua dentro de las competencia estratégicas e Intratégicas, por eso se consideran también parte de las competencias directivas.

Uno de los aspectos importantes para llevar a cabo con éxito los planes de la empresa y se encuentran con dificultad es la capacidad directiva para gestionar la empresa, es decir la capacidad que tiene el directivo para llevar a su equipo de trabajo a los objetivos establecidos, así mismo la visión que se planee a largo plazo, y el liderazgo que desarrolle con su equipo de trabajo. Un líder debe tomar en cuenta todos estos aspectos para desarrollar su función correctamente, así mismo como tener conocimiento del entorno que lo rodea, liderazgo, empatía con su equipo de trabajo, el mercado, nuevas innovaciones que puedan llegar a concretar las tareas de una manera más eficaz y eficiente.

La mayoría de las empresas evalúan a sus empleados en términos de logros de resultados, esto quiere decir que se enfocan en los resultados esperados por parte de los empleados, una vez que se haya llegado al objetivo deseado se pueden estimular a los empleados mediante incentivos económicos. Como un claro ejemplo podrían ser las utilidades, que son repartidas cada año a los empleados de las empresas por los resultados obtenidos durante ese periodo de tiempo. Es una buena opción motivar a los empleados por medio de estos intensivos, pero también se debe tomar en cuenta desarrollar las competencias de cada uno de los empleados, invertir en capacitación para el desarrollo de nuevas competencias para cada uno de ellos. La integración de nuevas actividades en el área de trabajo y hacerlos sentir que son parte de la empresa, así como encontrar nuevas motivaciones día con día que conviertan el aspecto laboral en algo dinámico e interesante.

Uno de los estudios que se han llevado a cabo en la región acerca de las competencias directivas es “Competencias directivas para PYME: Una evaluación diagnóstica en el sector servicios en Saltillo, Coahuila”. (Elizondo, Armenteros, & Molina, 2014)

(Elizondo, Armenteros, & Molina, 2014) diagnostica las competencias directivas para PYME, y afirma que solo el 10% de las PYME sobrevive de su etapa inicial dentro del mercado hasta el décimo aniversario. Se resaltan los factores por los cuales una PYME no se desarrolla correctamente, entre algunos menciona la información financiera, la organización y la administración dentro del puesto, el estudio tiene como objetivo analizar las competencias directivas que se requieren dentro de una PYME en el sector servicios, en el cual pueda ayudar para generar un modelo de administración para las pequeñas y medianas empresas en de Saltillo, Coahuila.

Otro estudio que se realizo en la región es el de “Competencias directivas en el sector industrial: medición del desempeño en empresas de Coahuila, México”. (Hernandéz, 2014).

El sureste del estado ha crecido enormemente gracias a la industria que se implementado dentro de las últimas décadas, tanto empresas de la región como es el caso de Grupo Industrial Saltillo, así como empresas de origen internacional (FCA, GM, Fiat y Chrysler Automobiles), que se establecieron dentro de esta región. La identificación de las competencias directivas que se llevan a cabo en las empresas automotriz y metalmecánico, así como planear estrategias para el buen desempeño de las competencias que faltan por desarrollarse dentro de la industria es parte del estudio de Hernández (2014).

El capital humano tiene significancia ya que intregra valores, conocimientos, estrategias y habilidades que permiten cumplir con los objetivos de la empresa. El cambio en el ser humano es constante, no es el mismo que hace 10 años en cuestión física y emocional. En cuestión del ámbito laboral el reto es el desempeño laboral en el puesto de trabajo donde se adquiere mayor experiencia y mejora continua, así como lograr las actividades que se requieren diariamente por parte de la empresa.

Dentro de las definiciones de competencias directivas se presentan en la figura 1 las siguientes :

Competencias Directivas	Autor
Las competencias directivas como medio para perfeccionar las habilidades para un mejor desempeño profesional constituyen el punto central del debate actual sobre lo que hacen las organizaciones para conseguir el crecimiento y desarrollo profesional y personal de sus miembros.	(Popescu y Popescu, 2012)
En las competencias directivas, el director/gerente se hace responsable de compatibilizar los logros dentro de la organización junto con el desarrollo del personal.	(Rego, Vitória, Magalhaes y Pina e Cunha, 2013)
Las competencias directivas también van ligadas con las virtudes que son, por definición, disposiciones o hábitos que encausan la conducta humana hacia la búsqueda de lo bueno.	(Martí, 2012)

Figura 1.- Competencias directivas (elaboración propia).

El estudio "Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI" (Fundación Universitaria Konrad Lorenz, 2016), expone la complejidad como una realidad intangible, no lineal, numerosa e inestable del entorno, explicándola teóricamente mediante sus ejes. Muestra la evolución de la organización desde su inicio hasta las nuevas formas organizativas y expone qué clases de comportamientos se manifiestan frente a ambientes cambiantes. Ante esto se plantean las competencias de los CEO y cómo ellos manejan los escenarios dinámicos organizacionales.

Se concluye que tanto el liderazgo como la motivación son competencias primordiales para la autorregulación de estas condiciones dentro de la organización impidiendo el reduccionismo, y que a su vez ayudan en el impulso del crecimiento profesional de los empleados, estableciendo lazos de compromiso y confianza hacia la organización.

Por otra parte (Rodriguez, 2002) describe que en la primera década del siglo XXI el mundo y las organizaciones soportaron cambios climáticos, problemas geopolíticos, vulnerabilidad de las cadenas de suministro, amenazas en la seguridad mundial, entornos globalizados compuestos por un sin número de sistemas interconectados. La complejidad es la ciencia que ayuda a comprender estos sistemas dinámicos no lineales mediante 3 ejes referenciales que registran el estudio de los sistemas complejos: la comprensión de la complejidad, la actuación sobre la complejidad y el dominio de la misma (Bain, 1929; Cilliers, 2002; Cox, 2012; Maldonado, 2003); estos ejes también determinan los componentes generales de los sistemas en mención donde serán definidos en función de cada uno de sus miembros (Rodriguez, 2002).

Comparación de autores que mencionan específicamente competencias directivas.

Competencias Estratégicas	Hernández (2016)	Cortes (2013)	Prada (2012)	González (2012)
Visión del negocio	■	■	■	
Resolución de problemas		■	■	
Gestión de recursos		■		■
Orientación al cliente	■	■		■
Red de relaciones efectivas	■	■	■	
Negociación	■	■		■
Competencias Intratégicas				
Comunicación	■	■	■	
Organización		■		■
Empatía		■	■	■
Delegación	■	■	■	
Coaching	■	■	■	■
Trabajo en equipo	■	■	■	■
Competencias de eficacia personal				
Proactividad		■	■	■
Autogobierno	■	■		
Gestión personal	■	■	■	■
Desarrollo personal	■	■	■	

Figura 2.- Autores que mencionan específicamente competencias directivas (elaboración propia).

METODOLOGÍA

La metodología que comprende el tema de la falta de competencias directivas en las empresas de giro industrial en el sureste de Coahuila debe enfrentarse con una metodología precisa. En esta parte del estudio definiremos qué tipo de investigación se empleó, la población, muestra y la aplicación del instrumento elaborado para recolectar los datos estadísticos que se emplearan para la obtención de resultados.

El tipo de investigación es explicativa y descriptiva. La explicativa está dirigida a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales, este tipo de investigación se desarrolla dentro del estudio para acercarnos a la problemática de competencias directivas. Se aplica instrumento desarrollado y se recopilan datos.

La investigación descriptiva se encarga de especificar las propiedades, caracteristicas y los perfiles de personas. En este caso lo podemos emplear en las competencias directivas ya que se puede detallar por medio de variables las causales de una relación.

El lugar de estudio se establece en la región sureste del estado de Coahuila conformados por los municipios de Ramos Arizpe, Saltillo y Arteaga en las empresas de giro industrial la población total de las empresas que conforman esta región son:

Saltillo: 5,522.
Ramos Arizpe: 266.
Arteaga: 49.
*Total: 5,837.

(Secretaría de Economía de México, el 26 de enero de 2018.)

El tipo de muestreo para la recopiliación de datos es no probabilistico por conveniencia. La población que conforma la investigación es demasiado grande para sacar una muestra por metodo probabilistico, al contar que la investigación se desarrolla dentro de tres municipios del estado de Coahuila cuenta con una población muy extensa. El tipo de muestreo no probabilistico en su división de conveniencia consiste en seleccionar a los individuos que se convenga para la investigación para la muestra, en este caso son considerados de la siguiente manera para emplear el instrumento de la región.

Saltillo: 17 empresas.

Ramos Arizpe: 17 empresas.

Arteaga: 16 empresas.

*Estas empresas serán escogidas aleatoriamente para el uso del instrumento.

El instrumento que se utiliza en el estudio cuenta con 4 reactivos sociodemográficos y 32 en escala Likert (Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca). Son 32 comportamientos de competencias específicas de Alles (Alles, 2005)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de datos del instrumento aplicado a la población que se estableció se muestra en la sección resultados y discusión, donde se describe y explican los resultados que se presentan en la aplicación del instrumento, de las respuestas proporcionadas por los supervisores, gerentes y directores dentro del sector automotriz en el sureste de Coahuila.

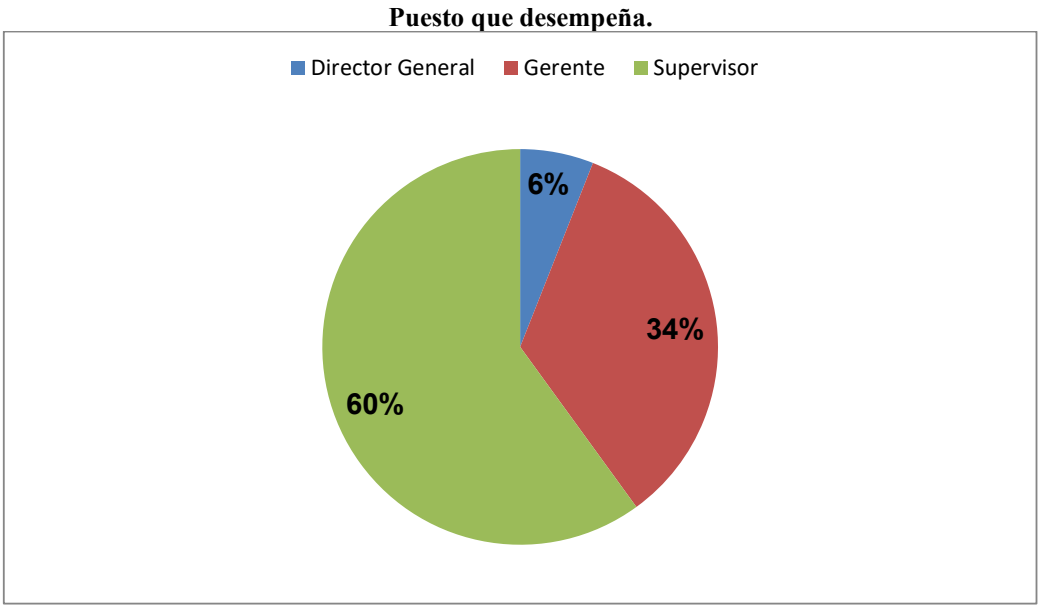


Figura 3.- Porcentaje del cargo que ocupan los encuestados dentro de la empresa (elaboración propia).

De acuerdo a la Grafica 3, la encuesta fue aplicada a supervisores, gerentes y directores, de área en el sector automotriz del sureste de Coahuila, en ella podemos analizar que la respuesta por parte de la empresa para establecer quien iba a contestar la encuesta fue dirigida preferencialmente hacia los supervisores de área en mayor cantidad (60%), en segundo lugar fue la participación de los gerentes (34%) y en tercer lugar fueron los directores generales (6%), a partir de esta información se empezara el análisis del instrumento de investigación.

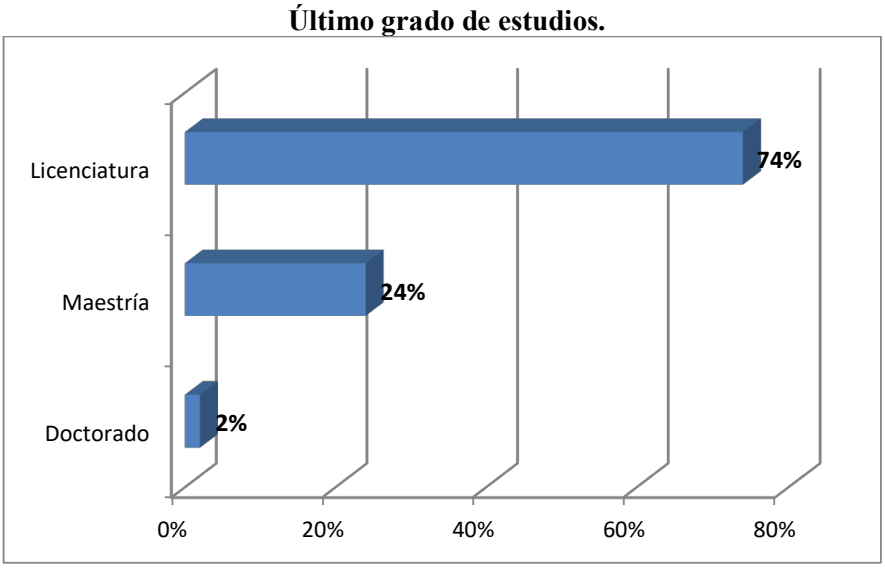


Figura 4.- Porcentaje del último grado de estudios de los encuestados (elaboración propia).

Analizando la figura 4, se puede observar que el gran porcentaje de los encuestados cuenta con licenciatura (74%), así como el 24% cuenta con maestría y el 2% cuenta con doctorado. Se puede describir que cada vez son más personas que se encuentran estudiando una maestría para obtener un mejor puesto o un mejor salario dentro de su empleo.

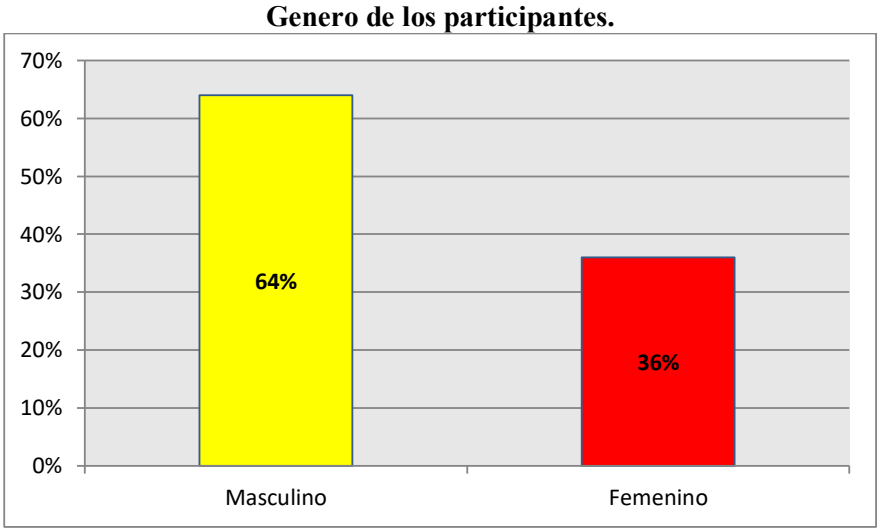


Figura 5.- Porcentaje que corresponde al sexo de los encuestados (elaboración propia).

Como se muestra en la figura 5, el género que más predomino dentro de los encuestados es el masculino con un 64%, y en el sexo femenino cuenta con un 36%, cabe destacar que cada día se incrementa la participación por parte de las mujeres dentro de la industria automotriz a sí mismo directoras de grandes empresas como son GM (Mary Barra), Lincoln México (Rosángela Guerra), Nissan (Mayra González). Cada vez son más las mujeres que han desarrollado sus habilidades dentro de la industria automotriz como grandes líderes.

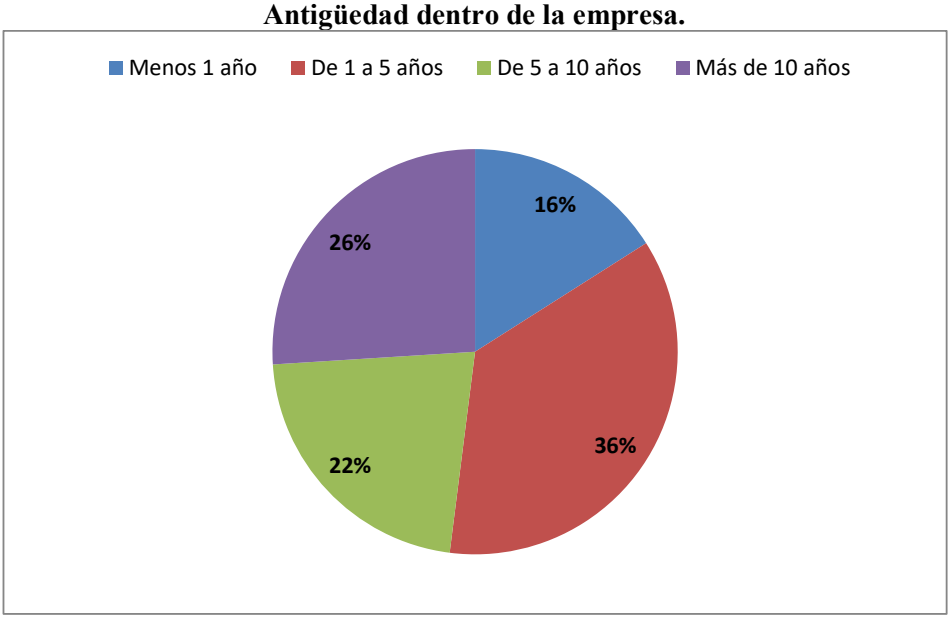


Figura 6.- Antigüedad de las personas encuestadas (elaboración propia).

En la figura 6, puede observar que el mayor porcentaje que se registro fue de 36% que cuenta con una antigüedad de 1 a 5 años hasta el menor porcentaje que fue del 16% que cuenta con una antigüedad de menos de 1 año, cada destacar que se puede presenciar una estabilidad dentro de los puestos de trabajo ya que la en la gráfica se puede mostrar una gran diversidad dentro de la antigüedad de los encuestados, la mayor parte dura en su trabajo de 1 a más de 10 años, se puede encontrar una estabilidad dentro de la empresa a la que brindan un servicio.

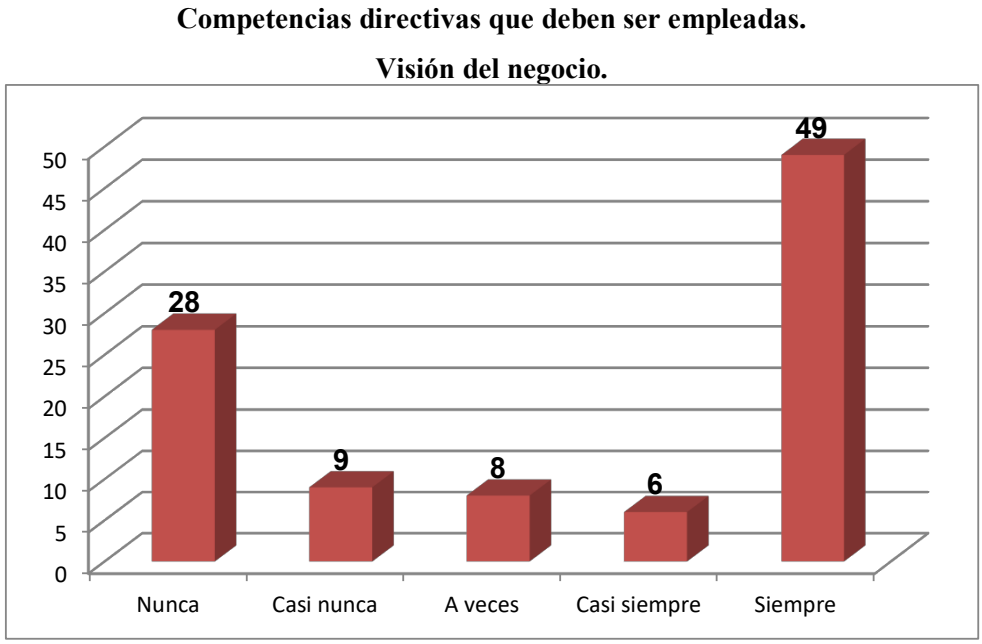


Figura 7.- Visión de negocio y su uso (elaboración propia).

A las preguntas "**comprende y se compromete con los objetivos que se le establecen y trabaja para el logro de los mismos" y se compromete a algo que no puede cumplir", los resultados presentan el 55% como que son utilizadas siempre y un 45% (nuca, casi nunca y a veces)**

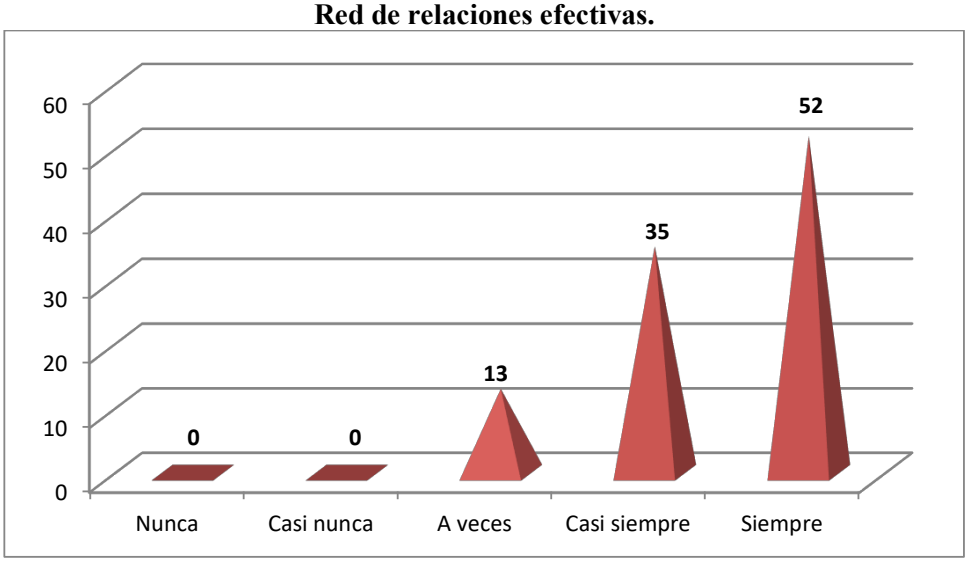


Figura 8.- Red de Relaciones efectivas (elaboración propia).

Las relaciones efectivas son el desarrollo y mantenimiento de una amplia red con personas clave dentro de la empresa y del sector (Cardona, 1998). A las preguntas **"logra apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos"** y **"puede establecer relaciones convenientes para la organización"** El 87% aplican este comportamiento y solo el 13% a veces.

En los directivos el liderazgo y la motivación son competencias primordiales para la autorregulación de estas condiciones dentro de la organización impidiendo el reduccionismo (Elsevier España, 2016).

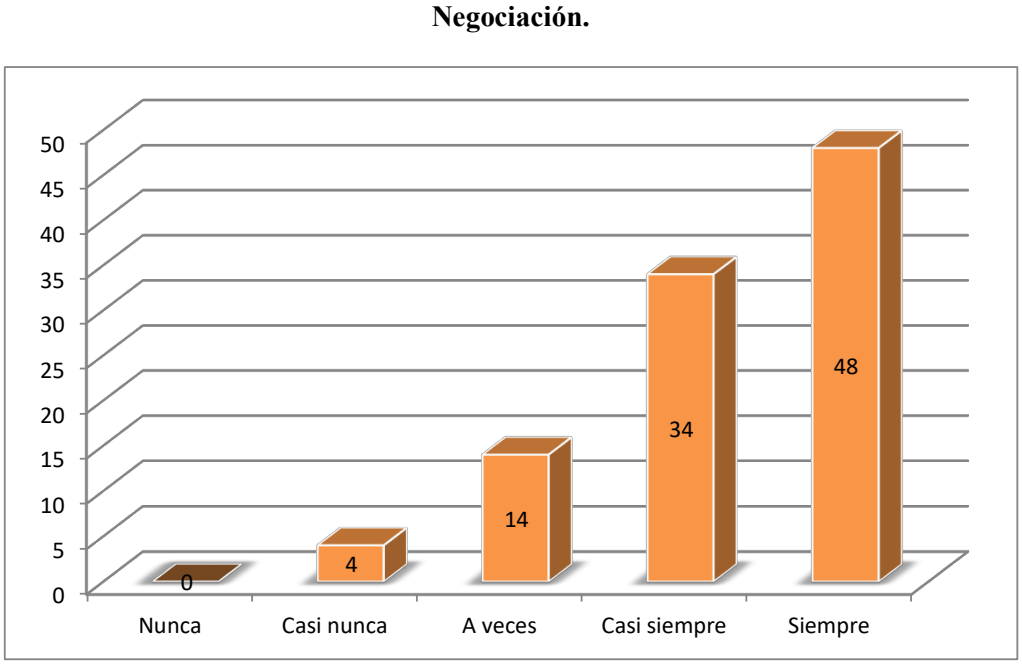


Figura 9.- Negociación (elaboración propia)

Las preguntas utilizadas para diagnosticar la competencia de negociación fueron **"es reconocido interna y externamente como innovador y visionario"** y **"propone ideas innovadoras como alternativa ante situaciones críticas" al relacionarlos con la definición:** la negociación por la cual se establece un líder, consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad (Cardona, 1998). El 82% autoevaluó que la utiliza siempre o casi siempre, y con el 14% a veces.

CONCLUSIONES

Las competencias directivas desempeñan un papel fundamental dentro de las organizaciones del sector automotriz. Por lo general este sector se rige por objetivos trazados, así como metas en un periodo establecido de tiempo así mismo las relaciones que se establecen dentro del corporativo de la empresa. Las clasificaciones más referenciadas son una guía que permiten situar las competencias más utilizadas en los estudios directivos por lo cual Cardona (1998) es considerado en múltiples trabajos de investigación.

Una intención es generar conciencia del saber o conocimiento en las competencias directivas en el sector automotriz en que tanto el líder como el trabajador se sientan satisfechos y motivados dentro de la organización.

La empatía, comunicación, la gestión de recursos y la organización del tiempo tienen gran aporte al directivo que busca desarrollar las mejoras practicas competentes.

Las competencias directivas son utilizadas en mayor medida en el sector industrial y poco aplicadas en los sectores comercial y de servicios. Desarrollar una propuesta para impulsar al directivo del sector automotriz, busca impactar los procesos de recursos humanos, con estrategias para su eficaz gestión dentro de este sector industrial de alto crecimiento en el sureste de Coahuila. En el futuro se requiere realizar investigaciones que propongan modelos de gestión que permitan evaluar el desempeño a diferentes niveles en la organización.

Existe una carencia de perfiles de competencias directivas específicas a sectores no considerados como el comercial y de servicios. Los diccionarios de competencias son otra gran oportunidad que permitan establecer comportamientos específicos de éxito.

La propuesta para competencias directivas específicas en el sector automotriz se enfoca en la obtención de los resultados de manera eficaz y eficiente así mismo el fortalecimiento en la relación laboral del líder con su equipo de trabajo, así mismo que se encuentre una mejora constante dentro del área de trabajo, de igual manera la satisfacción por parte del líder hacia el equipo de trabajo y viceversa.

Bibliografía

Alles, M. A. (2005). *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. México : Ediciones Granica SA de CV.

Cardona, P. C. (1998). Cuestionario de Competencias Directivas. *IESE Barcelona*.

Elizondo, D., Armenteros, M., & Molina, V. (2014). Competencias Direcrtivas para PYME: Una Evaluación Diagnostica en el Sector Servicios en Saltillo Coahuila. *Revista Internaciional Administración y Finanzas* , 21-38.

Fundación Universitaria Konrad Lorenz. (2016). Competencias Directivas requeridas para los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Elsevier España*.

Hernandéz, A. D. (2014). *ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n3-2016/RIAF-V9N3-2016-1.pdf* . Recuperado el 2017 de Octubre de 01, de ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n3-2016/RIAF-V9N3-2016-1.pdf

Pablo Cardona, N. C. (1998). Intrategia. En busca de alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo . *Harvard Deusto Business Review* , 36-41.

Rodriguez, J. (2002). Las organizaciones complejas. *Ingeniería e Investigación*, 90.

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO Y PROPUESTAS DE VALOR DE LA MULTINACIONAL WALMART® Y LA COMPETENCIA PROGRESIVA DE AMAZON®.

Dr. Emilio Carrillo Ojeda, Luis Guillermo Valderrama Pérez

Resumen.

Walmart, principal referente en la industria del *Retail* a nivel mundial, ha sabido conformar un modelo de negocio interesante desde 1962, año en que fue creada por **Sam Walton** en Arkansas, Estados Unidos, con una visión clara y progresiva enfocadas en las necesidades de los clientes en la adquisición de sus productos. Pero, a pesar de contar con un importante volumen de ventas a nivel mundial, también han sido foco de acusaciones, demandas y críticas por otras organizaciones en las que consideran que sus prácticas no son del todo éticas y competitivas.

La presente investigación, se basa en conocer cuáles son las estrategias actuales de **Walmart**, desde su modelo de operaciones, negociación con proveedores, centros de distribución, estrategias de marketing, presencia online, de cara a un entorno global cada vez más competitivo, obligándola a salir de la zona de confort en la que se encuentra. Adicional a todo esto, cómo emerge la marca **Amazon** como una competencia latente, si bien no en el segmento directo, si como una alternativa que tienen los consumidores al momento de elegir sus productos de cientos de alternativas sin necesidad de recurrir a intermediarios. La revisión de la literatura de ambas empresas, desdibuja un panorama amplio de las reflexiones que los autores han hecho al estudiar estos corporativos trasnacionaciones.

Palabras Clave:
Estrategias, Valor, Negocio, Walmart, Amazon.

Objetivo de la Investigación:
Analizar las principales Estrategias de Negocio y Propuestas de Valor de la Multinacional **Walmart**® y la creciente competencia progresiva de **Amazon**®.

Introducción.

Gráfica 1. Biografía Samuel Moore Walton.



Fuente: Elaboración propia. Con base a datos del sitio Web www.**Walmart**.com.mx

Gráfica 2. Infografía Walmart.



Fuente: Elaboración propia. Con base a datos del sitio Web www.**Walmart**.com

Análisis FODA Walmart.

Tabla 1. Análisis FODA marca Walmart.

	Aspectos Positivos (+)	Aspectos Negativos (-)
Origen Interno	**Fortalezas** 	**Debilidades** 
	• Ser el minorista más grande del mundo, con gran fortaleza de marca basada en la confianza de sus consumidores. • Amplio reconocimiento internacional (más 11 mil tiendas con presencia en 28 países, bajo 59 nombres diversos). • Diversidad de mercancías, muy buena ubicación de tiendas que le permiten establecer precios de forma competitiva, logrando mover constantemente su inventario. • Alianzas Estratégicas con Proveedores, por lo cual es **Líder en costos**. • Implementación de la estrategia "**Every Day Low Price**", convirtiéndose en un factor importante de diferenciación. • Uso eficiente y efectivo de los recursos. **Walmart** puede usar sus recursos, como instalaciones de distribución, sistemas de información, conocimiento y otras capacidades y habilidades, de manera más eficiente y efectiva en una gran cantidad de ubicaciones. • Poseen apoyos a estudiantes de escuela superior a través de becas, apoyo a niños en hospitales, así como a otras organizaciones. • Entre sus marcas de vestir se encuentran: *Athletic Works, Child of Mine, Time n Tru, George, No Boundaries, Secret Treasures, Starter, White Stag, 725 Originals, Terra Sky*.	• Ciertos abusos de la empresa a empleados y proveedores, así como algunos casos mencionados de discriminación laboral. • La empresa tiende a contratar empleados de medio tiempo que empleados de tiempo completo en casi todos los departamentos. • Beneficio reducido en algunos de sus precios con la finalidad de mantener el precio más bajo ante la competencia. • Al ser una empresa generalista, no profundizan en algún tipo de segmento en específico, lo que la convierte en vulnerable (entre comillas) para la competencia. • Debido a que **Walmart** es de los principales minoristas en cuanto a comestibles, existen ciertos desperdicios a pesar de su gran control de calidad. • Mala planeación en las decisiones de inversión. La compañía se retiró de mercados como el de Corea del Sur y de Alemania en años anteriores. • Debido al manejo de una amplia nómina de personal, **Walmart** está en la lupa constante por parte del gobierno y los medios de comunicación. • Algunos de los productos que se venden en **Walmart** son considerados de baja calidad, lo que afecta a la reputación de la marca. • En algunos sitios, la empresa se ha visto involucrada en múltiples demandas de tipo judicial debido a prácticas laborales dudosas, principalmente por incumplimiento de pagos, salarios.
Origen Externo	**Oportunidades (+)** 	**Amenazas (-)** 
	• Al ser una de las empresas más fuertes en su rubro, pueden desarrollar otras estrategias que les permita incursionar en otros segmentos de mercado. • Se enfocan en un público más joven, lo que le ha permitido crear mayores oportunidades en el segmento a través de la lealtad. • Existen otros mercados en Europa y Asia en los cuales no ha incursionado del todo, por lo que se pueden convertir en territorios atractivos para la inversión financiera. • Toman ventaja de forma eficiente en la cadena de valor a través de la tecnología y la innovación. • Alianzas con otros competidores más pequeños (el caso de **Superama**, por ejemplo) o grupo de minoristas con la finalidad de expandirse, tomar sus cualidades dentro del mercado y conformar una red más nutrida en las tiendas denominadas *retail* en mercados locales.	• Niveles de delincuencia elevada en determinados países, así como una reiterada inestabilidad económica. • Surgimiento de comerciantes locales con marcas conocidas para los lugareños, que, aunque no sean una competencia directa, si representan una amenaza en productos específicos. • La competencia en México ha creado estrategias como **Julio Regalado**, una de las principales propuestas en cuanto a promoción de productos creada por **Comercial Mexicana** y desarrollada ahora por **Soriana Hiper y Super**, creando atracción anual de consumidores en una variedad importante de productos. • Más de dos millones de empleados, se han manifestado a favor del incremento salarial y a la reducción de los altos costos del seguro médico. • Creciente tendencia en compras por Internet, agregar productos considerados de la canasta básica (online) y realizar el *Check-out* y ser enviados al domicilio sin costo adicional. Ejemplo empresas como **Amazon** y **eBay**.

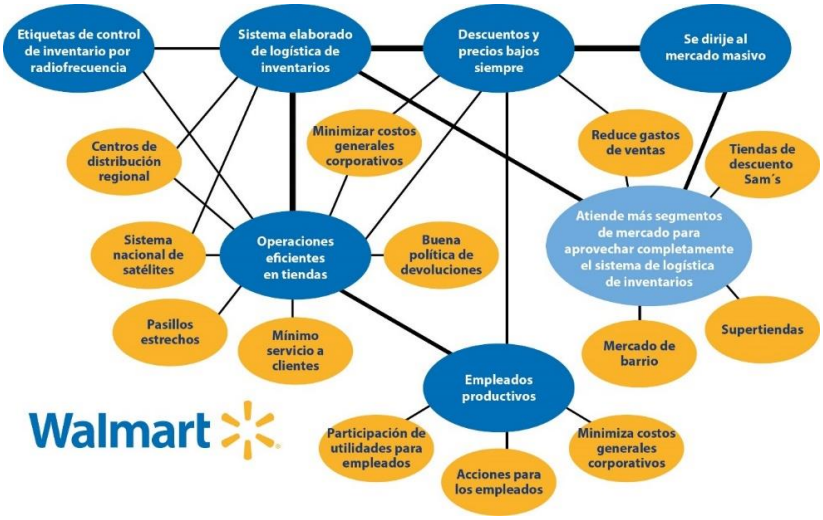
Fuente: Elaboración propia (2018).

Base Teórica.

En el libro *Administración Estratégica,* los autores **Charles W.L. Hill** de la Universidad de Washington y **Gareth R. Jones** de la Universidad de Texas A&M, nos describen elementos importantes para **Walmart** en el sentido de la negociación con los proveedores, el manejo de materiales *just in time* (JIT), la creación de valor y la ventaja competitiva.

Las tácticas de **Walmart** perfeccionan este modelo comercial y ayudan a la compañía a alcanzar su meta estratégica. Por ejemplo, para reducir sus costos, la empresa limita las inversiones en aditamentos e instalaciones para sus tiendas. Una de las claves para generar ventas y reducir los costos en este entorno es una rotación rápida de inventarios que se consigue mediante inversiones estratégicas en logística y sistemas de información. En consecuencia, **Walmart** hace grandes inversiones en la innovación de procesos para mejorar la eficacia de sus sistemas de información y logística, lo que le permite responder a las demandas de bienes baratos de parte de los clientes cuando cruzan la puerta, y hacerlo de manera muy eficiente". **Hill** (2009, 92).

Gráfica 3. Modelo de Negocio de Walmart.



Fuente: Elaboración propia, con base a **Hill** (2009, 157).

De acuerdo con los autores **Scott Besley** de la Universidad del Sur de la Florida y **Eugene F. Brigham**, de la Universidad de Florida, en su libro *Fundamentos de Administración Financiera,* los especialistas nos comentan: "A un cuando a **Walmart**, el minorista más grande del mundo, generó ventas de más de $310 millones de dólares en 2006, no todos sus inversionistas quedaron complacidos. Por desgracia, el desempeño de las acciones de **Walmart** fue decepcionante tanto para los inversionistas como para los analistas. De hecho, el precio de las acciones de la empresa había descendido de un máximo sin precedente de $69 por acción a finales de 1999 y principios de 2000, a menos de $50 por acción en 2005 y 2006. Una explicación de la caída en el precio fue que el crecimiento de la empresa se desaceleró a menos de 3.5% en 2005, es decir, cerca de 50% de crecimiento de Target, su mayor competidor. Como resultado del crecimiento estancado, **Walmart** anunció en 2006 que proyectaba reducir sus costos de operación. El inventario era una de las áreas que la gerencia tenía en la mira para reducir costos. Si bien, se consideraba que **Walmart** tenía entre los minoristas, uno de los mejores sistemas de control de inventarios, la gerencia pensaba que era posible mejorar la eficiencia con una mejor administración. Si **Walmart** conseguía reducir los costos de inventario, podrían incrementar su margen de utilidad y, en opinión de la gerencia, ello se traduciría en un precio más alto de las acciones.

Si **Walmart** aplica las dos estrategias mencionadas, afectará a sus proveedores. El hecho de seguir el sistema de pedidos JIT de forma más estricta reducirá el volumen de inventario que compra la empresa en un momento determinado. Los negocios que dependen mucho de **Walmart** para sus ventas se verán bastante afectados (perjudicados). Por otra parte, **Walmart** empieza a comprarle directamente a las empresas que fabrican los

productos que vende, entonces los mayoristas o «intermediarios», perderán todas las ventas que antes pasaban por ellos. Estas pérdidas podrían ser devastadoras para los mayoristas". **Besley** (2009, 583-584).

Desde una perspectiva nacional, en el libro *Fundamentos de Marketing,* **Cleotilde Hernández Garnica**, de la Universidad Nacional Autónoma de México y **Claudio Alfonso Maubert Viveros**, de la Universidad del Pedregal, nos muestran el estudio del caso de **Walmart** en México, en el que nos comparten los por menores de la apertura de la empresa en la región de Teotihuacan hace algunos años.

Walmart en Teotihuacan.

"La primera plataforma de la *Pirámide del Sol* de **Teotihuacan** se convirtió en un improvisado escenario teatral, donde cientos de miembros de organizaciones de diversos países se unieron para emitir consignas contra la instalación de una tienda de la cadena **Walmart** en el perímetro C de la zona arqueológica. La protesta contra la trasnacional, encabezada por el Frente Cívico en Defensa del Valle de Teotihuacan, fue parte de la clausura del Festival Cervantino Callejero, organizado por el *Centro Libre de Experimentación Teatral y Artística*, durante el cual se presentaron grupos teatrales de Colombia, Italia, Perú, Chile y Venezuela.

Gráfica 4. Walmart en Teotihuacán.



Fuente: Elaboración propia. Fotografías tomadas de **Wikipedia** (Pirámide de la Luna) y **The New York Times.**

Inminente apertura del Centro Comercial Walmart en Teotihuacan.

La construcción del **Walmart** en Teotihuacan quedó concluida y ya se colocaron anaqueles que en 20% cuentan con mercancía. Se prevé que en cuestión de horas la tienda sea abierta al público. Sin embargo, el Frente Cívico en Defensa del Valle de Teotihuacan señaló que impedirán la inauguración. Este jueves, durante un recorrido, se observó que las obras del centro comercial quedaron concluidas en su estructura y sólo algunos trabajadores limpiaban el estacionamiento. Además, en la parte frontal (sobre la calle Cruz de la Misión, en el barrio de La Purificación) una barda de más de 30 metros que formaba parte de lo que fue la hacienda *La Parroquia* fue demolida para el acceso a la tienda. Asimismo, se levantó el pavimento para el encarpetado de esa calle. Durante el día llegaron decenas de vehículos de proveedores al predio de la tienda; a decir de los vigilantes, 20% de anaqueles ya cuentan con mercancía. También ingresó un grupo de arqueólogos encabezados por el director de la zona, **Arturo Zárate Ramírez**, para supervisar el lugar. Ante la inminente apertura, integrantes del Frente Cívico, que mantienen plantones en la puerta de la zona arqueológica y en las oficinas centrales del INAH, preparan movilizaciones para evitar la inauguración. «La apertura no es plazo fatal, porque esa mole de cemento puede ser demolida», señaló **Emmanuel D'Herrera**, dirigente del Frente.

En tanto, la Contraloría del Congreso mexiquense citó a comparecer al presidente municipal de Teotihuacan, **Guillermo Rodríguez Céspedes**, y a los regidores del Ayuntamiento para que respondan al juicio

administrativo que interpuso el Frente Cívico por irregularidades en el otorgamiento de la licencia de construcción. El contralor **Vitorino Barrios Dávalos** envió un documento a **Emma Ortega**, representante del Frente, para informarle que la denuncia administrativa fue aceptada y que deberá aportar los elementos de imputación contra el alcalde. Se solicita al edil y al cabildo que comparezcan y entreguen un informe detallado en los tres días próximos hábiles. **Barrios Dávalos** informó que esa Contraloría «no es competente para iniciar procedimiento administrativo disciplinario en contra del gobernador **Arturo Montiel Rojas**» ni de **Francisco Covarrubias**, secretario local de Desarrollo Urbano, también demandados por el Frente. Por la tarde, durante la sesión en el Congreso local, la fracción del PRD hizo ante el pleno un manifiesto para que la Legislatura llame al gobernador **Montiel**, al presidente **Fox** y al alcalde de Teotihuacan a suspender la obra del **Walmart** y reubicarlo. **Hernández Garnica** (2009, 266).

Descuentos, Bonificaciones y Reembolsos.

Los *precios bajos todos los días* (PBTD) es una táctica establecida por **Walmart** que consiste en reducir de manera permanente los precios del 10 al 15% por debajo de los niveles tradicionales, eliminando al mismo tiempo los descuentos de negocios que no agregan valor a las transacciones. La carga de transacciones es una práctica que consiste en bajar temporalmente el precio para inducir a los mayoristas y minoristas a que compren más mercancía de la que adquirían en un tiempo razonable. El descuento estacional es una reducción de precios por comprar mercancías fuera de temporada. Otros descuentos son los que se ofrecen al consumidor, al usuario industrial o al intermediario comercial a cambio del pago rápido de la factura o por pago en efectivo. También se tienen los descuentos funcionales, que se conceden a mayoristas y minoristas por realizar funciones específicas de distribución. La **bonificación promocional** (bono comercial) es un pago hecho a un distribuidor por la promoción de los productos de un fabricante. Los reembolsos son devoluciones en efectivo que se otorgan por la compra de un producto durante un periodo específico. Tres aspectos negativos que deben atenderse en relación con las rebajas de precios son:

- Las rebajas de precios quizá mejoren las ventas, pero también reducen los márgenes de utilidad.
- Aquellos, cuya única respuesta a la presión competitiva sea rebajar los precios son considerados como poco imaginativos y hasta poco eficientes.
- Los clientes que compraron recientemente el producto a precios más altos se molestan. **Ibídem** (2009, 357).

Gráfica 5. Walmart y la Reducción de Precios.



Fuente: Elaboración propia, con datos de **Hernández Garnica** (2009, 357).

En el libro *Principios de Finanzas Corporativas,* los autores **Richard A. Brealey** de la Escuela de Negocios de Londres, **Stewart C. Myers** del Massachusetts Institute of Technology y **Franklin Allen** de la Universidad de Pensilvania, comentan desde el punto de vista financiero los retos que ha tenido que emprender en el mundo global.

Utilidad Residual o Valor Económico Agregado (EVA).

"El segundo método calcula el rendimiento neto en dólares para los accionistas. Se pregunta: ¿cuáles son las utilidades después de deducir la carga por el costo de capital? Cuando las empresas calculan las utilidades, empiezan con los ingresos y después deducen los salarios, costos de las materias primas, gastos generales e impuestos. Pero hay un costo que por lo regular no se deduce: el costo de capital. Cierto, permiten la depreciación de los activos financiados por el capital de los inversionistas, pero éstos no están contentos sólo con recibir un rendimiento de su inversión, sino que requieren un rendimiento por arriba de su inversión. **Brealey** (2010, 335).

Para juzgar la contribución neta al valor, tenemos que deducir el costo de capital contribuido a la planta por la empresa matriz y sus accionistas. Supongamos de nueva cuenta que el costo de capital es de 10%. Entonces, el costo de capital en dólares para la planta de Quayle City es de .10 3 1 000 millones de dólares 5 100 millones de dólares. El beneficio neto es, por lo tanto, 130 2 100 5 30 millones de dólares. Éste es el incremento en la riqueza de los accionistas debido al esfuerzo (o buena suerte) de la administración. La utilidad neta después de deducir el rendimiento en dólares requerido por los inversionistas se conoce como *utilidad residual* o *valor económico agregado* (EVA, del inglés *economic value added*). La fórmula es:

EVA = utilidad residual = utilidad ganada - utilidad requerida
= utilidad ganada - costo de capital x inversión

En nuestro ejemplo, el cálculo es:

EVA = utilidad residual = 130 - (.10 x 1 000) = +30 millones de dólares

Pero si el costo de capital fuera 20%, el EVA sería una pérdida igual a 70 millones de dólares. El rendimiento neto sobre la inversión y el EVA se centran en la misma cuestión. Cuando el rendimiento sobre la inversión es igual al costo de capital, el rendimiento neto y el EVA son iguales a cero, pero el rendimiento neto es un porcentaje e ignora el tamaño de la empresa. El EVA reconoce la cantidad de capital empleado y la cantidad de dólares de riqueza adicional creada. Ahora un número creciente de empresas calculan el EVA al cual vinculan la remuneración para la administración. Creen que centrarse en el EVA ayuda a los administradores a concentrarse en el incremento de la riqueza de los accionistas.

Esta práctica perniciosa se conoce como sobrecarga comercial (porque sobrecarga el negocio o a los minoristas con producto) y muchas empresas de productos de consumo acaban reconociendo que le perjudica a su rentabilidad a largo plazo. Una importante razón es que precisa demasiado capital. Inflar las ventas requiere muchos almacenes (capital) para mantener inmensos inventarios (más capital). Pero, ¿a quién le preocupa? Las áreas operativas del negocio de Quaker no pagan una carga por el capital en la contabilidad interna, así que apenas se enteran. Con el EVA se puso el dedo en la llaga. **Ibídem** (2010, 335).

Nuestras estimaciones del EVA para algunas empresas estadounidenses a finales de 2006 (cifras en millones de dólares).

Fuentes: Bloomberg, Mergent Bond Record and Value Line. Agradecemos a Fiona Wang por la elaboración de esta tabla.

Nombre de la empresa	Valor económico agregado (EVA)	Capital invertido	Rendimiento sobre el capital, %	Costo promedio ponderado de capital, %
Microsoft	7 219	40 104	31.4%	13.4%
Johnson & Johnson	6 696	41 332	27.1	10.9
Wal-Mart Stores	3 785	92 308	14.5	10.4
Coca-Cola	3 556	18 234	30.0	10.5
Merck	2 935	23 111	24.5	11.8
Dow Chemical	1 255	25 101	17.6	12.6
Southwest Airlines	(425)	8 016	8.0	13.3
Intel Corp.	(502)	38 600	13.5	14.8
Time Warner	(5 815)	95 322	6.2	12.3
AT&T	(11 427)	165 603	5.9	12.8

Fuente: **Brealey** (2010, 336).

En el libro *Administración una Perspectiva Global*, los autores **Harold Koonz** de la Universidad de California en Los Ángeles, **Heinz Weihrich** y **Mark Cannice** ambos de la Universidad de San Francisco, se detallan las acciones que diversas empresas desarrollan para sortear los retos y dificultades del mundo global en un entorno competitivo aguerrido, citando en diversas ocasiones, lo emprendido por **Walmart** a lo largo de su historia.

Administrar los Recursos Humanos en Walmart.

"**Walmart** es la empresa estadounidense privada más grande, pues cuenta con más de un millón de empleados; **Sam Walton**, su fundador, tenía un contacto especial con ellos y los llamaba asociados, después de su muerte, en 1992, se le recordaba por su afecto, preocupación, saber escuchar y política de puertas abiertas; su herencia continúa. Con afecto le llamaban señor **Sam**, él mostró su preocupación por las personas e inició la política de pagar tiempo y medio por trabajar en domingo. Walmart pagaba sueldos bajos, pero en general los empleados estaban contentos, uno de los motivos por los que la compañía creció con rapidez. La importancia de las personas también se muestra en el manual de los asociados: «La innegable piedra angular del éxito de **Walmart** puede rastrearse a nuestra firme creencia en la dignidad de cada individuo». Los sucesores de **Sam** trataron de mantener el clima organizacional, y lo lograron en gran medida, pero las cosas cambian y esos cambios van desde la eliminación del pago adicional de 50% por trabajo dominical, hasta demandas creadas por los largos horarios de las tiendas, como horarios de trabajo inadecuados en los que permanecen abiertas las 24 horas del día. El cambio en la orientación también se observa en la frase impresa en los delantales azules que los asociados utilizan, que cambió de «Nuestra gente hace la diferencia» a «¿Cómo puedo ayudarlo?», lo que podría interpretarse como un cambio de enfoque desde el asociado hacia el cliente. Aprovechando la preocupación de algunos asociados, los sindicatos laborales tratan de reclutar miembros en algunas localidades. Aun cuando **Walmart** es todavía muy exitosa, su crecimiento ha disminuido, el reto está en mantener una organización preocupada por su factor humano". **Koonz** (2012, 297).

Walmart en Estados Unidos y todo el Mundo.

Con lo que respecta a Estados Unidos y el mundo, **Koonz** (2012, 515) comenta que para 2001, **Walmart** se había convertido en la segunda compañía más grande del mundo en términos de ventas, sólo superada por Exxon Mobil; es el patrón privado más grande del mundo y tiene uno de los sistemas de logística más sofisticados controlado por computadoras; sin embargo, sus oficinas principales están ubicadas en la pequeña población de Bentonville, Arkansas, Estados Unidos; la orientación pueblerina en su enfoque de negocios contribuyó a su historia de éxito basada en valores. El éxito no llegó por accidente: se basa en la cuidadosa planeación de una estrategia única, una estructura de organización sencilla, una política de recursos humanos efectiva, un inspirador estilo de liderazgo iniciado por **Sam Walton** (el fundador) y un hábil uso de la tecnología de la información para administrar sus inventarios; si la compañía cometía errores, aprendía de ellos. Hoy tiene la inquietud de saber si la estrategia de invadir áreas rurales también funcionará en las áreas urbanas de Estados Unidos y del mundo.

Estructura de Organización Simple: Centralizada y Descentralizada.

Si bien el sistema de información privada de la compañía está centralizado, la operación está descentralizada y delega un alto grado de autoridad a los gerentes locales, lo que les permite, por ejemplo, asignar precios a la mercancía según el ambiente local. La autonomía de los gerentes de tienda los convierte en cierto sentido en un pequeño tendero que puede tomar decisiones para ajustar el inventario según las necesidades locales; a los empleados, llamados asociados, se les informa y festeja en las reuniones de los sábados por la mañana, donde son aplaudidos por sus logros; las reuniones también permiten reforzar la noción de que el cliente es el número uno. La cultura organizativa de Walmart, establecida en 1962 y aún vigente, está construida sobre tres valores básicos promulgados por Sam Walton:

1. *Respeto por la persona.*
2. *Servicio al cliente.*
3. *Búsqueda de la excelencia.*

Otros factores que influyen en su cultura son exceder las expectativas de los clientes, asistir a las personas para que puedan hacer una diferencia, acercarse rápido a los clientes para ayudarlos, hacer hoy lo que se puede hacer hoy —*en lugar de posponerlo*— y asignar precios para dar valor al cliente.

Administración de Recursos Humanos: las Personas, el Activo más importante.

Es evidente que la cultura de la organización tiene un efecto en la función de asignar personal; los asociados son tratados con respeto en esta esbelta organización; tener un alto grado de autoridad motiva a las personas; la capacitación está descentralizada, con seminarios de administración ofrecidos en los centros de distribución y no en la casa matriz; la atmósfera de la compañía alienta a los empleados a presentar sugerencias, muchas de las cuales se instrumentan a través del sistema de sugerencias Sí podemos, **Sam**; los asociados reciben bonos por reducir costos mediante el plan de incentivos por reducciones; supervisores y gerentes reciben un salario y una compensación de incentivos con base en el desempeño de la tienda, y los asociados también pueden participar en un plan de reparto de utilidades al que **Walmart** contribuye con cierto porcentaje. Liderar con el ejemplo: frugalidad simple comunicada con efectividad **Sam Walton**, el fundador, lideraba con el ejemplo y su filosofía influía en su estilo. El que alguna vez fue el hombre más rico de Estados Unidos, era muy frugal, viajaba en clase económica y conducía una vieja camioneta pickup; también Lee Scott, su ex CEO, conducía un Beetle de Volkswagen. **Koonz** (2012, 516).

Sam Walton fue un buen comunicador durante su tiempo como CEO y su estilo fue descrito como administrar mediante rondas por sus frecuentes visitas a sus tiendas; aunque creía que confiar en las personas y darles responsabilidad era esencial para administrarlas con efectividad, también tenía los sistemas de control necesarios; aun cuando **Walton** falleció en 1992, su herencia y filosofía persisten en la organización, como lo muestran las oficinas generales de mobiliario austero en Bentonville.

Retos Mundiales para el Futuro.

Aun cuando **Walmart** ha tenido éxito, hay retos considerables al frente; para seguir creciendo tendría que seguir abriendo nuevas tiendas enérgicamente, en casa y el extranjero; además, debería ampliar las ofertas de productos y servicios, como ofrecer servicios bancarios y agregar alimentos. La expansión internacional es otra forma de crecer; la compañía ha tenido éxito en su expansión a Canadá y México, pero no en otras estrategias, uno de esos ejemplos fue su ingreso en Alemania, que la compañía no planeó con cuidado, fracaso que Lee Scott atribuyó a una mala administración. La compañía trata de aprender de sus errores e insiste a sus asociados que proporcionen buen servicio con una sonrisa; de hecho, un gran problema para la compañía en rápido crecimiento es desarrollar gerentes y asociados competentes.

En el plano local, la imagen de **Walmart** se ha dañado por la publicidad sobre el efecto del gran detallista en las comunidades pequeñas. El programa de televisión 60 Minutes mostró cómo detallistas pequeños de poblados chicos no podían competir con efectividad contra el gigante y se vieron obligados a cerrar; por su parte, los consumidores de las comunidades pequeñas se sentían atraídos por los precios bajos todos los días. **Walmart** también ha sido citado por los bajos beneficios de salud que otorga a sus empleados; quizá en parte para desviar la atención de este problema, la compañía llamó la atención al alto costo de la salud en Estados Unidos con la estrategia de reducir drásticamente los precios de varios medicamentos genéricos en sus tiendas, empezando por Florida. Si bien los críticos vieron esto como una medida publicitaria, los consumidores la recibieron bien.16 Uno de los intentos más recientes de **Walmart** por mantenerse como el detallista más grande del mundo fue convertirse en el abarrotero del barrio, lo que ha generado temor en otras tiendas de alimentos. El negocio de los alimentos es un gran negocio, pues las personas pueden ir a comprarlos una o dos veces a la semana y, al mismo tiempo, ser incitadas a comprar otros productos que **Walmart** ofrece. **Ibídem** (2012, 517).

Uno de los mayores retos y oportunidades es entrar al mercado indio;18 después de superar la oposición de los pequeños detallistas, **Walmart** abrió su primera tienda en Amristar con el nombre de Best Price–Modern Wholesale; según las leyes indias, **Walmart** y su socio local, Bharti Enterprises Ltd., no pueden vender directamente a los consumidores; sin embargo, puede vender sus productos a propietarios de tiendas, escuelas, hospitales y otras instituciones privadas. **Walmart**–Bharti planea abrir 15 tiendas en toda la nación, y sus clientes aprecian esta tienda limpia y organizada que ofrece una gran variedad de productos. Walmart llevó a la práctica con efectividad las funciones gerenciales de planear, organizar, asignar personal, dirigir y controlar,

lo que la condujo a su gran éxito, pero aún tiene retos: compañías como Costco y Kmart, así como empresas extranjeras como la francesa Carrefour y la alemana Metro (que son mucho más pequeñas que **Walmart**) intentan arrebatarle negocios. **Ibídem** (2012, 518).

Marketing de Excelencia.

"**Walmart**, la enorme cadena de tiendas de descuento, es la segunda empresa más grande del mundo, con más de 400 millones de dólares en ingresos y 2.1 millones de socios (empleados). Esta historia de éxito fenomenal comenzó en 1962, cuando **Sam Walton** abrió su primera tienda de descuento en Rogers, Arkansas. En aquel momento, vendía los mismos productos que sus competidores, pero mantenía los precios bajos al reducir su margen de ganancias. La empresa se popularizó entre sus clientes, y creció casi de inmediato. La estrategia de **PBTD** (precios bajos todos los días) de **Walton** sigue siendo la base del éxito de **Walmart** en la actualidad. A través de las economías de escala de la empresa, **Walmart** es capaz de ofrecer a sus clientes productos de marca a precios bajos". **Kotler** & **Keller** (2012, 94).

Walmart se expandió a lo largo de Estados Unidos en las décadas de 1970 y 1980 mediante la adquisición de algunos de sus competidores y la apertura de nuevas tiendas. En el primer **Walmart Supercenter**, una tienda de descuento con establecimientos de comida, un centro de óptica, laboratorios de fotografía y peluquería, entre otros servicios, que inauguró en 1988. En 1990, **Walmart** se había convertido en el minorista más grande de Estados Unidos, con 32 mil millones de dólares en ingresos tiendas en 33 estados. La expansión comercial de la compañía comenzó en 1991, con la apertura en una tienda en las afueras de la Ciudad de México, y ha crecido a más de 3800 localidades internacionales, algunas bajo una marca diferente.

Walmart prospera con tres principios y valores básicos: «respetar a los individuos», «servir a nuestros clientes» y «luchar por la excelencia». La regla original de los tres metros de **Sam Walton**: «Prometo que, si me encuentro a un rango de 3 metros de distancia de un cliente, lo miraré a los ojos, lo saludaré y le preguntaré si puedo ayudarle», todavía es válida hoy en día y es encaminada a los «anfitriones» en la puerta principal. Además, **Walmart** se relaciona con las comunidades en las que entra, buscando desarrollar fuentes relaciones locales y construir su imagen de marca en el área. La empresa dona importantes cantidades de dinero a organizaciones benéficas locales a través de su programa de «Buenas obras», contrata personal de la región y compra alimentos de los agricultores de la zona. **Ibídem** (2012, 94).

En las páginas del libro *Marketing,* el doctor **Phillip Kotler** y **Gary Armstrong** comentan que **Walmart** es uno de los minoristas más exitosos de su rubro y, por ende, una de las compañías más exitosas en todo el planeta.

Walmart: El Minorista más Grande del Mundo y la *Compañía* más Grande del Mundo.

En el libro *Marketing,* **Phillip Kotler** y **Gary Armstrong** mencionan que era casi imposible imaginar el gran tamaño de **Walmart**, por lo que nos describen cómo se encuentra en la actualidad posicionada como una de las más importantes de Norteamérica. "Es el minorista más grande del mundo y también la compañía más grande del mundo del planeta. **Walmart** ocupa el primer lugar en ventas en varias categorías de productos de consumo, incluyendo abarrotes, ropa, juguetes, discos compactos y productos para mascotas. Vende mucho más del doble que muchas tiendas de abarrotes como **Kroger**, el principal minorista de productos de abarrotes, y recientemente sólo sus ventas de ropa y calzado rebasaron las ganancias totales de **Macy´s**. De manera sorprendente**,** Walmart vende el 30% de los pañales desechables que se compran cada año en Estados Unidos, el 30% de los productos para el cuidado del cabello, el 30% de todos los productos para la salud y belleza.

Es difícil entender el impacto que **Walmart** ha tenido en la economía estadounidense. Es el empleador más grande de Estados Unidos (uno de cada 220 hombres, mujeres y niños de ese país trabaja para **Walmart**). En 2003 sus ventas por 1520 millones de dólares en un solo día rebasaron el PIB de 26 países. Según un estudio, **Walmart** fue responsable de casi el 25% de incremento en la sorprendente productividad de ese país en la década de 1990. Otro estudio encontró que, a través de sus propios precios bajos y del impacto que tiene en los precios de los competidores, esta compañía ahorra al hogar un promedio de 2500 dólares al año, lo que equivale al consumo de productos de abarrotes de una familia normal durante más de seis meses.

¿Qué hay detrás de este éxito espectacular? En primer lugar y más importante **Walmart** se dedica con pasión a su ya antigua propuesta de valor de *precios bajos,* y al significado que esto tiene para los clientes. «*Ahorre Dinero. Viva Mejor*». Su misión consiste en: «*Reducir el costo de la vida del mundo*». Para lograr esta misión **Walmart** ofrece una amplia variedad de productos seleccionados con sumo cuidado a «*precios insuperablemente bajos*». Ningún otro vendedor minorista se acerca a los manejos de los conceptos de precios bajos todos los días y de comprar todo lo necesario en un solo lugar. Como señala un analista: «El evangelio de la compañía es relativamente sencillo: ser un agente para los clientes, es decir, descubrir que es lo que desean y vendérselos al precio más bajo posible» Según el presidente y director general de **Walmart**: «Estamos obsesionados con entregar valor a los clientes».

*¿Qué hace **Walmart** para ganar dinero con precios tan bajos?* **Walmart** es una máquina de distribución esbelta y tacaña, cuenta con la estructura con menor costo de la industria. Su bajo costo le permite cobrar precios más bajos y obtener utilidades más altas. Los precios bajos atraen a más compradores, producen más ventas, hacen más eficiente a la compañía, lo que le permite bajar aún más los precios. **Kotler & Armstrong** (2012, 372).

"Los costos bajos de **Walmart** son resultado, en parte, de una excelente administración y de una tecnología más avanzada. Sus oficinas centrales de **Bentonville**, Arkansas, tienen un sistema de comunicación computarizado que el mismo Departamento de Defensa envidiaría, el cual ofrece a los gerentes de todo el país acceso instantáneo a la información de ventas y de operación. Además, sus enormes centros de distribución completamente automatizados usan la tecnología más reciente para abastecer las tiendas de forma eficiente. De esta manera, incluso mientras renueva su imagen, de ninguna manera abandonará su propuesta de valor fundamental de precios bajos. Después de todo, es y siempre será una tienda de descuento. «No creo que **Walmart** se sienta nervioso alguna vez», comenta un mercadólogo de la empresa. «Eso no va con nuestra marca. Nuestra marca tiene que ver con ahorrarle dinero a las personas, para que puedan vivir mejor»". **Ibídem** (2012, 373).

Dentro de las páginas del libro *Principios de Administración Financiera,* los autores **Lawrence J Gitman**, de la Universidad Estatal de San Diego y **Chad J. Zutter** de la Universidad de Pittsburgh, nos hablan sobre la experiencia de **Walmart** y la radiofrecuencia en sus principales cadenas nacionales.

¿Son Competitivas la Estructura de costos de la Empresa y la Propuesta de Valor para el Cliente?

"Los administradores se sorprenden muchas veces cuando algún competidor recorta sus precios a niveles «increíblemente bajos» o cuando un nuevo participante llega con fuerza al mercado con precios sorprendentemente bajos. Sin embargo, quizás el competidor no pretenda adquirir posiciones comerciales con precios inferiores a sus costos, sino que tenga costos, sino que tenga costos sustancialmente menores y eso le permita ofrecer precios que se traduzcan en propuestas de valor más atractivas para el cliente. Si bien no es tan común, los nuevos participantes también pueden perturbar el mercado con un producto que eleve a tal grado la calidad, que los clientes abandonen a los competidores, aunque tengan que pagar más por el nuevo producto". **Thompson** (2015, 88).

¿Cómo administra **Walmart** su cadena de valor para obtener una enorme ventaja de costos sobre las cadenas de supermercados rivales?

Walmart consiguió una ventaja en costos y precios muy sustancial sobre las cadenas de valor sobre las cadenas de supermercados rivales tanto al renovar sectores de la cadena de valor del menudeo de abarrotes como al vencer a sus competidores en el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor. Su ventaja de costos proviene de una serie de iniciativas y prácticas:

- Compartir con los distribuidores el uso extensivo de información mediante sistemas en línea que retransmiten las ventas en cuanto se realizan directamente a los proveedores de los artículos, dándoles información en tiempo real sobre las demandas y preferencias de los clientes (lo cual crea un estimado de 6% de la ventaja de costos). Es una práctica común en **Walmart** colaborar de manera estrecha con los mayoristas en todos los aspectos del proceso de costos de mutuo beneficio.

- Procurar la adquisición global de algunos artículos y centralizar la mayoría de las actividades de compra para aprovechar el proceso de negociación de la empresa (lo cual crea un estimado de 2.5% de la ventaja de costos).
- Invertir en la automatización de vanguardia de sus centros de distribución, con la operación eficiente de una flotilla de camiones que hace entregas diarias a las tiendas de **Walmart** y poniendo en marcha otras prácticas ahorradoras de costos y en su oficina matriz, centros de distribución y tiendas (lo que genera un estimado de 4% de ventaja de costos).
- Esforzarse por optimizar la mezcla de productos y conseguir una mayor rotación de ventas (lo que genera cerca de 2% de ventaja de costos).
- Instalar sistemas de seguridad y procesos operativos en las tiendas que reducen las tazas de mermas (lo que genera cerca del 0.5% de ventaja de costos).
- Negociar tasas preferenciales de renta y alquiler con opción a compra con corredores de bienes raíces y propietarios para sus tiendas (lo que rinde 2% de venta de costos).
- Administrar y recompensar a su personal de tal modo que produzca menores costos laborales (lo que genera un estimado de 5% de ventaja de costos).

En conjunto, estas iniciativas de la cadena de valor dan a **Walmart** más o menos 22% de ventaja de costos sobre **Kroger**, **Safeway** y otras cadenas importantes de supermercado. Con esa ventaja tan considerable, **Walmart** pudo bajar sus precios más que sus rivales para convertirse en el líder mundial de supermercados. **Ibídem** (2015, 112).

Cuándo funciona mejor una Estrategia de Bajos Costos.

Una **estrategia** de proveedor de bajos costos es más atractiva y eficaz desde el punto de vista competitivo cuando:

1. *La competencia de precios entre sus vendedores rivales es rigurosa.* Las empresas de costos bajos están en la mejor posición para competir agresivamente con base en el precio, al usar el atractivo del precio menor para ganar ventas (y participación de mercado) a los rivales, obtener la preferencia de los compradores sensibles al precio, obtener ganancias a pesar de enfrentar una fuerte competencia por precios y sobrevivir a la guerra de precios.
2. *Los productos de los vendedores rivales son en esencia idénticos y están disponibles con cualquiera de los mismos vendedores.* Los productos genéricos o los insumos abundantes son el escenario de una competencia fuerte de precios en estos mercados, las ganancias que se ven más mermadas son las de empresas menos eficientes y con altos costos.
3. *Hay pocas maneras de lograr una diferenciación de producto que tenga valor para los compradores.* Cuando a los compradores no les interesan mucho las diferencias entre marcas, casi siempre son muy sensibles al precio y las marcas más baratas suelen ganar las mayores posiciones del mercado.
4. *La mayoría de los compradores usa el producto de la misma forma.* Cuando hay requerimientos de uso comunes, un producto estandarizado basta para satisfacer las necesidades de los consumidores, en ese caso, un precio de venta bajo, no las características ni la calidad, se convierte en el factor determinante para que los consumidores elijan un producto y no otro.
5. *Los compradores incurren en costos bajos al cambiar sus adquisiciones de un vendedor a otro.* Los costos bajos dan a los compradores la flexibilidad de cambiar sus adquisiciones a vendedores con precios más bajos y productos de la misma calidad o con sustitutos de precios atractivos que los clientes potenciales adopten su marca.
6. *La mayoría de las ventas de la industria se hacen a unos cuántos compradores con grandes volúmenes.* Las empresas de costos bajos tienen una protección parcial de sus márgenes de ganancias al negociar con compradores de grandes cantidades, pues los compradores fuertes casi nunca pueden negociar un precio inferior al nivel de supervivencia del siguiente vendedor más rentable.
7. *Los recién llegados a la industria emplean los precios bajos de introducción para atraer a compradores y construir una base de clientes.* El líder de costos bajos puede aplicar descuentos a sus propios precios para dificultarle a un nuevo rival que obtenga clientes. Es más, el poder de un proveedor de precios bajos actúa como barrera para la llegada de nuevos competidores. **Ibídem** (2015, 114).

En el libro *Comportamiento Organizacional,* **Stephen P. Robbins** de la Universidad Estatal de San Diego y **Timothy A. Judge** de la Universidad de Notre Dame, nos comparten la importancia de comprender el comportamiento humano dentro de las organizaciones, incluyendo la motivación, la ética, las emociones, la personalidad y por supuesto la cultura. Al respecto, comentan que **Walmart** ha implementado estrategias sobre la captación de talento humano vinculado a los retirados de las fuerzas armadas, no sólo generando empleos en determinadas regiones, sino fomentando el sentido patriótico hacia los representantes militares en el mundo.

Acción Afirmativa para los Veteranos Desempleados.

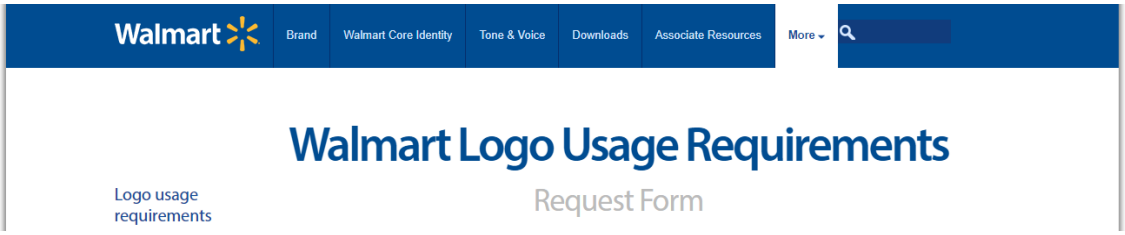
"Veteranos desempleados, ¡anímense!, **Walmart** los QUIERE. Es un cambio histórico, el gigante del comercio minorista prometió contratar a cualquier veterano de guerra estadounidense que solicitara empleo. Como resultado, a mediados de 2014 la compañía contrató a más de 42,000 veteranos, y espera llegar a una cifra de 100,000 en 2018. Otras empresas han lanzado iniciativas similares, como la llamada **Jobs Mission 100,000**, la cual, tiene como objetivo de alcanzar en 2020 la cifra de 100,000 veteranos contratados. La coalición, que en sus orígenes incluía a 11 empresas que abarcan casi todas las industrias. Hasta 2015 habían contratado a 217,000 veteranos, y la coalición los invitó a comprometerse para contratar a otros 100,000. ¿Es esta una decisión ética que todas las compañías deberían imitar?". **Robbins** & **Judge** (2017, 45).

Organizaciones que Sobreexplotan a los Trabajadores y Seguridad Laboral.

"Para mantener costos bajos, muchas compañías occidentales y sus gerentes recurren a supervisores de países en desarrollo, donde las personas no tienen elección y deben trabajar por sueldos bajos, sin prestaciones, en estructuras administrativas verticales rígidas, sin oportunidades de participación, ni sindicatos que los representen. Las condiciones laborales sin regulaciones, e incluso inseguras, son comunes, especialmente en la industria del vestido. Sin embargo, tres acciones recientes en Bangladesh han suscitado dudas acerca de la ética quienes toleran y apoyan este tipo de condiciones. En noviembre de 2012, un incendio en la fábrica **Tazreen Fashion**, que confeccionaba prendas de vestir de bajo costo para varias tiendas estadounidenses, incluyendo a **Walmart**, mató a 112 trabajadores. En abril de 2013, murieron 1,100 trabajadores debido al colapso de *Rana Plaza*, lugar que albergaba a varias fábricas de ropa. Y en mayo de 2013, un incendio en **Tung Hai Sweater Company** acabó con la vida de ocho empleados. Una investigación del incidente de **Rana Plaza** reveló que el edificio había sido construido sin los permisos correspondientes, y utilizado materiales de muy baja calidad. A pesar de que los trabajadores informaron que habían escuchado y visto grietas en la estructura del edificio, se les ordenó que regresaran a sus labores". **Ibídem** (2017, 263).

Desarrollo de la Propuesta y Caso.

En este apartado, se describirán los elementos más importantes de la**s Estrategias Actuales de Walmart,** que en conjunto representan los atributos de **valor** de la marca.



En el sitio web **www.walmartbrandcenter.com** se describe la manera en que se puede hacer un uso adecuado del logotipo, en el que se tienen que especificar las finalidades de la utilización de la marca comercial. Se deben seguir 5 pasos específicos:

1. **Leer atentamente los términos y condiciones.** Al enviar una solicitud firmada para usar el logotipo de **Walmart**, usted acepta estar obligado a actuar de acuerdo con todos los términos, condiciones, pautas y restricciones establecidos en: (a) las instrucciones, (b) el formulario de solicitud, (c) el Acuerdo proporcionado a continuación, y (d) cualquier modificación que **Walmart** pueda,

ocasionalmente, hacerles. Sin embargo, no se otorga ningún permiso a menos y hasta que reciba un aviso de permiso por escrito firmado por un miembro del equipo de la marca **Walmart**.

2. Adjuntar las imágenes e ilustraciones finales para todos los usos propuestos con una descripción precisa de dónde se colocará el logotipo de **Walmart**. El envío también debe mostrar todas las imágenes y el texto que se utilizarán en el documento, señalización u otra comunicación visual en la que se va a utilizar el logotipo propuesto. Se pide conservar una copia de la presentación, por lo que no se garantiza que el envío sea revisado, recibido o retenido.
3. Enviar por correo electrónico, el formulario completo y la edición o imagen final de la propuesta al correo: *brandcen86@wal-mart.com*
4. No se aceptan límites de tiempo o plazos establecidos en ninguna solicitud, y si no recibe una aprobación escrita y firmada, la solicitud no ha sido aprobada.
5. Si se tienen preguntas o inquietudes, debe enviar un correo electrónico dirigido a **Walmart Brand Center** a la dirección: *brandcen86@wal-mart.com*

Firma y Chispa.

El logotipo de **Walmart** ha evolucionado de forma interesante a lo largo de la historia en su estructura visual, comenzando con la primera representación visual en el año de **1962**, en el que, dicho sea de paso, surgió como propuesta y un tanto capricho por parte del impresor. Para **1964** se seleccionó una tipografía **Frontier**, para en el año del **68**, para colocar en su distintivo la leyenda "Discount City" haciendo mayor alusión a la política de precios bajos. De esta forma, veremos cuál ha sido su evolución:

Gráfica 7. Criterios de Identidad de Marca Walmart.

Criterios de Identidad de Marca

Walmart
Save money. Live better.

El logotipo **Walmart** representado en letras minúsculas en color azúl, se encuentra acentuado al final por un resplandor amarillo que la empresa llama "la **chispa**", teniendo como finalidad hacer mejores compras para ahorrarle dinero a las persona.



Elementos de diseño del logotipo de Walmart

Walmart realizó algunas bocetos antes de su rediseño en 2008, probando con algunos tonos de color rojo, blanco y azul en un intento de evocar el sentimiento patriótico a sus clientes, quedándose con la versión en amarillo y azul tras considerarla más cálida y amigable. El rediseño, también buscó el reposicionamiento de la empresa, ya que era percibida como una tiendabarata y de clase baja. La **chispa** entonces, representa el simbolismo de la **innovación** e **inspiración**, elementos que han sido los pilares característicos de la marca durante sus años de existencia. La marca recibió críticas también, por considerar que el diseño no era del todo creativo, personificando más a un *asterisco*, pero al final, se trató de un rediseño, más no de un cambio por completo de su filosofía e identidad.



Linda Blakley

Senior Director PR & Brand Reputation (2004 - 2010)

"Queríamos algo más *suave*, más *amable* y más *cálido*. La **chispa** es el espíritu de nuestra empresa: **innovación**, **inspiración** y personas que trabajan arduamente para **bajar los precios**."

Nuestro símbolo es una chispa de inspiración y compras inteligentes que ayuda a los consumidores a vivir mejor

Walmart

Nuestra firma tiene un único logotipo basado en el tipo de letra Myriad

Walmart
Save money. Live better.

Evolución Visual de la Marca



Fuente: Elaboración propia.

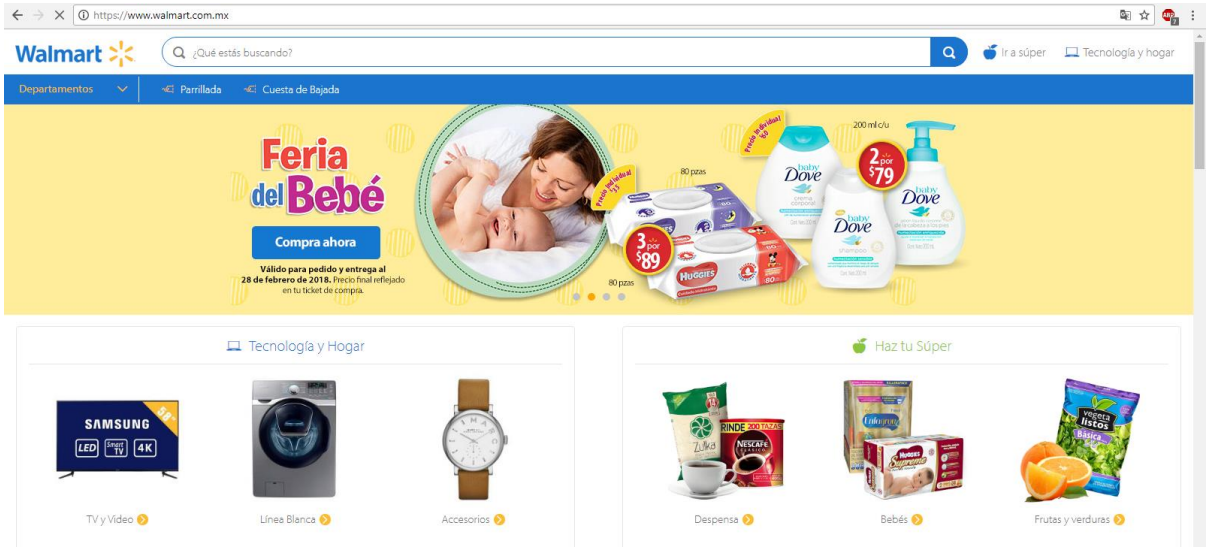
Gráfico 8. Código de Color, Familia Tipográfica y Simbolismo de la Chispa.

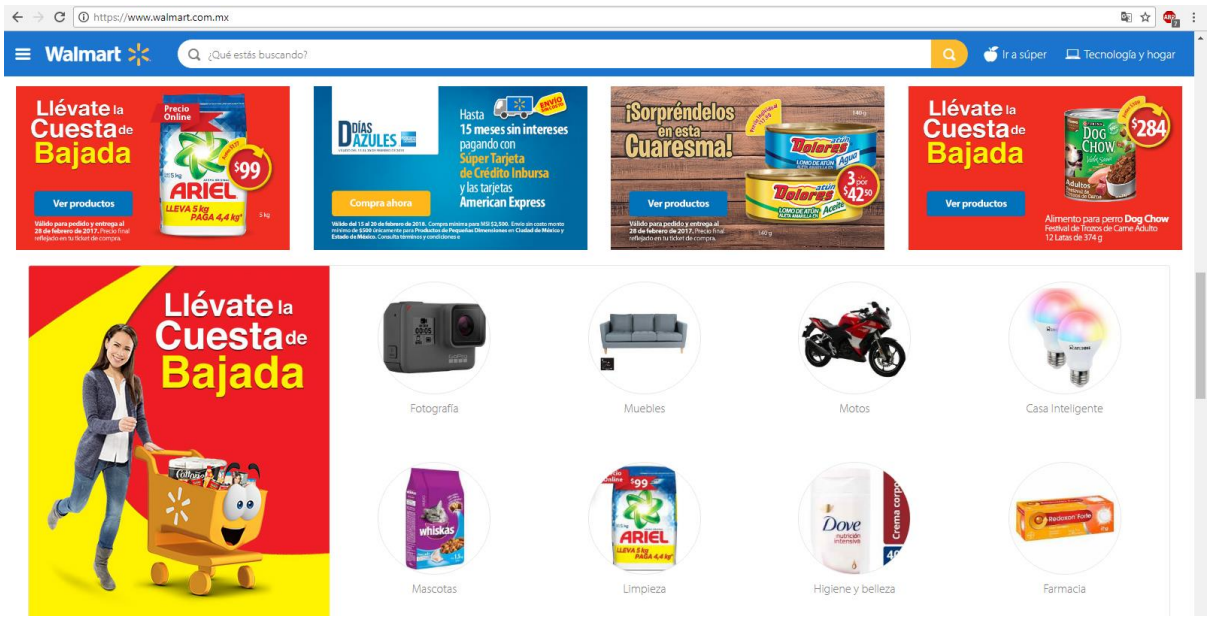


Fuente: Elaboración propia.

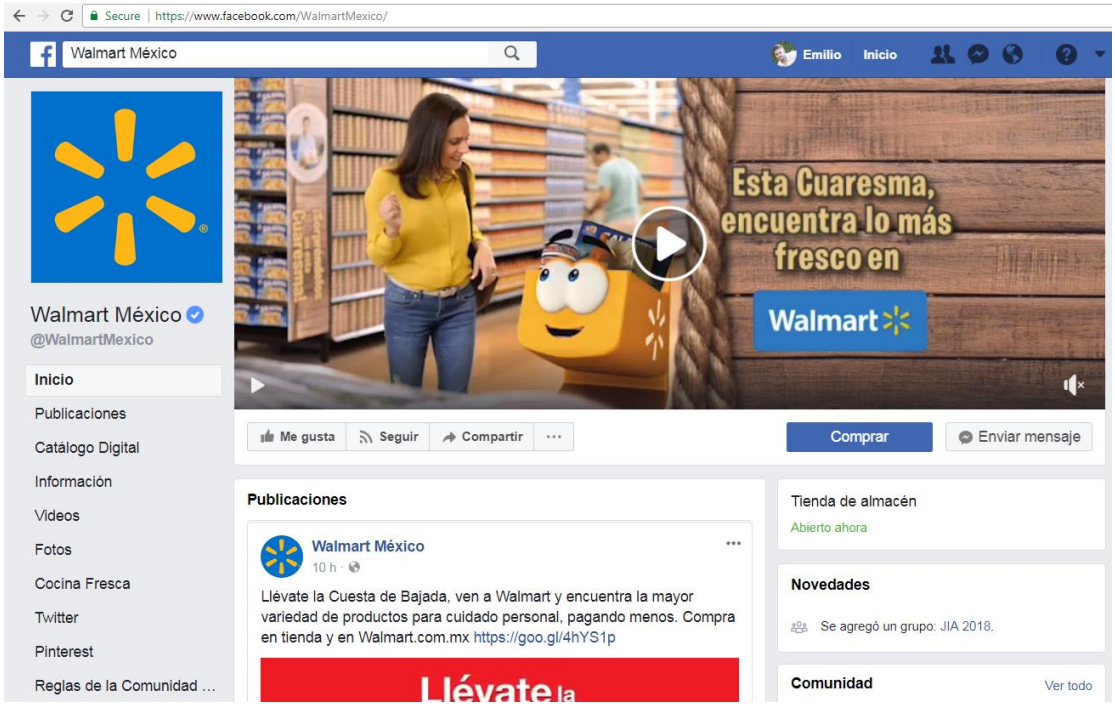
Sitio Web y Redes Sociales de Walmart.

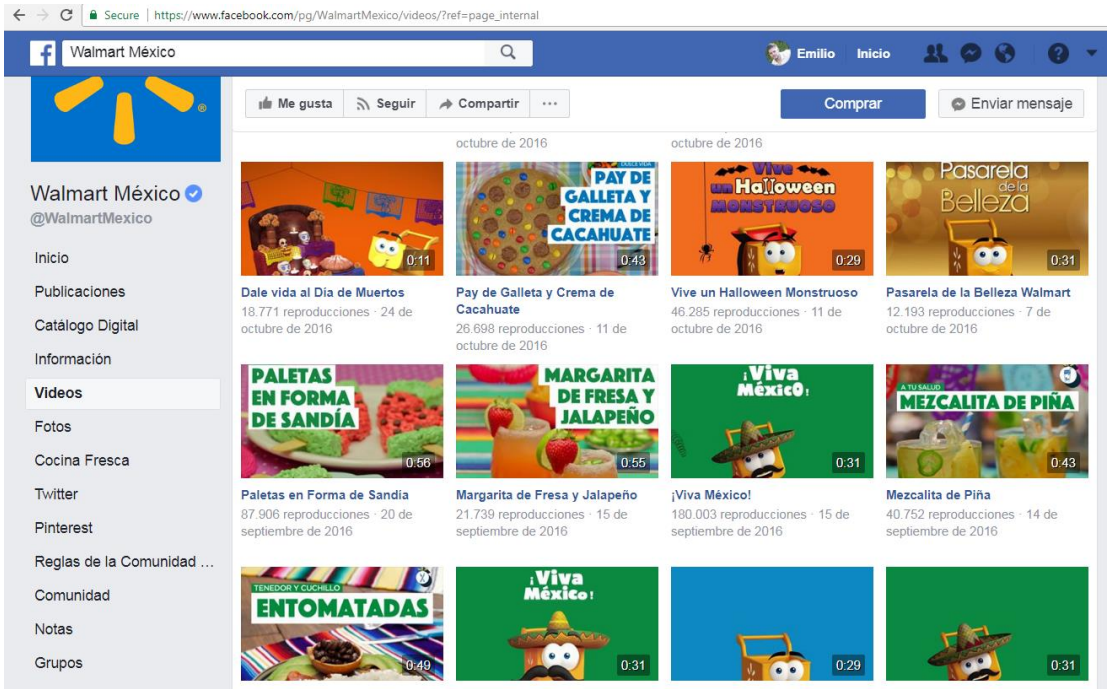
Sitio Web. [www.*walmart*.com.mx](http://www.walmart.com.mx)





Facebook. *WalmartMexico*





Mascota de Marca. *Carrito*




























Twitter. *WalmartMexico*



Radiografía de las principales Redes Sociales. *Facebook y Twitter*





Fuente: Elaboración propia.

Competencia Progresiva de Amazon.

En el excelente libro titulado *Amazon, Un Nuevo Modelo de Negocio a Golpe de Clic,* el autor **José Luis de Haro**, comparte estupendas reflexiones sobre la vida y obra de **Jeff Bezos** en Estados Unidos, bajo la perspectiva del crecimiento de la marca desde sus orígenes hasta la época actual en la que nos encontramos.

Indica entonces que "el amor de **Bezos** por la informática se remonta a 1974, cuando él y sus amigos trasteaban con el procesador de datos de la escuela primaria. Durante sus años en el instituto ahondó en la materia gracias

al acceso a una Apple II plus que Mike y Jackie le regalaron y que le permitió desarrollar la suficiente curiosidad para interesarse por las ciencias informáticas en su desembarco en **Princeton**". **De Haro** (2015, 31).

"Al mismo tiempo, Bezos se registró en clases de ciencias informáticas, donde no sólo aprendió a piratear ordenadores sino también a entender la fisonomía de una máquina regida por algoritmos y matemáticas, algo que además de fascinante le parecía divertido. Dicha fascinación se hizo patente durante los veranos venideros, En 1984 el joven trabajó durante los meses de calor en Noruega, donde Exxon había trasladado a su familia temporalmente. Es por ello que Jeff decidió aceptar un empleo durante un tiempo como programador para la petrolera, donde desarrolló un modelo para calentar los royalties de la compañía. Al año siguiente optó por pasar el hastío estival a bordo de **IBM** y trasladarse hasta el Centro de Investigación de Santa Teresa que el gigante informático mantiene en San José. Jeff dejó boquiabierto a más de uno cuando consiguió reescribir la interface de IBM en sólo 72 horas, un trabajo para el que inicialmente contaba con varias semanas". **Ibídem** (2015, 32).

Fitel.

Al respecto, "la profesora de la Universidad de Columbia, otra prestigiosa Ivy League, acababa de fundar junto con otros dos compañeros una compañía llamada **Fitel**. El objetivo de la empresa era crear la primera **Bolsa de Valores** Internacional operada a través de una red virtual. Sin embargo, la idea de crear una plataforma mundial para la compraventa de activos sin necesidad de sucumbir a todas las regulaciones patrias de los países implicados resultaba un aliciente formidable.

Me fue muy difícil encontrar a la gente perfecta para este proyecto, reconoce **Graciela Chichilnisky**, una de las mentes encargadas de dar vida al Protocolo de Kioto, especialmente en lo que refiere a la regulación del mercado de carbono. Pero su hijo, quien se graduó en matemáticas en Princeton, le presentó a uno de sus compañeros. «Pensé que Jeff era adorable, casi como un alienígena muy delgado, con ojos grandes y sobre todo una gran sonrisa… siempre muy alegre y positivo», recuerda. Para Graciela, la conexión con Bezos fue instantánea. Una de las cualidades claves de Jeff era que carecía de una estructura. «No contaba con una barrera psicológica a la hora de hacer las cosas», explica Chichilnisky. Mientras otras personas se cuestionan su capacidad de trabajo, interponiendo estructuras como, por ejemplo, qué opinará su entorno más cercano, Bezos simplemente pensaba la tarea en cuestión y, si tenía sentido para él, la llevaba a cabo sin mayor disfunción. Una forma refrescante de trabajar, ya que no contaba con ningún tipo de «cuelgue psicológico» a la hora de afrontar un reto". **Ibídem** (2015, 34).

"Es por ello que, junto con un total de sesenta programadores, Bezos, el **empleado número 11**, consiguió diseñar e implementar un sistema conocido como **Equinet**, que permitió la compra y venta virtual de activos en todo el mundo. En un momento en que internet aún se estaba gestando, hubo que utilizar paquetes de conmutación de redes pertenecientes a AT&T para generar una red virtual propia. La primera prueba de fuego llegó cuando el desaparecido banco de inversión **Salomon Brothers** se interesó por implementar este sistema. Con oficinas en Nueva York, Londres y Tokio, la entidad quiso asegurarse de que era capaz de realizar cambios en sus portafolios entre sus despachos distribuidos en tres continentes distintos antes de operar con clientes externos". **Ibídem** (2015, 35).

Base de Datos y Librería Virtual.

"Hasta entonces, el verdadero desarrollo de cualquier red que se conectase a un grupo de ordenadores estaba ligado al Departamento de Defensa de Estados Unidos, que experimentó con los primeros compases en este tipo de actividades durante la década de los sesenta. Sus avances, llegaron a crear lo que se conoció como **Agencia de Redes Avanzada para Proyectos de Investigación** (**ARPANET**, por sus siglas en inglés). La primera conexión a larga distancia se realizó el 29 de octubre de 1969, cuando la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA) compartió su base de datos con el Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford. Una laboriosa tarea que creó tendencia entre otras agencias federales y otros centros universitarios que comenzaron esta vía para intercambiar información. Sin embargo, no fue hasta 1988, cuando el primer servicio de correo eléctrico empezó a desarrollar sus posibilidades comerciales como producto de consuma masivo.

En 1994, el año en que Amazon pasó de ser una simple idea a materializar en un garaje de Seattle, la Universidad de Illinois desarrolló el primer navegador de internet, un software bautizado como **Mosaic**, que tiempo más tarde se convirtió en **Netscape**, una de las compañías que mordió el polvo tras el estallido de la burbuja de las dot.com. Aun así, **Mosaic** llegaría a sr el primer navegador de cabecera para los sistemas operativos de Macintosh y Windows, ya que la integración de gráficos facilitó enormemente el uso de *hyperlinks*, es decir, la capacidad de colocar el cursor y sobre un texto o foto y poder surcar los mares virtuales de internet". **Ibídem** (2015, 55 y 56).

Por lo que respecta, "su instinto fue más allá, especialmente después de descubrir en 1994, durante la Convención Anual de Libreros Americanos, que los mayoristas contaban con listas electrónicas de todos los libros que posteriormente distribuían. Con los inventarios ya organizados en formato electrónico, lo único que se necesitaba para comenzar a desarrollar una librería virtual era acceder a dichos archivos, generar un programa que permitiese su búsqueda según determinados parámetros y dar vida a una página online qu posibilitara el acceso al público. Al día de hoy esta receta parece de lo más sencilla con servicios como Tumblr, WordPress o SquareSpace, que permiten en cuestión de minutos generar páginas y blogs con plena capacidad de realizar funciones de venta en línea. Sin embargo, hace veinte años, con internet todavía en pañales, el proceso prometía ser complicado". **Ibídem** (2015, 59).

Librería Online.

"La librería online **Amazon.com** comenzó a funcionar en julio de 1995. Eso sí, no era la primera de su generación, otros portales como **elbooks.com**, **books.com** y **wordsworth** llevaban la delantera, de hecho, esta última desde hacía casi dos años. Sin embargo, el concepto de Bezos era distinto, mejor concebido y mucho más orientado hacia el usuario que, como todos sabemos, siempre tiene la razón". **Ibídem** (2015, 80).

"En cierta forma una de las fórmulas para el éxito de Amazon reside pura y simplemente en la fácil respuesta a la pregunta clave del filósofo empresarial nacido en Austria, pero americanizado con posterioridad. Peter Ferdinand Drucker: «¿Cuál es nuestro negocio?». El negocio de Bezos era «vender libros online», así definía Jeff la razón de ser de Amazon. Aun así, la metamorfosis de la compañía no tardó en llegar. En 1997, en su primera misiva colectiva a los accionistas de Amazon, el fundador de la librería online más grande del mundo, definió el futuro de la firma como el lugar establecido «para que los consumidores puedan encontrar lo que no han encontrado en ningún otro lugar, y hemos empezado por los libros. Un año más tarde, Bezos fue aún más agresivo al afirmar que él y sus empleados trabajan para crear una plataforma donde decena de millones de clientes puedan encontrar y descubrir cualquier cosa que quieran comprar online. «Es realmente el primer día para internet, y si ejecutamos bien nuestro plan, seguirá siendo el primer día para Amazon.com», aseguró". **Ibídem** (2015, 82 y 83).

Demandas y Problemas.

"Sin embargo, una de las múltiples demandas que han llegado a pactarse es la de Paul Grady, empleado en el centro de Allentown, en Pensilvania, a quien se le sugirió que no contara a los servicios de emergencia que su fractura de cadera tuvo lugar durante las horas de trabajo. De hecho, en los últimos años, en Estados Unidos, Amazon se ha convertido en el centro de todas las miradas por los presuntos abusos hacia sus empleados, especialmente hacia los temporales, con demandas en un total de cinco estados que podrían acabar generando una gran denuncia colectiva. Entre las causas, destacan, por ejemplo, que la compañía no paga el tiempo perdido de sus trabajadores temporales en pasar las largas medidas de seguridad a la entrada y a la salida de las inmediaciones de sus centros, algo que puede durar más de veinte minutos. Estas estrictas medidas de seguridad son necesarias para que la compañía pueda frenar a aquellos empleados que se dejan seducir por los millones de objetos que pasan por sus manos. Si alguno tiene la mano larga, y decide robarlo, sabe que su contrato será inmediatamente rescindido y será denunciado a la policía. Otra de las protestas se centra en los treinta minutos que los trabajadores tienen para comer, un respiro muy limitado si tenemos en cuenta que ése es el tiempo que puede tardarse en recorrer el almacén de punta a punta". **Ibídem** (2015, 91).

Truco para Emprender.

"El truco para emprender es saber cuándo hay que ser flexible y cuándo ser terco —*dijo Jeff, fiel a defender su postura como el centro neurálgico de Amazon* —. La regla de oro es ser terco en los conceptos grandes y flexible con los detalles. Centramos nuestra estrategia en las cosas que sabemos que sabemos que serán estables con el paso del tiempo. No importa que parte del negocio al por menor esté involucrada». El concepto estaba más que claro para Bezos: los clientes querían precios bajos, entrega rápida y una amplia selección de productos. «Hemos tenido algunas críticas muy duras durante ese periodo de tiempo, pero siempre observamos que alguna de los críticos más duros eran nuestros mejores clientes, —dijo Bezos —". **Ibídem** (2015, 107).

Empleos.

Comenta el autor, que "**Amazon.com**, crea 5,000 empleos y… ¿destruye 25.000 en el proceso? Esta fórmula es la granada de mano que analistas como **Alex Daley**, de Casey Research, tiendas locales, comunidades y detractores varios de la minorista online más grande del mundo utilizan para atacar a Jeff Bezos. «Mientras que Amazon pude ser noticia para crear 5.000 nuevos puestos de trabajo en alguno de sus centros, la mayoría de ellos temporales, de lo que no se habla lamentablemente, es del número de puestos de trabajo que sus prácticas han costado a las economías» criticó duramente **Orent Teicher**, presidente de la **Asociación de Libreros Americanos** (ABA). «Que usted destaque a Amazon como una fuente de empleo nos parece una equivocación enorme» señaló Teicher en nombre de todos los miembros de la asociación. En realidad, las pequeñas empresas, son el motor de la economía más grande del mundo, y cuando una pequeña empresa cierra sus puertas, provoca un efecto en cadena, tanto a nivel local como a nivel nacional. Se pierden empleos, los trabajadores pierden cobertura médica, buscan subsidios por desempleo y disminuye el consumo". **Ibídem** (2015, 110).

Objetivo y Walmart.

"El nerviosismo desatado por titanes como Target o **Walmart** se confirmó en 2011, cuando la decisión de Amazon de ofrecer rebajas adicionales a los usuarios que echasen mano de su aplicación móvil a la hora de salir de compras provocó que ambas minoristas vetasen en sus tiendas el **Kindle**. Fue una pataleta que no amedrentó a la compañía de Bezos y que obligó a Target a comprometerse a rebajar los precios de sus productos online, un curso que han seguido otras tiendas como la propia **Walmart**. Toys "R" Us o Best Buy, algo que al mismo tiempo hunde sus beneficios. «Vivimos en un mundo que es cada vez más transparente –ha defendido Bezos en numerosas entrevistas–. Nuestro objetivo en Amazon es crear la mejor experiencia que podamos para el consumidor, éste es quien decide dónde y cómo comprar»". **Ibídem** (2015, 119).

Inicio de Amazon. Barnes & Noble.

"Amazon básicamente comenzó como una librería en línea ofreciendo libros a precios muy reducidos, mientras que dicha industria, al igual que muchos otros sectores bastante rígidos, no supieron reconocer el potencial de internet y el comercio electrónico», explica Porter Bibb, socio fundador de Mediatech Capital Partners, y quien ha trabajado muy de cerca con **Barnes & Noble**, que se autodefine como la cadena de librerías más grande del mundo. Cuando **Jeff Bezos** fundó Amazon y comenzó a vender libros online hace casi veinte años, el mercado estadounidense estaba dominado por dos grandes cadenas, Borders, que fue liquidada en 2011, y **Barnes & Noble**, que se ha visto obligada a reducir sensiblemente sus operaciones y emprender su especial travesía por el desierto. A ello habría que sumar los miles de librerías independientes distribuidas por todo el país". **Ibídem** (2015, 123).

Al mismo tiempo, **Barnes & Noble** continúa dando palos de ciego, para exasperación de inversores y analistas. Y no por culpa de Amazon o Jeff Bezos. En un momento dado, la cadena de librerías liderada por **Leonard Riggio** barajó la posibilidad de dejar de cotizar en el mercado para volverse al cobijo privado, y así escindir su negocio de lectores electrónicos **Nook** para gestionarlo como una compañía independiente. El minucioso plan de salvar a **Nook** tenía todo el sentido del mundo. Con una tableta mejorada, el siguiente paso consistiría en nutrirla con un contenido específico, centrado únicamente en material educativo. Esto permitiría distribuirlo y venderlo a través de las 700 tiendas que **Barnes & Noble** tiene localizada en los recintos universitarios del país. Si tenemos en cuenta el desorbitado precio de los libros de texto en papel y que muchos estudiantes no pueden permitirse, la idea de una tableta con ediciones digitales de obras educativas para consumo universitario se

postuló como la luz al final del túnel para la cadena de librerías más grande del mundo. Sin embargo, Barnes & Noble rechazó completamente dicho plan de negocio y reiteró que seguiría aferrado a su hoja de ruta convencional". **Ibídem** (2015, 126 y 127).

Patentes.

"En otoño de 1997, Amazon.com, registró una aplicación en la Oficina de Patentes de Estados Unidos. Bajo el registro 5,960,411, Jeff Bezos, Shel Kaphan y Joel Spiegel blindaron una idea en la que invirtieron millones de dólares, además de horas de trabajo. Bajo el título: «Sistema para realizar el pedido de compra a través de una red de comunicaciones», la compañía intentó convertirse en el dueño y señor del pago a través de un solo golpe de ratón, lo que en el mundo anglosajón se conoce como *one-click.* Sus esfuerzos no fueron en vano y dos años más tarde, el 28 de septiembre de 1999 para ser exactos, la petición fue concedida. La patente describe un sistema en línea que permite a los clientes introducir y almacena su número de tarjeta de crédito y su dirección una sola vez para que, si este regresa a la página web, únicamente necesite un solo clic del ratón para ejecutar su compra. Con la ley de su parte y esta mina de oro en su poder, Bezos tardó sólo 23 días para demandar a la primera compañía por infringir su patente. ¿Adivinan quién fue la víctima? Barnesandnoble.com". **Ibídem** (2015, 129 y 130).

Amazon Prime Air.

"Pero, a la espera de un móvil, el fundador de Amazon dejó boquiabiertos al mundo cuando presentó en sociedad el pasado 1 de diciembre de 2013, su proyecto «Amazon Prime Air». «Lo sé, esto parece ciencia ficción –explicaba el propio Bezos al periodista Charlie Rose durante la mítica entrevista en el programa de televisión *60 Minutes* de la cadena CBS–. El prototipo temprano, está a varios años de utilizarse, recoge el paquete y lo lleva a su destinatario». En sus manos, Jeff portaba un pequeño drone, es decir, un aparato aéreo no tripulado, que pronto bautizó como «octopteros», debido a sus ocho hélices.

«Estas generaciones de vehículos podrán repartir en un radio de hasta 15 km; por lo tanto, en las zonas urbanas se podrían cubrir en realidad porciones muy importantes de la población –describió entusiasmado Bezos–". **Ibídem** (2015, 137 y 138).

"Para los capitanes de colosos como FedEx, el proyecto de Bezos y sus drones no es más que una fábula. Al ser preguntado por Amazon Prime Air, el consejero delegado y fundador de la compañía de logística, Fred Smith, fue tajante. «Francamente, no creo haber visto tanta mitología en el espacio de comercio electrónico como en el último año –aclaró–. El tamaño y la escala de las operaciones de logística son tan grandes que es casi ridículo tomar en serio algunos de los comentarios sobre la entrega de los artículos a través de aviones no tripulados» señaló. Pero para Deutsche Post DHL, una de las mayores compañías de mensajería y logística del planeta, con más de 275,000 empleados en todo el mundo, ni Amazon, ni los drones son motivo de risa". **Ibídem** (2015, 142).

AWS Amazon Web Services.

Finalmente, "Amazon decidió en 2006 lanzar **Amazon Web Services** (AWS), un conjunto de servicios que incluyen almacenamiento y gestión de datos, que pronto ganó cientos de miles de clientes. De hecho, según apunta un informe elaborado por el analista Ben Shachter, de Macquarie Capital, esta área de negocio podría estar valorada entre 19,000 y 30,000 millones de dólares si fuera una compañía independiente, el mismo valor que tienen, por ejemplo, redes sociales como Twitter o LinkedIn. De hecho, la gran mayoría de la nueva generación de empresas cuyas operaciones dependen de internet no podrían existir sin el apoyo de AWS, Netflix, el imperio del *streaming* de películas, opera respaldado por las plataformas ideadas por Bezos y sus chicos". **Ibídem** (2015, 148).

Posicionamiento de Amazon.

En la ciudad se Seattle, a 1 kilómetro de la **Space Needle**, torre emblemática conocida como la "aguja espacial". se encuentra el área de los complejos de la compañía **Amazon**, entre los que destaca **Amazon Go**, un supermercado que se caracteriza por la ausencia de cajas para cobrar y personal a su cuidado, siendo todo es a

través de una aplicación en el celular, escaneando los productos que se van a adquirir y finalmente, la cuenta total del producto llega en automático a la base de datos registrada por el usuario. De igual forma, se erigen otros recintos como **The Spheres**, un conjunto de tres invernaderos que albergan más de 40 mil plantas. Adicionalmente, se localizan en el área el edificio **Amazon Blackfoot** ubicado en la 8va avenida, el edificio **Kumo**, el edificio **Arizona** y el inmueble **Brazil** entre otros. En las siguientes imágenes, aparecen en primer sitio **The Spheres** y la tienda **Amazon Go**.

Gráfico 1. Instalaciones de Amazon en Seattle.



Fuente: Elaboración propia.

A varios kilómetros de distancia, en la ciudad de Orlando, Florida, se encuentran tiendas como la que aparece en las siguientes fotografías. Ubicada en el corazón del campus universitario de la Universidad Central de Florida, en la tienda de **Amazon Pick Up Store**. se pueden conseguir productos a través de los siguientes pasos de compra: **1) Comprar Online.** Adquirir millones de artículos, en cualquiera de sus categorías. **2) Envío a uno de los centros de compra**. Durante el proceso de pago, se elige uno de los muchos lugares de recolección de **Amazon**. **3). Ir por él**. No es necesario esperar en la fila, recoja los productos directamente de un casillero dentro de los lugares de recolección. **4) Devolución gratuita**. Estas tiendas, favorecen a las personas que no tienen la posibilidad de recibir su producto en su domicilio o que es más práctico ir por él al centro educativo. A unos cuantos metros de la tienda **Amazon**, se encuentra la librería **Barnes & Noble** con la sede en Central Florida, principal competidor de Amazon en cuanto a venta de libros. Esta tienda, se ha mantenido a lo largo de los años en los Estados Unidos como opción para adquirir libros impresos y otros artículos relacionados.

Gráfico 2. Tienda Amazon en la Universidad Central de Florida.



Fuente: Elaboración propia.

Referencias.

Amaru, A.C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo.* México: Pearson Education.

Bateman, T. & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo.* 8ª edición. México: McGraw-Hill.

Besley, S. & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera.* México: CENGAGE Learning.

Brealey, R., Myers, S. & Allen, F. (2010). *Principio de Finanzas Corporativas.* 9ª edición. México: McGraw Hill.

Chase, R., Jacobs, R. & Aquilano, R. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministro.* 20ª edición. México: McGraw-Hill.

David, F. & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. 15ª edición. México: Pearson Educación.

De Haro, J.L. (2014). *Amazon: Un Nuevo Modelo de Negocio a Golpe de Clic.* México: Editorial CONECTA.

DuBrin, A.J. (2000). *Fundamentos de Administración.* 5ª edición. México: International Thomson Editores.

Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera.* 11ª edición. México: Pearson Educación.

Godin, S. (2014). *La Tiranía del Precio más bajo.* Revista Merca 2.0, Año 13, No. 149, julio 2014. Pág. 35.

Hernández Garnica & Maubert (2009). *Fundamentos de Marketing.* México: Pearson Educación.

Hill, C. & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica.* 8ª edición. México: McGraw-Hill.

Koonz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing.* 14ª edición. México: Pearson.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2012) *Dirección de Marketing.* 14ª edición. México: Pearson.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados.* 5ª edición. México: Pearson Educación.

Marketers. (2018). *Ivonne Montiel González: Se está gestando una nueva forma de comprar.* Entrevista con la VP de Marketing de Walmart. Recuperado de: *http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/3366-ivonne-montiel-gonz%C3%A1lez-%E2%80%9Cse-est%C3%A1-gestando-una-nueva-forma-de-compra%E2%80%9D*

Medina, R. (2012). *Despliega tu Propuesta de Valor.* México: LID Editorial. Colección Acción Empresarial.

Merca 2.0. (2015). *100 Líderes: Marketing y Publicidad.* Revista Merca 2.0, Año 13, No. 157, marzo 2015. Pág. 73.

Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración.* 8ª edición. México: Pearson Education.

Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional.* 17ª edición. México: Pearson Educación.

Schiffman, L. & Lazar, K. (2010). *Comportamiento del consumidor*. 10ª ed. México: Pearson.

Solomon, M. (2008). *Comportamiento del consumidor*. 7ª edición. México: Pearson.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos del marketing.* 14ª edición. México: McGraw Hill Interamericana.

Stiving, M. (2013). *Cómo superar una guerra de precios.* Revista Entrepreneur. Volumen 21. Número 4. Abril 2013. Págs. 92-94.

Thompson, A., Pateraf, M., Gamble, J. & Strickland, A.J. (2015). *Administración Estratégica.* 19ª edición. México: McGraw-Hill Educación.

EL ENFOQUE SOCIO PSICOLÓGICO COMO APORTE A LA MEJORA EN LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Flor Freire Ximena Alexandra (1), García Cueva Sara Adriana (2), López Palomar Ma. Del Refugio (2)

Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador, Ecuador (1), Centro Universitario de los Valles, Universidad de Guadalajara, México (2) .

saragarcia@profesores.valles.udg.mx

Resumen

Se trata de un estudio no experimental, descriptivo, transversal, cuyo objetivo consistió en realizar un análisis documental del enfoque socio psicológico y su aporte a la mejora en la estrategia organizacional.

Los resultados permitieron concluir que el manejo del capital intelectual, es fundamental, la utilización de técnicas psicológicas para concebir un sistema holístico en el que impere el compromiso, sentimiento de pertenencia por parte del talento humano en la organización que busca su desarrollo tanto individual como colectivo, creando desde la estrategia, políticas de salud ocupacional que permitan alinear la producción, las finanzas en donde el talento humano es el factor más importante y con el mejoramiento del clima laboral obtener el comportamiento organizacional en un marco de principios y valores que tanta falta hace a la sociedad.

Abstract

This is a descriptive, not experimental, cross-sectional investigation, whose objective was to carry out a documentary analysis of the socio-psychological approach and its contribution to the improvement of the organizational strategy. The results allowed to conclude that the management of intellectual capital is fundamental, the use of psychological techniques to conceive a holistic system in which the commitment prevails, feeling of belonging by the human talent in the organization that seeks its development both individually and collectively , creating from the strategy, occupational health policies that allow to align production, finances where human talent is the most important factor and with the improvement of the working environment obtain organizational behavior in a framework of principles and values that is sorely lacking to society.

Palabras clave: Enfoque sociopsicológico, estrategia organizacional.

Introducción

El talento humano es el elemento más importante en las organizaciones, existen administradores que les interesa el resultado financiero de las operaciones empresariales, dejando a un lado el comportamiento organizacional.

En la actualidad existen algunas tesis que defienden como imperativo para el éxito empresarial volver la mirada a los trabajadores; desde la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) enuncian la necesidad de cuidar íntegramente a los individuos mediante estrategias que provean salud ocupacional, entendida esta como una disciplina de desarrollo sustentable, por lo que se hace necesario accionar de manera estratégica los comportamientos a nivel institucional de tal manera de generar sistemas sociopsicológicos que permitan holísticamente gestar un proyecto común social dentro de la organización, mediante programas que incluyan técnicas psicológicas para la generación de un desarrollo integral del conocimiento, las habilidades y destrezas, con mejora continua. Otro aspecto significativo para iniciar con esta inclusión lo constituyen las políticas, mismas que desde el nivel estratégico permitirán el alineamiento a cada uno de los procesos organizaciones. Generando el compromiso, la cultura organizacional y sentido de pertenencia que requieren hoy por hoy las organizaciones para mantenerse en el mercado.

La inclusión de la política de salud ocupacional en la estrategia organizacional, permitirá el mejoramiento continuo en sus organizaciones desde la perspectiva socio-psicológica del trabajador como individuo y parte de un colectivo hacia los objetivos institucionales, puesto que puede permear como parte de una cultura organizacional.

Este trabajo de investigación pretende mediante el método documental y de forma transversal, extraer diferentes conceptos del comportamiento organizacional, tesis sobre el manejo del talento humano y sobre todo generar un espacio de reflexión sobre el problema de las instituciones que someten a sus trabajadores como objetos, robot que deben producir la cifra destinada por ellos.

Base teórica

Salud organizacional

El trabajo en el hombre, según Nieto, H (1999) es la “utilización de su energía en actividades tendientes a modificar la naturaleza a fin de satisfacer sus necesidades y de la sociedad en la que vive", considera que es un medio para su realización, la misma que puede tener riesgos o no. Así, en caso del hombre primitivo al procurar encontrar su

alimento, ha estado susceptible a riesgos hasta de perder la vida misma. Actividad primitiva que con la evolución humana "antropológica y social" ha tenido una transformación en la que el hombre a través de su experiencia ha logrado dominar algunos elementos de la naturaleza, mejorando la producción, pero en sí siempre expuesto a nuevos y mayor peligro. Con el aparecimiento de la Industria, se mejoró la producción, la vida urbana, la expectativa de calidad de vida ha tenido su aumento pero los riesgos para la salud de las personas continúan. Estos antecedentes han llevado al autor ha establecer "por qué la salud laboral es salud pública", en base a teorías y prácticas al respecto.

La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura, ha reunido una serie de trabajos entre los que se encuentra el de Neffa (1999), que refiere:

El trabajo es una actividad, realizada por una o varias personas, orientada hacia una finalidad, la prestación de un servicio o la producción de un bien que tiene una realidad objetiva y exterior al sujeto que lo produjo, con una utilidad social: la satisfacción de una necesidad personal o de otras personas. El trabajo así entendido involucra a todo el ser humano que pone en acto sus capacidades y no solamente sus dimensiones fisiológicas y biológicas, dado que al mismo tiempo que soporta una carga estática, con gestos y posturas despliega su fuerza física, moviliza las dimensiones psíquicas y mentales. El trabajo puede dar lugar a la producción de bienes y servicios destinados al uso doméstico, en la esfera no mercantil, sin contrapartida de remuneración salarial.

Las definiciones anteriores dejan de manifiesto la importancia del ser humano para el desarrollo de su entorno y viceversa la importancia de que las condiciones que prevalezcan en el trabajo sean de apoyo para los que en ella participan, buscando preservar la salud e integridad de los involucrados.

La Organización Mundial de la Salud, OMS (1995) menciona la definición de la cumbre de la Tierra (Río de Janeiro 1992), en relación al desarrollo sostenible como una estrategia para satisfacer las necesidades de la población mundial sin ocasionar efectos adversos a la salud ni al ambiente. Entre las estrategias para el desarrollo sustentable de los países en el mundo, en las que los fundamentos de la Salud Ocupacional son básicas. La Organización Mundial de la Salud (OMS), (2017), define a la salud ocupacional como

> …una actividad multidisciplinaria dirigida a promover y proteger la salud de los trabajadores mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes y la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo.

La Salud Ocupacional como disciplina básica del desarrollo sustentable, requiere la participación de otras disciplinas, siendo: “la Medicina del Trabajo, la Higiene y Seguridad, la Sociología, la Antropología, la Ergonomía, la Psicología, el Derecho, la Epidemiología, la Enfermería y la Economía”, integrando “el equipo de Salud Laboral, única forma posible de abordar la difícil y compleja tarea de comprender al hombre en situación de trabajo.”(Nieto, 1999, p.3)

Por otro lado la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en su Declaración Universal de Derechos Humanos (1948):

> …dice en su artículo 23 que "Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo" y en su artículo 25 afirma que " Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad" lo cual hace de la salud y el trabajo derechos humano.

Lo anterior deja de manifiesto la relevancia de que las políticas públicas que ya se formulan desde los diferentes ordenamientos y entes como la ONU, la OMS, la OIT, la Organización Panamericana de la Salud (OPS), entre otros; sean punto de partida para las organizaciones públicas o privadas en su accionar cotidiano en la manera de organizar el trabajo y por ende cuidar que este sea desarrollado en condiciones que permitan por un lado la productividad tan buscada por la empresa y por otro el cuidado de la salud del trabajador redundando ambas en la salud financiera de la organización en cuestión.

De ahí la concepción de que la Salud Ocupacional o Salud Laboral es un asunto de Salud Pública, que debe abordarse cuidando la interacción que existe y acuerdos a nivel internacional expedidos por las diferentes organizaciones que fomentan el accionar hacia la planificación de la prevención, en temas de salud del trabajador en sus lugares de trabajo, entre los cuales se enuncian los siguientes:

La Organización Panamericana de la Salud (2000), “incluye el área de salud de los trabajadores en su Plan de acción para la instrumentación de estrategias regionales para salud para todos.”. Realiza una línea de tiempo de las acciones que ha creado la Organización Interamericana de Trabajo (OIT) que desde su creación destaca la atención a la protección de los trabajadores, con: Convenio 161 (obliga a establecer servicios de salud en el trabajo como:

vigilancia del medio ambiente de trabajo, vigilancia de la salud en relación al trabajo, información, educación y asesoramiento en materia de salud de los trabajadores, higiene del trabajo y primeros auxilios y asistencia médica de urgencia), y la recomendación 171 (funciones como: Vigilancia del medio ambiente de trabajo, de la salud de los trabajadores, Información, educación y asesoramiento sobre cuestiones de salud, seguridad e higiene relacionadas con el trabajo, primeros auxilios, tratamientos y programas de salud, analizar los resultados de la vigilancia del medio ambiente y la salud de los trabajadores, elaborar planes e informes sobre las condiciones de salud en la empresa, Contribuir a la investigación epidemiológica, Participar con otros servicios en el cuidado y la protección de medio ambiente.

La gestión organizacional

Las organizaciones a través del tiempo han tenido un constante cambio a fin de mejorar en cuanto a la eficiencia, eficacia y productividad, se han planteado diversas teorías desarrolladas por autores de diferentes partes del mundo, algunos de ellos se presentan a continuación.

Taylor, dedicó sus esfuerzos al estudio de tiempos y movimientos. El pensamiento y la corriente tayloristas tuvieron como misión principal la mejora general de la administración productiva, es decir, el desarrollo de instrumentos para mejorar el aspecto fabril, romper con viejos y negativos hábitos de trabajo, crear un estilo de pensamiento justificando las ambiciones de ambas partes de la organización (UNAM, 2006).

Fayol (1971) plantea que una buena gestión gerencial cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados. En su opinión es posible enseñar la administración una vez que se conocen sus principios y se formula una teoría general. Define cinco elementos básicos: planificación, organización, dirección, coordinación y control, y se expresó sobre cada uno de ellos de la siguiente manera:

•La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.

•La organización consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines.

•La dirección consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. El personal debe ser motivado y estimulado.

•La coordinación consiste en la cohesión, integración y armonía de toda la actividad y el esfuerzo.

•El control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan establecido

Fayol, sostenía que cualquier teoría válida de la administración no puede limitarse solamente a los negocios, sino que debe ser igualmente aplicable a todas las formas de esfuerzo humano.

Por su parte Deming con su aportación de su filosofía para la calidad total enfatiza y concreta su teoría en 14 puntos (Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa; la administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración; aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases; aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa; entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos; terminar con la práctica de premiar los negocios basándose únicamente en el precio; mejorar el sistema de producción en forma continua y permanente; instituir la capacitación y el entrenamiento; aprender e instituir el liderazgo; eliminar el temor, crear confianza, crear el ambiente adecuado para la innovación; optimizar los procesos en busca del logro de los objetivos y propósitos de la empresa mediante el esfuerzo de equipos, grupos y áreas de persona).

Elton Mayo y sus seguidores sustentan la Teoría de las Relaciones Humanas, con los resultados del "Experimento de Hawthorne" y las ideas de la Psicología y Sociología que permitieron delinear sus principios básicos:

La integración y el comportamiento social: los niveles de producción dependen de la integración social, el obrero no actúa aislado, sino como miembro de un grupo social, de esta forma el trabajo es una actividad grupal, el estudio mostró que la conducta del individuo está condicionada por normas o estándares sociales.

Las recompensas y sanciones sociales: se comprobó que los obreros que producían por encima o por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y respeto de sus compañeros.

Los grupos informales: constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección; ellos definen sus formas de recompensas o sanciones, escala de valores, creencias y expectativas (Ramos &Triana, 2007).

El contenido del cargo:Mayo y sus colaboradores observaron que la especialización en el trabajo no garantizaba eficiencia y que los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía.

Los aspectos emocionales: el estudio comprobó que las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar los conflictos y mantener los grupos primarios.

El estilo de supervisión: los directivos deben estar en capacidad de dar un trato digno a sus trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democráticos y persuasivos, con la base que el hombre es un ser social.

Los autores anteriores denotan el interés y preocupación que ha existido desde los albores de la administración científica por la visualización del trabajo humano como aspecto fundamental para el desarrollo de las organizaciones, mismo que lo concibe como dinámico y estratégico, lo cual se vincula y guarda gran similitud con la preocupación presentada en los párrafos que anteceden respecto la salud ocupacional.

Lo estratégico y humano en la dirección de personas

Calderón (2004), enfatiza la importancia de la gestión humana en las organizaciones, ya que requiere la integración y catalización de los intreses y motivaciones que debe preocuarse del ser humano y luego del trabajador hacia la construcción de ventaja sostenible, para lo cual la integración de conceptos de "estratgia, competitividad y práctcas de recursos humanos, asumiendo a la persona como eje integrador" se hace imprescindible para mejorar la gestión del departamento de Talento Humano y del lider organizacional, como los siguientes:

Gestión es "la forma de regulaciòn del comportamiento de una colectividad social que cuenta con recursos limitados, los cuales deben ser utilizados ara el logro de unos objetivos que deben ser compartidos en su finalidad última." Romero, 1998; Caicedo, 2000), misma que para ser administrada involucra la orientación de la "conducta de las personas,… los valores, actuaciones, comportamientos, habilidades, capacidades, motivaciones y destrezas". Es…"incidir en el desarrollo, innovación y transformación organizacional"…"se considera lo estrategico (decisiones y acciones que llevan a laorganización a lograr objetivos corporativos,…muy relacionado con la interacción con el entorno…con la competitividad", "lo táctico (alineaciòn de las prácticas internas con la estrategia) y lo operativo (optimizaciòn de la cadena de valor interna, que genera la productividad".

Gestión del Talento Humano: "se entiende el conjunto de activiades que movilizan a las personas que integran una organización para el logro de losobjetivos que le son propios", que tenga encuenta el aporte desde lo humano en la formulación de estrategias institucionales que se alinee a la operativización de las mismas en lo táctico y operacional, a través de las "prácticas cotidianas de gestión humana" generando valor.

La gestión del talento humano se la realiza en toda la organización, en donde el área de recursos humanos es "su corazón" cuya gestión se relaciona con "la posibilidad de aportar o fortalecer cuatro capacidades de la empresa…de ejecutar la estrategia corporativa, crear infraestructura organizacional (eficiencia y efectividad), generar relaciones apropiadas (servir de interlocutor) dentro de la empresa, y ….de cambio organizacional…una catalizadora de la cultura organizacional".

Mejìa (2006), considera al personal de las instituciones como “el capital intelectual, diferente a otros capitales que intervienen en los procesos productivos..porque es intangible…selo puede cultivar a través de organizaciones inteligentes…mediante un aprendizaje continuo e innovadoras”.

Ambito laboral, reflexiondes desde el enfoque sociopsicológico.

Fuentes (2000), considera que la permanencia y continuidad de las instituciones de una sociedad es el resultdo de no solamente de condiciones materiales y económicas, sinotambién del “entretejido sociopsicológico” que se logre alrededor del sistema de valores. Este es resultado de acciones que parten de singularidades hacia un proyecto social comùn, un sistema coordinado, coherente, articulado, el desarrollo potencial de la subjetividad individual como de la colectiva, tendrá un efecto sociosicológico de conjunto, necesario para comprender los ejes bàsicos alrededor del “producto” que ofrece la institución a la sociedad.

Para consiliar este desarrollo potencial es necesario manejar equipos de trabajo sociopsicológicos que permite procesos dinàmicos al interior, favoreciendo el desarrollo y habilidades utilizando técnicas psicológicas para mejorar en: “conducción y dirección…, la comunicación…determinar factores sociopsicológicos asociados al desempeño del rol… relaciones interpersonales…utilizar que actùan.”, de esta manera se evitan conflictos, se estimula la comunicación, se concibe… “la potencialidad”, se “desarrolla cohesión…”, entendimiento del liderazgo, “comprender la conducta individual en el clima sociopsicológco”.

Para obtener este resultado es menester realizar programas estructurados de tal manera que generen conocimientos, sensibilización dentro de la institución a todo nivel y con el seguimiento y evaluación se constata: “la adquisición de conocimientos y habilidades, desarrollo alcanzado.. para la implantación del sistema de deconocimientos y habilidades en el trabajo”, establecièndose la mejora continua.

Desarrollo de la propuesta

Se presenta a continuación una propuesta de siete pasos de elaboración propia a partir del autor Fuentes (2000), esto para el accionar bajo el enfoque socio psicológico en la estrategia organizacional:Generar un interacción holística entre trabajador, grupo (equipo de trabajo), cargo, estrategia organizacional

1. Direccionar la estrategia y los objetivos al puesto de trabajo
2. Planificación Estratégica
3. Capacitación:
    a. Desarrollo personal

b. En el puesto de trabajo
c. Liderazgo
d. Trabajo en equipo
e. Relaciones Humanas
f. Técnicas de Administración del Tiempo
g. Calidad en el servicio
h. Cultura organizacional
i. Control de conocimientos

4. Políticas de salud ocupacional y reconocimiento
5. Comunicación efectiva:
    a. Índices de productividad
    b. Reconocimiento al personal
    c. Control y mejora continua
    d. Cultura organizacional
6. Seguimiento y mejora de la propuesta

Conclusiones

Al dinamizar definiciones tan arraigadas en la administración de talento humano, desde la importancia de la salud ocupacional como interés estratégico en las organizaciones trasciende en busca de canales de comunicación, discusión, de empoderamiento a todo nivel dentro de las empresas, es decir desde el nivel estratégico, táctico y operacional, de tal manera que desde la estrategia se conciban decisiones que van desde la optimización del mejor capital que tiene una organización, "el talento humano", que constituye el capital intelectual el que permite el desarrollo permanente en las instituciones. Por tanto, el manejo de este "capital intelectual", es fundamental, la utilización de técnicas psicológicas para concebir un sistema holístico en el que impere el compromiso, sentimiento de pertenencia por parte del talento humano en la organización que busca su desarrollo tanto individual como colectivo, creando desde la estrategia, políticas de salud ocupacional que permitan alinear la producción, las finanzas en donde el talento humano es el factor más importante y con el mejoramiento del clima laboral obtener el comportamiento organizacional en un marco de principios y valores que tanta falta hace a nuestra sociedad.

Lo descrito y tratado en esta investigación documental coincide con lo que presentan Capelli, (1999) y Hitt, (1998), citados por Reyes y Martínez (2007), enfatizan en la importancia de motivar y retener la mano de obra, toda vez que los avances científicos y tecnológicos han impactado la forma de organizar las actividades productivas, la productividad se ha incrementado considerablemente y estos cambios frecuentemente suelen atribuirse al cambio tecnológico, minimizando la función que desempeña en este proceso el recurso humano, siendo este el que la empresa debe preocuparse en conservan y mejorarlo, recordando que es el único capaz de transformar los conocimientos y

medios materiales en resultados, por lo que la empresa debe fortalecer dicho talento humano estructurando programas de formación de distinta índole, especialmente los encaminados a fortalecer los vínculos, valores y actitudes que favorecen el autocuidado y la adaptación a nuevas formas de trabajar, tomando en consideración que el trabajo involucra aspectos emocionales, afectivos, cognitivos y comportamentales que determinan el desarrollo y mantenimiento de las relaciones empresa-empleado (Sarkar, et al. 2001); desde luego se deben implementar programas que promueven el desarrollo de habilidades que contribuyan a generar conocimiento aplicable en los procesos.

Bibliografía

Calderón Hernández, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento & Gestión,* (16), 158-176.

Cappelli, P. (1999). "The New deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce". Harvard Business School Press. Hardcover. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/247933394_The_New_Deal_at_Work_Managing_the_Market-Driven_Workforce

Evans & Lindsay (2005). Administración y control de la calidad. Cengage Learning. México.

Fayol, H. (1971). Administración industrial y general. 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herrero. Hermanos, S.A

Fuentes, M. (2000). El ámbito laboral : algunas reflexiones desde un enfoque sociopsicológico. *Interamerican Journal of Psychology, 34* (1), 81-91.

Hilt, M.A, (1998). "Twenly-First Century Organizations: Business Firms, Busitiess Schools, and the Academy." Academy of Management Review. Núm. 23, pp. 218 – 224.

Mejía Giraldo, A., & Jaramillo Arango, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham, 4* (1), 43-81.

Nieto, H. (1999). Salud Laboral. Medicina Y Salud Pública, 1–37. Retrieved from http://www.fmed.uba.ar/depto/sal_seg/salud_laboral1.pdf

Neffa, J.C. (1999). El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece. CEIL-PIETTE CONICET. Asociación Trabajo y Sociedad. Grupo Editorial Lumen Hymanitas. Buenos Aires – México. Recuperado de: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.2956/pr.2956.pdf.

Organización Mundial de la Salud. (1995). Salud ocupacional para todos: propuesta para una estrategia mundial de la OMS. In Boletín Oficina Sanitaria Panamericana (Vol. 119, pp. 442–450). Retrieved from http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/15528/v119n5p442.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Organización Mundial de la Salud (2017). Protección de la salud de los trabajadores. Recuperado de: http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers%27-health

Organización de las Naciones Unidas (ONU), (1948). La Declaración Universal de Derechos Humanos. Recuperado de: http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/

Organización Panamericana de la Salud (2000). Educación Médica y Salud. Recuperada de: http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/3198/Educacion%20medica%20y%20salud%20(18),%202.pdf;sequence=1

Ramos G. y Triana M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones *Scientia Et Technica*, vol. XIII, núm. 34, mayo, 2007, pp. 309-314. Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, colombia. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/849/84934052.pdf

Reyes, Y., Martínez, I. (2007). Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones. En: Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información (5º: 2007: Alicante). V Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información (EFSI). Alicante (España), 28, 29 y 30 de noviembre de 2007: La empresa actual y sus desafíos. 2007

Sarkar, M.B.; Echambadi, R.; Cavusgil, S.T.; Aulakh, P.S. (2001).“The Influence of Complementarity Compatibility and Relationship Capital on Alliance Performance”. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 29. Núm. 4, pp. 358 – 373.

Universidad Nacional Autónoma de México. Enfoque clásico de la Administración (escuela científica de Frederick W. Taylor). Recuperado de: http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad3.pdf

APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SUPERIOR, PARA BRINDAR UN SERVICIO EDUCATIVO DE CALIDAD

García-Pérez-Negrón, A.; Onchi-Espinosa, I.; Romero-Vidal, P.
Instituto Tecnológico del Valle de Morelia del Tecnológico Nacional de México.
alegarcyp@hotmail.com

RESUMEN

Las Instituciones Educativas de Nivel Superior (IES), buscan entender el contexto interno y externo del entorno, para identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, utilizando esa información en el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad como ventaja competitiva, que permita incrementar su posicionamiento.

El Instituto Tecnológico del Valle de Morelia (ITVM), busca su consolidación como una institución comprometida al satisfacer los requerimientos de sus estudiantes, mediante el proceso de enseñanza – aprendizaje y un modelo educativo transformador., utilizando la tecnología, proporcionando un entorno especial para el aprendizaje, el trabajo en equipo y la innovación, buscando brindar un servicio educativo oportuno y eficaz en el nivel superior y fortalecer la formación de individuos íntegros que desarrollen las competencias, conocimientos, habilidades y actitudes necesarios que les permitan interpretar la realidad y ser transformadores de su entorno, con una sólida conciencia de responsabilidad, compromiso social y cuidado del medio ambiente.

La Norma ISO 9001:2015, destaca la intención de enfatizar y guiar el enfoque en procesos, asemejándose al proceso de mejora continua. Es una herramienta formidable para gestionar y organizar las actividades de las Instituciones Educativas de Nivel Superior (IES), permitiendo además crear valor para el cliente y otras partes interesadas. Se orienta hacia una gestión más horizontal, con el propósito de cruzar barreras entre las unidades funcionales, unificando su enfoque hacia los objetivos de la organización.

Entre las ventajas que supone el enfoque en procesos, destacan las siguientes: reconocimiento de las cohesiones de las actividades entre los distintos puestos de trabajo que existen en una organización, examinar y comprender la incidencia de cada etapa o actividad relacionado con la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, determinar ordenadamente las actividades fundamentales para el logro de los objetivos definidos y expresar las obligaciones y responsabilidades para llevar la gestión de las actividades que sirven de base de cada proceso.

De este modo, la principal ventaja del enfoque basado en procesos en el Sistema de Gestión de la Calidad, reside en lograr la gestión y control de cada una de las interacciones entre dichos procesos y las jerarquías funcionales de la organización.

El presente trabajo evaluará el estado actual del proceso académico y sus procedimientos bajo la Norma ISO 9001:2008 con la finalidad de transitar hacia la ISO 9001: 2015 (Enfoque en Procesos) en el ITVM y de acuerdo a los resultados, establecer estrategias que permitan el éxito en dicha transición. El Modelo Educativo para el siglo XXI, es considerado como el instrumento rector de los Institutos Tecnológicos emanado del Tecnológico Nacional de México (TecNM), cuyo objetivo principal es brindar un servicio educativo de calidad.

Palabras clave: Calidad, Educación, Servicio, Norma ISO 9001:2015, Procesos

ABSTRACT

Higher education institutions (IES) seek to understand the internal and external context of the environment, to identify the needs and expectations of the stakeholders, using that information in the development of the Quality management system As a competitive advantage, allowing its positioning.

The Technological Institute of the Valley of Morelia (ITVM) seeks its consolidation as an institution committed to meeting the requirements of its students, through the teaching-learning process and an educational model transformer., using the technology, providing a special environment for learning, teamwork and innovation, seeking to provide timely and effective educational service at the top level and strengthen the formation of integrity individuals who develop competencies, Necessary knowledge, skills and attitudes that allow them to interpret reality and to be transformers of their environment, with a solid awareness of responsibility, social commitment and environmental care.

ISO 9001:2015, emphasizes the intention to emphasize and guide the approach in processes, resembling the process of continuous improvement. It is a formidable tool to manage and organize the activities of the higher level educational institutions (IES), also allowing to create value for the client and other interested Parties. It is oriented towards a more horizontal management, with the purpose of crossing barriers between the functional units, unifying its approach towards the objectives of the Organization.

Among the advantages of the process approach are the following: recognition of the cohesiones of the activities between the different jobs that exist in an organization, examining and understanding the incidence of each stage or activity Related to the satisfaction of both internal and external clients, orderly to determine the fundamental activities for the achievement of the objectives defined and to express the obligations and responsibilities to carry the management of the activities That serve as the basis of each process.

thus, The main advantage of the process-based approach in the quality management system lies in achieving the management and control of each of the interactions between these processes and the functional hierarchies of the Organization.

This paper will evaluate the current state of the academic process and its procedures under ISO 9001:2008 in order to move towards ISO 9001:2015 (focus on processes) in the ITVM and according to the results, establish strategies that allow the Success in that Transition. The educational model for the 21st century, is considered as the guiding instrument of the technological institutes emanating from the national technological of Mexico (TecNM), whose main objective is to provide a quality educational service.

Keywords: Quality, Education, Service, Standard ISO 9001:2015, Processes.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente existe una tendencia mundial a evaluar todos los ámbitos y aspectos de la sociedad, ello como resultado de un entorno global cada vez más competido.

El presente trabajo está basado en la investigación sobre el Sistema de Gestión de Calidad, también conocidos como SGC de la Norma ISO 9001:2008 y la transición a la ISO 9001:2015 y su contribución a la gestión de los procesos generales o específicos dentro del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia.

Es vital y sumamente importante para las Instituciones Educativas de Nivel Superior (IES) acreditarse y certificarse, ya que al concretarlo podrán brindar un servicio educativo de calidad. Para comprender la importancia del tema, es necesario exponer en primer término, el significado de lo que es una certificación y una acreditación que las convierten en factores preponderantes de la calidad en las instituciones de educación superior.

La c*ertificación* está orientada a la evaluación del grado de cumplimiento de los productos y/o servicios respecto normas determinadas y la *acreditación* reconoce la competencia técnica de una organización para la realización de ciertas actividades bien definidas de evaluación de la conformidad.

Del mismo modo, ayuda a demostrar a las partes interesadas que el proceso de enseñanza-aprendizaje funciona con eficacia.

La presente investigación, comprende cuatro capítulos en el siguiente orden:

Capítulo I. En este apartado se analizan los antecedentes de la permanencia del Instituto Tecnológico de Valle de Morelia de su Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) con número de registro RSGC-964, con fecha de terminación 11 de enero del 2019.

Capítulo II. Se explica de manera detallada la metodología, es decir, en este apartado se tratará el proceso y procedimiento que se utilizó, para llevar a cabo la investigación sobre los beneficios que obtuvo la institución al contar con la certificación de la norma ISO 9001:2008.

Capítulo III. Este apartado contiene el listado de los productos intermedios y finales, lo que permitió hacer un análisis sobre la certificación de la norma ISO 9001:2008 y la transición a la norma ISO 9001:2015.

Capítulo IV. En este apartado se ven reflejadas todas las actividades específicas por cada fase del proyecto y los tiempos requeridos para el cubrimiento de los objetivos.

2. BASE TEORICA DE LA CALIDAD

La educación es clave para el desarrollo de un país, ya que permite la generación y acumulación de capital humano, lo que a su vez permite elevar la productividad de la economía, la educación contribuye a que las naciones alcancen un mayor crecimiento económico y desarrollo social (Unesco 2008).

Los estándares internacionales contribuyen a hacer más simple la vida y a incrementar la efectividad de los productos y servicios que usamos diariamente. Nos ayudan a asegurar que dichos materiales, productos, procesos y servicios son los adecuados para sus propósitos. (Noguez, Víctor 2015).

Esta norma mexicana especifica los requisitos para un sistema de la calidad, cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarias aplicables y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables (NMX-CC-9001-IMNC-2008)

La calidad se ha convertido en uno de los factores de decisión más importantes de los consumidores para elegir entre productos y servicios que compiten. (Douglas, 2008).

Un sistema para mejorar la calidad es útil a cualquier persona que desee mejorar la calidad de su trabajo e incrementar su productividad, todo ello con menos trabajo y a un costo reducido. (Deming, 2006, p.143).

El control total de la calidad, es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos de una empresa para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posibles la mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio, a satisfacción total del consumidor y al costo más económico. (Fregenbaum, 1997). La la calidad la determina el cliente, no el ingeniero ni la mercadotecnia ni la gerencia general. Está basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio, medida contra sus requisitos, conscientes o solo percibidas, y siempre representa un objetivo móvil en el mercado competitivo. (Fregembaum, 1997).

El enfoque técnico de la calidad, bien plasmado en el control estadístico de procesos, parte de un concepto de la Gestión de la Calidad como una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente (Camisón, 2006).

La educación representa una de las áreas más interesantes y desafiantes para el mejoramiento de la calidad (Evans y Lindsay, 2007).

La calidad como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, permita a la empresa enfrentarse rápidamente a los cambios que se puedan presentar, ya que pasado un periodo de tiempo las características que demanda el cliente serán otras, y habrá que conocerlas para lograr ajustarse a las mismas. (Tarí, 2000).

En la actualidad, las empresas que compiten en mercados globales sufren un cambio de paradigma, el cual motiva que las empresas incorporen en sus prácticas y sistemas de gestión, los conceptos y medios de calidad total que les permitan sobrevivir en la turbulenta de la época actual. (Cantú. 2011).

La excelencia en servicio solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada. La calidad es la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien, pero tratándose de servicio y de las diferentes percepciones de los clientes, la mayor calidad no la dará el apego a un standard, sino la superación de las expectativas que cada cliente tenga de lo recibido. Calidad=resultados-expectativas, si al efectuar esta resta, en cada momento de verdad, el resultado es positivo, es porque hay una calidad perceptible, en cambio si el resultado es negativo la insatisfacción será inevitable. (Tigani, 2006).

El Sistema de Gestión de Calidad de la Norma ISO 9001: 2008, valora la capacidad de cumplir con los requisitos del cliente. La organización debe establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, de acuerdo con los requisitos de esta Norma. (International Organization for Standardization ISO Central Secretariat/all about ISO, 2017).

ISO 9001: 2015. Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones. El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia. El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización. Trae cambios muy importantes, aunque el más destacado es la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad. Aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones hasta ahora no estaba alineada con el SGC, es decir, durante el establecimiento, implantación, mantenimiento y mejora. Para gestionar los riesgos se pueden adoptar la metodología que más se ajuste a las necesidades de la empresa, por ejemplo, la norma ISO 31000. (International Organization for Standardization ISO Central Secretariat/ all about ISO 2017).

Promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumenta la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos. En el apartado 4.4 se incluyen requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque a procesos.

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA Y CASO DE APLICACION

Para poder comprender la importancia del tema que nos compete, habrá que exponer en primer término, el significado de lo que es una certificación y una acreditación que las convierten en factores preponderantes de la calidad en las instituciones de educación superior. La Certificación está orientada a la evaluación del grado de cumplimiento de los productos y/o servicios respecto normas determinadas. La Acreditación reconoce la competencia técnica de una organización para la realización de ciertas actividades bien definidas de evaluación de la conformidad. También ayuda a demostrar a las partes interesadas que el proceso de enseñanza-aprendizaje funciona con eficacia.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad están normados por una organización internacional llamada ISO no gubernamental e independiente con una membresía de 161 organismos nacionales de normalización, surgió ante la necesidad de elaborar normas que tuviesen un alcance mundial. comenzó en 1946.

Los Sistemas de Gestión de Calidad, son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una organización requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.

Estandarización, según el diccionario de real academia española significa ajustar a un tipo, modelo, patrón o norma. La estandarización sirve para establecer características comunes en diferentes partes del mundo para un tipo de producto o servicio, permitiendo así la creación de normas las cuales serán iguales tanto en México como en cualquier otro país del planeta.

Ejemplos comunes de estandarización:

Semáforos: Existen diferentes tipos de semáforos, pero siempre cuentan con los colores que todos conocemos y que utilizados en cualquier parte del mundo para darnos las mismas indicaciones.

Tarjetas bancarias: Están hechas con un material plástico con medidas y características universales, de esta forma pueden ser utilizadas en cualquier cajero automático o terminal de tiendas y restaurantes de cualquier país del mundo.

Un sistema de gestión de la calidad se define como una serie de actividades coordinadas que permite organizar, planear ejecutar y controlar las actividades para alcanzar los objetivos de una institución, prestando servicios con altos estándares de calidad los cuales son medidos por indicadores de satisfacción.

Entonces, la finalidad de la estandarización es la formulación de normas o reglas que permitan el desarrollo ordenado de una actividad para que todos los actores que participan del sector obtengan un beneficio de dicho ordenamiento.

Es muy importante que las instituciones educativas tengan objetivos muy claros, ya que estos son las promesas que se hace a los estudiantes cuando llegan de que el servicio que ofrecen son de calidad y que, como resultado su perfil de egresado, será el que le está ofreciendo, con las competencias y conocimientos que describen los objetivos de su carrera

El objetivo del SGC en el proceso educativos del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia (ITVM), es gestionar los planes y programas de estudio para la formación profesional del estudiante, a través de indicadores como son la eficiencia semestral esto es que el total de alumnos inscritos en el semestre anterior, continúen sus estudios actualmente y por otro lado la conformidad con el aprendizaje que todos nuestros alumnos aprueben todos sus créditos asignados.

El sistema de gestión de calidad dentro del ITVM, es muy importante para poder brindar a nuestros estudiantes, una educación de calidad y el desarrollo de la innovación, para enfrentar la competitividad en el mundo productivo que van enfrentar al egresar como profesionales.

Para poder brindar este servicio de calidad todos nuestros procesos están orientados a lograr los propósitos del ITVM, misión, visión, políticas, etc.

El SGC, está orientado a la mejora continua el cual comprende un conjunto de acciones y despliegue de recursos orientados al cumplimiento de los objetivos, esto liderado por la alta dirección.

El proceso de acreditación es un proceso de cambio organizacional donde se deben involucrar todos los partes que conforma la institución, un cambio de actitud y mentalidad para poder lograr implementar la cultura de calidad.

El ITVM establece el compromiso de implementar y orientar todos sus procesos estratégicos y actividades del proceso educativo, hacia la Calidad del Servicio Educativo y respeto del medio ambiente, dando cumplimiento a los requisitos del estudiante y partes interesadas, legislación ambiental aplicable y otros requisitos ambientales que se suscriban, así como promover en su personal, estudiantes y partes interesadas la prevención de la contaminación y el uso racional de los recursos; mediante la implementación, operación y mejora continua de un Sistema de Gestión de Calidad conforme a la Norma ISO 9001:2015/NMX-CC-9001-IMNC-2015 y un Sistema de Gestión Ambiental conforme a la Norma ISO 14001:2015/NMX-SAAIMNC-14001-2015, coadyuvando a la conformación de una sociedad justa y humana con una perspectiva de sustentabilidad y ser uno de los pilares fundamentales del desarrollo sostenido y sustentable.

Actualmente la responsabilidad y el liderazgo de Sistema de Gestión de la Calidad, recae en los directores de los Centros Educativos Institutos Tecnológicos. A nivel multicitados, hay un director de aseguramiento de calidad, un coordinador a nivel central y dependiendo de ellos están los directores de plantel, responsables de sistema de plantel y el controlador de documentos a nivel central

Dentro del proceso educativo implementado en el ITVM, se trabaja con cinco procesos estratégicos y sus procedimientos, en los cuales interactúan los siguientes: académico, vinculación, calidad, administración de los recursos y planeación del sistema de gestión de calidad,

Acciones para alcanzar los objetivos planteados que realiza el ITVM, está el compromiso de la alta dirección: expidiendo la política de calidad, comunicándola de manera efectiva a todos integrantes del Instituto. Conformar un equipo de trabajo con representantes de la administración, coordinadores, supervisores, representantes de cada área o departamento de ITVM, y una persona en cargada únicamente de llevar un registro de todo lo que suceda durante la implementación, capacitar y entrenar a todos los miembros del Instituto, realizar un diagnóstico de la Norma ISO 9001: 2008, identificar los procesos, asignar responsabilidades, cronogramas de actividades y tiempos límites para cumplir los objetivos.
Actualización de documentación: manual, política, objetivos de calidad, procedimientos registrados. Para garantizar el cumplimiento de objetivos.

Los principales factores que se deben considerar para la identificación y selección de los procesos son los siguientes:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del servicio educativo
- Influencia en los factores clave de éxito.
- Influencia en la misión, visión y estrategias corporativas
- Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentos
- Tomar en cuenta los riesgos económicos.
- Utilizar de forma eficiente los recursos: humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

1. Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.
2. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.
3. Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados.
4. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.
5. El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica, aunque podrían adoptarse tipos de agrupaciones como la siguiente:
6. • Procesos estratégicos son aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
7. Procesos operativos como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de "línea". Los procesos de apoyo son aquellos que dan soporte a los procesos operativos.

4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Una organización depende de sus clientes y, por lo tanto, tiene que entender sus necesidades actuales y futuras. El propósito no debe ser solo cumplir con los requisitos del cliente, sino esforzarse superar las expectativas.

Contar con un sistema para medir la calidad del servicio y lograr la mejora continua alcanzado la óptima gestión de la calidad.

De la capacidad que tenga el personal de involucrarse, comprometerse y poner sus habilidades al servicio de los objetivos propuestos, dependerá el éxito de la implementación del sistema de Calidad.

Para lograr el éxito de un sistema de calidad, debe existir el compromiso firme no solo de la alta dirección sino de los recursos humanos del Instituto, esta consiente de lo que se busca hacer y sumar al equipo de trabajo requiere de un liderazgo de calidad, que logre motivar y busque la identificación de todos con las metas y objetivos del instituto, sintiéndolo como propio.

Las certificaciones en las ISO, no son el fin sino el inicio para buscar la mejora continua.

Para lograr el éxito de un Sistema de Gestión de Calidad, debe existir el compromiso firme de la alta dirección, y del recurso humano que integra la organización, conscientes de su misión, los objetivos que se desean alcanzar con una visión integral compartida y un liderazgo decidido, que logre motivar que permita la unidad de las partes interesadas.

Es de suma importante la difusión del manual de calidad y establecer una visión compartida, así como llevar a cabo la capacitación del personal, para la implementación de la Norma ISO 9001-2015.

Ya que se implemente la nueva norma, y antes de solicitar la certificación se debe realizar una auditoria interna y una auditoria de evaluación con un auditor calificado, pero de otro instituto. Para detectar deficiencias y subsanarlas.

Se identificaron los siguientes cambios en la Norma ISO 9001: 2015

Considera cambios muy importantes, aunque el más destacado es la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad. Aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones hasta ahora no estaba alineada con el SGC, es decir, durante el establecimiento, implantación, mantenimiento y mejora. Para gestionar los riesgos se pueden adoptar la metodología que más se ajuste a las necesidades de la empresa, por ejemplo, la norma ISO 31000. (International Organization for Standardization ISO Central Secretariat/ all about ISO 2017)

Tabla 1. Documentos de origen externo del proceso académico

No.	Nombre del documento controlado	Fecha de emisión
28	Manual de Procesos de evaluación del desempeño docente y del ingreso de aspirantes a la Educación superior Tecnológica	2006-2007
29	Acuerdo número 279	Junio 2000
31	Circular no. DGAIR/005/2000 del 15-11-200	Noviembre 200
32	Acuerdo No. 1/SPC. Diario Oficial, 17 de diciembre de 1997	Diciembre 1997
33	Circular de Convalidación de Estudios D.A./01/01	Enero 2001
34	Manual de Servicios Escolares 2007	Mayo 2007
35	Manual Académico Administrativo 2007	Mayo 2007
36	Manual de Procedimientos para la Acreditación de Asignaturas de los Planes de Estudios en los Institutos Tecnológicos (1997)	Mayo 20074
37	Manual de procedimientos para la obtención del título profesional de licenciatura, licenciatura-técnica y técnica superior, diploma de especialista y grados académicos de maestría y doctorado en el Sistema Nacional de los Institutos Tecnológicos.1997.	1997
38	Circular CSE/004/05	
81	Procedimiento para Registro de Titulo y Expedición de Cédula Profesional	Octubre 2007
82	Formato DGP/DR-01/REV.01.	Octubre 2007
83	Formato DGP/DA-05.	Octubre 2007
84	Cédula.	Octubre 2007
85	Procedimiento para el Diseño, Evaluación y Seguimiento Curricular.	Marzo 2007
86	Plan del proceso curricular por carrera	Marzo 2007
87	Solicitud de programa de capacitación	Marzo 2007
88	Oficio con programa para reuniones de capacitación, diseño, evaluación, consolidación y seguimiento.	Marzo 2007
89	Oficio de designación de sede para reuniones de capacitación, diseño, evaluación, consolidación o seguimiento curricular	Marzo 2007

90	Oficio para convocatoria de reunión diseño, evaluación, o seguimiento curricular	Marzo 2007
91	Oficio de invitación para participar en reunión de diseño, evaluación ó seguimiento curricular	Marzo 2007
92	Oficio de asignación de compromisos adquiridos en Reunión Nacional de diseño, evaluación ó seguimiento curricular	Marzo 2007
93	Oficio de invitación para participar en Reunión Nacional de consolidación.	Marzo 2007
94	Minuta de acuerdo de la reunión de diseño curricular.	Marzo 2007
95	Formato de retícula oficial de plan de estudio	Marzo 2007
96	Oficio de autorización de carrera	Marzo 2007
97	Formato para registro de plan de estudio ante Dirección General de Profesiones.	Marzo 2007
101	Manual de procedimiento para la acreditación de asignaturas de los planes de estudio en los institutos tecnológicos	Marzo 2006
102	Planes y programas de estudios (reforma de la Educación tecnológica)2004-2005	Marzo 2006
103	Planes y programas de estudios 1993	Marzo 2006
104	Manual de Procedimientos Residencias Profesionales 2002	Marzo 2006
107	Manual de procedimientos para la obtención del título profesional de licenciatura, licenciatura-técnica y técnica superior, diploma de especialista y grados académicos de maestría y doctorado en el Sistema Nacional de los Institutos Tecnológicos.	Marzo 2006
108	Circular CSE/004/05	Marzo 2006
109	Circular CSE/005/05	Marzo 2006
110	Circular CSE/007/05	Marzo 2006
115	Criterios para la asignación de claves de las asignaturas que integran los planes de estudio de las diferentes carreras que se ofrecen en los institutos tecnológicos	Marzo 2006
116	Metodología para las Reuniones Nacionales de Evaluación curricular de las carreras 2003	Marzo 2006
117	Metodología para las Reuniones Nacionales de Consolidación de las carreras 2004	Marzo 2006

Fuente: Norma ISO 9001:2015

Proceso Académico

El proceso académico integra ocho procedimientos:

1. Procedimiento de diagnóstico de los aspirantes a ingresar
2. Procedimiento para la inscripción de estudiantes
3. Procedimiento para la reinscripción de estudiantes
4. Procedimiento para la Gestión del Curso con enfoque por competencias
5. Procedimiento para la capacitación, desarrollo y actualización docente y profesional.
6. Procedimiento para las residencias profesionales
7. Procedimiento para la Sustentación del Acto de Recepción Profesional
8. Procedimiento para el Diseño y Desarrollo de Especialidades

5. BIBLIOGRAFIA

8. Tigani, D. (2006). Excelencia en el servicio. U.S.A: Dunken.
9. Feigenbaum, A. (1997). Control Total de la Calidad. México: Cecsa.
10. Cantú, H. (2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: Mc Graw Hill.
11. Tarí, J. (2000). Calidad total: fuente de ventaja competitiva. España: Compobell, S.L.
12. Deming E. (1986). Calidad, Productividad y Competitividad la salida de la crisis. Madrid: Cambridge Univerity Press.
13. Mochón, F. Mochón, M. Sáez, M. (2014). Administración, Enfoque por competencias con casos Latinoamericanos. México: Alfaomega Grupo Editorial
14. Noguez, Víctor. (2015). ISO 9001:2015. El Futuro de la Calidad. México: ISOT Tools Excellence.
15. International Standard Organization. (2015). Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad.
16. Evans, J. & Linsay, W.. (2007). Administración y control de la Calidad. México: Cengage LearningEditores, S.A. de C.V..
17. ISO 9001:2008
18. ISO 9001:2015
19. Burckhardt, V & Gisbert, V. & Pérez, A.. (2016). Estrategia y Desarrollo de una Guía de Implantación de la norma ISO 9001:2015. Aplicación pymes de la Comunidad Valenciana. España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

GESTIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE EL USO DE METODOLOGÍA *SCRUM* PARA EL DESARROLLO, IMPLEMENTACIÓN Y ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍA DISRUPTIVA PARA EL SISTEMA PENAL ACUSATORIO DE MICHOACÁN (SPAM) CASO: PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DEL ESTADO

Germán Osvaldo Velázquez Chávez, Jorge Luis Gallardo Jacobo, Nic-té Ortega Criollo
gv.arbeit@gmail.com

RESUMEN

La metodología ***SCRUM*** para el desarrollo de soluciones tecnológicas, impacta de forma directa al aplicar buenas prácticas como un conjunto de soluciones colaborativas hacia un objetivo específico, como parte y una de estas buenas prácticas brinda la facilidad de integración de equipos de alto desempeño, donde la metodología pemite la integración, colaboración e interacción entre las diversas prácticas.

Este esquema tiene como objetivo entregas parciales y regulares del producto final, priorizando dentro del proceso el objetivo y beneficio del cliente final, dicha flexibilidad en los entregables permite implementar las soluciones en entornos complejos y donde las reglas del proceso del caso de estudio son dinámicas o en su caso no definidas de forma objetiva por el cliente.

De tal manera que ***SCRUM*** es una metodología que está enfocada al desarrollo ágil de soluciones, realizando entregas parciales que realmente impacten en la operación, y bajo una gestión estratégica encadena una serie de entregables como solución con objetivos específicos mediante la convergencia de prácticas disruptivas, innovación, tecnología, flexibilidad y productividad.

PALABRAS CLAVE: Tecnología, Innovación, Productividad, Flexibilidad, Soluciones, Optimización, Ingeniería de Procesos, Simplificación Administrativa, Gobierno Digital, Desarrollo Ágil, Metodología de Sistemas, Gestión Estratégica, Business Intelligence, BigData, User Experience.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la definición del Dr. Víctor Manuel Alfaro Jiménez, catedrático de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y oriundo de Zamora Michoacán, la simplificación Administrativa es el ***"Proceso que consiste en eliminar y compactar fases del proceso administrativo, así como requisitos y trámites a fin de ganar agilidad y oportunidad en la prestación de los servicios públicos o trámites administrativos".***

El 18 de junio de 2008 se publica en el Diario Oficial de la Federación la Reforma Constitucional al Sistema de Justica Penal de nuestro país, donde se establece la base para la implementación del Sistema Penal Acusatorio, partiendo del objetivo de respetar los derechos que tienen la víctima y el ofendido, asimismo se reestucturó la catalogación de delitos a efecto de abrir la oportunidad a la conciliación y mediación como ruta alterna a la judicialización, este esquema legal llevó consigo la actualización de procesos, infraestructura y operación del Sistema Penal en México, en pro de la ciudadanía.

Como dentro de todo proceso nuevo que irrumpe un esquema de operación tradicional arraigado, la curva de aprendizaje es muy marcada y la adopción de nuevos esquemas tecnológicos resulta mermado por la resistencia al cambio de los principales actores, por lo que la planeación y gestión estratégica juegan un papel vital en el proceso de reducir dicha curva y suavizar la adopción de las nuevas tecnologías implementadas.

Para el caso de estudio, la Procuraduría General de Justicia de Michoacán (PGJE), recibió mediante donación del Gobierno Federal a través de la Secretaría Técnica de la Secretaría de Gobernación, el ***Sistema Informático de Gestión Integral - SIGI***, mismo que fue implementado en Marzo de 2015 en la Fiscalía Regional de Morelia, para posteriormente y de forma paulatina integrarse en las diversas oficinas de las Fiscalías Regionales del Estado.

El Sistema SIGI es la herramienta para la operación medular o el Core de la operación de la Procuraduría, dicha herramienta permite la integración de carpetas de investigación a través del registro puntual de la denuncia ciudadana sobre eventos delictivos, asimismo este sistema permite el registro de las actuaciones por parte de los agentes del ministerio público investigador y la solicitud de audiencia ante el Supremo Tribunal de Justicia en el Estado, puntualizando que la operación de la Procuraduría General de Justicia esta cimentada por 10 Fiscalías Regionales y 11 Especializadas, Dirección General de Asuntos Periciales y Áreas de operación Administrativa.

Bajo el principio de la mejora regulatoria y simplificación administrativa, así como con la finalidad de optimizar los procesos tradicionales y buscar mecanismos tecnológicos alternos que colaboren en la Procuración de Justicia y coadyuven de forma proactiva a fomentar la calidad en la atención a la ciudadanía, la Dirección de Tecnologías de la Información (DTI) de la PGJE se dio a la tarea de analizar los procesos inherentes Sistema Penal Acusatorio, así como el uso del SIGI para tales efectos.

¿Como desarrollar una solución tecnológica de forma ágil, a la medida y que integre las buenas prácticas mediante la reingeniería a los procesos tradicionales arraigados, impactando de forma constante con resultados concretos?

BASE TEÓRICA

De acuerdo al Convenio de colaboración que se firmó entre la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (AMSDE) y la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER), la mejora regulatoria es una política pública que consiste en la generación de normas claras, de trámites y servicios simplificados, así como de instituciones eficaces para su creación y aplicación, que se orienten a obtener el mayor valor posible de los recursos disponibles y del óptimo funcionamiento de las actividades comerciales, industriales, productivas, de servicios y de desarrollo humano de la sociedad en su conjunto.

El propósito de la mejora regulatoria radica entonces en procurar los mayores beneficios para la sociedad con los menores costos posibles, mediante la formulación normativa de reglas e incentivos que estimulen la innovación, la confianza en la economía, la productividad, la eficiencia y la competitividad a favor del crecimiento, bienestar general y desarrollo humano. (COFEMER, 07 de septiembre de 2016).

La Dirección de Tecnologías de la Información de la Procuraduría del Estado, participó en el proceso de implementación de la herramienta informática actual (SIGI) para la operación del Nuevo Sistema de Justicia Penal o Sistema Penal Acusatorio, lo cual ha brindado la posibilidad del análisis puntual y concreto del proceso y actuar de los usuarios finales del Sistema de Información señalado.

Como se mencionó con anterioridad, actualmente el uso de SIGI representa la columna vertebral o *Core* de la operación en materia de Procuración de Justicia, donde derivado de diversas entrevistas a las áreas de operación, así como la atención que se brinda 24/7 en la línea de soporte especializado por parte de la DTI, se observa y se constata que la operación que dicho sistema informático realiza corresponde a un 20% de las funciones reales de las que debería de operar, aunado a esto esta Entidad Federativa, es la única que en este momento sigue operando con el sistema SIGI a nivel nacional, señalando que dicho sistema de información ha sido superado por la operación en las Entidades donde se implementó, así como en Michoacán lo es en este momento.

El sistema de información SIGI, dentro del 20% de operación señalado, se cuenta exclusivamente con actividad en los módulos de integración de carpetas e integración de algunas actuaciones del Agente del Ministerio Público, donde de un total de 400 formatos para las diversas diligencias de investigación, solamente se usan de forma consistente 22 documentos, dejando a un lado completamente el actuar del Área de Periciales, Policía Ministerial, Defensoría de Oficio e inclusive la interconectividad con el Supremo Tribunal de Justicia en el Estado.

Dichas integraciones o la posibilidad de interactuar entre las diversas bases de datos que operan en la institución se ven encapsuladas y aisladas por la incipiente operación y módulos activos entregados del SIGI, por lo que la generación de productos estadísticos descriptivos se ven delimitados por el tiempo requerido para la consulta directa a la base de datos, lo cual extiende el tiempo de generación de dichos productos estadísticos, reduciendo la posibilidad de la entrega de un producto concreto para la puntual toma de decisiones.

Por lo que derivado de lo señalado con anterioridad ha desencadenado una serie de procesos paliativos y desarrollo e integración de herramientas tecnológicas que vienen a subsanar de forma eventual, las carencias que el SIGI presenta desde su implementación, mismas que son consecuencia de ser una herramienta tecnológica heredada y adecuada para el Estado por terceros, donde resulta necesaria la inversión extra para la activación de funciones y/o módulos de operación adicionales en dicho Sistema.

Dentro del proceso de integración y generación de productos estadísticos descriptivos considerados básicos, la entrega a las diversas autoridades de orden Estatal y Federal se torna artesanal, puesto que se observa la carencia crítica de mecanismos informáticos automatizados para la validación de la información que se integra dentro del SIGI, poniendo de forma constante

en juego la calidad de los datos que integran en los productos para la toma de decisión, circunstancia que obliga a realizar procesos manuales extendidos, de depuración, estandarización, homologación y validación de dichos datos.

Por lo anterior resulta evidente la necesidad operativa interna, sin perder el objetivo principal de la Institución de brindar a la ciudadanía atención de calidad y de forma puntual, y a través de un esquema de mejora regulatoria y simplificación administrativa, realizar un análisis puntual acompañado de la reingeniería de los procesos actuales, para que estas buenas prácticas converjan en una solución tecnológica que de forma integral coadyuve en la operación interna traduciéndose a la mejora continua en la atención y entrega de servicios a la ciudanía.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La explosión de "grandes datos" está transformando la forma en que en la actualidad se realizan los procesos de investigación, donde la investigación de gabinete ha tomado preponderancia en el actuar de las Agencias, bajo una visión de ciencia de datos el BigData resulta vital en la integración e interacción con los datos de diversas bases que en este momento se encuentran operando de forma aislada en las diversas Unidades Responsables (UR's) de la Institución.

La gran cantidad y complejidad de datos que se generan cada día en la Institución, hacen que los sistemas de gestión y de procesado de datos tradicionales no puedan proporcionar el servicio necesario en tiempo y forma, por lo que es necesario contar con tecnología disruptiva que permita de forma inmediata transformar la analítica de estos grandes volúmenes de datos.

La cantidad y variedad de fuentes de información con las que la Procuraduría opera, permite observar y proyectar el crecimiento exponencial de datos en el SIGI, los cuales solo operan como registro histórico y que su explotación para efectos estadísticos o análisis de Indicadores de Desempeño (Key Performance Indicator – KPI), resulta un proceso arduo y con una inversión de tiempo por parte del Capital Humano que su mismo análisis costo-beneficio es en algunos casos negativo.

Los ciudadanos son el sensor indicado del actuar Gubernamental y más allá de los canales tradicionales de comunicación, esperan poder interactuar con la autoridad mediante dispositivos móviles, aplicaciones y/o a través de las redes sociales, por lo que dicha interacción permite y obliga a la Institución a recopilar datos que deberán invariablemente de ser procesados, almacenados, integrados, estandarizados, homologados y explotarlos en beneficio de la ciudadanía.

El contar con una estructura definida para la integración de grandes datos, no garantiza de forma inmediata su correcta explotación, por lo que se debe de contar con metodologías y estrategias existentes que de forma concreta sean amalgama idónea para generar la inteligencia de los datos.

La estrategia para el análisis de datos en el caso que nos ocupa, es el uso de Business Intelligence (BI) en donde el objetivo no sólo es recopilar y analizar información de forma aleatoria, sino el entender cómo y por qué previamente, el concepto concreto es la generación de conocimiento a partir de un análisis puntual sobre indicadores específicos.

Actualmente existen en el mercado diversas soluciones que integran el uso de BI, para el caso de estudio resulta necesaria la integración nativa previa de un procesamiento Analítico en Línea (OLAP) como base de una solución integral de Inteligencia de datos, el cual como una representación abstracta de la proyección permite al científico de datos explotar la información hacia un objetivo específico para posteriormente integrar una solución visual que permita el análisis y la inteligencia de datos para la puntual toma de decisiones.

Como se señaló con anterioridad las características técnicas y operativas de SIGI actualmente no colaboran en garantizar la calidad de información que se compila en las bases de datos, por lo que resulta imperante que la solución tecnológica en su capa frontal (FrontEnd) cuente con las validaciones correspondientes que exijan a la fuente informante y/o usuario final a proporcionar datos de forma oportuna y con características que permitan de forma natural su aprovechamiento, datos de calidad.

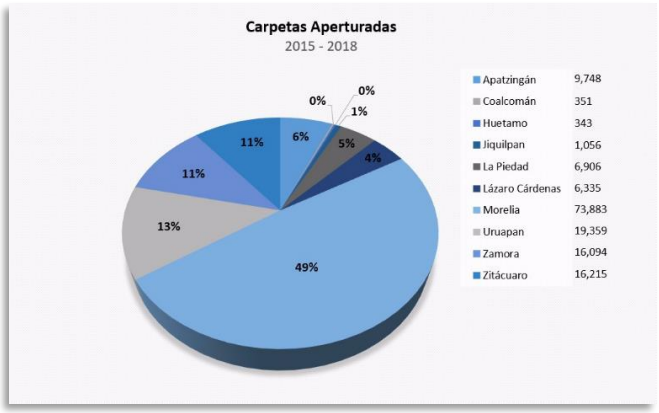
Las soluciones tecnológicas no deben solo de concretarse a la recopilación y al procesamiento interno de los datos o de forma puntual a la capa trasera (BackEnd), la capa frontal representa una parte importante en el proceso de usabilidad y la experiencia

que el usuario tiene con la plataforma, la experiencia enriquecedora en el uso de tecnología a través de una plataforma intuitiva invita al usuario a adoptar la tecnología de forma más orgánica y reduce la curva de aprendizaje en el uso de la misma.

De tal forma que la Interfaz de Usuario (UI) no debe de ser solamente una interfaz que interactúe con la fuente informante, sino que debe brindar una experiencia (UX) innovadora, intuitiva, de fácil operación que lo invite a colaborar y garantizar su fidelidad como cliente en el uso de la solución.

PANORAMA ACTUAL

Como parte del diagnóstico dentro análisis integral a los procesos, así como a la operación vigente del Sistema de Información Actual (SIGI), el actuar y el crecimiento exponencial del uso e integración de información desde la implementación del Sistema Penal Acusatorio en el Estado (Marzo 2015) a la fecha, se observa que al día de hoy se han integrado en las 10 Fiscalías Regionales un total de **150,290** Carpetas de Investigación, desagregándose de la siguiente manera:

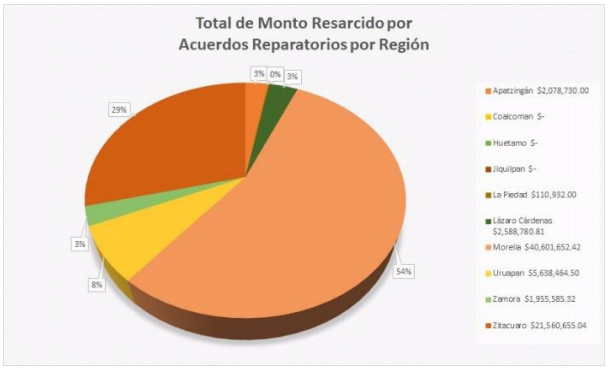




Fuente: SIGI

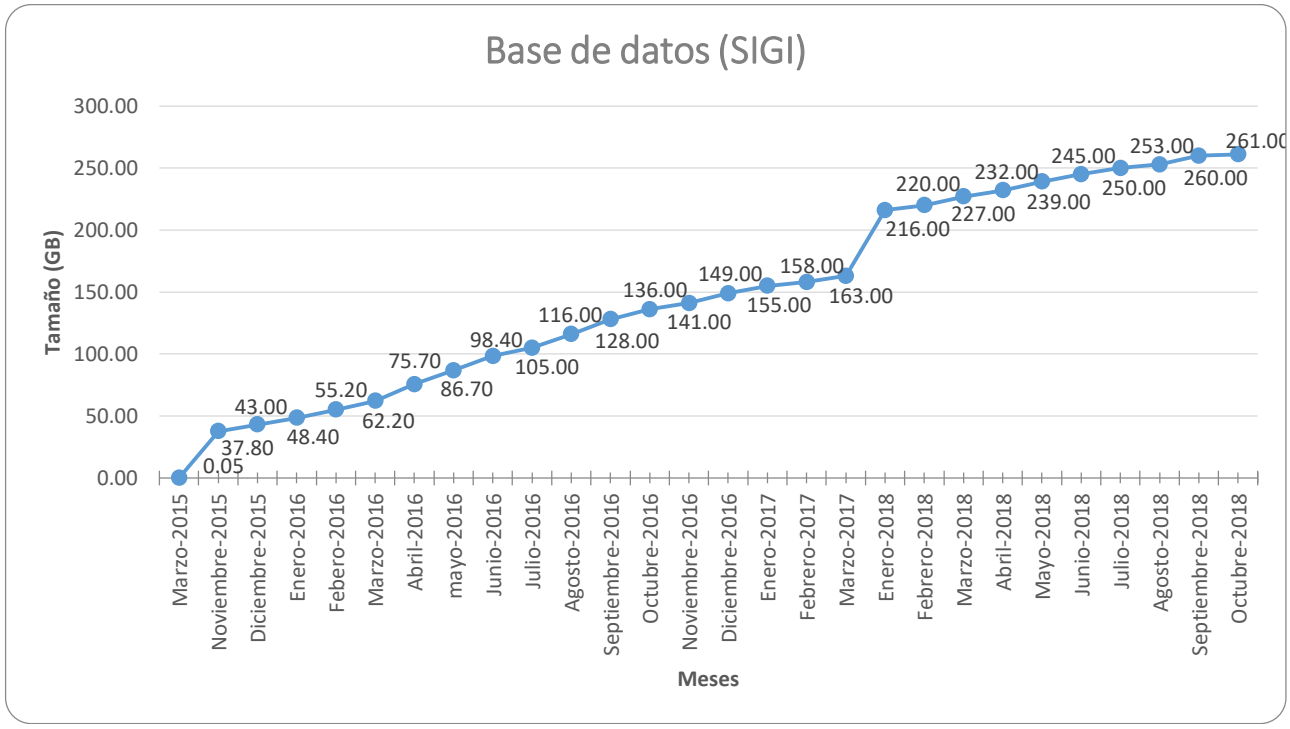
Asimismo, y como se señaló previamente, parte importante de la esencia del Sistema Penal Acusatorio es bajo la reestructura al catálogo de delitos, es el abrir la posibilidad a la mediación entre partes y por consecuente reducir y despresurizar las diligencias que el Agente del Ministerio Público realiza, en esta materia se tiene que al día de hoy se han resarcido en beneficio de la ciudadanía un total de **$74,534,800.09**, bajo un esquema de Mecanismos Alternos de Solución a Controversias, mediando un total de 4,440 casos al día de hoy, mismos que se desagregan de la siguiente manera:





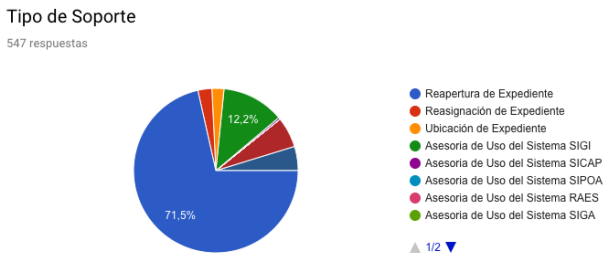
Fuente: SIGA

El actuar de los Agentes del Ministerio Público dentro del proceso Penal Acusatorio, ha permitido de la misma manera observar necesidades y área de oportunidad para el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica requerida en el día a día de operación, donde el almacenamiento de datos por obviedad de circunstancia ha crecido de forma exponencial, y de la siguiente manera:



El análisis puntual de la operación en la infraestructura tecnológica permite de forma inmediata proyectar las necesidades para la correcta implementación y operación de la Sistema Informático SPAM que vendrá a sustituir el sistema para la operación actual (SIGI).

Como parte del diagnóstico integral señalado con anterioridad y derivado de la operación diaria por parte de los Agentes del Ministerio Público, así como las solicitudes de soporte especializado que la Dirección de Tecnologías de la Información atiende, se puede observar las áreas de oportunidad y necesidades específicas en materia de capacitación, mismas que mediante un proceso de colaboración con el Instituto de Capacitación y Profesionalización de la Institución reducirá significativamente dicha curva y coadyuvara al éxito en la implementación de la solución tecnológica (SPAM).



El uso actual de SIGI y la carencia de diversos módulos para la operación básica cotidiana, ha resultado en el desarrollo de herramientas tecnológicas a la medida, mismas que se encuentran segmentadas por proceso a subsanar, tal es el caso de la denominada **Plataforma Alterna, SICAP y SIGA** que son herramientas que interactúan de forma aislada entre ellas, ayudando en la operación del ya señalado 20% de operación del Sistema Informático de Gestión Integral.

Plataforma Complementaria de SIGI

Dentro de las debilidades que presenta SIGI, se encuentran los problemas de administración, especificamente no se pueden realizar varias acciones que son fundamentales para la operación de los agentes, para lo cual en la Dirección de Tecnologías de la Información se desarrolló una herramienta llamada plataforma complementaria que vino a subsanar los problemas de administración que carece el sistema SIGI, mencionando los siguientes:

Migración y reasignación de carpetas de investigación
la migración de carpetas de investigación entre agentes es cotidiana, esto se suscita por el cambio de adscripción de los agentes a otras unidades o se termina su contrato, por lo cual dichas carpetas que estaban en su cuenta deben ser enviadas a otro agente para que les dé continuación y tramite, y en sigo no existe la forma de migrar esa cantidad de carpetas de manera rápida.

Cancelación de cuentas
Los coordinadores de área, así como los fiscales no tienen la posibilidad en SIGI de dar de baja las cuentas de los agentes que se les reside el contrato o que cambian de adscripción, en consecuencia, estos podrían seguir realizando acciones dentro del sistema aun cuando ya no laboren dentro de la institución.

Reapertura de carpetas de investigación
Dentro de la operación del sistema acusatorio, las carpetas que obtienen alguno de los estatus de determinación, pueden ser reabiertos en el caso que se cuenten con nuevos indicios para la investigación. En SIGI no existe una forma para que los agentes reabran dichas carpetas y les permita anexar los nuevos indicios o investigaciones, por lo cual, a través de la plataforma alterna, se proporciona este servicio con el cual el agente puede continuar su labor.

Listado de carpetas pro funcionario
En la entrega recepción de un funcionario a otro, es necesario que se anexe un listado de las carpetas de investigación que están bajo su responsabilidad. En SIGI estos servicios de reportes no existen, por lo cual la plataforma alterna brinda este servicio a los funcionarios.

Búsqueda de antecedentes
Las solicitudes de información recibidas de la misma institución referente a las carpetas de investigación y a los antecedentes de las personas no pueden ser consultadas desde ningún tipo de perfil en SIGI, por lo cual la plataforma alterna tiene apartados donde se pueden realizar búsquedas personalizadas en la Base de Datos del sistema Acusatorio.

Seguimiento de casos
Otro de los servicios que cuenta la plataforma alterna es el seguimiento de las carpetas de investigación, o dicho de otro modo se puede consultar la vida que ha tenido la carpeta, desde donde se creó, las actuaciones que ha tenido, así como las áreas por las cuales ha sido enviada y los agentes que han intervenido en dichas carpetas para posibles auditorias.
Dentro de los ejes del sistema acusatorio los acuerdos preparatorios serian uno de los grandes fundamentos de este nuevo modelo, en el cual los delitos no graves podrían ser mediados y se podría llegar a resarcir el daño sin necesidad de llegar a un juez de control. Dentro de SIGI, no existe el seguimiento de dichos acuerdos, para esto, en las Dirección de Tecnologías de la Información se desarrolló una herramienta informática llamada SIGA (Sistema Integral de Gestión de Acuerdos), en la cual se realiza el seguimiento de los acuerdos reparatorios

SICAP

El desarrollo de esta herramienta surge derivado de lo observado dentro del periodo de marzo a junio del 2015, en la contabilidad de las carpetas de investigación se tenía una pérdida del 40% de las carpetas de investigación, ya que estas no contaban con la información necesaria en los requerimientos estadísticos como son: fecha del evento, domicilio del evento, datos de los involucrados, delito correspondiente y en el caso de robo de vehículo no se contaba con los datos del vehículo, por lo cual estas carpetas, aunque existían, no cumplían los requerimientos mínimos para ser representadas en la estadística estatal. Aunado a esto las carpetas que cumplían con los requerimientos debían ser depuradas en su contenido para extraer la información estadística que, en su mayoría, se encontraba en la narrativa de hechos. Estas carencias de información ocasionaban que el estado de Michoacán solicitara cada mes prorrogas para la entrega de información a las diferentes instancias estatales como federales, y a su vez recibía recomendaciones por el secretariado ejecutivo por la deficiencia de la calidad de información que enviaba a la federación para su publicación.
Era evidente que el sistema implementado no cumplía con las expectativas de su implementación y tampoco daba respuesta a las solicitudes de información. En septiembre del 2015 en la Dirección de Tecnologías de la información Planeación y

Estadística para subsanar dicha problemática se desarrolla una herramienta informática llamada SICAP (Sistema Integral de Carpetas de Investigación) que, en su concepción, se enfocaría a subsanar las deficiencias del sistema SIGI en el marco estadístico. Este no solo cuenta con las restricciones necesarias para captar toda la información necesaria de los agentes del ministerio público, sino que a su vez permite que se mantenga una coherencia en la información.

Una vez que la herramienta SICAP fue implementada se han reducido los tiempos de entrega sustancialmente pasando de entregar el día 15 al día 1 del mes anterior contabilizado, la calidad de la información se incrementó, lo que permite que la totalidad de las carpetas de investigación iniciadas se contabilice en la estadística estatal y todas las carpetas de investigación iniciadas por robo de vehículo contengan su respectivo registro de o los vehículos involucrados.
La herramienta SICAP permite entregar información de forma oportuna a diferentes instancias estatales como federales en las que principalmente se encuentran:

- Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública
- CENAPI (Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia)
- Comisión Estatal de Victimas.
- CONAGO.
- Policía Federal.
- INEGI.
- Informe anual del gobernador y procurador.
- Insumpos para presentaciones de mesas de seguridad del Estado entre otras.

SIGA

Dentro de los ejes del sistema acusatorio, los acuerdos reparatorios son las bases principales de este nuevo modelo de procuración de justicia, en el cual los delitos no graves pueden ser mediados y se puede llegar a resarcir el daño sin necesidad de llegar a un juez de control. Dentro de SIGI no existe el seguimiento de dichos acuerdos, para esto, en junio del 2015 la Dirección de Tecnologías de la Información desarrolló e implemento una herramienta informática llamada SIGA (Sistema Integral de Gestión de Acuerdos), en la cual se realiza el seguimiento de los acuerdos reparatorios, se registra la información de los mismos, se determinan las cláusulas que deberá cumplir dicho acuerdo, se ingresan las personas involucradas, el tipo de acuerdo a cumplir entre las partes, y el tiempo y forma que tendrá el acuerdo, ya sea monetario, verbal u otro.

Esta herramienta vino a suplir una carencia de SIGI en el eje primordial de los acuerdos reparatorios, y aunque es un sistema independiente, consulta la información de las carpetas de investigación iniciadas en SIGI, con lo cual se mantiene la integridad de las carpetas de investigación como el seguimiento de la misma en ambos sistemas.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

¿Como desarrollar una solución tecnológica de forma ágil, a la medida y que integre las buenas prácticas mediante la reingeniería a los procesos tradicionales arraigados, impactando de forma constante con resultados concretos?

Mediante el uso de un framework que consolide el conjunto de las buenas prácticas señaladas con anterioridad, para la gestión de proyectos ágiles, ***SCRUM*** como metodología permitirá el desarrollo y la cristalización de metas a corto plazo objetivas que consoliden de forma modular la solución tecnológica para el Sistema Penal Acusatorio de Michoacán, donde la convergencia de soluciones se denomina ***SPAM***, y que bajo una visión de marketing digital el titulo ***SPAM*** es “información que se envía de forma masiva a un gran número de destinatarios con fines publicitarios o comerciales” donde se busca de forma inconsciente y cognitiva transmitir al usuario final el alcance, distribución y posicionamiento masivo que tendrá esta solución tecnológica.

Esta solución va enfocada a mediano y largo plazo a la automatización de procesos internos y a la colaboración proactiva entre las diversas unidades de la Institución y que participan con su actuar de forma directa o indirecta en el proceso de investigación y de comunicación para la entrega de servicios al ciudadano, así como la generación automatizada de productos que las diversas autoridades del orden Federal, estatal y Municipal pueden requerir dentro del marco de colaboración en pro de la ciudadanía.

De tal manera que a través de una gestión estratégica y como resultado de la misma, una vez estructurado y mapeado las figuras y actores dentro del proceso de operación del SPAM, así como los productos que se entregan a las autoridades señaladas, el desarrollo de una herramienta tecnológica en la cual se consoliden las buenas prácticas y se erradiquen los vicios observados en la operación del SIGI.

La implementación de dicho sistema debe de ir acompañado invariablemente de una campaña de capacitación para los diversos perfiles que interactúan dentro del proceso del Nuevo Sistema de Justicia Penal, tanto en materia Legal y Normativa como en habilidades tecnológicas y uso del Sistema Informático SPAM, esta campaña se realizará en coordinación con la Unidad Responsable de la institución encargada por funciones de atender los procesos de capacitación y fortalecimiento del capital humano hacia una profesionalización.

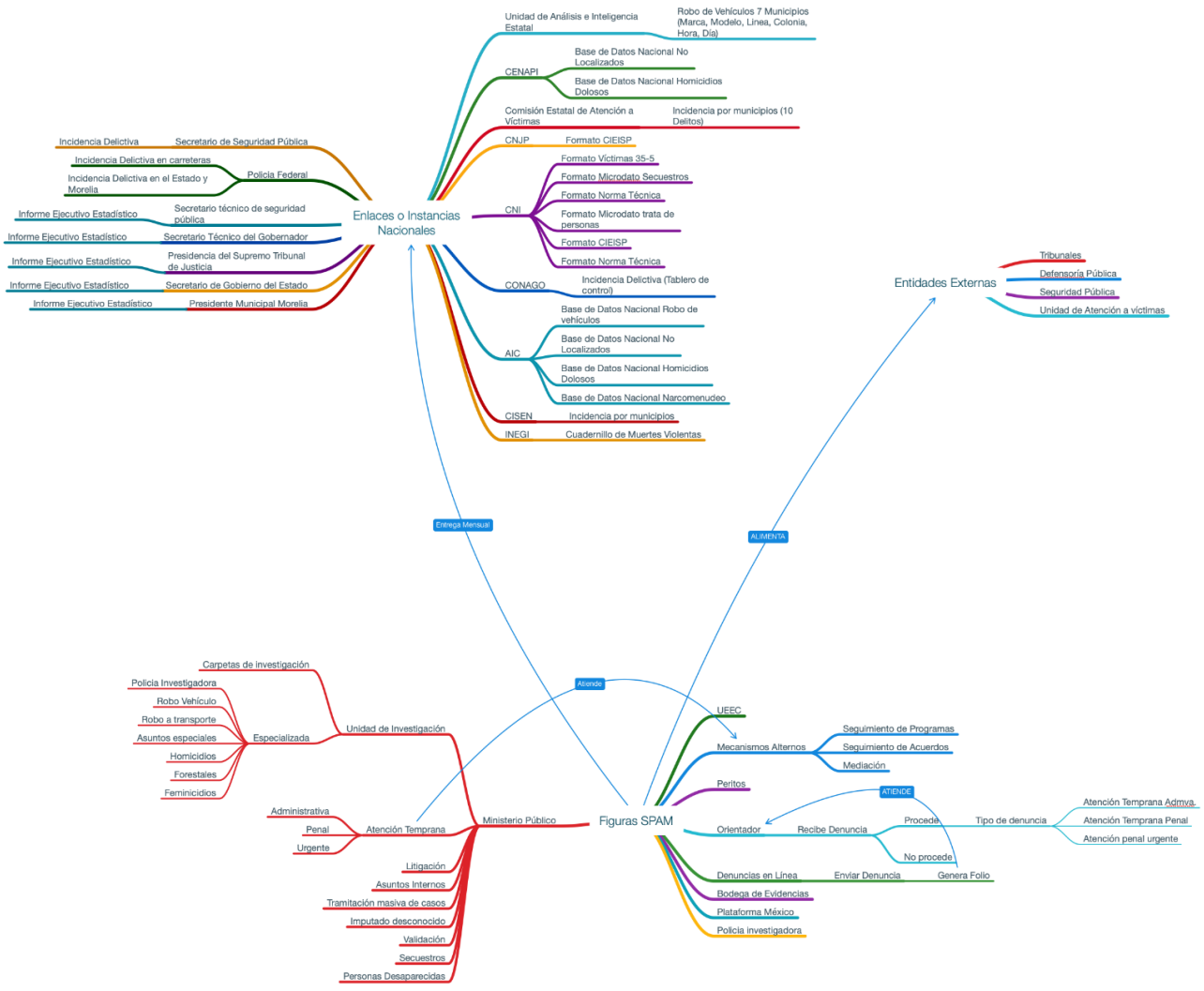


Fig. 1 - MindMap Figuras e Instancias para SPAM

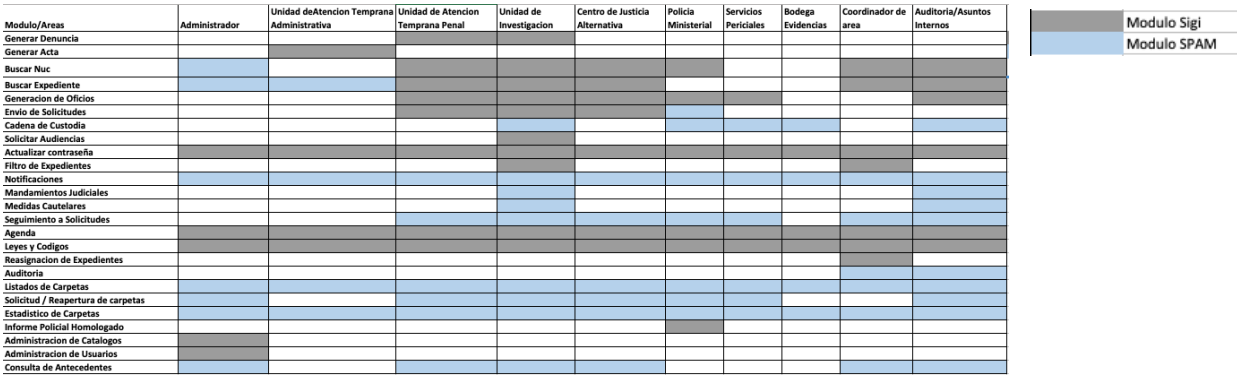


Fig. 2 – Comparativa de Módulos y Actores en SIGI & SPAM

BIBLIOGRAFÍA

1. Martel, Antonio. (Diciembre 2014). Gestión Práctica de Proyectos con SCRUM Desarrollo de software ágil para el SCRUM Master. USA: Safe Creative.
2. Sutherland, Jeff. (Abril 2016). SCRUM: el arte de hacer el doble de trabajo en la mitad de tiempo. USA: Oceano.
3. Chapoy Bonifaz, Dolores Beatriz. Planeación, Programación y Presupuestación;, México, D.F.: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas.
4. Alfaro Jiménez, Víctor Manuel. (2009). Glosario De Términos Jurídicos. México, D.F.: Patria.
5. Legislación de la Administración Pública Federal; México, D.F.: Delma.
    a. Diario Oficial de la Federación (18 de junio de 2008)
6. Comisión Nacional de Mejora Regulatoria - CONAMER- https://www.gob.mx/conamer/

EQUIDAD DE GÉNERO: VIOLENCIA EN EL NOVIAZGO DE LAS ESTUDIANTES DE LA REGIÓN COATZACOALCOS- MINATITLAN DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

González Rodríguez T., Tapia García O., Molina Hernández J. A.
Universidad Veracruzana
tgonzalez@uv.mx, otapia@uv.mx,jmolina@uv.mx

RESUMEN

Las relaciones saludables de pareja se van construyendo entre dos personas cuando están presentes cuatro elementos: la confianza, la libertad, el respeto mutuo y la igualdad. El sentirse atraídos por otra persona es parte del crecimiento, como cualquier joven las universitarias experimentan este sentimiento, el cual impacta positiva o negativamente dependiendo de la agradable o complicada que sea esta relación, en su vida. Coatzacoalcos está en alerta roja en violencia de género. El Art. 32 del Reglamento Para La Igualdad De Género establece que: las entidades académicas y dependencias de la Universidad Veracruzana fomentarán la equidad e igualdad de género, así como la prevención, atención y erradicación de la violencia de sexo o género. Es en este contexto que nos interesa conocer la experiencia de nuestras estudiantes y en caso de que vivan situación de violencia, aportar información que permita generar políticas y programas de apoyo que reduzcan esta condición que afecta y pone en peligro su vida

1.- INTRODUCCIÓN

La propuesta que presentamos es un proyecto que habrá de desarrollarse en distintas facultades de la Universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos-Minatitlán, que consiste detectar si las estudiantes que tienen una relación de noviazgo sufren de situaciones de violencia. Iniciamos con algunas definiciones, comentando los resultados obtenidos en trabajos investigativos relacionados con este tema y concluimos con el instrumento que se aplicará durante el desarrollo de trabajos recepcionales cuyos hallazgos nos ofrecerán una panorámica de cuál es la situación que viven al respecto las jóvenes universitarias en nuestra región.

2.- BASE TEÓRICA

La Organización Mundial de la Salud OMS (2018) define a la violencia como "el uso intencional de la fuerza física, amenazas contra uno mismo, otra persona, un grupo o una comunidad que tiene como consecuencia o es muy probable que tenga como consecuencia un traumatismo, daños psicológicos, problemas de desarrollo o la muerte"

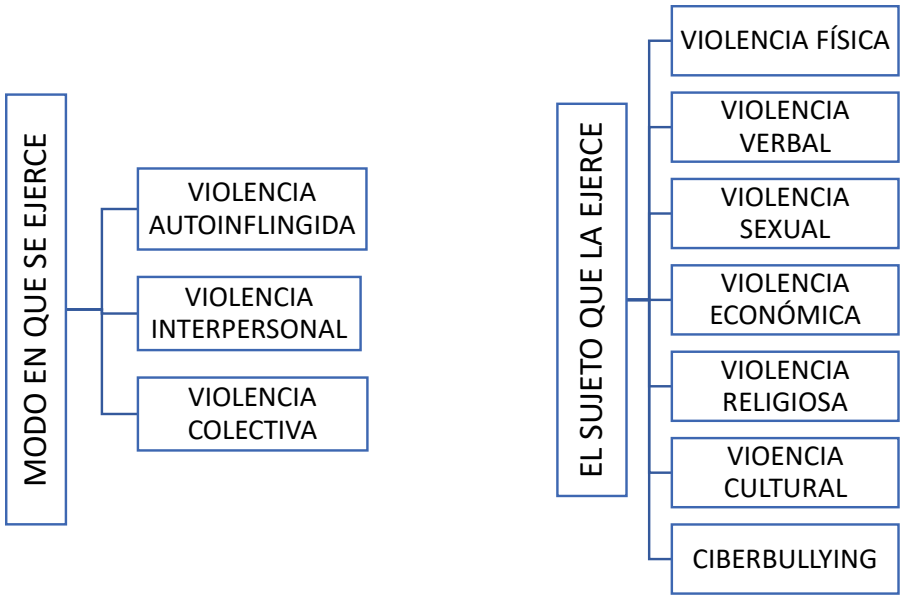
(Calabrece, 1997) Indica que "la violencia y la agresión son dos caras de la misma moneda que tradicionalmente ha sido aceptada como mecanismo de control por los individuos que han ostentado el papel hegemónico dentro del grupo social que de uno u otro modo se han visto justificados y por lo tanto, legitimados en el ejercicio de esa violencia y de ese poder arbitrario"

Autores como Curry, Perrin y Wall, 1998; Castro, Riquer y Medina, 2004; Roberts, Auinger y Klein, 2005 y Rivera y Allen, 2006, manifiestan que los grupos de mujeres son los más vulnerables a sufrir algún tipo de violencia en la adolescencia y en la juventud (Revista Electrónica de Psicología Iztacala. 15, (1), 2012).

Según la OMS, 3 de cada 10 adolescentes denuncian que sufren violencia en el noviazgo. Muchas mujeres que son maltratadas durante el matrimonio vivieron violencia en el noviazgo y no la identificaron (Informe sobre la Situación Mundial de la Prevención de la Violencia 2014) esta es una información valiosa porque muestra la posibilidad de que, cuando son jóvenes y universitarias, antes del matrimonio, sufren de violencia.

"la violencia en sentido estricto, la única violencia medible e incontestable es la violencia física. Es el ataque directo, corporal contra las personas. Ella reviste un triple carácter: brutal, exterior y doloroso. Lo que la define es el uso material de la fuerza, la rudeza voluntariamente cometida en detrimento de alguien" (Blair, 2009)

La violencia puede clasificarse a partir de dos criterios según Arturo Torres (2016)



Verónica Barrios no pudo concluir sus estudios superiores en la Universidad de Los Andes (ULA) al ser víctima de la furia de su novio -estudiante también-, quien le propinó 25 puñaladas. El episodio ocurrió en el año 2006, y fue suficiente para prender las alarmas e iniciar desde la ULA un programa para identificar el problema de violencia en el noviazgo y atacarlo desde las aulas.

“La violencia en el noviazgo es, desafortunadamente, una experiencia relativamente común. El problema está difuminado no sólo aquí en México, sino en todas las sociedades donde se han levantado encuestas sobre el tema. Ello nos debe impulsar a prestar toda la atención posible a la prevención y eliminación de esta situación”. (Irene Regina Casique Rodríguez, 2017)

“la violación de la integridad de la persona “, la cual “suele ejercerse cuando interviene la fuerza física o la amenaza de su uso, pero también cuando se actúa en una secuencia que causa indefensión en el otro” (Vidal, 2008)

“la violación de la integridad de la persona “, la cual “suele ejercerse cuando interviene la fuerza física o la amenaza de su uso, pero también cuando se actúa en una secuencia que causa indefensión en el otro” (Vidal, 2008)

En la UV Olivia, L., González, M., Yedra, L., & Rivera, E. (2012) hombres y mujeres ejercen distintas formas de violencia, poniéndose de manifiesto la existencia de diferencias significativas entre los comportamientos violentos por sexo:

- Las mujeres ejercen violencia por medio de callar al otro fuertemente, gritos, arañazos, bofetadas y patadas

3.- PROPUESTA

La Universidad Veracruzana inicia formalmente sus actividades el 11 de septiembre de 1944. Su creación recoge los antecedentes de la educación superior en el estado de Veracruz al hacerse cargo de las escuelas oficiales artísticas, profesionales, especiales y de estudios superiores existentes en ese entonces dentro de la entidad.

A 74 años de su creación se ha convertido en el *Alma mater* de la Educación Superior en el Estado de Veracruz. Lo que surgió como un pequeño grupo de escuelas y facultades hoy es una universidad magna y compleja, con presencia en cinco regiones universitarias y en 27 municipios a lo largo del territorio veracruzano. Pocas universidades en el país han experimentado un despliegue geográfico tan importante.

Con presencia desde hace 43 años en la región Coatzacoalcos-Minatitlán, actualmente ofrece 22 opciones para cursar una licenciatura, incluyendo sistemas escolarizado, abierto y a distancia con una población estudiantil de 6354 alumnos.

El Objetivo General del proyecto es detectar la posible existencia de violencia en el noviazgo en las estudiantes de la Universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos-Minatitlán

Los objetivos específicos que consideramos son:

• Identificar el porcentaje de alumnas que dentro de la totalidad de su población presentan señales de violencia dentro de su noviazgo

• Comprobar el porcentaje de alumnas que presentan una relación de abuso

• Confirmar qué porcentaje de alumnas se encuentran dentro de un noviazgo de abuso severo

• Corroborar el porcentaje de alumnas que se encuentran viviendo dentro de un noviazgo violento

Nuestra Hipótesis es que: Las estudiantes de la Universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos-Minatitlán toleran, soportan, viven violencia en su relación de noviazgo

EL cuestionario que aplicaremos y que arrojará información que nos permita conocer cuál es la situación que viven las estudiantes de la Universidad Veracruzana en el Sur de Veracruz, es un instrumento que se encuentra publicado en la página del Instituto Nacional de las Mujeres, mismo que se utilizará para diagnosticar la violencia en las relaciones de noviazgo de las alumnas de los distintos grados de los programas educativos que se ofertan en el campus Coatzacoalcos-Minatitlán de la Universidad Veracruzana (Anexo)

CONCLUSIONES

La juventud es una etapa que vive la mayoría de las estudiantes universitarias, no es la única, pero si la más vulnerable a sufrir una situación de violencia en una relación de noviazgo.

La universidad como institución tiene la responsabilidad de apoyar a sus estudiantes con programas que prevean y reduzcan, si es que ya existe, la situación de violencia en sus relaciones de noviazgo

Si es importante investigar sobre estas condiciones de vida de la población estudiantil femenina, ya que es la más vulnerable, por el alto riesgo que corren por su condición de género.

Concientizar no es una tarea fácil, sin embargo, a pesar de que actualmente las mujeres son menos indefensas, más valientes, más independientes, no es imposible encontrar algunas que sí viven este tipo de relaciones enfermizas y tóxicas

BIBLIOGRAFÍA

Dirección de Negocios en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana del campus Coatzacoalcos durante el periodo febrero-julio 2017, se encuentra publicado en la página del Instituto Nacional de las Mujeres (http://www.inmujeres.gob.mx/)

Blair, E. (2009). Aproximación teórica al concepto de violencia: avatares de una definición. *Sistema de Información Científica Redalyc*, 14.

Calabrece, E. (1997). La violencia en el hogar. *Revista de hechos e ideas*, 112.

GORJÓN, M. C. (2004). La respuesta penal frente al género. *Una revista critica de la violencia habitual*, 31&32.

OMS. (14 de Septiembre de 2018). *OMS*. Obtenido de http://www.who.int/topics/violence/es/

Vargas, M. (25 de Julio de 2007). *http://monicavargasaguirre.blogspot.com/*. Obtenido de Blog personal de Monica Vargas: http://monicavargasaguirre.blogspot.com/2007/07/la-violencia-vista-por-max-weber.html

Vidal, F. (2008). Los nuevos aceleradores de la violencia remodernizada. *Articulo de Violencia*, 17-20.

Organización Mundial de la Salud OMS (2018)

Arturo Torres (2016)

Olivia, L., González, M., Yedra, L., & Rivera, E. (2012)

ANEXO

Test sobre violencia en el noviazgo
Si no has tenido algún noviazgo no contestar el presente cuestionario. Si tuviste algún noviazgo o tienes actualmente, solicitamos contribuyas a contestar este cuestionario para determinar la posibilidad de que exista la violencia en tu relación.
Instrucciones: Tachar una opción según corresponda a la escala. Masculino: **1** Femenino: **2** **F**: Frecuentemente **AV**: A Veces **N**: Nunca

SEXO	**1**		**2**
	F	**AV**	**N**
1. Cuando tu novio/a se dirige a ti ¿lo hace con groserías o te llama por un apodo que te desagrada?			
2. ¿Te ha dicho que andas con alguien más, o que tus amigos quieren andar contigo?			
3. ¿Te dice que tiene otras chavas/os? ¿Te compara con sus ex?			
4. ¿Quiere saber qué haces todo el tiempo y con quién estás?			
5. ¿Te critica, se burla de tu cuerpo y exagera tus defectos, ya sea en público o en privado?			
6. ¿Cuando estás con tu pareja te sientes tensa/o y sientes que, hagas lo que hagas, molestará?			
7. Para decidir lo qué harán cuando salen ¿ignora tu opinión?			
8. Cuando platican ¿Te sientes mal porque solo te habla de sexo, o te pregunta si tuviste relaciones con tus ex?			
9. ¿Te ha dado algún regalo a cambio de algo que te ofenda o te haya hecho sentir mal?			
10. Si has cedido a sus deseos sexuales, ¿sientes que ha sido por temor o presión?			
11. Si tienen relaciones sexuales, ¿te impide o condiciona el uso de métodos anticonceptivos?			
12.- ¿Te ha obligado a ver pornografía y/o a tener prácticas sexuales que te desagraden?			
13. ¿Te ha presionado u obligado a consumir droga?			
14. Si toma alcohol o se droga, ¿se comporta violento contigo o con otras personas?			
15. A causa de los problemas con tu novio, ¿has tenido una o más de las siguientes alteraciones: pérdida de apetito y/o el sueño, malas calificaciones, abandonar la escuela, alejarte de tus amigos (as)?			
16. Cuando se enojan o discuten, ¿has sentido que tu vida está en peligro?			
17. ¿Te ha golpeado con alguna parte de su cuerpo o con un objeto?			
18. ¿Alguna vez te ha causado lesiones que ameriten recibir atención médica, psicológica, jurídica y/o auxilio policial?			
19. ¿Te ha amenazado con matarse o matarte cuando se enojan o le has dicho que quieres terminar?			
20. Después de una discusión fuerte, ¿él se muestra cariñoso y atento, te regala cosas y te promete que nunca más volverá a suceder y que "todo cambiará"?			
Total			

Fuente Instituto Nacional de las Mujeres (http://www.inmujeres.gob.mx/).

Índice de violencia en la relación de noviazgo
Hasta 5 puntos / Relación que no presenta violencia El noviazgo es una etapa en la que aprendemos a relacionarnos en pareja con la persona que queremos. Toda pareja tiene problemas, pero no todas saben resolverlos de manera sensata, teniendo presente el respeto por las diferencias y los derechos de cada uno.
6 a 15 Puntos / Relación con primeras señales de violencia. Existencia de problemas, pero que se resuelven sin violencia física. Los actos violentos son minimizados y justificados por problemas ajenos a la pareja. Es importante que desarrolles habilidades para resolverlos.
16 a 25 puntos / Relación de abuso. Tu pareja está usando cada vez más la violencia para resolver los conflictos, y la tensión se empieza a acumular. Crees que puedes controlar la situación y que él cambiará. Es una situación de cuidado, y una señal de que la violencia puede aumentar en el futuro.
26 a 40 puntos / Relación de abuso severo. Definitivamente tu relación de noviazgo es violenta, los actos violentos se dan bajo cualquier pretexto y cada vez son más frecuentes e intensos. Después de la agresión, intenta remediar el daño, te pide perdón y te promete que no volverá a ocurrir. Esta es la etapa más difícil porque sientes miedo y vergüenza por lo que pasas. Tienes esperanza que cambiará. Busca ayuda.
Más de 41 puntos / Relación violenta Es urgente que te pongas a salvo, que tomes medidas de seguridad y que recibas inmediatamente ayuda especializada. Tu vida está en peligro, tu salud física y/o mental puede quedar severamente dañada.

RANGOS

Dela Pregunta 1 a la 9	
Respuesta	Valor
Frecuentemente	2
A veces	1
Nunca	0
De la pregunta 10 a la 20	
Respuesta	5
Frecuentemente	3
A veces	0

EL EMPLEO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA INTENSIVA PARA GENERAR EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA MICHOACANA

González Santoyo F., Silva Trigueros J.E., Pantoja Ayala A.
Instituto Iberoamericano de Desarrollo Empresarial-INIDEM, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Tecnológico Nacional de México
fegosa@inidem.edu.mx, elias_25@hotmail.com, arturopantojaayala@hotmail.com

Resumen
Paunovic *et al.* (2010) argumentan que la economía internacional se encuentra actualmente expuesta a un poderoso proceso de globalización en donde las empresas que se rehúsen a internacionalizar sus operaciones no podrán ser partícipes, al menos en el largo plazo, en la economía moderna. Lo anterior debido a que ninguna de ellas puede mantener la creencia de que por estar centrada en un mercado local no se verá sometida a la competencia internacional. Dada la naturaleza de los mercados actuales, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) enfrentan cada vez más problemas internacionales similares a los que enfrentan las grandes empresas. Como consecuencia, a muchas firmas ya no les es posible actuar en el mercado sin tener en cuenta los riesgos y las oportunidades que representa la competencia extranjera y/o global (Ruzzier *et al.*, 2006). Debido a las presiones competitivas impuestas por los mercados globalizados, la internacionalización se presenta como uno de los principales retos para las organizaciones en la actualidad. El problema fundamental que debe ser resuelto por todas las firmas, especialmente por las MIPYMES, es la decisión de cuáles son los recursos humanos, financieros, tecnológicos y técnicos requeridos para implementar y desarrollar actividades que les permitan participar más activamente en el terreno internacional y, en consecuencia, que coadyuven a su supervivencia y a su crecimiento (Ahokangas, 1998).

Palabras clave: Internacionalización, Estrategia, Microempresa.

Abstract
Paunovic *et al.* (2010) argue that international economy is currently exposed to a powerful process of globalization in which companies that refuse to internationalize their operations will not be able to participate, at least in the long run, in the modern economy. This is so because none of them can maintain the belief that being centered in a local market will not be subject to international competition. Given the nature of current markets, micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) are increasingly facing international problems similar to those faced by large firms. As a consequence, many firms are no longer able to act on the market without taking into account the risks and opportunities represented by foreign and/or global competition (Ruzzier *et al.*, 2006). Due to the competitive pressures imposed by globalized markets, internationalization presents itself as one of the main challenges for organizations today. The fundamental problem that must be solved by all firms, and especially MSMEs, is the decision of what human, financial, technological and technical resources are required to implement and develop activities that allow them to participate more actively in the international arena and, consequently, contribute to their survival and growth (Ahokangas, 1998).

Key Words: Internationalization, Strategy, Microenterprise.

Résumé
Paunovic *et al.* (2010) soutiennent que l'économie internationale est actuellement exposée à un processus important de mondialisation où les entreprises qui refusent d'internationaliser leurs activités ne seront pas en mesure d'être des participants, au moins à long terme dans l'économie moderne, car aucune d'entre elles ne peuvent plus concevoir que, en se centrant sur un marché local elles ne seront pas touchées par la concurrence internationale. Compte tenu de la nature des marchés d'aujourd'hui, les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) font face à des problèmes internationaux de plus en plus similaires rencontrés par les grandes entreprises. Par conséquent, de nombreuses entreprises trouvent qu'il n'est plus possible d'agir sur le marché sans tenir compte des risques et des opportunités de la concurrence étrangère et/ou mondial (Ruzzier *et al.*, 2006). En raison des pressions concurrentielles imposées par les marchés internationaux, l'internationalisation est présentée comme l'un des principaux défis pour les organisations aujourd'hui. Le problème fondamental qui doit être résolu par toutes les entreprises, et en particulier pour les MPME est la décision qui concerne les ressources humaines, financières, technologiques et techniques, nécessaires pour mettre en œuvre et développer des activités

qui leur permettent de participer plus activement sur la scène internationale et par conséquent, qui contribuent à leur survie et à leur croissance (Ahokangas, 1998).

Mots-clés: Internationalisation, Stratégie, Microentreprise.

Descripción de la situación actual

La internacionalización es un sinónimo de la expansión geográfica de las actividades económicas más allá de las fronteras nacionales de un país. El término comenzó a ser utilizado cuando el fenómeno gradualmente reemplazó al imperialismo como el principio de organización que enmarcó la interacción transfronteriza dominante entre las economías de mercado a partir de la década de 1920. El proceso de internacionalización de la economía se aceleró en la era posterior a la segunda guerra mundial y permaneció sin rival hasta la década de 1970, cuando un nuevo fenómeno, denominado globalización, comenzó a emerger (Gjellerup, 2000).

Madsen *et al.* (1997) señalan que el fenómeno denominado globalización, y sus problemas concomitantes, han sido recientemente introducidos en el desarrollo y la investigación de la empresa. La globalización hace alusión al hecho de que las operaciones de una firma se gestionan a escala global, no solamente en unos pocos países seleccionados. Se caracteriza por la integración mundial de los mercados, cada vez más competitivos, y las empresas que, en consecuencia, encaran la competencia global. Las exportaciones tradicionales se efectúan bajo mayor presión mientras que las condiciones para la comercialización y producción cambian rápidamente. Como resultado las firmas, incluidas las MIPYMES (MSME's – *Micro, Small and Medium-sized Enterprises*), deben responder a los mercados a un ritmo cada vez más rápido y efectivo (Pleitner, 2002). Ruzzier *et al.* (2006) añaden que la globalización también incluye la integración funcional de las actividades económicas dispersas geográficamente. Significa algo más en términos de alcance, contenido e intensidad de las conexiones mutuas, el capital y el involucramiento de la gestión; y, por lo tanto, es una extensión cualitativa de la internacionalización.

La globalización de los negocios está siendo impulsada por tres fuerzas (Acs *et al.*, 2001; Gjellerup, 2000). La primera de ellas reside en el rápido crecimiento de la tecnología de bajo costo que ayuda a conectar a las personas y lugares lo que, en consecuencia, permite mayor velocidad de procesamiento de la información y la comunicación dando por resultado mayor conciencia de las oportunidades económicas internacionales. La segunda fuerza detrás de la globalización de los negocios es el desmantelamiento constante de las barreras al comercio y la desregulación financiera en donde los acuerdos de libre comercio han generado una mayor igualdad de condiciones para las empresas innovadoras. Por último, la tercera fuerza motivadora de la globalización de los negocios es la generalizada reestructuración económica y la liberalización generalizada que siguió a la caída del socialismo en Rusia y Europa Central/Oriental, así como la expansión geográfica de los mercados en Asia, particularmente China. Estas áreas, previamente cerradas, son ahora nuevos mercados, e imanes para la inversión, abriendo nuevas oportunidades para el crecimiento y la inversión.

A pesar de todas las fuerzas impulsoras del fenómeno de la globalización, la internacionalización no ha sido sustituida y muchas observaciones sobre la misma siguen siendo válidas hoy, sin embargo el impacto de la globalización en el sector de las MIPYMES es probablemente más profundo que en el sector de las grandes empresas ya altamente internacionalizado (Gjellerup, 2000).

Históricamente las grandes firmas, maduras y multinacionales, han jugado un papel dominante en el escenario internacional mientras que las MIPYMES, y especialmente los aspectos relacionados con su internacionalización, han atraído recientemente un interés más amplio (Miesenbock, 1988). La internacionalización de la firma es un fenómeno económico investigado intensamente en las últimas décadas, sin embargo el estudio de la internacionalización de las MIPYMES es más reciente (Ruzzier *et al.*, 2006).

Schweizer *et al.* (2010) sostienen que la mayoría de los estudios en negocios internacionales se han referido implícitamente al proceso de la internacionalización de la firma como el proceso de incrementar el involucramiento en los mercados internacionales. Welch *et al.* (1993) contemplan la internacionalización de la firma como el resultado de sus intenciones de expandirse internacionalmente y los consecuentes esfuerzos para conseguirlo. De acuerdo con Ruigrok (2000) el término internacionalización se utiliza para referirse a las MIPYMES con movimiento hacia el exterior de sus operaciones internacionales, mientras que la globalización se referirá a la conectividad internacional de los mercados y a la interdependencia de las economías nacionales que afectan fuertemente todas las actividades de las MIPYMES. En adición, el referido investigador propuso que el término global debe reservarse para aquellas empresas y fenómenos que realmente merecen esta etiqueta.

La internacionalización también significa un estado cambiante. El crecimiento de la firma ofrece un antecedente para la internacionalización y, hasta cierto punto, los conceptos de internacionalización y crecimiento se entrelazan (Buckley *et al.*,

1993). Sin embargo, algunas características son únicas a la internacionalización o, al menos, hay grados significativos de diferencia entre el crecimiento en el plano doméstico y el crecimiento en el plano internacional (Ruzzier *et al.*, 2006).

En el cuadro 1 se presentan diversos autores, definiciones y enfoques de la internacionalización desde una perspectiva de los negocios internacionales.

Cuadro 1. Autores, definiciones y enfoques de la internacionalización

INTERNACIONALIZACION		
AUTOR(ES)	**DEFINICION**	**ENFOQUE**
Welch & Luostarinen (1993)	Es el movimiento hacia afuera de las operaciones internacionales de la firma	Proceso, Operaciones de la firma
Calof & Beamish (1995)	Es el proceso de incrementar el involucramiento en las operaciones internacionales	Proceso, Operaciones de la firma
Johanson & Mattson (1993)	Es el proceso de adaptar las operaciones de la firma (estrategia, estructura y recursos, entre otros) a los ambientes internacionales	Proceso, Operaciones de la firma
Johanson & Vahlne (1990)	Es el proceso acumulativo en donde las relaciones son continuamente establecidas, desarrolladas, mantenidas y disueltas con la finalidad de lograr los objetivos de la firma	Proceso, Relaciones
Lehtinen & Penttinen (1999)	Consiste en desarrollar redes de relaciones de negocios en otros paises a través de la extensión, penetración e integración	Relaciones, Redes
Lehtinen & Penttinen (1999)	Se interesa por las relaciones entre la firma y su ambiente internacional, su origen deriva del desarrollo y el proceso de empleo de la disposición cognitiva y actitudinal del personal manifestada en el proceso de desarrollo y utilización de diferentes actividades organizacionales primeramente hacia el interior de la firma, hacia afuera y en las operaciones cooperativas	Relaciones, Operaciones de la firma, Procesos, Ambiente internacional
Ahokangas (1998)	Es el proceso de movilizar, acumular y desarrollar inventarios de recursos para las actividades internacionales	Recursos, Proceso
Villarreal (2005)	Estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo	Proceso, Operaciones de la firma, Recursos, Redes, Ambiente internacional

Fuente: Adaptado de Ruzzier et al., 2006.

En su definición Lehtinen *et al.* (1999) tratan de resumir las características fundamentales del proceso de internacionalización basándose en los resultados de la investigación nórdica. Su definición también abarca dos conceptos, ocasionalmente empleados en el contexto de la internacionalización, denominados la orientación internacional y el compromiso internacional.

La orientación internacional se refiere a la actitud general de la firma hacia la internacionalización lo que representa una dimensión evaluativa. Reid (1981) lo definió como una medida de la diferencia percibida entre los mercados extranjeros y el mercado doméstico dada por las dimensiones económicas, culturales, políticas y estratégicas en el mercado. El compromiso internacional está básicamente relacionado con los requisitos de los modos de operación elegidos y el tamaño de los negocios internacionales. Este último busca posicionar a las empresas en algún lugar entre los extremos de la no participación (empresa nacional o doméstica) y el compromiso total (una firma con una inversión directa en el extranjero o internacional).

Tomando en consideración lo referido por Villarreal (2005) con respecto al posicionamiento del producto, cabe agregar que Czinkota *et al.* (2008) y Stanton *et al.* (2007) coinciden al establecer que el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen, percepción, actitud, emoción y sentimiento positivo en particular y en relación con los productos de la competencia. Un adecuado posicionamiento se verá reflejado en la cantidad de unidades comercializadas en los mercados extranjeros. Al posicionar un producto, una empresa desea comunicar el beneficio, o los beneficios, más deseados por el mercado meta. Posterior a la

identificación de los segmentos potenciales y a la elección de uno o más como meta, el vendedor debe decidir qué posición le gustaría alcanzar. Para simplificar la toma de decisiones, los individuos formulan posiciones mentales para productos, marcas y organizaciones. Con frecuencia, estas posiciones se basan en un solo atributo o en una experiencia limitada porque los consumidores pocas veces están dispuestos a invertir mucho tiempo y esfuerzo en su decisión de compra. Como el posicionamiento de un producto es crucial para evaluarlo, las organizaciones llevan a efecto grandes esfuerzos por influir en la formación de posiciones.

De acuerdo a Ahokangas (1998) una firma buscando la internacionalización puede ser vista como una entidad movilizando recursos únicos e interdependientes que permitan y contribuyan a las actividades de internacionalización de la empresa dentro de su contexto natural. Por tanto, esta definición implica que la internacionalización es el proceso de movilización, acumulación y desarrollo de las reservas de un inventario de recursos para las actividades internacionales, sin tomar en consideración las actividades internacionales actuales de la firma. El involucramiento de una empresa en los negocios internacionales podría surgir cuando ésta vende sus productos a los mercados extranjeros, adquiere bienes del exterior o comienza a colaborar en algún área con una empresa extranjera. Esto implica que las operaciones internacionales se pueden dividir en tres categorías: hacia adentro, hacia afuera y en operaciones cooperativas, lo que demuestra la naturaleza holística del proceso de la internacionalización de la empresa (Korhonen, 1999).

El estudio de la internacionalización de la firma puede ser abordado y fundamentado en diversas teorías, perspectivas y/o enfoques tales como la teoría de la internacionalización (que incluye la perspectiva de proceso gradual como el modelo Uppsala (modelo U), el modelo relacionado con la innovación (modelo I) y la perspectiva de redes), aprendizaje organizacional, paradigma ecléctico de Dunning (paradigma OLI), perspectiva basada en recursos, teoría de los costos de transacción, aprendizaje experimental, teoría de la inversión extranjera directa (que incluye a la teoría de la ventaja monopolística), teoría de redes sociales, emprendedurismo, economía industrial, cognición social, emprendedurismo internacional (en el marco de las nuevas empresas internacionales), teoría de la agencia, perspectiva de la dependencia de recursos, modelo del ciclo de vida del producto, perspectiva de la contingencia, emprendedurismo étnico, perspectiva basada en el conocimiento, economía evolutiva, emprendedurismo estratégico, teoría neoinstitucional, teoría económica del emprendedurismo, geografía económica y perspectiva basada en la atención, entre otras. A pesar de la existencia de tantos enfoques, es difícil predecir cuál de los modelos existentes puede generar los mejores resultados para consolidar la internacionalización de una empresa en particular y, muy probablemente, el proceso efectivo de internacionalización de la firma resulte de una combinación de varios diferentes modelos o de un proceso completamente nuevo (Paunovic *et al.*, 2010).

En la siguiente página se presenta el cuadro 2 que contiene algunos de los enfoques, perspectivas y autores más usuales que sustentan la internacionalización de la firma.

Aunque la internacionalización es un fenómeno multidimensional, es importante concentrar la atención en la internacionalización de las MIPYMES hacia afuera debido a las siguientes razones (Ruzzier *et al.*, 2006; Morgan *et al.*, 1997): Más que las operaciones hacia adentro, las operaciones hacia afuera pueden, a largo plazo, incrementar la ventaja competitiva de una firma, organización o país. A nivel de la firma los beneficios de la internacionalización hacia afuera también pueden ser evidentes bajo la forma de productos e innovación de procesos, una mejor utilización de la capacidad, el desarrollo de habilidades y un rendimiento empresarial general mejorado. A nivel nacional la internacionalización hacia afuera induce varios resultados favorables para el desempeño de la productividad, los niveles de empleo del mercado laboral, la acumulación de divisas y las externalidades relacionadas, tales como el bienestar y la prosperidad de la sociedad industrial. La intensificación de la competencia, la integración y la liberalización vistas en los mercados internacionales han obligado a las firmas a considerar las actividades de internacionalización hacia afuera como un factor clave en su crecimiento futuro, rentabilidad e incluso su supervivencia. Finalmente, el conocimiento del proceso de internacionalización hacia afuera y las operaciones conexas es más complejo que el de la internacionalización hacia adentro.

Mientras que en el pasado las MIPYMES se consideraron víctimas pasivas, en lugar de jugadoras activos, la evidencia indica que este punto de vista ya no es totalmente válido. Tradicionalmente las MIPYMES restringen sus actividades a la región donde se encuentran ubicadas o permanecen dentro de sus fronteras nacionales (Pleitner, 1997). Sin embargo hoy una gran cantidad de MIPYMES participan activamente en una, dos, o más regiones del mundo y se les considera jugadores internacionales al haber establecido con éxito actividades más allá de sus mercados nacionales, en consecuencia su papel es cada vez más crucial en la contribución al crecimiento y desarrollo económico de sus respectivas naciones. Lo anterior se ve reflejado en el hecho de que varios países, en particular los que sufren de déficit en su balanza de pagos, han intentado aumentar las actividades internacionales de sus MIPYMES con el fin de impulsar el crecimiento económico, reducir el desempleo y crear potenciales mini-empresas multinacionales en el futuro.

Cuadro 2. Enfoques, perspectivas y autores que sustentan la internacionalización de la firma.

FUNDAMENTOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN		
ENFOQUE	**PERSPECTIVA**	**AUTOR(ES)**
MODELOS ECONÓMICOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	Teoría de la Internalización	Buckley *et al.* (1976, 1993); Buckley (1989); Hennart (1982, 1986); Teece (1986); Rugman (1981, 1986)
	Teoría de los Costos de Transacción	Teece (1986); Gilroy (1993); Williamson (1975, 1996, 1999,2008); Demsetz (1996); Coase (1937); Rumelt *et al.*, (1991); Tepexpa (2011); Chaihuaque (2009)
	Paradigma Ecléctico de Dunning	Dunning (1979, 1980, 1981, 1988, 1995, 1997)
	Teoría de la Ventaja Monopolística	Hymer (1976); McDougall *et al.* (1994); Caves (1971); Ohlin (1933); Kindleberger (1969)
INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE PROCESO	Modelo de Internacionalización de Uppsala (Modelo U)	Johanson *et al.* (1977, 1990); Bloodgood *et al.* (1996); Korhonen (1999); Penrose (1959); Andersen (1993); Ahokangas (1998); Johanson *et al.* (1975); Wiedersheim-Paul *et al.* (1978)
	Modelo relacionado con la Innovación (Modelo I)	Rogers (1962); Gankema *et al.* (2000); Leonidou *et al.* (1996); Bilkey *et al.* (1977); Cavusgil (1980); Reid (1981); Andersen (1993); Andersson (2000); Miesenbock (1988); Lee *et al.* (1978); Czinkota (1982)
	Modelo basado en Redes	Johanson *et al.* (1993); McAuley (1999); Johanson *et al.* (1977, 1990, 1993); Buckley *et al.* (1993); Andersen (1993); Davidsson *et al.* (2003); Hoang *et al.* (2003); Holmlund *et al.* (1998)
INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA BASADA EN RECURSOS		Andrews (1971); Chandler (1962); Foss *et al.* (1995); Montgomery *et al.* (1997); Barney (1991); Peteraf (1993); Wernerfelt (1997); Mahoney *et al.* (1997); Grant (1991); Foss et al. (1995)
INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPRENDEDURISMO INTERNACIONAL		Vahlne *et al.* (1993); Reid (1981, 1983); Turnbull (1988); Andersson (2000); Miesenbock (1988); McDougall *et al.* (1994, 2000(a), 2000(b)); Antoncic *et al.* (2000); Alvarez *et al.* (2001); Rangone (1999); Hitt *et al.* (2001); Schumpeter (1934); Alvarez *et al.* (2001); Barney *et al.* (2001); Barney (1991); Foss *et al.* (1995); Hitt *et al.* (2001); Kaarna (2010); Keupp *et al.* (2009); Langlois (1995); Melén *et al.* (2009); OECD (2000); Ruzzier *et al.* (2006); Shrader *et al.* (1997, 2000)

Fuente: Elaborado por los autores.

Nordstrom *et al.* (2002) establecen enfáticamente que toda empresa que se rehúse a internacionalizar sus operaciones no tiene posibilidades de sobrevivencia a largo plazo en ninguna economía moderna debido, principalmente, a que la economía internacional se encuentra expuesta a un poderoso proceso de globalización y a un rápido desarrollo de las tecnologías de la información.

Andersen (1999) conceptualiza a la empresa como una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio mediante la producción y comercialización de bienes o prestando servicios en el mercado.

Se desprende, de la definición anterior, que entre las principales características de la empresa se encuentran las siguientes: cuenta con capital humano, recursos financieros, tecnológicos y técnicos para asegurar su operación; realiza actividades económicas referentes a la producción y/o generación de bienes y servicios orientados a satisfacer necesidades humanas; combina factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales; planea sus actividades de acuerdo a los objetivos que pretende alcanzar; constituyen una unidad organizacional importante que forma parte estratégica del ambiente económico y social de un país como instrumento potenciador de su crecimiento y desarrollo económico; y, para estar en condición de sobrevivir requiere desarrollar estrategias competitivas que le permitan superar a sus competidores nacionales o extranjeros.

De acuerdo a la Secretaria de Economía (S.E.) (2017), y conforme al acuerdo publicado el día 30 de Junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación, la empresa mexicana se clasifica, de acuerdo a su tamaño, en micro, pequeña y mediana (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Clasificación de las empresas mexicanas

Tamaño de la Empresa	Sector Económico	Rango del Número de Trabajadores	Rango del Monto de Ventas Anuales (MDP)	% del Total de Empleo Generado	% del Total de la Contribución al PIB
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta $4	41%	48%
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde $4.01 hasta $100	15%	14%
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde $4.01 hasta $100		
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250	16%	15%
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250		
Mediana	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde $100.01 hasta $250		
Grande	Todos	Más de 250	Más de $250	28%	23%

Fuente: Secretaria de Economía (2014) a través del Diario Oficial de la Federación – Acuerdo del 30 de Junio de 2009.

A este respecto, PROMEXICO (2017) señala que algunas de las características de las MIPYMES en México son las siguientes: constituyen un importante motor de desarrollo del país; poseen una gran flexibilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios; por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande; absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos; asimilan, y adaptan, nuevas tecnologías con relativa facilidad; se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores. Por otra parte, cuentan con una administración en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio; en algunas ocasiones no se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción; es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos; la calidad de la producción puede contar con algunas deficiencias, particularmente, si los controles de calidad son mínimos o no existen; a veces no pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado; y, experimentan algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento oportuno y/o adecuado.

De lo anterior se desprende que las MIPYMES constituyen una fuente esencial de crecimiento y dinamismo, tanto para los países industrializados como para las economías emergentes (Laghzaoui, 2011). De acuerdo con la OCDE (2007), las MIPYMES representan entre el 95% y el 99 % de las firmas y también aseguran entre el 60% y el 70% de la creación de empleo. El caso de México no es la excepción, de acuerdo con el INEGI (Citado en PROMEXICO, 2017) en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% se clasifican como MIPYMES y generan 77% del PIB y 72% del empleo en el país. Las MIPYMES participan dentro de las actividades económicas de la siguiente forma: 47% en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera y 9% en el resto de las actividades.

PROMEXICO (2017), a través de la S.E. (Secretaría de Economía) y de la SPYME (Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa), señala que las MIPYMES constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. La S.E. (2017) establece que las MIPYMES en México podrían tener un papel más importante en la generación de riqueza del país con el fomento de programas para reducir sus debilidades y disminuir su tasa de mortalidad, ya que de 200 mil empresas que anualmente abren sus puertas en México solamente 35 mil sobreviven dos años más tarde, mientras que 25 por ciento tienen escasas posibilidades de desarrollo y solo 10 por ciento cuentan con alguna oportunidad de desarrollarse en la economía formal.

Palomo (2005) establece que las MIPYMES son sumamente importantes para la economía mexicana y para el desarrollo del país por el número de empleos que generan y por su contribución a la derrama económica sin embargo, existen una gran cantidad de problemas que estas empresas enfrentan. Los estudios para identificar las principales problemáticas que afrontan las MIPYMES mezclan dos tipos de enfoques, externo e interno (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Enfoques, interno y externo, para identificar las problemáticas de las MIPYMES mexicanas

PROBLEMÁTICAS DE LAS MIPYMES	**ENFOQUE EXTERNO**		• Obsolescencia industrial • Carencia de mecanismos de integración y asociación • Escases de recursos financieros • Financiamiento insuficiente (con acceso a crédito competitivo y adecuado) • Carencia de poder adquisitivo (debido a devaluación de la moneda nacional) • Contracción del mercado interno • Carencia de materias primas • Política fiscal no promotora del desarrollo • Servicios públicos poco competitivos (en calidad, precio e infraestructura) • Prácticas comerciales desleales (por parte de algunos competidores nacionales y extranjeros)
	ENFOQUE INTERNO	**ORGANIZACIÓN**	• Participación limitada en el comercio exterior • Falta de estructura formal y carencia de organización adecuada • Deficientes sistemas de información y control • No asociación ni pertenencia a redes empresariales • Ausencia de administración y gestión científica • Desvinculación con el sector académico • Problemas de administración y gestión empresarial
		RECURSOS HUMANOS	• Falta de capacitación del personal • Ausencia de actitud emprendedora y empresarial • Carencia de conocimientos científicos y experiencia • Excesiva rotación de personal • Carencia de cultura y prácticas de seguridad e higiene en el trabajo • Salarios poco competitivos
		MERCADOTECNIA	• Desatinada selección del nicho de mercado a atender • Problemas en la colocación y en el posicionamiento de productos • Falta de conocimiento real de la competencia • Inexistencia o inaplicabilidad de un plan efectivo de marketing • Desconocimiento e inaplacabilidad de prácticas efectivas de marketing • Deficiencias en la comercialización de los bienes y los servicios ofertados
		PRODUCCIÓN	• Elevados costos de operación • Falta de planeación en la producción • Poca, o ninguna, sistematización de los procesos de producción • Deficiencias en los sistemas de abastecimiento • Incapacidad para surtir pedidos • Inadecuada distribución del trabajo y de las instalaciones • Deficiente nivel de productividad y, por ende, de competitividad
		INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	• Atraso u obsolescencia tecnológica • Obsolescencia de planta, equipo y prácticas empresariales • Carencia de incentivos orientados a generar innovación tecnológica • Ausencia de una cultura empresarial de innovación y desarrollo tecnológico
		CONTABILIDAD	• Carencia de registros contables confiables • Inadecuada, o inexistente, determinación de costos de operación • Deficiente asignación de precios de los productos y/o servicios
		FINANZAS	• Falta de liquidez financiera y capital insuficiente • Carencia de registros financieros • Falta de acceso a créditos convenientes para la empresa
		IMPUESTOS	• Desconocimiento de obligaciones tributarias • Incumplimiento de obligaciones fiscales • Desaprovechamiento de estímulos fiscales

Fuente: Elaborado por los autores con base en Jurado et al., 1997; Kauffman, 2001; Sánchez, 2003; y, Palomo, 2005.

Molina *et al.* (2011) señalan que por la importancia de las MIPYMES, como eslabón fundamental e indispensable para el crecimiento de México, es importante instrumentar, fomentar y promover acciones, herramientas y programas orientados a mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las MIPYMES con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación, tanto dentro como fuera de nuestra nación (ver cuadro 5).

Cuadro 5. Problemáticas de las MIPYMES mexicanas y sus consecuencias

INTERNAS	**EXTERNAS**
Falta de: - Actitud Emprendedora y Empresarial; - Capital humano capacitado; - Experiencia, conocimiento; - Financiamiento, Capital, Liquidez; - Sistemas de información y control - Vinculación organizacional; - Identificación atinada del nicho organizacional a atender; y, - Estrategias empresariales.	Elevada: - Globalización; - Aculturación; - Burocracia; - Competencia (leal y desleal); - Inflación; - Aceleración del cambio tecnológico; - Incertidumbre económica; y, - Dinamicidad de las prácticas organizacionales.
CONSECUENCIAS	
Lo que deriva en: - Mala gestión organizacional; - Mala calidad del producto y/o servicio ofertado; - Ventas insuficientes; - Precios altos; - Excesivas inversiones en activos fijos; - Elevados costos de operación; - Ineficacia, ineficiencia, improductividad; - Bajo crecimiento, poca innovación; - Baja expectativa de permanencia; - Baja, o nula, diversificación, pobre posicionamiento y escasa presencia en los mercados internacionales; y, - Fracaso organizacional.	Lo que deriva en: - Baja competitividad; - Entrada de competidores extranjeros; - Preferencia por productos extranjeros; - Dependencia de proveedores y precios internacionales para proveerse de insumos y materias primas; - Obsolescencia organizacional; - Pérdida de clientes e ingresos; - Incapacidad de respuesta pronta y atinada; - Rápidos cambios en las necesidades, gustos y deseos de los clientes; y, - Fracaso organizacional.

Fuente: Elaborado por los autores con base en Jurado et al., 1997; Kauffman, 2001; Sánchez, 2003; y, Palomo, 2005.

En el exigente entorno económico en que se desenvuelven las empresas en el S. XXI éstas, y en particular las MIPYMES, deben diseñar estrategias que les permitan no solamente competir exitosamente en el mercado local, sino afrontar con éxito su incursión en espacios geográficos más allá de sus fronteras nacionales (Ferrer, 2010). Los procesos de globalización contemporáneos tienen una fuerte influencia en la filosofía de negocios de las MIPYMES. Algunas empresas encuentran en esta situación una nueva oportunidad para expandirse y crecer y, debido a ello, no presentan problemas de ajuste y están en condición de convertirse en empresas competitivas a nivel internacional (Paunovic *et al.*, 2010).

El incremento de la codependencia económica significa más competencia para la mayoría de las empresas, lo que da lugar a nuevos grandes desafíos y amenazas. La velocidad de estos cambios obliga a los participantes a pensar globalmente y a actuar rápidamente. En tal contexto, ninguna empresa debería basar su estrategia de negocio únicamente considerando su mercado doméstico, ya que eso la expondría a desaparecer o a ser absorbida por una firma que posea mayor cantidad de recursos.

Las condiciones internacionales actuales demandan que las empresas desarrollen capacidades dinámicas para competir en los mercados actuales y futuros. Este fenómeno sin precedente trae consigo una nueva conceptualización de las relaciones económicas internacionales donde las empresas y los empresarios-directivos-trabajadores (su capacidad de aprendizaje, sus conocimientos y habilidades individuales y colectivas) constituyen, en esencia, la fuente de la ventaja competitiva de las regiones y naciones (Galán *et al.*, 2000).

Rumelt (1991) inició con el enfoque de investigación referente a la teoría de los recursos y capacidades, el cual posee una fuerte influencia en los diversos autores que sustentan las ventajas competitivas de las MIPYMES fundamentadas en la adecuada adquisición y gestión de los recursos, tangibles e intangibles, de la firma.

Conclusiones

Durante las últimas cuatro décadas los estudios sobre la internacionalización de las MIPYMES se han intensificado hasta el punto de conformar en el presente un campo de estudio dinámico y cada vez más desagregado de aquél correspondiente al de las grandes empresas (Laghzaoui, 2011).

Los estudios que han tratado de explicar y describir cómo y por qué las MIPYMES se internacionalizan amalgaman frecuentemente diferentes enfoques teóricos, los que no han logrado coadyuvar a la creación de un marco general que permita integrar el conjunto de estas contribuciones dada la insuficiencia de la capacidad explicativa de cada uno éstos.

Puede apreciarse en el proceso de internacionalización de las MIPYMES, destacado por su naturaleza idiosincrática múltiple, que no puede ser correctamente explicado solamente por un punto de vista teórico debido principalmente a la brecha existente entre las diversas teorías y perspectivas formuladas. El estudio de la internacionalización de la firma puede ser abordado y fundamentado en diversas teorías, perspectivas y/o enfoques, no obstante es difícil predecir cuál de los modelos existentes puede generar los mejores resultados para consolidar la internacionalización de una empresa en particular y, muy probablemente, el proceso efectivo de internacionalización de la firma resulte de una combinación de varios diferentes modelos o de un proceso completamente nuevo (Paunovic *et al.*, 2010). Se requiere, por tanto, de la conjunción sistémica-holística de varios enfoques de la internacionalización de las firmas con la finalidad de generar un conjunto, relativamente completo de índole teórica-empírica, de los elementos estratégicos que participan activamente, y de manera estratégica, en la potenciación de la internacionalización de las MIPYMES mediante la generación de estudios de carácter explicativos-normativos.

Las barreras a los negocios internacionales en algunos casos han desaparecido y en otros, lenta pero decididamente, se van eliminando o van modificando sus formas. Debido a ello no habrá segundas oportunidades para las empresas que no se encuentren preparadas para hacer frente, de manera efectiva, a dicha situación ya que el nuevo entorno internacional ha generado también nuevas oportunidades para las empresas en los mercados extranjeros. Las MIPYMES mexicanas están encarando una incrementada incertidumbre impuesta por los nuevos retos del mercado y se están enfrentando a una situación que genera un interesante dilema: ajustarse a las nuevas maneras de hacer negocio o desaparecer del mercado. Las nuevas circunstancias han conducido a que muchas empresas consideren la expansión internacional como un componente central de su estrategia debido a que la globalización plantea, también, nuevos retos para las organizaciones que apuestan por desarrollar su actividad empresarial en el ámbito internacional dada la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales.

Molina *et al.* (2011) señalan que la economía mexicana ha transitado, en los últimos años, por intensos procesos de ajustes y profundos cambios estructurales debido a que el modelo económico aplicado persigue una inserción creciente en los mercados internacionales a través de la apertura de la economía, la liberalización de los mercados y la cada vez menor intervención del gobierno en las actividades productivas. Todo ello ha tenido su impacto en las empresas orientadas al mercado interno, en particular las MIPYMES, por la caída de la demanda interna, el alto nivel de competitividad de las importaciones y la sobrevaluación del tipo de cambio. Ferrer (2010) resalta el hecho de que en el entorno económico internacional la empresa tiene un papel fundamental en la medida que es gestora y difusora de la globalización, pero a la vez ésta le genera riesgos y amenazas a su existencia.

La internacionalización de los negocios es un proceso necesario para las firmas que la consideren en su estrategia empresarial. Entre más pronto se inicie, más rápido contribuirá con el crecimiento y desarrollo a largo plazo de la firma. Solo las empresas que dirigen sus operaciones de acuerdo a los estándares internacionales sobrevivirán (Paunovic *et al.*, 2010). En el actual orden económico internacional la actuación de la empresa depende mucho del tamaño de la misma, pues mientras que para las grandes empresas la globalización genera múltiples oportunidades de acción en los mercados extranjeros, para las MIPYMES la globalización plantea desafíos dado que, tarde o temprano, se verán enfrentadas a la presencia de empresas extranjeras que generalmente implican una mayor competencia en precios y en calidad de sus productos (Ferrer, 2010).

Las MIPYMES que limitan sus operaciones a su mercado nacional ven muy disminuidas sus posibilidades tanto de sostenimiento como de crecimiento, y por esto cada vez más se ven abocadas a incursionar en los mercados internacionales. En esencia, la globalización obliga a la MIPYMES a internacionalizarse, lo que implica que su espacio de acción ya no es solamente el local sino que este se amplía traspasando las fronteras nacionales. Tener éxito en un entorno global significa

ser capaz de hacer frente a los desafíos que implican los cambios constantes e identificar los factores clave del negocio, tomar decisiones arriesgadas que impliquen resultados, muchas veces, impredecibles, tener una visión y la capacidad de transmitirla a los demás involucrados, elegir una estrategia óptima y motivar a los empleados mediante la puesta en práctica de los objetivos fijados (Paunovic *et al.*, 2010).

La internacionalización de los negocios se está convirtiendo en un importante requisito para la futura existencia, crecimiento y desarrollo de la empresa. Las ventajas de la internacionalización, tanto para las empresas como para el país de origen de las mismas, son muchas. Es precisamente por eso que los empresarios mexicanos no deben actuar pasivamente, o ser meros espectadores del fenómeno sino, por el contrario, deben volverse participantes activos especialmente cuando se trate de identificar, aprovechar o crear condiciones favorables de negocios más allá de las fronteras nacionales. A menudo, los gestores organizacionales se encuentran frente a innumerables situaciones, caracterizadas por la complejidad, y es por eso que el conocimiento, científico y empírico, existente en el área de la internacionalización puede ser de utilidad al momento de tomar las decisiones correctas minimizando los riesgos inherentes de operar en la arena internacional.

Dado que un gran número de MIPYMES mexicanas limitan sus operaciones actuales al mercado doméstico tienen un gran potencial para su crecimiento a través de la proyección internacional de sus operaciones. Además, el cambiante entorno empresarial, junto con el avance de las nuevas tecnologías de la informática, las telecomunicaciones y la liberalización del comercio mundial, crean nuevas oportunidades e incentivos para que las empresas de menor tamaño se internacionalicen.

La internacionalización de las empresas es un proceso extremadamente complejo y costoso debido a la incertidumbre e imprevisibilidad de las condiciones del mercado y que puede, incluso, perjudicar a la empresa que lo emprenda sin realizar previamente un análisis estratégico serio y riguroso; y, generalmente no puede lograrse de la noche a la mañana y, para ello, los empresarios deben poseer conocimiento del tema, planearla sistemáticamente, contar con los medios financieros suficientes, audacia y un poco de suerte.

Cabe agregar que no existe un modelo universal aplicable a toda empresa para lograr una internacionalización exitosa. Cuando se toman en consideración la madurez y experiencia de los empresarios que dirigen las MIPYMES mexicanas surge, necesariamente, la pregunta de si son capaces de operar en los mercados internacionales. Cuando las MIPYMES deciden participar en actividades internacionales, independientemente de su naturaleza y del objetivo que persigan, deben seguir algún patrón de actividades que sea coherente, consistente y lógico a través del tiempo. Este patrón puede ser denominado la estrategia de desarrollo de la internacionalización de la firma (Ahokangas, 1998).

Recomendaciones

Llevar a efecto la internacionalización de la MIPYMES puede ser un proceso costoso, tardado y extenuante, especialmente si se toma en consideración que tales firmas, por lo general, poseen recursos económicos limitados. Por lo tanto, es importante que los gestores tomen las decisiones correctas, particularmente las relacionadas con el momento y la forma en que habrá de entrarse a los mercados extranjeros. Para ello, de considerarse que la investigación científica posee como finalidad última la aplicación rigurosa del método científico para identificar y proponer soluciones viables a problemas claramente identificados en un tiempo y lugar específicos que tienden a resolver, entre tantas, una necesidad humana. La recolección sistemática de datos permite su consecuente análisis, interpretación y presentación con el fin de coadyuvar al desarrollo del conocimiento en un campo del saber humano en particular, mediante la construcción de proposiciones coherentes destinadas a aliviar las necesidades de las personas en un momento y espacio dados. Debe tomarse en consideración que la falta de diseño en la operación de las firmas se está volviendo incompatible con los cambios en el entorno. El carácter crecientemente competitivo de los mercados, la expansión geográfica de las empresas y las mayores exigencias por parte de los consumidores obligan a diseñar las operaciones organizacionales de forma tal que tanto sus procesos como sus resultados sean homogéneos y previsibles.

Todas las empresas, tanto las productoras de bienes como las prestadoras de servicios, son generadoras de valor porque satisfacen necesidades de los clientes además de que coadyuvan, directa o indirectamente, al mejoramiento de la situación económica y social existente en las áreas en donde operan. El diseño de las operaciones de las organizaciones ayuda a asegurar que el organismo social ofrezca, de manera consistente, lo que sus clientes requieren, y también a minimizar el gasto en actividades que no aporten valor. Para lograrlo debe procurarse que la operación organizacional genere clientes satisfechos. Por lo tanto, es necesario conocer que esperan éstos. En consecuencia, la actividad empresarial no es puntual, sino un devenir permanente en el que la firma actualiza su oferta en función de las cambiantes expectativas de los consumidores. La investigación surge de las necesidades individuales y colectivas de las personas. Son ellas las que importan, son sus necesidades las que deben atenderse con miras a mejorar su condición actual. Esto conlleva, implícitamente, una responsabilidad social de hondas repercusiones que afecta de una manera u otra a todo el conglomerado

social, lo que obliga a que se utilicen adecuadamente patrones y normas técnicas que permitan demostrar que las decisiones que pretende tomar la firma son las óptimas.
El proceso de internacionalización empresarial debe responder a las preguntas: ¿Por qué se internacionaliza una empresa? ¿Cómo lo hace? y ¿dónde localiza sus actividades en el exterior? Se trata de averiguar: a) cuales son los factores que mayor incidencia e influencia poseen en la decisión de la internacionalización; b) qué variables determinan la forma de llevarla a cabo; y, c) cuales son los factores estratégicos que condicionan la elección de un determinado lugar para llevar a efecto las actividades internacionales (Galán *et. al*., 2000).

Anderson *et al.* (2001) señalan tres retos principales para la internacionalización de las MIPYMES. En primer lugar la firma debe evaluar si, cuándo y cómo operar en el mercado o mercados extranjeros. A continuación la empresa debe diseñar los procesos de planificación a largo plazo y los sistemas de negocio para hacer frente a las decisiones tomadas de acuerdo a las actividades de internacionalización. Finalmente la organización que se está internacionalizando también debe atender cuidadosamente cuestiones regulatorias y las relacionadas con la seguridad de los pagos. Además, enfatizan que el primer gran reto suele presentarse en la fase inicial de la internacionalización, generalmente denominada etapa de pre-internacionalización. Es en esta etapa cuando los gestores deben tomar decisiones con respecto a internacionalizarse o no, cuándo y cómo hacerlo. Debido a que los gestores generalmente no están plenamente conscientes de los diferentes métodos de internacionalización disponibles, sus decisiones y las implicaciones potenciales a largo plazo, a menudo son ambiguas y poco claras.

Las MIPYMES involucradas en negocios internacionales que desean tener éxito deben sortear obstáculos relacionados con vías y métodos de entrada, dificultades con el transporte y la logística, tarifas, barreras de entrada a países extranjeros, problemas con el lenguaje, asuntos relacionados con los pagos y tipos de cambio, entre otros.

Los factores relevantes, tanto de la organización como de la internacionalización, deberán identificarse y clarificarse sobre la base científica mediante un análisis claro, objetivo, consistente, ejemplificativo y homogeneizador de la actividad, ajustándolo a las necesidades actuales y futuras de los particulares que manifiesten el interés de extender sus negocios al ámbito internacional. Esto requiere fundamentar la acción investigativa en material bibliográfico que integre sistémicamente herramientas, conceptuales y metodológicas, orientadas a tal fin y que posean un alcance potenciador con la finalidad de impactar positivamente a México en términos sociales, económicos y tecnológicos debido, principalmente a que en la actualidad las organizaciones de todo tipo deben identificar, desarrollar y mantener, ventajas competitivas que les permitan posicionarse eficiente y adecuadamente en un mercado altamente competitivo, caracterizado por la dinamicidad de su ambiente externo. Debido a ello es que se hace imperativa la identificación de estrategias, fundamentadas en el método científico, para lograr tal fin.

Anderson *et al.* (2001) estudian los retos de la internacionalización de las MIPYMES desde la perspectiva del gestor, razón por la que hacen particular hincapié en la necesidad permanente de que los directivos aprendan constantemente en el proceso progresivo de la internacionalización, especialmente en términos de la prestación de apoyo, asesoramiento y la interacción a través de redes personales y de negocios. Por tanto los gestores de las MIPYMES requieren desarrollar dos tipos de aprendizaje con la finalidad de enfrentar favorablemente los retos y desafíos que implica la internacionalización de la firma.

El primero es el aprendizaje adaptativo que permite a los involucrados con las pequeñas empresas consolidar posiciones en el mercado y las relaciones con los clientes mediante el desarrollo de la apreciación cultural y la empatía. El segundo es el aprendizaje generativo que se centra en el rediseño de la lógica dominante, o paradigma subyacente, mediante el cual opera una empresa. Esto se logra mediante un proceso de gestión y aprendizaje organizacional, considerado esencial para que la firma pueda estar en condición de establecerse como una empresa genuinamente internacional en lugar de ser meramente una empresa nacional que también exporta.

La investigación existente se ha centrado en la internacionalización de las MIPYMES principalmente desde el punto de vista de las actividades u operaciones internacionales de la empresa mediante el análisis del producto, la operación y el mercado (Luostarinen, 1979) o mediante el análisis de la red (Johanson *et al.*, 1993). Existe una tendencia de investigación en la pequeña empresa para identificar su proceso de internacionalización como evolutivo (Luostarinen, 1979; Johanson *et al.*, 1975) a través del cual las empresas se van comprometiendo cada vez más y de manera incremental con y dentro de las actividades internacionales, pero que en algún momento dado pueden revertir el proceso y resultar en una des-internacionalización (Calof *et al.*, 1995).

Antes de que una empresa decida iniciar su internacionalización alguien o algo, ya sea desde el interior o exterior de la firma, debe catalizar el inicio de la estrategia del proceso de internacionalización de la organización. Generalmente sucede

que la intención de internacionalizar las operaciones de una empresa se ve influenciada por oportunidades internas y/o externas, las cuales pueden operar de manera conjunta o separada. Estas oportunidades se considerarán como estímulos sólo si la empresa cuenta con los recursos requeridos para aprovecharlas.
Existen una gran cantidad de motivos por los cuales una firma estaría interesada en internacionalizar sus operaciones, sin embargo se reconocen dos motivos básicos para hacerlo: proactivo y reactivo. En la perspectiva proactiva se reconoce que la firma está influenciada internamente para llevar a efecto su internacionalización. Puede tratarse del interés de explotar ideas y/o competencias únicas, o bien, aprovechar las oportunidades presentes en mercados extranjeros, por ejemplo. Desde esta perspectiva el equipo directivo está caracterizado por el deseo, unidad, entusiasmo, compromiso con el mercado y la motivación para concretar la internacionalización de la empresa ya que conoce el mercado local e internacional.

Los motivos reactivos de la internacionalización, por otro lado, explican que las empresas pueden actuar de forma pasiva ante la competencia proveniente de los mercados locales y/o extranjeros y, llegado el momento, responder tanto a la presión interna como externa. Desde esta perspectiva, la firma que decide internacionalizar sus operaciones generalmente suele hacerlo como una estrategia desesperada para asegurar su existencia.

Daniels *et al.* (2013) sostienen que si las firmas deciden internacionalizar su operación, suelen hacerlo por alguna de las siguientes razones: incremento de sus ventas, adquisición de recursos, diversificación de sus fuentes de ventas y suministros y reducción del riesgo competitivo. López *et al.* (1996) determinan de manera más específica un conjunto de factores que son los que, afirman, dan lugar a un proceso de expansión internacional y pueden proceder tanto del intorno como del entorno de la firma (ver cuadro 6).

Cuadro 6. Factores que desencadenan la expansión internacional de la firma

FACTORES PRESENTES DENTRO DE LA FIRMA		**FACTORES PROPIOS DEL SECTOR INDUSTRIAL**		**FACTORES PRESENTES EN EL ENTORNO ECONÓMICO**
OPERATIVOS	**ESTRATÉGICOS**	**DEMANDA**	**OFERTA**	
Suministro de materias primas	Supervivencia de la firma	Homogeneización de gustos	Tamaño mínimo y eficiente	Desarrollo de las tecnologías de la comunicación
Suministro y mantenimiento de bienes y de equipo	Sostenimiento del crecimiento	Unificación de estándares técnicos	Condiciones del mercado laboral	Disminución de los costos del transporte
Disposición y empleo de tecnología	Mantenimiento y aumento de la rentabilidad	...	Incentivos gubernamentales	Estabilidad de los tipos de cambio
Distribución del exceso de producción	...	...	Condiciones financieras	Eliminación de barreras al comercio internacional y consolidación de áreas de libre comercio

Fuente: López et al., 1996.

La selección de la forma más adecuada de ingresar a mercados extranjeros es fundamental para llevar a cabo un proceso de internacionalización exitoso. Esta decisión debe tomarse teniendo en cuenta algunos factores determinantes del país destino, como pueden ser las características del mercado al cual se pretende ingresar, su legislación, sus patrones de compra, su cultura, la competencia en el sector específico en que actúa la empresa, el estado de su desarrollo económico, entre muchos otros aspectos que hacen que la decisión sea tomada de manera estratégica y no de manera improvisada (Calle *et al.*, 2005).

Existen cinco etapas de desarrollo de las empresas en los mercados internacionales (ver cuadro 7) cada una de ellas con características propias en cuanto a los recursos o inversiones que requieren, el grado necesario de conocimiento del mercado destino y el riesgo político asociado, entre otros aspectos. Debe agregarse que el proceso de expansión internacional de una empresa no supone, necesariamente, el paso por todas las etapas mencionadas; sin embargo, cada una de ellas prepara y

facilita el acceso a la fase siguiente. Por consiguiente, la evolución previsible del proceso de penetración en los mercados internacionales comienza en la exportación y termina en la inversión directa (López *et al.*, 1996).

Cuadro 7. Etapas de desarrollo de las firmas en los mercados internacionales

ETAPAS DEL DESARROLLO INTERNACIONAL	FORMAS DE PENETRACIÓN EN EL EXTERIOR
1. Etapa comercial	1.1 Exportación
2. Etapa contractual	2.1 Licencia 2.2 Acuerdo *llave en mano* 2.3 Subcontratación 2.4 Franquicia 2.5 Contrato de dirección
3. Etapa participativa	3.1 *Joint Venture* 3.2 Consorcio
4. Etapa integrada	4.1 Sucursal supervisada
5. Etapa autónoma	5.1 Filial autónoma

Fuente: López et al., 1996.

Daniels *et al.* (2013) señalan que las firmas pueden reducir los riesgos de las desventaja de ser extranjeras al poner en marcha las siguientes estrategias: 1) ir primero a países que posean características similares a las de sus países de origen; 2) haber experimentado que los intermediarios manejen sus operaciones por ellas; 3) tener operaciones en formatos que requieren comprometer menos recursos en el extranjero; y, 4) llevar a efecto un desplazamiento inicial a uno o unos pocos países extranjeros, en lugar de a muchos.

Debido a la desventaja potencial que representa para una firma el ser extranjera, las empresas favorecen las operaciones en zonas similares a las de sus países de origen. Sin embargo, existen medios alternativos de patrones de expansión con minimización del riesgo (ver figura 1 en la siguiente página) que pueden llevar a cabo para lograr la internacionalización (Daniels *et al.*, 2013).

El eje A (expansión de pasiva a activa) muestra que las firmas tienden a moverse de manera gradual desde un enfoque puramente doméstico hacía uno que primero abarca operaciones en países similares y después en países muy diferentes al propio. La mayoría de las empresas comienza respondiendo pasivamente a las oportunidades que se les van presentando. A medida que avanza en el proceso de internacionalización, es ella misma la que va a buscar las oportunidades de una manera activa. Suele suceder que la alternativa al rápido movimiento a lo largo del eje A, incluso el salto del paso intermedio, da como resultado un movimiento lento en el eje B.

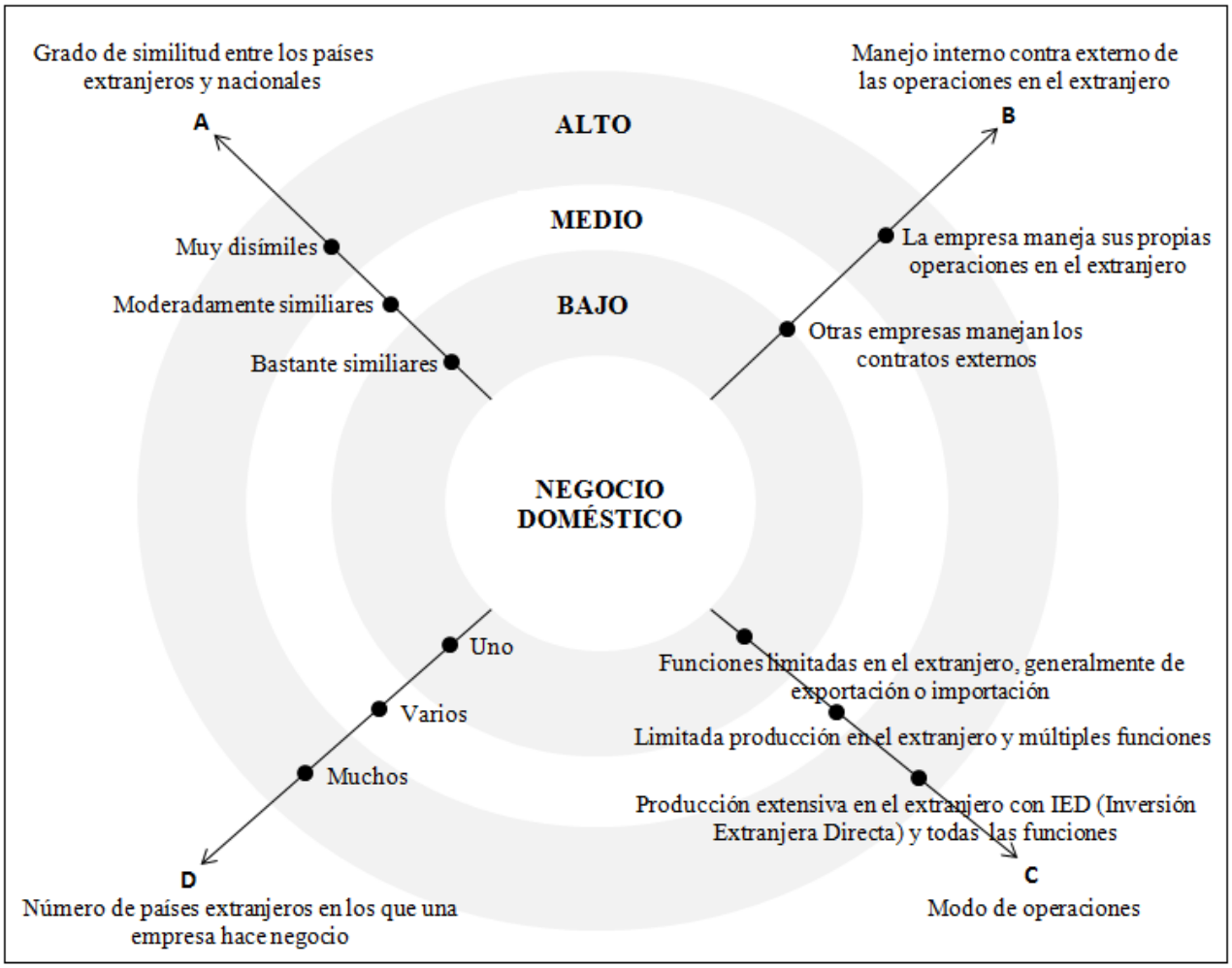
El eje B (manejo externo a interno de operaciones) muestra que una firma puede usar intermediarios para manejar las operaciones extranjeras durante las primeras fases de la expansión internacional, porque esto reduce al mínimo los recursos que pone en riesgo y su desventaja de ser extranjera. El uso de intermediarios para que se hagan cargo de operaciones en el exterior es común durante las primeras etapas de la expansión internacional, puesto que este método puede reducir el riesgo al mínimo. A medida que se avanza, la misma empresa comienza a manejar sus propias operaciones en el exterior.

El Eje C (profundización de la modalidad del compromiso) muestra que importar o exportar es generalmente el primer modo internacional que asume una empresa. En una etapa temprana de la participación internacional, la importación o exportación requiere colocar pocos recursos de la empresa en el extranjero. De hecho, puede implicar invertir algunos recursos adicionales si la empresa puede utilizar su exceso de capacidad de producción para elaborar más bienes, que luego exportaría. Así, desplazarse sobre el eje C es un medio apropiado de minimizar el riesgo de la desventaja de ser extranjera debido a que se renuncia a funciones tales como la gestión de la mano de obra extranjera para la producción. Más adelante, la compañía podría, además de exportar, hacer un compromiso aún mayor a través de la inversión extranjera directa (IED)

para producir en el extranjero y, en consecuencia, su aporte de capital, personal y tecnología sería el más alto para estas operaciones.

El eje D (diversificación geográfica) muestra que las empresas pueden moverse internacionalmente un país a la vez, no teniendo así que verse abrumadas por aprender de muchos países a la vez. Sin embargo, en algunas ocasiones pueden surgir situaciones especiales que pueden estimular un impulso competitivo para desplazarse a varios países de manera casi simultánea.

Figura 1. Patrón usual de la internacionalización



Fuente: Daniels et al., 2013.

Al examinar la figura 1 es evidente que cuanto más lejos se desplace una empresa desde el centro hacía cualquier eje (A, B, C o D), más profundo se vuelve su compromiso internacional.

Sin embargo, una firma no se desplaza necesariamente a la misma velocidad a lo largo de cada eje. De hecho, puede saltarse alguno de los eslabones. Un movimiento lento a lo largo de un eje puede, por ejemplo, liberar recursos que permitan una más rápida expansión a lo largo de otro eje.

Existen cuatro alternativas básicas para abordar los mercados internacionales en lo que al producto se refiere (Aguirre, 1996): 1. comercializar el producto, tal y como se concibió en su país de origen, en el mercado internacional (estandarización); 2. modificar los productos para los diferentes países o regiones (adaptación/localización); 3. diseñar nuevos productos para los mercados exteriores; y, 4 incorporar todas las diferencias en un diseño de producto e introducir un 'producto global'.

Las compañías pueden identificar mercados objetivos potenciales y luego elegir productos que puedan fácilmente ser comercializados allí con pequeñas o ninguna modificación (globalización).

Avella *et al.* (1995) establecen unas estrategias genéricas de negocio para incorporarse a los mercados internacionales. Éstas se plantean determinando el análisis de dos aspectos: el producto y los mercados a los que va dirigido. De acuerdo con ellos se distinguen cuatro tipos de estrategias: global, regional, internacional y multilocal (ver cuadro 8).

Cuadro 8. Estrategias genéricas de la internacionalización

CARACTERISTICAS	ESTRATEGIA GLOBAL	ESTRATEGIA REGIONAL	ESTRATEGIA INTERNACIONAL	ESTRATEGIA MULTILOCAL
Tipo de productos	Universal o mundial	Universal dentro de la región	Modificado (producto núcleo)	Adaptado localmente
Ciclo de vida del producto	Global: todos los consumidores desean el producto más avanzado		En cada nación el producto se encuentra en diferentes etapas de su ciclo de vida	
Forma de competir	Interdependiente entre los países		Situación intermedia	Independiente en cada país
Competencia internacional	Obligatoria		Discrecional	
Sistema de producción	Rígido Reducida gama de productos Mercado masivo del producto final Equipo especializado Elevada inversión en capital fijo Objetivo: máxima eficiencia		Flexible Extensa gama de productos Mercado reducido del producto final Equipo de uso general Reducida inversión en capital fijo Objetivo: máxima calidad, innovación, flexibilidad y reducidos plazos de entrega	
Localización de las plantas	Localización mundial de plantas especializadas en diferentes actividades	Localización regional de plantas especializadas en diferentes actividades	No consolidada	Cada planta elabora un producto final para el mercado nacional
Segmentación del mercado	Segmentos mundiales del producto final	Segmentos regionales del producto final	Segmentos pequeños para el producto final	Segmentos nacionales o locales para el producto final

Fuente: Avella et al., 1995.

Referencias bibliográficas

- Acs, Z., Morck, R., & Yeung, B. (2001). Entrepreneurship, globalization, and public policy. *Journal of International Management*, *7*, 235-251.

- Aguirre, S. (1996). La política del producto en la estrategia de marketing internacional. *Revista Alta Dirección*, *190*, 41-52.
- Ahokangas, P. (1998). Internationalization and resources: an analysis of processes in Nordic SMSs, Doctoral Dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa.
- Alvarez, S., & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory, *Journal of Management*, *27*(6), 755-775.
- Andersen, A. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. Editorial ESPASA, España.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization of the firm: a critical analysis, *Journal of International Business Studies*, *24*(2), 209-31.
- Anderson, V., Boocock, G. & Graham, S. (2001). An investigation into the learning needs of managers in internationalising small and medium-sized enterprises, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *8*(3), 215-233.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective, *International Studies of Management & Organization*, *30*(1), 63-93.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy,* Dow Jones-Irwin, Richard D. Irwin Inc, Homewood IL.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2000). An integrative conceptual model, *Global Marketing Co-operation and Networks*, International Business Press, New York, NY, 17-35.
- Avella, L. & López, C. (1995). Alternativas estratégicas para la internacionalización de un negocio. *Revista Alta Dirección*. *30*(183), 49-58.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management, 17*, 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991, *Journal of Management*, *27*(6), 625-641.
- Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*, *8*(1), 93-98.
- Bloodgood, J., Sapienza, H., & Almeida, J. (1996). The internationalization of new high-potential u.s. ventures: antecedents and outcomes, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *20*(4), 61-76.
- Buckley, P. & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P. (1989). Foreign direct investments by small- and medium-sized enterprises: the theoretical background. *Small Business Economics* 1:2, 89-100.
- Buckley, P., & Ghauri, P. (1993). Introduction and overview, en Buckley, P. J. & Ghauri, P. N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, 9-21.
- Calle, A., & Tamayo, V. (2005). Estrategia e internacionalización en las pymes: caso Antioquia. *Cuadernos de Administración*, *18*(30), 137-164.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization", *International Business Review*, *4*(2), 115-31.
- Caves, R. (1971). Industrial corporations: the industrial economics of foreign investment. *Económica, 38*, 1-27.
- Cavusgil, T. (1980). On the internationalization process of the firm, *European Research*, *8*(6), 273-281.
- Chaihuaque, B. (2009). El enfoque transaccional en los límites de la empresa, *Contabilidad y Negocios*, *4*(8), 33-41.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise,* MIT Press, Cambridge.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm, *Economica*, *4*, 386–405. Reprinted in O. E. Williamson and S. Winter (eds) (1991). *The nature of the firm: origins, evolution, development*, New York: Oxford University Press, 18–33. Coase, R. (1937). The nature of the firm, *Economica*, *4*, 386–405. Reprinted in O. E. Williamson and S. Winter (eds) (1991). *The nature of the firm: origins, evolution, development*, New York: Oxford University Press, 18–33.
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2008). *Marketing internacional*, 8va. Ed. Cengage Learning Editores, 335-336.
- Czinkota, N. (1982). *Export development strategies: us promotion policies*. New York: Praeger Publishers.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan D. (2013). *Negocios Internacionales*. 14a. ed. México, Pearson.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing, 18*(3), 301-331.
- Demsetz, H. (1996). *Una revisión a la teoría de la empresa: la naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 220-247.
- Dunning, J. (1979). Explaining changing pattems of international production: in defence of the eclectic theory, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics.* 41(*4*), 269-295.
- Dunning, J. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests, *Journal of International Business Studies*, *11*, 9-30.
- Dunning, J. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise.* Alien & Urwin, Londres.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension, *Journal of International Business Studies*. *19*(1), 1-31.

- Dunning, J. (1995). Re-apparaising the eclectic paradigm in an age of a uiance capitalism, *Journal of International Business Studies, 26*(3), 461-491.
- Dunning, J. (1997). *Alliance Capitalism and Global Business*. London and New York: Routledge.
- Ferrer, H. (2010). La Internacionalización de la pequeña y mediana empresa (pyme): una mirada a los enfoques teóricos, *Perfiles Libertadores*, (6).
- Foss, N., & Eriksen, B. (1995). *Competitive advantage and industry capabilities*, in Montgomery, C.A. (Ed.), Resource-based and evolutionary theories of the firm: toward a synthesis, *Kluwer Academic Publishers*, Boston, MA, 43-69.
- Galán J., Galende J., & González J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: el caso de castilla y león comparado con la evidencia española, *Revista Economía Industrial*, (333), 33-48.
- Gankema, H., Snuif, H., & Zwart, P. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory, *Journal of Small Business Management, 38*(4), 15-27.
- Gilroy, B.M. (1993), Networking in Multinational Enterprises: The Importance of Strategic Alliances, University of South Carolina Press, Columbia, SC.
- Gjellerup, P. (2000). Sme support services in the face of globalisation, concerted action seminar, opening address, *Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen*, 16-28.
- Grant, R. (1991). A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review, 33*(3), 114-35.
- Hennart, J. (1982). *A Theory of the Multinational Enterprises.* Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hennart, J. (1986). "What Is Internalization?," WeltwirtschaftlichesA rchiv., *122*, 791-804.
- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S., & Sexton, L. (2001). Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation, *Strategic Management Journal*, *22*(6-7), 479-491.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: a critical review, *Journal of Business Venturing, 18*(2), 165-187.
- Holmlund, M., & Kock, S. (1998). Relationships and the internationalisation of the finnish small and medium-sized companies, *International Small Business Journal, 16*(4), 46-64.
- Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment,* Ph. Dissertation, MIT Press, Cambridge University.
- Jennings, P., & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective, *International Small Business Journal*, *15*(2), 63-75.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, *Journal of International Business Studies*, *8*, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, *7*(4), 11-24.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1993). Management of internationalization, in Zan, L., Zambon, S.; & Pettigrew, A. (Eds.), *Perspective on Strategic Change*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 42-78.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm: four swedish cases, *Journal of Management Studies*, *12*(3), 305-23.
- Kaarna, K. (2010). Understanding accelerated internationalisation: integrating theories for analyzing internationalisation paths, *Economics and Management*, *15*.
- Keupp, M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, *35*(3), 600-633.
- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad,* Yale University Press, New Haven.
- Korhonen, H. (1999). Inward-outward internationalization of small and medium enterprises, Doctoral Dissertation, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Laghzaoui, S. (2011). SMEs' internationalization: an analysis with the concept of resources and competencies, *Journal of Innovation Economics & Management 1*(7), 181-196.
- Langlois, R. (1995). Capabilities and coherence in firms and markets, *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Toward a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, 71-100.
- Lee, W. & Brasch, J. (1978). The adoption of export as an innovative strategy, *Journal of International Business Strategy, 9*(1), 85-93.
- Lehtinen, U., & Penttinen, H. (1999). Definition of the internationalization of the firm, *Perspectives on Internationalization*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki, 3-19.
- Leonidou, L., & Katsikeas, C. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models, *Journal of International Business Studies*, *27*(3), 517-551.
- López, C. & Ruiz, A. (1996). Alternativas de penetración de los mercados exteriores: aplicación al caso de la República de Cuba. *Revista Alta Dirección*, *190*, 91-108.
- Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm: an empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision making*, Doctoral Dissertation, The Helsinki School of Economics, Helsinki.

- Madsen, T., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?", *International Business Review*, *6*(6), 551-81.
- Mahoney, J. & Pandian, J. (1997). The resource-based view within the conversation of strategic management, in Foss, N.J. (Ed.), Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective, Oxford University Press, Oxford, 204-31.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2000a). International entrepreneurship: the intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, *43*(5), 902-906.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2000b). International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research, *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing, Chicago, IL, 291-320.
- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research, *Journal of Business Venturing*, *9*, 469-87.
- Melén, S., & Nordman, E. (2009). The internationalisation modes of born globals: a longitudinal study. *European Management Journal*, *27*(4), 243–254.
- Miesenbock, K. (1988). Small business and exporting: a literature review, *International Small Business Journal*, *6*(2), 42-61.
- Molina, V., Armenteros, M., Medina, M., Barquero, J., & Espinoza, F. (2011). Reflexión sobre la sobrevivencia de las pyme en el estado de Coahuila, México, *Revista Internacional de Administración & Finanzas, 1*(4)*,* 47-67.
- Montgomery, C., & Wernerfelt, B. (1997). Diversification, Ricardian rents and Tobin's q, in Foss, N.J. (Ed.), *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*, Oxford University Press, Oxford, 173-86.
- Morgan, R., & Katsikeas, C. (1997). Obstacles to export initiation and expansion, *International Journal of Management Science*, *25*(6), 677-690.
- Nordstrom, K., & Ridderstrale, J. (2002). *Funky business: Talent makes capital dance*. Pearson Education.
- OCDE. (2007). *Removing barriers to sme access to international markets*, Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Publishing.
- OECD. (2000). *OECD small and medium enterprise outlook*, Head of Publications Service, Paris.
- Ohlin, B. (1933). International and interregional trade. *Harvard Economic Studies, Cambridge, MA*.
- Palomo, M. (2005). Los Procesos de Gestión y la Problemática de las PYMES, *Ingenierías*, *3*(28), 25-31.
- Paunovic, Z., & Prebezac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises, *Trziste*, *22*(1), 57-76.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Oxford.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management* Journal, *14*, 179–191.
- Pleitner, J. (1997). Globalization and entrepreneurship: entrepreneurs facing the ultimate challenge, *Journal of Enterprising Culture*, *5*(1), 27-55.
- Pleitner, J. (2002). The future of sme's in a globalized world, Paper presented at the AISE Conference.
- PROMEXICO. (2017). Negocios internacionales: PYMES Eslabón fundamental para el crecimiento de México. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de PROMEXICO: http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html**.**
- Rangone, A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium enterprises, *Small Business Economics*, *12*(3), 233-248.
- Reid S. (1983). Firm internationalization, transaction costs, and strategic choice, *International Marketing Review*, *1*(2), 45-56.
- Reid, S. (1981). The decision-maker and export entry and expansion, *Journal of International Business Studies*, *12*(2), 101-12.
- Rogers, E. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Rogoff, E., Myung-Soo, L., & Dong-Churl, S. (2004). Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success, *Journal Of Small Business Management*, *42*(4), 364-376.
- Ruigrok, W. (2000). Globalisation and small and medium sized enterprises: an unlikely marriage that works, keynote speech, *Conference proceedings, Concerted Action Seminar on SME Support Services in The Face of Globalisation, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen*, 29-37.
- Rumelt, R. (1991). How much industry matter?, *Strategic Management Journal*, *12*(3), 167-185.
- Ruzzier, M., Hisrich, R., & Antoncic, B. (2006). Sme internationalization research: past, present and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *13*(4), 476-497.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schweizer, R., Vahlne, J., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process, *Journal of International Entrepreneurship*, *8*(4), 343-370.
- Secretaria de Economía (S.E.). (2017). Clasificación de las empresas en México. Recuperado el 25 de Junio de 2017, de Secretaría de Economía (S.E.): http://www.economia.gob.mx/ con liga en la dirección: http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/memorias/28_md_cncmipyme.pdf**.**

- Shrader, R., Oviatt, B., & McDougall, P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal, 43*, 1227-1247.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. 14ta. Ed. McGaw-Hill Interamericana, 63-67.
- Teece, D. (1986). Transaction Cost Economics and the Multinacional Enterprise: An Assessment, *Journal of Economic Behavior and Organization, 7*, 21-45.
- Tepexpa, S. (2011). La firma desde la perspectiva de los costos de transacción. *Gestión y Estrategia*, (40), 13-24.
- Turnbull, P. (1988). Challenge to the stages theory of the internationalization process, *Managing Export Entry and Expansion*, 21-40.
- Vahlne, J., & Noedstrom, K. (1993). Internationalization process: the impact of competition and experience, *The International Trade Journal, 7*(5), 529-548.
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea, *Cuadernos de Gestión*, 58.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1993). Internationalization: evolution of a concept, *The Internationalization of the Firm: A Reader*, 155-71.
- Wernerfelt, B. (1997). *A resource-based view of the firm*, Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective, Oxford University Press, Oxford.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. & Welch, L. (1978). Pre-export activity: the first step in internationalisation. *Journal of International Business Studies* 9 (Spring-Summer), 47-58.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York, NY.
- Williamson, O. (1996). Economic organization: the case for candor. *Academy Of Management Review*, *21*(1), 48-57.
- Williamson, O. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives", *Strategic Management Journal*, *20*, 1087-1108.
- Williamson, O. (2008). Transaction cost economics: the precursors, *Economic Affairs*, *28*(3), 7-14.

VARIABLES REQUERIDAS PARA INCENTIVAR LA PRESENCIA INTERNACIONAL DE LAS MICROEMPRESAS MICHOACANAS PRODUCTORAS DE CERVEZA ARTESANAL

Federico González Santoyo, José Elías Silva Trigueros, Alejandro Silva Trigueros
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo-INIDEM, Tecnológico Nacional de México

fegosa@gmail.com, elias_25@hotmail.com, alejandro_silva_t@hotmail.com

Resumen
Actualmente las organizaciones de todo tipo deben identificar, desarrollar y mantener ventajas competitivas que les permitan posicionarse adecuadamente en un mercado caracterizado por su elevada dinamicidad. Las microempresas michoacanas se enfrentan a una situación que genera un interesante dilema: ajustarse a las nuevas maneras de hacer negocio o desaparecer del mercado. Esto ha conducido a que muchas microempresas consideren la expansión internacional como un componente central de su estrategia. La presente investigación se centra en la identificación de los factores estratégico-potenciadores que incidan en la internacionalización de la cerveza artesanal elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, con la finalidad de consolidar su efectivo posicionamiento y contribuir al mejoramiento social y económico de nuestro país.

Palabras clave: Microempresa, Estrategia, Internacionalización.

Abstract
Nowadays organizations of all types must identify, develop and maintain competitive advantages that allow them to position themselves adequately in a market characterized by their high dynamicity. Michoacán microenterprises face a situation that creates an interesting dilemma: adjusting to new ways of doing business or disappearing from the market. This has led many micro-enterprises to see international expansion as a central component of their strategy. The present research focuses on the identification of strategic-enhancing factors that influence the internationalization of artisanal beer produced by microproducers in the state of Michoacán de Ocampo, Mexico, in order to consolidate its effective positioning and contribute to social and economic improvement of our country.

Key Words: Microenterprise, Strategy, Internationalization.

Résumé
De nos jours, toutes les organisations doivent identifier, développer et maintenir des avantages concurrentiels qui leur permettent de se positionner correctement dans un marché caractérisé par une forte dynamique. Les micro-entreprises de Michoacán font face à une situation qui crée un dilemme intéressant: s'adapter à de nouvelles façons de faire des affaires ou disparaître du marché. Cela a provoqué que de nombreuses microentreprises considèrent l'expansion internationale en tant qu'élément central de sa stratégie. Cette recherche porte sur l'identification de facteurs stratégiques et potentialisants qui affectent l'internationalisation de la bière artisanale élaborée par les microproducteurs de Michoacán d'Ocampo, au Mexique, afin de renforcer sa position effective et contribuer à l'amélioration sociale et les facteurs économiques de notre pays.

Mots-clés: Microentreprise, Stratégie, Internationalisation.

Generalidades

Objetivo de la investigación: Identificar las variables requeridas para incentivar la presencia internacional de las microempresas michoacanas productoras de cerveza artesanal y lograr un exitoso posicionamiento de los productos elaborados por éstas.

Pregunta de investigación: ¿Cuáles son las variables requeridas para incentivar la presencia internacional de las microempresas michoacanas productoras de cerveza artesanal y lograr un exitoso posicionamiento de los productos elaborados por éstas?

Identificación de variables

Variable dependiente: Internacionalización

Variables independientes: Atributos del emprendedor internacional; Financiamiento, Ventajas competitivas, Mercado objetivo; Promoción; y, Modo de entrada.

Hipótesis de la investigación: Las variables requeridas para incentivar la presencia internacional de las microempresas michoacanas productoras de cerveza artesanal y lograr un exitoso posicionamiento de los productos elaborados por éstas son: Atributos del emprendedor internacional, Financiamiento, Ventajas competitivas, Mercado objetivo, Promoción y Modo de entrada.

Método de investigación: Esta investigación está fundamentada en el método científico y se caracteriza por ser exploratoria, descriptiva, correlacional, explicativa, cuantitativa, cualitativa y no experimental, porque se identificó el problema de investigación a través de la observación de los fenómenos ocurridos en nuestro contexto, a partir de eso se comenzó a describir el problema con base en fuentes teóricas y empíricas y, finalmente, se pretende que la hipótesis formulada contribuya a la resolútica de la situación problemática (Hernández *et al.*, 2003) ya que el propósito último es determinar la relación de causalidad existente entre las diferentes variables (Rojas, 1997), describir su comportamiento y la manera en que esas relaciones pueden ser probadas (Kerlinger *et al.*, 2002) en un contexto particular de tiempo y espacio mediante el estudio de un solo grupo y mediante una observación única (Sierra, 1986).

Descripción de la situación actual

En el cuadro 1 se presentan diversos autores, definiciones y enfoques de la internacionalización desde una perspectiva de los negocios internacionales.

Cuadro 1. Internacionalización

INTERNACIONALIZACION		
AUTOR(ES)	**DEFINICION**	**ENFOQUE**
Welch & Luostarinen (1993)	Es el movimiento hacia afuera de las operaciones internacionales de la firma	Proceso, Operaciones de la firma
Calof & Beamish (1995)	Es el proceso de incrementar el involucramiento en las operaciones internacionales	Proceso, Operaciones de la firma
Johanson & Mattson (1993)	Es el proceso de adaptar las operaciones de la firma (estrategia, estructura y recursos, entre otros) a los ambientes internacionales	Proceso, Operaciones de la firma
Johanson & Vahlne (1990)	Es el proceso acumulativo en donde las relaciones son continuamente establecidas, desarrolladas, mantenidas y disueltas con la finalidad de lograr los objetivos de la firma	Proceso, Relaciones
Lehtinen & Penttinen (1999)	Consiste en desarrollar redes de relaciones de negocios en otros países a través de la extensión, penetración e integración	Relaciones, Redes
Lehtinen & Penttinen (1999)	Se interesa por las relaciones entre la firma y su ambiente internacional, su origen deriva del desarrollo y el proceso de empleo de la disposición cognitiva y actitudinal del personal manifestada en el proceso de desarrollo y utilización de diferentes actividades organizacionales primeramente hacia el interior de la firma, hacia afuera y en las operaciones cooperativas	Relaciones, Operaciones de la firma, Procesos, Ambiente internacional
Ahokangas (1998)	Es el proceso de movilizar, acumular y desarrollar inventarios de recursos para las actividades internacionales	Recursos, Proceso
Villarreal (2005)	Estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo	Proceso, Operaciones de la firma, Recursos, Redes, Ambiente internacional

Fuente: Adaptado de Ruzzier et al., 2006.

Fundamentos de las variables independientes

En este apartado se analiza el actual estado del arte del objeto de estudio y se emplea como antecedente para determinar su evolución, conocer los resultados obtenidos por otros investigadores y establecer el avance, estancamiento o retroceso del tema investigado, los retos y las oportunidades existentes en el campo y las áreas en que se puede contribuir.

El análisis de los fundamentos comenzó con su identificación y selección de acuerdo a los siguiente criterios: 1. investigaciones, 2. de la internacionalización de las MIPYMES, 3. en contextos semejantes a los de México, 4. considerando factores estratégicos para concretarla, 5. publicadas en los últimos cuarenta años, 6. en revistas de renombre y 7. contando como marco de referencia los negocios internacionales.

Se realizaron búsquedas en *EBSCO–Host*, *Emerald*, *JSTOR*, *Elsevier*, *Science Direct*, *Academic Google* y Google Académico, entre otras; y de ciento sesenta (160) documentos encontrados se seleccionaron cincuenta (50) por cubrir satisfactoriamente los criterios establecidos.

Estos cincuenta (50) estudios, publicados de 1975 a 2015, fueron efectuados en los países de Arabia Saudita, Australia, Brasil, Canadá, Colombia, Eritrea, Estados Unidos de América, México, España, Grecia, India, Irán, Japón, Argentina, Jordania, Líbano, Nigeria, Pakistán, Portugal, Tanzania, República Checa, Polonia, Gran Bretaña, Alemania, Suecia, Finlandia, Croacia e Israel.

Los autores la selección de firmas empleando las diferentes bases de datos de las dependencias de gobierno y/o de exportaciones correspondientes a sus respectivos países considerando MIPYMES industriales, manufactureras, de comercialización, turismo y servicios. Las variables de segmentación se basaron en las actividades de exportación de la firma, considerando firmas que no exportan y que exportaban pero ya no lo hacen.

El tamaño de las muestras varió entre 1 y 1200 firmas con un porcentaje de respuesta entre 17 y 100%. En todos los casos el informante clave fue el gestor de la empresa, altos funcionarios y personal relacionado con las actividades de exportación. Las técnicas metodológicas más empleadas fueron pruebas T y Chi cuadrado, Alfa de Cronbach, cuestionarios con escala de Likert, entrevistas, entrevistas de profundidad, análisis de regresión múltiple, de regresión logarítmica, de varianza, multivariantes y combinaciones de los referidos.

La metodología empleada para asentar los datos recabados fue el cuadro de frecuencias y su análisis coadyuvó a identificar que en estas cincuenta (50) investigaciones se consideran veintiún (21) factores estratégicos-potenciadores de la internacionalización de las MIPYMES.

Los referidos factores son: 1) atributos del emprendedor internacional; 2) financiamiento; 3) ventajas competitivas; 4) mercado objetivo; 5) promoción; 6) modo de entrada; 7) barreras al comercio internacional; 8) estructura organizacional: 9) política económica; 10) adaptación a las necesidades de los mercado extranjeros; 11) capacidad de exportación; 12) nivel de competencia en los mercados extranjeros; 13) contactos en el exterior; 14) edad de la empresa; 15) desempeño de la firma; 16) tamaño de la firma; 17) alianzas estratégicas; 18) vinculación con organismos científicos; 19) oportunidades del mercado exterior; 20) aprendizaje organizacional; y, 21) experiencia en mercados extranjeros.

Del análisis de los veintiún (21) factores estratégicos-potenciadores de la internacionalización de las MIPYMES se identificó, adicionalmente, que las variables que mayor importancia poseen y que se emplean de manera reiterada y con mayor frecuencia en la literatura son los correspondientes a las variables independientes de esta investigación:

- Atributos del emprendedor internacional – 32 veces;
- Financiamiento – 24;
- Ventajas competitivas – 31;
- Mercado objetivo – 31;
- Promoción – 17; y,
- Modo de entrada – 33 (ver cuadro 2 – Partes 1 y 2).

Cuadro 2. Parte 1. Cuadro de frecuencia de autores y publicaciones

	AUTOR(ES)	VARIABLES									
		ATRIBUTOS DEL EMPRENDEDOR INTERNACIONAL (1)	FINANCIAMIENTO (2)	VENTAJAS COMPETITIVAS (3)	MERCADO OBJETIVO (4)	PROMOCIÓN (5)	MODO DE ENTRADA (6)	BARRERAS AL COMERCIO INTERNACIONAL (7)	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (8)	POLÍTICA ECONÓMICA (9)	ADAPTACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO EXTRANJERO (10)
1	Ahmed *et al.* (2004)		X			X		X			X
2	Al-Aali *et al.* (2013)	X	X	X		X	X	X		X	
3	Al-Hyari *et al.* (2012)	X	X		X		X	X	X		
4	Anderson *et al.* (1987)				X	X	X				
5	Brouthers *et al.* (2003)			X			X			X	
6	Colaiácovo (1996)	X	X	X	X						
7	Da Silva *et al.* (2001)		X	X	X		X			X	
8	Escandón-Barbosa *et al.* (2013)	X		X			X				
9	Fernández *et al.* (2005)	X		X	X		X				
10	Fernández-Méndez *et al.* (2011)			X	X	X	X				
11	Fierro *et al.* (2010)	X		X	X		X				
12	García (2008)			X							
13	García-Canal (2004)			X	X		X				
14	García-Canal *et al.* (2012)			X	X		X				
15	Hernández (2008)	X	X	X	X	X					
16	Johanson *et al.* (1975)	X	X		X	X	X				
17	Julian *et al.* (2005)	X			X	X	X			X	X
18	Katsikeas *et al.* (1994)	X		X				X			
19	Kedia *et al.* (1986)	X	X	X	X			X			
20	Khan (2005)				X	X	X				X
21	Khattak *et al.* (2011)	X		X			X	X	X		
22	Kovacs *et al.* (2011)	X		X							
23	Leonidou (2004)	X	X	X	X	X	X		X		
24	Liargovas *et al.* (2008)	X	X	X	X		X				
25	Martín (2003)			X	X						
26	McIntyre *et al.* (1995)				X		X				
27	Milanzi (2012)	X	X			X				X	
28	Moini (1997)	X	X	X		X		X			
29	Moreira (2007)			X							
30	Narasimhan *et al.* (2015)	X		X					X	X	
31	Nazari *et al.* (2012)	X				X	X	X	X	X	
32	Okpara *et al.* (2009)	X	X		X		X		X		
33	Paunović *et al.* (2010)	X	X		X		X			X	
34	Pérez *et al.* (2007)	X				X	X			X	
35	Pinho *et al.* (2010)	X	X	X	X		X				
36	Ramírez (2004)			X	X		X				
37	Raposo *et al.* (2009)		X	X			X			X	
38	Romero *et al.* (2013)	X	X		X		X	X			
39	Rutihinda (2008)	X	X	X	X	X	X	X		X	
40	Sandberg (2012)				X		X				
41	Santos-Álvarez *et al.* (2009)	X									
42	Smith *et al.* (2006)	X	X		X		X			X	
43	Spohr *et al.* (2012)						X				
44	Sundbo *et al.* (2001)			X	X		X				X
45	Tesfom *et al.* (2006)	X	X	X		X				X	
46	Toulova *et al.* (2015)	X	X		X	X				X	
47	Trimeche (2003)	X			X						
48	Vázquez *et al.* (2007)	X	X	X	X	X	X				
49	Wilinski (2012)		X	X	X					X	
50	Zazo *et al.* (2000)	X	X	X			X		X	X	
	TOTAL DE REFERENCIAS	**32**	**24**	**31**	**31**	**17**	**33**	**10**	**7**	**16**	**4**

Fuente: Elaborado por los autores.

Cuadro 2. Parte 2. Cuadro de frecuencia de autores y publicaciones

VARIABLES											FUENTE
CAPACIDAD DE EXPORTACIÓN (11)	NIVEL DE COMPETENCIA EN MERCADOS EXTRANJEROS (12)	CONTACTOS EN EL EXTERIOR (13)	EDAD DE LA EMPRESA (14)	DESEMPEÑO (15)	TAMAÑO DE LA FIRMA (16)	ALIANZAS ESTRATÉGICAS (17)	VINCULACIÓN CON ORGANISMOS CIENTÍFICOS (18)	OPORTUNIDADES DEL MERCADO EXTERIOR (19)	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (20)	EXPERIENCIA EN MERCADOS EXTRANJEROS (21)	
	X										*Journal Of Management & World Business Research*
											South African Journal of Business Management
											Marketing Intelligence & Planning
											The Journal of Marketing
				X	X						*Strategic Management Journal*
											Comercialización Internacional y Desarrollo de Exportaciones
											International Marketing Review
										X	*Cuadernos Latinoamericanos de Administración*
											Cuadernos de Administración
											Universia Business Review
X		X		X							*Universia Business Review*
			X	X		X	X				*Revista CEPAL*
						X					*Universia Business Review*
						X					*Papeles de Economía Española*
						X			X		*Entrepreneur México*
											Journal of Management Studies
											Journal of Global Marketing
											European Journal of Marketing
											Management International Review
				X							*Journal of Service Research*
											Journal of Business Management and Economics
											Revista de Administração de Empresas
											Journal of Small Business Management
											Journal of Southern Europe and the Balkans
									X		*Tesis Doctoral - Universidad de Málaga*
											Journal of International Marketing
X											*International Journal of Business and Management*
											Journal of Global Marketing
						X					*Cuadernos de Administración*
			X	X					X		*South Asian Journal of Management*
											African Journal of Business Management
											Journal of International Business and Cultural Studies
		X				X	X	X		X	*Tržište (Mercado)*
		X									*Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*
	X		X								*Journal of international Entrepreneurship*
											Universia Business Review
		X				X					*Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*
											Institute for Business & Finance Research
	X										*Academy for Studies in International Business*
		X				X			X	X	*Tesis Doctoral*
								X			*El profesional de la información*
X											*Journal of Transnational Management*
											Revista de Administração de Empresas
											Entrepreneurship & Regional Development
											Journal of African Business
										X	*International Journal of Management Cases*
											Journal of Transnational Management Development
		X	X		X	X			X	X	*Contaduría y Administración*
											Post-Communist Economies
X	X		X	X	X	X					*Economía Industrial*
4	**4**	**6**	**5**	**6**	**3**	**10**	**2**	**2**	**5**	**5**	**44**

Fuente: Elaborado por los autores.

Una vez identificadas las variables independientes, y con la finalidad de ampliar sus fundamentos, en una segunda instancia se conformó una nueva base de datos con veinticuatro (24) investigaciones. La información de autor(es), año de publicación, objetivo(s), variable(s) considerada(s), metodología empleada y conclusiones sirve para establecer el fundamento de las variables independientes, la metodología a emplear y el área en que esta investigación puede realizar aportes en el área contemplada (ver cuadro 3, partes 1, 2 y 3).

Cuadro 3. Parte 1. Fundamentos de las variables independientes

	Autor(es)	Año	Objetivo	Variables consideradas	Metodología	Conclusiones
1	Ahmed *et al.*	2004	Identificar las barreras percibidas por los empresarios libaneses, exportadores y no-exportadores, a los negocios internacionales.	1. Cobro a clientes extranjeros, 2. prestación de servicio posteventa, 3. costos de venta al exterior, 4. modo de entrada, 5. selección del mercado objetivo, 6. énfasis en el desarrollo de los mercados domésticos, 7. capital, 8. diferencias en idioma y cultura, 9. producto, 10. precio, 11. promoción, 12. participación y apoyo gubernamental, 13. competencia extranjera y 14. aranceles elevados.	Encuesta que emplea la escala de Likert aplicada a 61 empresas manufactureras del Líbano y análisis estadístico mediante pruebas-T, análisis unidireccional de varianza (ANOVA) y procedimiento de comparación múltiple de Tukey-Kramer.	Las principales barreras a la exportación son: falta de apoyo gubernamental, competencia de firmas extranjeras, políticas de fijación de precios y de promoción, altas tarifas a la exportación y falta de capital.
2	Al-Aali *et al.*	2013	Examinar el efecto moderador que tienen las exportaciones sobre las relaciones entre las capacidades de marketing, performance de las exportaciones e intensidad de las exportaciones.	1. Producto, 2. promoción, 3. distribución, 4. *performance* de la exportación, 5. intensidad en la exportación, y 6. involucramiento en la exportación.	Cuestionario que emplea la escala de Likert aplicado a 239 empresas de exportación de Arabia Saudita y análisis estadístico mediante LISREL (*linear estructural relations - relaciones estructurales lineares*).	La exportación modera las relaciones entre las capacidades en marketing, el performance en las exportaciones y la intensidad de las mismas. Las firmas deben emplear selectivamente diferentes capacidades de marketing (comercialización, producto y distribución) para mejorar los resultados de exportación.
3	Al-Hyari *et al.*	2012	Identificar las principales barreras que impiden la incursión en los mercados internacionales de las MIPYMES jordanas exportadoras y no exportadoras.	A) Barreras internas: 1. información, 2. funcionales, 3. financieras, 4. *marketing*, B) Barreras externas: 1. procedimentales, 2. gubernamentales, 3. competencia, 4. ambientales.	Encuesta aplicada a 250 MIPYMES jordanas de manufactura mediante muestreo aleatorio y análisis estadístico factorial mediante regresión empleando SPSS versión 17.	Las barreras externas: económicas, políticas-legales y gubernamentales; e internas: obstáculos financieros y de información de los mercados internacionales, tienen una relación negativa significativa con el desempeño de las exportaciones de las MIPYMES en Jordania.
4	Anderson *et al.*	1987	Identificar los aspectos estratégicos para la elección de canales internacionales de comercialización.	1. Especificidad de los activos de transacción, 2. grado de relación del producto a exportar con el negocio principal del participante, 3. requirimientos en el servicio, 4. grado de protección de la patente, 5. edad del producto, 6. número de competidores usando canales integrados, 7. diferenciación del producto, 8. arreglos existentes de distribución integrada, y 9. arreglos existentes de distribución independiente.	Encuesta aplicada a 94 empresas de semiconductores de Estados Unidos y análisis estadístico mediante técnica escalar y de regresión logística.	1. Reforzar canales añadiendo nuevos productos a los actuales, 2. estructura de gobierno protectora en la distribución de productos complejos que requieren fuerte inversión en aprendizaje, 3. integrar la distribución de productos diferenciados, 4. distribuir productos sustitutos mediante intermediarios independientes, y 5. utilizar intermediarios para introducir productos a los mercados no occidentales.
5	Brouthers *et al.*	2003	Combinar variables de la teoría de los costos de transacción con variables no pertenecientes a ésta para predecir la elección del modo de entrada de la firma a los mercados extranjeros y el desempeño (*performance*).	A) Dependiente: 1. modo de entrada (empresa conjunta - *joint ventures*, subsidiaria de propiedad total). B) Independientes: Pertenecientes a la teoría de los costos de transacción: 1. especificidad del activo, 2. incertidumbre del comportamiento, 3. incertidumbre ambiental. C) No pertenecientes a la teoría de los costos de transacción: 1. tamaño de la firma, 2. experiencia, 3. restricciones legales y 4. tipo de industria.	Encuesta que emplea la escala de Likert aplicada a 1190 firmas alemanas, holandesas y británicas y análisis estadístico mediante 1. modelo de regresión PROBIT y 2. regresión de mínimos cuadrados ordinarios (OLS).	El modelo de entrada que puede predecirse con el modelo mejorado de la teoría de los costos de transacción (especificidad del activo e incertidumbre económica; y otras variables no pertenecientes a los costos de transacción: tamaño de la firma, experiencia y restricciones legales) genera mejores resultados que el modo de entrada no puede predecirse con estas variables.
6	Calle *et al.*	2005	Caracterizar el proceso de internacionalización llevado a cabo por mipymes colombianas para determinar de qué forma lo hacen y qué tan competitivas han sido durante este proceso.	A. Barreras arancelarias: 1. subsidios, 2. cuotas, 3. tarifas, B. no arancelarias: 1. competitividad, 2. madurez de la firma, 3. restricciones financieras, 4. logísticas, 5. culturales, 6. tecnológicas, 7. burocráticas, 8. calidad, 9. innovación, 10. certificaciones, 11. experiencia y conocimiento de mercados extranjeros, 12. personal capacitado, 13. actitud ante el comercio internacional.	Entrevista de profundidad aplicada a los directivos (información cualitativa) y encargados de los negocios internacionales (información cuantitativa) de 47 mipymes operando en Antioquia, Colombia.	Las firmas internacionales son competitivas, maduras (10 años promedio), medianas, proactivas, diversificadas, innovadoras, gestionadas por agentes de cambio, financieramente robustas, que adaptan productos de calidad a precios competitivos, con conocimiento de mercados extranjeros. Sus modos de entrada son exportación directa e indirecta, subcontratación, establecimiento de filiales, alianzas estratégicas y franquicias.
7	Cambra *et al.*	2010	Identificar el proceso de internacionalización (inicio y consolidación) de una MIPYME española (Inés Rosales) para i) identificar barreras, y ii) establecer estrategias.	1. Historia de la firma, 2. producto, 3. proceso productivo, 4. estructura de propiedad, 5. recursos, A. barreras externas: 6. ventas internacionales, 7. apoyo gubernamental, 8. mercado objetivo), B. internas: 9. información de mercados externos, 10. identificación, selección y contacto con éstos, 11. capacitación del personal, 12. tiempo y dedicación a lo negocios internacionales, 13. recursos financieros, 14. *marketing* - adaptación de productos, precios, distribución, promoción.	Caso de estudio mediante aplicación de entrevistas de profundidad, de 2006 a 2009, a los responsables de la empresa española Inés Rosales, director y responsable de exportación.	Se requiere gestión efectiva de la firma para internacionalizarla, recursos adecuados, capacidad de aprendizaje, capacitación del recurso humano, desarrollo de recursos y capacidades para generar ventajas competitivas, conocimiento del mercado extranjero y atinada selección del modo de entrada y de los canales de comercialización, adaptación del producto y de la estrategia de *marketing*.
8	Escandón-Barbosa *et al.*	2013	Determinar éxito de la internacionalización cuando se integran los recursos de la firma mediante procesos de adaptación y transformación a las necesidades del entorno internacional.	1. Activos físicos, 2. recursos humanos, 3. recursos tecnológicos, 4. reputación y prestigio, 6. servicio al cliente y 7. fundador de la firma.	Caso de estudio, fundamentado en la *RBV*, mediante aplicación de cuestionario y entrevista a directivos de dos empresas colombianas de autopartes.	Los recursos que influyen en la diferenciación, competitividad e internacionalización de la firma son: humanos (particularmente el fundador), físicos, tecnológicos e intangibles (reputación, reconocimiento, experiencia, conocimiento).

Fuente: Elaborado por los autores.

Cuadro 3. Parte 2. Fundamentos de las variables independientes

	Autor(es)	Año	Objetivo	Variables consideradas	Metodología	Conclusiones
9	Fernández-Méndez *et al.*	2011	Determinar las variables que impactan de manera decisiva la estrategia de internacionalización discriminadora mediante estudio de caso.	1. Reputación de la marca, 2. ventajas competitivas (eficiencia operativa, tecnología, capital, calidad), 3. experiencia, 4. conocimiento del mercado extranjero, 5. integraciones vertical y horizontal.	Estudio de caso mediante entrevistas realizadas a personal directivo de la empresa Industrias Lácteas Asturianas S.A. (ILAS) y elaboración del caso describiendo y analizando la estrategia competitiva de la empresa y su estrategia de internacionalización.	La internacionalización discriminadora es resultado de combinar ventajas competitivas (experiencia, conocimiento, tecnología y *marketing*) para detectar segmentos de mercado potenciales dependiendo de las características de cada país mediante el desarrollo de redes y/o integración vertical y horizontal. La firma con cierto grado de desarrollo en estas capacidades puede seguir esta estrategia.
10	García	2008	Identificar los factores determinantes del proceso de internacionalización del sector industrial argentino de maquinaria agrícola.	1. Tecnología (capacidades tecnoproductivas y comerciales, innovación y desarrollo), 2. apoyo de programas gubernamentales (financiamiento y capacitación), 3. asistencia de organizaciones empresariales e instituciones científicas y tecnológicas.	Análisis de estudios de casos de las estrategias de las firmas al aumentar sus exportaciones y operar en mercados externos.	El sector puede aumentar sus ventas en el exterior, aprovechando sus ventajas competitivas (calidad), invertir en el desarrollo e innovación de tecnológicas de producción, apoyarse en programas gubernamentales, vicularse a organizaciones empresariales e instituciones científicas y tecnológicas.
11	García-Canal	2004	Identificar el papel que desempeñan las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas.	1. Alianzas estratégicas locales, 2. domésticas, 3. globales (empresas conjuntas internacionales o *joint ventures)* , 4. consorcios de exportación, y 5. acuerdos con distribuidores extranjeros.	Análisis de investigaciones empíricas de empresas españolas internacionalizaron sus operaciones mediante alianzas estratégicas.	La alianza estratégica para la internacionalización de la firma se basa en la elección del socio, ámbito geográfico de la alianza, objetivos perseguidos: acelerar la expansión y consolidación internacional, superar barreras de entrada (financieras, culturales, económicas, sociales, políticas), adquirir experiencia y conocimiento, reducir incertidumbre, mejorar su gestión, entre otros.
12	García-Canal *et al.*	2012	Analizar la internacionalización de la empresa española examinando los modos de entrada empleados, la localización de las operaciones y las ventajas competitivas que la sustentan.	1. Características distintivas de las empresas españolas internacionalizadas, 2. localización de las actividades internacionales y 3. ventajas competitivas de la firma.	Análisis de investigaciones empíricas con información de 2,790 firmas que han realizado 10,558 operaciones en el exterior entre 1986 y 2010.	Los modos de entrada a los mercados internacionales (adquisición total, adquisición parcial, adquisición compartida, creación de una filial de plena propiedad, *joint venture* , concurso o licitación, concesión administrativa y alianzas) están determinados por los factores estratégicos de la firma, localización de las actividades internacionales y ventajas competitivas de la firma.
13	Johanson *et al.*	1975	Analizar y describir el proceso de internacionalización de cuatro empresas suecas (Sandvik, Atlas Copco, Facit y Volvo) en veinte (20) países.	1. Actividades de exportación no regulares, 2. exportación a través de agentes, 3. fundador, 4. conocimiento, 5. recursos, 6. aprendizaje, 7. riesgo percibido, 8. nivel de involucramiento, 9. compromiso de recursos a las actividades internacionales, 10. distancia psíquica, 11. distancia geográfica, 12. tamaño del mercado potencial, 13. barreras, 14. costo del transporte, 15. estructura organizacional y 16. capacidades de marketing.	Caso de estudio mediante aplicación de entrevistas y análisis estadístico de correlación (Spearman) para identificar el modo de entrada y el orden de los establecimientos en el exterior, la distancia psíquica y el tamaño del mercado.	El orden del desarrollo de las operaciones de las empresas al entrar a países individuales y, en general el desarrollo de las empresas, está de acuerdo con el proceso gradual, la dirección y la velocidad de la internacionalización ha sido, sin embargo, fuertemente influenciada en gran medida por las decisiones estratégicas de la firma (al considerar variables específicas en cada caso en particular.
14	Julian *et al.*	2005	Examinar el impacto que diversas barreras a la exportación, identificadas en la literatura, tienen en el *performance* del marketing de exportación de las firmas exportadoras de Queensland, Australia.	1. Atractivo del mercado de exportación, 2. prácticas extranjeras incompatibles con los negocios domésticos, 3. riesgo de la exportación, 4. acceso a la distribución, 5. adaptación a las necesidades de los mercados extranjeros y 6. política gubernamental.	Cuestionario que emplea la escala de Likert aplicado al director general de cada una de 694 firmas y análisis estadístico mediante Componentes Principales y Análisis de Regresión Múltiple.	Las características de la gestión del riesgo de exportación y la adaptación a las necesidades del mercado extranjero, como barreras para exportar, fueron los predictores significativos de rendimiento del marketing de exportación.
15	Kaarna	2010	Determinar las posibilidades de combinar diferentes teorías de la internacionalización de la firma para explicar el fenómeno de la internacionalización acelerada de las MIPYMES.	1. Historia de la firma, 2. nivel de apalancamiento financiero, 3. velocidad de la internacionalización, 4. nivel de compromiso (para la internacionalización) y 5. riesgo percibido de operar en el exterior.	Análisis comparativo de la literatura mediante la generación de diagramas lógicos y método de estudio de caso longitudinal.	La internacionalización acelerada de las MIPYMES resulta del emprendedor (visión, experiencia, capacidad de gestión, generación y aprovechamiento de conocimiento, explotación de ventajas y recursos, redes, conocimiento del mercado objetivo, desarrollo de productos, desarrollo de competencias, nivel de compromiso, modelo de negocio e historia de la firma y sus planes estratégicos.
16	Keupp *et al.*	2009	Analizar el campo de la internacionalización de las MIPYMES mediante la perspectiva del emprendedurismo internacional de 1994 a 2007.	1. Puntos de vista contradictorios del *emprendedurismo* en la internacionalización de la firma, 2. explicaciones contradictorias del por qué y cómo la temprana y rápida internacionalización es posible, 3. lagunas de conocimientos debido a la atención unilateral de los estudios empíricos sobre las firmas nuevas y pequeñas, 4. lagunas de conocimiento resultado del desequilibrio existente en las teorías de la internacionalización y el emprendedurismo empresarial.	Análisis de 179 artículos publicados en 16 revistas por 14 años y generación de un marco para analizar el estado actual del campo.	La internacionalización de la firma se basa en tres factores estratégicos: 1. Antecedentes (persona, firma, industria y país), 2. Elementos (estrategia de la firma, orientación del emprendedurismo, recursos y capacidades, ventajas competitivas, aprendizaje de la firma y organización entre firmas) y 3. Resultados (propensión y/o patrón de la internacionalización y performance).

Fuente: Elaborado por los autores.

Cuadro 3. Parte 3. Fundamentos de las variables independientes

	Autor(es)	Año	Objetivo	Variables consideradas	Metodología	Conclusiones
17	OECD	2006	Analizar las barreras comerciales que las MIPYMES puedan encontrar en los mercados de exportación e identificar herramientas de política encaminadas a su reducción o eliminación.	1. Barreras arancelarias, 2. no arancelarias, 3. inversión financiera, 4. exportación, 5. políticas de comercio, 6. consultoría orientada a la exportación (de organismos públicos o privados), 7. habilidades en la negociación, 8. reglamentos y procedimientos aduaneros, 9. restricciones relacionadas con la seguridad nacional, 10. insuficiente protección de derechos de propiedad, y 11. clasificación arancelaria arbitraria, cuotas y embargos desfavorables.	Análisis y descripción de información generados por la *OCDE* mediante dos encuestas a los responsables de la generación de políticas de comercio internacional y MIPYMES de India, Nueva Zelanda, Tailandia, *ASEAN*, Suecia, *ALADI* y *CARICOM*.	Las barreras son las capacidades internas y el acceso. Las relacionadas con el entorno empresarial (incluida la política comercial) son las menos importantes. A los exportadores no activos les importan los obstáculos financieros y las barreras de acceso, a las empresas con experiencia en la exportación su entorno operativo empresarial. Las firmas pasan por un proceso de aprendizaje en la internacionalización.
18	OECD	2009	Identificar y analizar los obstáculos para la internacionalización de las MIPYMES y establecer medidas específicas para sortearlos.	A. Barreras: 1. financieras, 2. oportunidades de negocio, 3. información, 4. contacto, 5. representación en el extranjero, 6. tiempo, 7. personal, 8. precios, 9. apoyo gubernamental, 10. costos de transporte. B) Impulsores: 1. crecimiento del mercado, 2. control de la cadena de suministro, 3. reducción de costos, 4. mejorar posicionamiento, 5. conocimiento, 6. relaciones, 7. crecimiento, 8. investigación y desarrollo, 9. experiencia, y 11. ventajas competitivas.	Análisis de estudios realizados en econonomías pertenecientes y no a la OCDE mediante encuesta, entrevista, cuestionario y estudio de casos.	Principales barreras: financiamiento, oportunidades, información, conocimiento, habilidades y tiempo de gestión para actividades internacionales. Principales impulsores: crecimiento, mayores ganancias, aumento del tamaño del mercado, posicionamiento y participación en el mercado, reducción de la dependencia, conocimiento, establecimiento de redes y factores de mercado regional/doméstico.
19	OECD-APEC	2007	Identificar las barreras de las MIPYMES que desean internacionalizar sus operaciones.	1. Globalización, 2. distancia (psíquica y geográfica), 3. habilidades, 4. recursos de la firma (humanos, financieros, tecnológicos, de marketing, capacidades de innovación), 5. apoyo gubernamental y de asociaciones de negocios, 6. oportunidades, 7. contacto, 8. costo y 9. comportamiento anti-competitivo.	Análisis de información recopilada y presentada por la *OCDE* a la *APEC* de las principales barreras que enfrentan las firmas en su proceso de internacionalización y algunas propuestas de solución a la situación.	Las barreras a la internacionalización de las MIPYMES son: identificación de oportunidades, contacto, acceso a representación confiable, financiamiento, riesgos, tiempo de gestión efectiva para la internacionalización, personal especializado, costos de acceso a los mercados, comportamiento anti-competitivo y apoyos gubernamentales.
20	Paunović *et al.*	2010	Determinar la influencia que tienen los tomadores de decisiones en el proceso de internacionalización de la firma.	1. Habilidades empresariales, 2. de gestión, 3. de *marketing*, 4. burocracia, 5. información, 6. conocimiento, 7. financiamiento, 8. ventajas competitivas, 9. gama de productos y servicios, 10. distancia psicológica, 11. riesgos, 12. competencia, 13. documentación para efectuar el comercio (incluido el envasado y el etiquetado), 14. incentivos gubernamentales, y 15. protección de la propiedad intelectual.	Estudio de caso de una empresa pequeña de exportación de *jet ski* de Croacia hacia Estados Unidos mediante la creación de una base de datos estadísticos de compradores y distribuidores contactados por teléfono y empleando entrevistas personales.	Los tomadores de decisiones (factor interno) son factor estratégico en el proceso de internacionalización, más importante aún que los factores externos. Se requiere de sus conocimientos, habilidades, experiencias y motivación para identificar oportunidades y que sus decisiones con respecto al por qué, cuándo, cómo y quién sean efectivas en el proceso de la internacionalización.
21	Romero *et al.*	2013	Identificar barreras a la exportación percibidas por las firmas exportadoras y no exportadoras durante el periodo 2000-2012 para determinar cuáles son las que con mayor frecuencia se presentan.	1. incentivos, 2. competencia, 3. tipo de cambio, 4. costos de transporte seguros, 5. burocracia, 6. (in)estabilidad política, 7. requisitos legales, 8. producto, 9. apoyo gubernamental, 10. énfasis en el desarrollo doméstico, 11. servicio post-venta, 12. indiferencia por las exportaciones, 13. información, 14. oportunidades, 15. financiamiento, 16. personal calificado, 17. capacidad productiva, 18. distancia geográfica, psíquica y económica, 19. experiencia, y, 20. ventajas competitivas.	Investigación basada en la revisión analítica de estudios sobre barreras a la exportación que enfrentan firmas pequeñas, medianas y grandes, manufactureras y comerciales, del 2000 al 2012 en diferentes países de los cinco continentes.	Las barreras para 1) las empresas con operaciones de exportación son: competencia, gubernamentales, y canales de distribución (barreras externas); y, para 2) las empresas que no tienen actividad de exportación: carencia de conocimiento, dificultades de financiamiento (barreras internas), dificultades para obtener el pago y la falta de asistencia/apoyo/ayuda gubernamental (barreras externas).
22	Ruzzier *et al.*	2007	Analizar las dimensiones de la internacionalización y generar un modelo multidimensional que considere el incremento de MIPYMES internacionalizadas poco tiempo después de iniciar operaciones.	Dimensiones de la internacionalización: 1. operación (decisiones del emprendedor del modo de entrada - *marketing* - en los mercados extranjeros); 2. producto (bienes físicos, servicios, *know-how* y sistemas); 3. tiempo (entrada a los mercados internacionales desde el nacimiento de la firma *vs.* entrada gradual basada en la madurez de la empresa); y, 4. *performance* (desempeño de la firma basada en el crecimiento y alcance de las ventas al extranjero).	Cuestionario aplicado a directivos de una muestra de 161 MIPYMES de Eslovenia mediante prueba de fiabilidad y validez empleando análisis factorial confirmatorio y modelado de ecuaciones estructurales(*EQS software*).	La multidimensionalidad del constructo de la internacionalización de las MIPYMES se confirmó. Los resultados apoyan la hipótesis para las dimensiones de producto, tiempo y *performance*, la dimensión de operación recibió apoyo parcial. El constructo propuesto puede ser considerado como una medida válida de la internacionalización de las MIPYMES mediante la captura de su multidimensionalidad.
23	Santos-Álvarez *et al.*	2009	Identificar la influencia de las propiedades cognitivas de los emprendedores en la internacionalización mediante la identificación y aprovechamiento de oportunidades, y el papel del acceso a la información.	A) Emprendedor (1. conocimientos, 2. habilidades, 3. destrezas, 4. actitud, 5. percepción, 6. experiencia, 7. orientación al riesgo, 8. edad, 9. sexo, 10. formación), B) información (1. adquisición, 2. fuente, 3. transformación, 4. empleo), C) oportunidades de negocios internacionales (1. identificación, 2. aprovechamiento, 3. atractivo, 4. barreras, 5. programas de apoyo).	Cuestionarios, con escala de Likert y preguntas dicótomas, a los directivos de 35 firmas de Castilla y León, España, mediante análisis estadístico de regresión.	El reconocimiento de las oportunidades de negocios internacionales depende de las 1. propiedades cognitivas del emprendedor-empresario y el acceso a la información relevante; 2. esto conlleva a la valoración efectiva de estímulos, barreras y apoyos al comercio internacional; 3. lo que, finalmente, determina la decisión de la internacionalización de las operaciones de la firma.
24	Schweizer *et al.*	2010	Validar el modelo de redes para la internacionalización de la firma de Johanson & Vahlne (2009) y desarrollar un modelo de internacionalización basado en el emprendedurismo.	1. Identificación y aprovechamiento de las oportunidades de negocio, 2. proceso de toma de decisiones, 3. capacidades dinámicas de la firma, 4. toma de riesgos, 5. capacidades y habilidades del emprendedor, 6. redes y relaciones, 7. incertidumbre, 8. pérdidas aceptables, y 9. confianza.	Empleo de método de investigación abductiva y un estudio de caso en profundidad que examina los esfuerzos de un emprendedor para mejorar el rendimiento de su firma y su involucramiento en los negocios internacionales.	El modelo propuesto como proceso, basado en el emprendedurismo, considera las variables de estado: capacidades y habilidades del emprendedor, conocimiento, oportunidades y posición en la red (validando ciertos aspectos de lo propuesto por Johanson *et al.,* 2009) y variables de cambio: compromiso con las relaciones, aprendizaje, creación, confianza y explotación de contingencias.

Fuente: Elaborado por los autores.

Conceptualización de las variables independientes

Los fundamentos de las variables independientes se encuentran en el cuadro 4. Posteriormente se conceptualizan cada una de ellas.

Cuadro 4. Fundamentos de las variables independientes

FUNDAMENTOS DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES	
VARIABLE	**AUTOR(ES)**
ATRIBUTOS DEL EMPRENDEDOR INTERNACIONAL	Miesenbock (1988); Katz (1974); Alvarez *et al* . (2001); Andersson (2000); Antoncic *et al.* (2000); Barney *et al.* (2001); Barney (1991); Foss *et al.* (1995); Hitt *et al.* (2001); Kaarna (2010); Keupp *et al.* (2009); Langlois (1995); McDougall *et al.* (1994); McDougall *et al.* (2000a); McDougall *et al* . (2000b); Melén *et al.* (2009); OECD (2000); Rangone (1999); Reid (1981, 1983); Ruzzier *et al.* (2006); Shrader *et al.* (1997, 2000); Turnbull (1988)
FINANCIAMIENTO	Palomo (2005); Ramesh *et al.* (1989); Jones (1992); Hernández *et al.* (2005); Ocampo (2009); Ortega (2006)
VENTAJAS COMPETITIVAS	Rumelt (2003); Porter (1980); Peteraf (1993); Barney (1985, 1991, 1995, 2002); Ghemawat *et al.* (1999); Saloner *et al.* (2001); Kay (2011); Rothaermel (2012); Wernerfelt (1984); Prahalad *et al.* (1990); Penrose (1959); Rumelt (1991, 1982,1984); Teece (1980, 1982); Dierickx *et al.* (1989)
MERCADO OBJETIVO	Hair *et al.* (2003); Melin (1992); Andersen (1997); Bradley (1995); Johanson *et al.* (1993); Douglas *et al.* (1992); Welch *et al.* (1980); Papadopoulos (1987); Ansoff (1976); Purlys *et al.* (2007); Branch (1994); Czinkota (1994); Ghemawat (1991); Chee *et al.* (1994); Daniels *et al.* (2013); Ellis (2008); Zaheer *et al.* (1997; Czinkota *et al.* (2005)
PROMOCIÓN	Balasescu (2013); Gherasim *et al.* (2012); Ridderstrale *et al.* (2007); Shultz (2004); Stanton *et al.* (2007)
MODO DE ENTRADA	Root (1987); Johanson *et al.* (1975); Stanton *et al.* (2007); Andersen (1993); Majaro (1993)

Fuente: Elaborado por los autores.

Atributos del emprendedor internacional

Una de las principales variables ampliamente reconocidas en la internacionalización de las MIPYMES la conforman los emprendedores. Para crear el mayor valor posible las firmas emprendedoras requieren actuar estratégicamente lo que demanda una integración del emprendedurismo con 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.*, 1995a. 1995b). Una área de investigación emergente la conforma la interfase del emprendedurismo y los negocios internacionales denominada emprendedurismo internacional (McDougall *et al.*, 2000; Antoncic *et al.*, 2000). Paunovic *et al*., (2010) confieren una importancia estratégica al emprendedor internacional (ver cuadro 5).

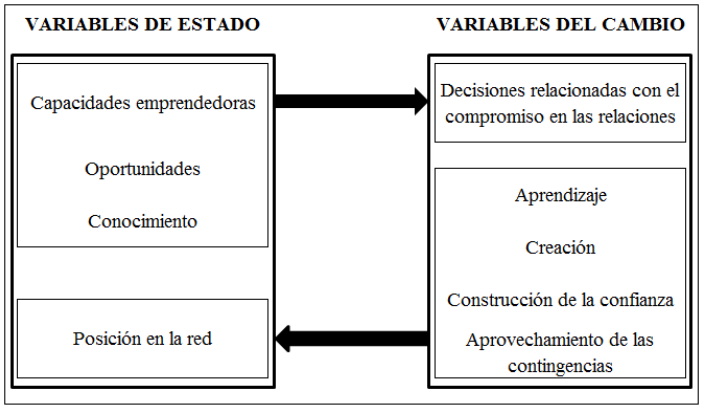
Cuadro 5. Barreras a la internacionalización que enfrentan las MIPYMES

	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: Elaboración propia adaptada de Szabo, 2002 (citado en Paunovic et al., 2010).

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 6).

Cuadro 6. 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.

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. Katz (1974) establece que las competencias o habilidades básicas que debe poseer, o en su defecto desarrollar un gerente efectivo, corresponden al campo técnico, humano y conceptual. 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.

Financiamiento

La falta de acceso al financiamiento por parte de las microempresas es uno de los obstáculos más importantes para desarrollar sus negocios aunado a otros fenómenos como inflación, impuestos, trámites y regulaciones, entre otros. Las altas tasas de interés, las exigencias para constituir garantías, y la falta de acceso a los mercados de capital y el financiamiento de largo plazo constituyen los principales problemas identificados por parte de las microempresas (Palomo, 2005). En el ámbito financiero las dos decisiones más importantes que debe realizar un administrador o empresario, sin importar el tamaño de su empresa, son las de inversión y de financiamiento. Una entidad necesita adquirir bienes tangibles o intangibles destinados a la producción de bienes o servicios. El enfoque central de la decisión de inversión es la selección de los activos que se mantendrán en la empresa para generar beneficios económicos futuros. La decisión de inversión responde al cuestionamiento sobre cuánto debe invertir la empresa para facilitar la producción y en qué activos específicos debe realizar dicha inversión (Ramesh *et al.*, 1989).

Una vez que se ha determinado cuánto y en dónde invertir surge la necesidad de adquirir dinero de los mercados financieros. Las decisiones de financiamiento comprenden tanto las situaciones previstas en planes financieros así como aquellas que surgen inesperadamente. Tales decisiones no se enfocan solamente en determinar la mejor manera de financiar las inversiones sino también en la mezcla óptima tanto de crédito a corto y largo plazo como del capital que se utilizará para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Jones, 1992). La búsqueda de la forma de financiar un proyecto de inversión puede dar como resultado una variedad bastante importante de opciones diferentes. Es claro que cada proyecto puede tener múltiples fuentes de financiamiento simultáneas que, evaluadas correctamente, guiarán a la elección de la mezcla óptima de financiamiento. Sin embargo, Hernández *et al.*, (2005), Ocampo (2009) y Ortega (2006) coinciden en que los tres aspectos más importantes para seleccionar una fuente de financiamiento son las condiciones en que habrá de obtenerse, el origen del mismo y la capacidad de pago que posee la empresa.

Ventajas competitivas

La globalización de las economías ha permitido que las naciones tengan mayor acceso a las materias primas y al capital, por lo cual la dotación relativa de factores (ventaja comparativa) de cada nación no es un requisito para competir internacionalmente. Las diferencias principales entre ventaja comparativa y ventaja competitiva se sintetizan en el cuadro 7.

Cuadro 7. Diferencias entre ventaja comparativa y ventaja competitiva

VENTAJA COMPARATIVA	VENTAJA COMPETITIVA
Expuesta por el economista David Ricardo, en 1787, en sus obras: *Liberalismo Económico* y *Libre Mercado.*	Término descrito por Michael Porter, en 1990, en su obra *La Ventaja Competitiva de las Naciones.*
Los determinantes de la competitividad son los recursos naturales con que cuenta una nación, los costos de la mano de obra, los tipos de interés, los tipos de cambio y las economías de escala.	La competitividad de un país se crea, no se hereda y no es producto de los recursos con que la naturaleza los ha dotado, ni de la cantidad de trabajadores disponibles, sus tipos de interés o el valor de su moneda, como sostenían los economistas clásicos. La competitividad considera como factores productivos el conocimiento, la productividad total, la innovación y la estrategia. Por ende, las ventajas competitivas son creadas por el hombre y se derivan del conocimiento aplicado (tecnología) a todos los procesos de la organización y la sociedad.
Fuentes: Los países intercambian bienes que les resulten más baratos de producir o que sean abundantes en "comparación" con otros países donde éstos sean escasos o los factores de producción sean más costosos (como el salario de la mano de obra).	Fuentes: • Especialización de los recursos • Desarrollo de la innovación Mayor innovación → Mayor Competitividad • Implementar estrategias para identificar y posicionar aquéllos factores que generar competitividad
Este tipo de ventaja (comparativa) no se considera sostenible con el tiempo.	Este tipo de ventaja (competitiva) se considera sostenible con el tiempo.

Fuente: Adaptado de Martínez (2003) (citado en Calle et al., 2005).

Peteraf (1993) define la ventaja competitiva como beneficios (ingresos, retornos o entradas) sostenidos por encima de lo normal. Barney (2002) señala que una firma experimenta la ventaja competitiva cuando sus acciones en una industria, o mercado, crean valor económico solamente algunas firmas de la competencia están llevando a efecto acciones similares. La ventaja competitiva está atada al desempeño de la firma y ésta tendrá un desempeño arriba de lo normal cuando genere más valor del esperado de los recursos que emplea y, mientras esos recursos sean particularmente valiosos, raros, costosos de imitar y la firma esté organizada para aprovechar su valor, mayor podrá ser el beneficio esperado en el corto y en el largo plazo (Barney, 2002; 1991; Rothaermel, 2012). Ghemawat *et al.* (1999) sostiene que una firma que obtiene ganancias superiores a los retornos financieros dentro de una industria, o dentro de su grupo estratégico, a largo plazo disfrutan de una ventaja competitiva sobre sus rivales. Saloner *et al.* (2001) afirma que la ventaja competitiva significa que la firma puede producir un servicio, o un producto, que el consumidor valora más que el producido por los competidores o que puede producirlo a menor costo. Agregan que para que una firma esté en condición de prosperar también debe desarrollar la capacidad de capturar el valor que crea. Para crear y capturar valor, la firma debe poseer una ventaja competitiva sostenible. Kay (2011) define las capacidades distintivas como aquéllas derivadas de las características que posee la firma y no los competidores, que además se consideran sostenibles y apropiables. Agrega que una capacidad distintiva llega a ser una ventaja competitiva cuando es aplicada en una industria, o llevada al mercado, y ésta es capaz de generar valor añadido.

Los partidarios la Perspectiva Basada en Recursos (RBV) Wernerfelt (1984), Prahalad *et al.* (1990), Barney (1991; 1985), Penrose (1959), Rumelt (1991, 1982, 1984), Teece (1980, 1982) y Dierickx *et al.* (1989) argumentan que las organizaciones deberían mirar en su interior para encontrar las fuentes de sus ventajas competitivas en lugar de buscarlas en el exterior en el

ambiente competitivo (Rothaermel, 2012). Barney (1991) identifica dos tipos de recursos clave para lograr el éxito de la organización: activos tangibles y activos intangibles. Los activos tangibles son todas las cosas físicas que pueden ser adquiridas con relativa facilidad en el mercado, lo que confiere poca ventaja a corto plazo. Los activos intangibles se conforman por todo lo demás elementos que no poseen presencia física, por ejemplo la reputación de la marca, marcas registradas, propiedad intelectual, *know how* organizacional y conocimiento tácito, entre otros, pero que puede ser poseídos por la organización. Se les considera la fuente de las ventajas competitivas sostenidas ya que no son accesibles para todos. Calle *et al*. (2005) señalan que el *performance* competitivo de una firma, industria o nación depende de un conjunto de factores controlables por la firma, otros de naturaleza estructural propios del sector al que pertenece la organización y, finalmente aquéllos de naturaleza exógena (ver cuadro 8).

Cuadro 8. Factores determinantes de la competitividad

	FACTORES		
	EXÓGENOS	**ESTRUCTURALES**	**CONTROLABLES**
DEFINICIÓN	• Factores fuera del alcance de la firma. • Típicamente factores económicos o demográficos.	• Factores que no pueden ser fácilmente modificados en el corto plazo. • Típicamente son activos posicionales o valores de marca.	• Factores que los gestores pueden controlar o influenciar. • Típicamente son recursos, precios o servicio al cliente.
EJEMPLO	• Tasa de interés, tamaño de la población y distribución de la riqueza, entre otros.	• Tamaño de planta, complejidad de línea de productos y reputación de marca, entre otros.	• Niveles de personal, enfoque de los segmentos y tiempos de ciclos de producción, entre otros.
	⟷		
	• Estratégica • Largo plazo • Inversión mayor • Alta gerencia	**TIPOS DE DECISIÓN**	• Táctica • Corto plazo • Reasignación de recursos

Fuente: Calle et al., 2005.

El concepto de ventaja competitiva ha tomado un lugar central en las discusiones de la estrategia de negocio y, en la literatura de la estrategia, es sinónimo de creación de valor (Rumelt, 2003). Entre los factores que habrán de contribuir al desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles de la firma se encuentran calidad, precio y tecnología.

Mercado objetivo

La investigación en *marketing*, como la definen Hair *et al.* (2003), es la función que vincula a una organización con su mercado a través de la recopilación de información. En la etapa de escaneo el emprendedor internacional, o gestor de la empresa, va a identificar y después analizar las oportunidades que se presenten con la finalidad de evaluar en qué mercados va a priorizar futura investigación y desarrollo de manera más profunda. Para lograrlo de manera efectiva los emprendedores necesitarán dividir los mercados en grupos para que puedan decidir a qué mercados habrán de dar prioridad. La internacionalización puede ser percibida como una parte del proceso estratégico continuo de muchas empresas (Melin, 1992). La principal diferencia entre la internacionalización y otro tipo de procesos estratégicos radica, en primer lugar, en que cuando una empresa decide transferir productos o servicios más allá de sus fronteras, entonces tendrá que seleccionar dónde o con quién cerrará dichas transacciones internacionales. En segundo lugar, la empresa deberá seleccionar cómo desea cerrar la transacción, lo que implica decidir el modo de entrada en los mercados exteriores (Andersen, 1997; Bradley, 1995). Seleccionar el país de destino de las exportaciones, inversiones o productos, es una decisión que la empresa deberá tomar antes de decidir qué modo de entrada utilizar (Johanson *et al.*, 1993). La selección de un país compromete a la empresa a operar en un terreno determinado lo que establece los cimientos para su futura expansión internacional y la convierte en una decisión determinante en la internacionalización de las empresas (Douglas *et al.*, 1992). Seleccionar el mercado correcto es cada vez más importante para las empresas debido también a la mayor importancia que están teniendo los bloques económicos, y de comercio, conformados por diferentes países.

La selección de mercados exteriores es una decisión sobre el posicionamiento competitivo de la empresa, tanto en sentido geográfico, psicológico y económico. Sin tener en cuenta el modo de entrada que seleccione la empresa, factores como la localización de la producción, de las redes de distribución, de la fuerza de ventas o de las fuentes de financiamiento, serán determinantes para establecer cómo estará posicionada la empresa con respecto a sus competidores y a las oportunidades que puedan aparecer (Papadopoulos, 1987). Diferentes autores han presentado diferentes estrategias, factores estratégicos, elementos y fuerzas motrices para la internacionalización del comercio. Por ejemplo, Ansoff (1976) (citado por Purlys *et al.*, 2007) acentuó la mutua interdependencia del producto y del mercado. El atractivo del país debe ser estimado con base en la cuota de mercado a la que puede aspirarse, a las perspectivas de crecimiento del mercado, la concentración de consumidores, las posibilidades de crecimiento de las exportaciones, control gubernamental y estabilidad política del país

destino. Branch (1994) considera la correcta selección del mercado extranjero como una de las principales tareas de la función de mercadotecnia de la empresa, sin dejar de lado la importancia que poseen el resto de funciones de la organización.
Daniels *et al.* (2013) sostienen que la comparación de probabilidades de éxito entre los países depende en gran medida de las acciones de los competidores. Los cuatro factores a considerar al elegir la ubicación están directamente relacionados con hacer que las operaciones sean compatibles, diversificar el riesgo, seguir a los competidores o a los clientes y desviar a los competidores. Ellis (2008) agrega que debido a que las empresas que operan en territorios extranjeros encuentran entornos menos familiares, tienen más o diferentes riesgos operativos que las empresas locales. Así, los emprendedores internacionales, o gerentes, inicialmente preferirán operar donde perciban que las condiciones son más similares a las de su país de origen. A medida que ganan experiencia las empresas mejoran su evaluación de las acciones de los consumidores, competidores y del gobierno, lo que gradualmente va reduciendo la incertidumbre en que operan y les genera un aprendizaje de los nuevos entornos, lo que coadyuva a superar sus problemas iniciales e incrementa la probabilidad de tener una tasa de supervivencia comparable al de las empresas locales (Zaheer *et al.*, 1997). Czinkota *et al.* (2005) sugieren tres criterios para evaluar los mercados extranjeros, y estar en condición de elegir lo más propicios, a los que han denominado criterio físico, psicológico y económico.

Promoción
La promoción es un elemento estratégico en la internacionalización de las firmas. Balasescu (2013) establece que la característica fundamental del *marketing* contemporáneo es la total apertura hacia tres direcciones principales: las necesidades de los consumidores, las necesidades de la organización y las necesidades de la sociedad. La continua expansión de la práctica del *marketing* ha estado acompañada por los procesos de diferenciación y especialización lo que ha llevado a la generación del concepto de "*marketing* específico".

Gherasim *et al.* (2012) establecen que la promoción, el tercer componente de la mezcla del *marketing*, se conforma de todas las actividades que tienen como finalidad informar, atraer y conservar a los clientes, reales y potenciales, para una oferta específica mediante la estimulación de la decisión de compra al incrementar el conocimiento y la consciencia del cliente mediante la generación de la creencia de que esa oferta específica satisfará ciertas necesidades al más alto nivel. La promoción está conformada por el conjunto de actividades comunicativas a través de las cuales se tiene como objetivo la transformación gradual de los no compradores de un producto a compradores, primero potenciales y luego efectivos.

Hoy en día la verdadera competencia ya no gira en torno a la cuota de mercado. Se compite por la atención, por los buenos pensamientos, sentimientos, emociones y actitudes de los clientes hacía la organización. Si la empresa falla en capturar la atención de los clientes está acabada. De hecho, es probable que pronto las empresas necesiten comenzar a pagar por la atención (Ridderstrale *et al.,* 2007) (citado en Gherasim *et al.*, 2012). Lo relevante de la promoción no es la definición *per se* sino los objetivos que persigue (ver cuadro 9) que van en un continuo de lo simple a lo complejo.

Cuadro 9. Objetivos de la promoción

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
1	La información inicial al público consumidor, clientes organizacionales o finales, en donde la compañía puede: promocionarse a sí misma y/o a sus productos ofertados (objetivo frecuentemente encontrado en los nuevos negocios o en aquéllos que esencialmente están cambiando su campo de acción), promocionar al mercado la existencia de una oferta particular (la que, sin promoción, podría permanecer desconocida), promocionar el lanzamiento al mercado de un nuevo producto (para informar a los compradores sus características y beneficios y ser la primera empresa en atraer clientes).
2	La re-información sistemática al público de los mismos productos de la compañía con la finalidad de que éste llegue a memorizarlo mediante prácticas de recordación y así prevenir el olvido de la organización, su marca, sus productos y/o servicios.
3	La individualización de la información, y hacerla notable a los clientes objetivo, ya que de otra manera existe el riesgo de inundarlos con exceso de información que puede no serles de utilidad. Para lograrlo se recomienda enfatizar las características del producto y/o servicio ofertado, diseño, empaque, modos y lugares de exposición y toda aquella información real que coloque en un lugar superior a la empresa, junto con sus productos, en comparación con sus competidores.
4	La información orientada a generar conciencia de la necesidad de dirigir las ofertas de la compañía a clientes específicos y la utilidad de la cobertura de las respectivas ofertas.
5	La información orientada a despertar la curiosidad del público al concentrar la atención en ciertas ventajas comparativas de la compañía.
6	La comunicación orientada a influir al público, interno y externo, a través de actividades especializadas de relaciones públicas con la finalidad de generar actitudes favorables hacia la compañía y sus productos.
7	La estimulación de la demanda mediante la identificación de medios que sirvan para convencer a los compradores que las ofertas de la compañía tienen mayores beneficios para ellos, cambiar los gustos y preferencias de los clientes, encontrar soluciones para interesarlos en adquirir los productos de la compañía (otorgar descuentos, facilidades de pago, servicios adicionales, regalos promocionales, entre otros), posicionando o, en su defecto, reposicionando los productos o la marca, apoyar a los distribuidores, educar a los clientes para ayudarlos a saber cómo emplear el producto para capitalizar su utilidad.
8	El debilitamiento de la competencia mediante las acciones que permitan retener a los viejos clientes y atraigan a los nuevos.
9	La aniquilación de información desfavorable, en caso de existir, por parte de los competidores, los clientes insatisfechos y los medios.

Fuente: Gherasim et al., 2012.

Comunicación integrada de *marketing* (CIM): Shultz (2004) señala que las organizaciones poseen una gran variedad de herramientas promocionales a su disposición. Para hacer uso efectivo de ellas, la venta personal, la publicidad y otras actividades promocionales de una empresa deben formar un programa promocional coordinado dentro de su plan total de *marketing*. Sin embargo, estas actividades pueden encontrarse fragmentadas en algunas compañías, y las consecuencias ser potencialmente dañinas. Esto no ocurrirá si los elementos que comprenden la promoción forman parte de un esfuerzo de comunicación integrada de *marketing* (CIM), un proceso estratégico de negocios utilizado para planear, crear, ejecutar y evaluar comunicaciones coordinadas, mensurables y persuasivas con el público interno o externo de una organización.

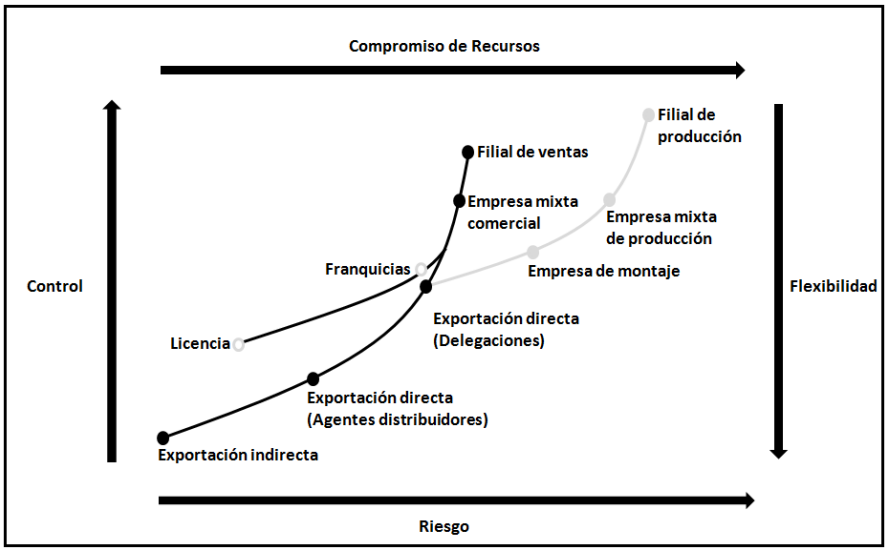
Stanton *et al.* (2007) reconocen la importancia de la promoción, y lo variada que puede ser, y la definen como todos los esfuerzos institucionales, personales e impersonales de una empresa, o representante de la misma, orientados a informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo sobre los productos y bondades ofertados por la misma. La actividad de promoción coadyuva al logro de los objetivos de una organización. En ella, se emplean diversas herramientas para tres funciones esenciales: informar, persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta. La importancia relativa de las referidas funciones depende de las circunstancias que enfrente la compañía. Además, argumentan que la CIM comienza con una labor de planeación estratégica ideada para coordinar la promoción con la planeación de producto, la asignación de precios y la distribución, que son los otros elementos de la mezcla de *marketing*.

Por definición, la CIM abarca el programa promocional entero ya que al desarrollar las comunicaciones integradas, una compañía coordina su publicidad, la venta personal, la promoción, las relaciones públicas y el *marketing* directo para lograr objetivos específicos. Un programa de CIM puede incorporar varias campañas promocionales diferentes, algunas de las cuales pueden incluso efectuarse de manera simultánea. Según los objetivos y los fondos disponibles, una compañía puede emprender programas simultáneos locales, regionales, nacionales e internacionales; más aún, puede tener una campaña dirigida a los consumidores y otra a los mayoristas y detallistas. La evaluación de un programa CIM puede llevarse a efecto de diferentes formas. Uno de los métodos más efectivos es determinar la congruencia entre el programa promocional y el concepto de la CIM lo llevaría a encontrar un programa de publicidad, consistente en una serie de anuncios relacionados, oportunos y cuidadosamente colocados, que refuercen la venta personal y la labor de promoción de ventas. Una evaluación más rigurosa analizará los resultados de cada uno de los componentes promocionales del programa y los compara con los objetivos fijados para que se determine si el esfuerzo generó los resultados deseados.

Modo de entrada

Root (1987) propone un modelo que considera como variables esenciales el compromiso de los recursos, el riesgo y el nivel de control que implica cada una de las formas posibles de conformar las actividades de expansión exterior. Las tres sendas de la internacionalización se presentan en la figura 1.

Figura 1. Trayectorias de la internacionalización



Fuente: Root (1987).

Del modelo presentado se desprenden tres trayectorias. La primera es denominada trayectoria exportadora, a la segunda se le identifica por desplazamiento de capacidades productivas y, finalmente, la tercera se identifica como cesión de la ventaja.

Trayectoria exportadora: Consiste en emplear únicamente las exportaciones como vía de acceso a los mercados exteriores. A medida que aumenta el compromiso internacional de la empresa, gracias a la experiencia acumulada, las exportaciones se hacen más sistemáticas alcanzando un mayor peso dentro de sus ventas totales. Cuando la implicación es elevada la empresa opta por la creación de redes propias, generalmente mediante filiales de venta, lo que implica un cierto nivel de inversión directa en el exterior.

Desplazamiento de la capacidad productiva: Se refiere al traslado paulatino de ciertos activos, plantas productivas y funciones al exterior. Esta trayectoria va desde la mera instalación de una planta en el exterior hasta la creación de filiales de producción, pasando por las diversas formas de empresas mixtas y alianzas.

Cesión de la ventaja: Consiste en confiar la explotación de las ventajas competitivas de la empresa a agentes externos a la misma. Entre las posibles alternativas se encuentran los acuerdos establecidos en forma de licencia, franquicia y derechos de explotación de una patente, fórmulas que entrañan diferentes niveles de compromiso internacional, de recursos y de riesgo.

Para aminorar el efecto de la incertidumbre, la empresa preferirá comenzar por aquellas naciones más próximas a la propia y sobre las que tiene un mayor volumen de información, teniendo en cuenta no sólo la distancia física sino también la distancia psicológica, concepto que reúne todo el conjunto de diferencias en el plano cultural, social, económico y legal entre el mercado doméstico y el exterior (Johanson *et al.*, 1975). La internacionalización supone para la empresa un proceso de aprendizaje continuo sobre las formas de competir en el panorama internacional lo requiere tiempo e implica riesgos. Este aprendizaje se asienta en la organización en forma de experiencia acumulada, factor clave en el desarrollo gradual del ámbito geográfico de la empresa. En suma, se trata de una cadena acción-experiencia-acción, en el que el resultado de cada iteración es un incremento de la implicación de la empresa con sus actividades internacionales (Andersen, 1993). Majaro (1993) contempla cuatro factores que deben ser tomados en consideración mientras se prepara la estrategia para entrar en mercados extranjeros: los objetivos de la empresa, las demandas del mercado, los recursos disponibles y el producto a comercializar. En su proceso de internacionalización, y después de evaluar las oportunidades y condiciones de un país extranjero, le corresponde a la gerencia elegir la estrategia óptima para incursionar en esos mercados ya que de ella dependerá el éxito de la firma al ampliar sus operaciones en el terreno internacional.

Marco contextual

Con la finalidad de identificar las firmas objeto de estudio de la presente investigación y conocer la situación en la que se encuentra la microindustria de la cerveza artesanal en el estado de Michoacán de Ocampo, México, se llevó a efecto la identificación de fuentes de información pertinentes. En una primera instancia el Ing. Carlos Alberto Paniagua Aguilar, presidente de la Asociación de Cerveceros Artesanales de Michoacán (CERARMICH, A.C.), y director general de la

productora de cerveza artesanal Tzibalba, en conjunción con la L. en A. Jessica Paolani Espejel Bedolla, establecieron que la referida asociación fue constituida en la ciudad de Morelia, Michoacán de Ocampo, México, el viernes 2 de octubre del año 2015, y quedó oficialmente conformada por 30 productores artesanales, de distintos tamaños (nano, micro, medianos, grandes), alcances y volúmenes de producción, pertenecientes a diversas localidades del estado de Michoacán y que fue conformada de acuerdo a los siguientes objetivos:

- Necesidad imperante de estandarizar los procesos de producción para elevar su calidad y brindar mejores productos a la sociedad;
- Ofrecer asesoría a los productores para que estos puedan formalizarse;
- Ampliar el volumen de compra de insumos por volumen en colectivo;
- Promocionar el consumo de cerveza artesanal y elevar la derrama económica;
- Generar unión en el gremio;
- Aportar al crecimiento económico y turístico del estado de Michoacán;
- Promover el desarrollo de proveedores de insumos locales; y,
- Promover la investigación científica.

Está asociación civil de productores de cerveza artesanal es la sexta en su tipo en la República Mexicana que se encuentra legalmente constituida, además de las existentes en los estados de Guanajuato, Querétaro, Baja California, Chihuahua y Zacatecas. Cuenta con tres niveles de clasificación de sus miembros: tipo A, para los productores y comercializadores de sus productos; tipo B, para los fabricantes de cerveza caseros; y, tipo C, para los *beerlovers* (v.g. centros de consumo, productores sin fines de comercialización, festivales, entre otros). Actualmente la asociación brinda cursos de capacitación para sus miembros en diversas áreas de interés para ellos y participa activamente en la organización de festivales y actividades orientadas a la promoción de los asociados y sus productos.

En una segunda instancia, el Ing. Edgar Mercado Ponce, empresario michoacano propietario de *The Beer Company*, director del Festival Internacional la Cerveza y presidente de la Asociación de Cerveceros y Relacionados de Michoacán (ACERMICH), que cuenta actualmente entre algunos de sus afiliados a Cervecería La Estación, Mazátl, Xakúa, Tlazazalca, Tépoli, Uruapense y *Art Beer*, precisó que el objetivo principal que persiguen ambos organismos es el de dar promoción al consumo de la cerveza artesanal basándose en la organización de eventos orientados a tal fin.

La información recabada de la CERARMICH, A.C. (Asociación de Cerveceros Artesanales de Michoacán) y la ACERMICH (Asociación de Cerveceros y Relacionados de Michoacán fue enriquecida con información proveniente de la ACERMEX (Asociación Cervecera de la República Mexicana), Cerveceros de México (antes Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y la Malta – CANICERM), el SIEM Michoacán (Sistema de Información Empresarial Mexicano) y la CANIRAC Michoacán (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados) con la finalidad de identificar la distribución de los microproductores de cerveza artesanal en el estado de Michoacán de Ocampo, México (ver cuadro 10).

Cuadro 10. Distribución de microproductores de cerveza artesanal en el estado de Michoacán de Ocampo, México

TOTAL	LOCALIDAD	ESTADO	MARCA
1	Ciudad Hidalgo	Michoacán	La Heroica
1	Erongaricuaro	Michoacán	Eronari
3	Jiquilpan	Michoacán	1. Libertadores 2. Ocote *Brewing* 3. Xiquilpan
2	Lázaro Cárdenas	Michoacán	1. Cervecería Artesanal de Lázaro Cárdenas 2. Cervecería Artesanal del Pacífico
38	Morelia	Michoacán	1. *Berserker* 2. *Best Brewing* 3. Brebaje 4. *Brewfus* Cervecería 5. Casanova 6. Cervecería Armas 7. Cervecería Nacional Morelos 8. Cinco Mulatas 9. Cueva Santa 10. *Dante's Beer* 11. Dogma 12. *Dunkler Engel* 13. *Gambrinus* 14. *Invictus* 15. La Bru 16. La Emiliana 17. La Puerca 18. Maconda 19. Malora 20. Maltería y Cervecería del Río 21. Matasantos 22. Mauer 23. Mazátl 24. Mexmaya 25. *Moor* 26. Musas 27. Mytika 28. Pecados Capitales 29. Rastrera 30. *RB* 31. *Rising Hop* 32. *The Bastards Beer Company* 33. *The Beer Bank* 34. *The Beer Box* 35. *The Beer Company* 36. Tzibalba Cervecería 37. *Velvet King* 38. Xakúa
2	Pastor Ortíz	Michoacán	1. Cervecería La Estación 2. Maltería Zurumuato
1	Pátzcuaro	Michoacán	Curicaveri
1	Tlazazalca	Michoacán	Cervecería Tlazazalca
8	Uruapan	Michoacán	1. *Art Beer* 2. Demonio 3. *Klot* 4. La Mulata 5. La Uruapense 6. Rodilla del Diablo 7. Tépoli 8. *Zarzabeer*
1	Zacapu	Michoacán	Región Purépecha
2	Zamora	Michoacán	1. Cervecería *Maverik* 2. Cervecería Zamora
60			

Fuente: Elaborado por los autores con base en CERARMICH, A.C., 2016; ACERMICH, 2016; ACERMEX, 2016; Cerveceros de México, 2016; SIEM Michoacán, 2016; y, CANIRAC Michoacán, 2016.

Diseño de la investigación

En este apartado se precisan la manera o los medios empleados por los investigadores para responder a la pregunta de investigación y el modo en que se comprobará la hipótesis establecida (2004). En el diseño de una investigación se pueden distinguir los siguientes elementos: los objetos, sujetos o grupos investigados y la forma de su elección; el número de observaciones efectuadas, su carácter y el orden de realización de las mismas; la forma de asignación de los sujetos o grupos a los tratamientos; la naturaleza de las investigaciones; y, el carácter y el número de las variables independientes investigadas así como sus niveles o categorías (Sierra, 1986).

Universo de estudio

El universo de estudio está conformado por todas las microempresas dedicadas a la elaboración de cerveza artesanal que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, de las cuales se identificaron sesenta (60) de acuerdo a la información proporcionada por la CERARMICH, A.C. (2016); ACERMICH (2016); ACERMEX (2016); Cerveceros de

México (2016); SIEM Michoacán (2016); y, CANIRAC Michoacán (2016) (ver cuadro 10). Se han agregado, por su relevancia con respecto al objeto de estudio de la investigación, tres organizaciones: la Asociación de Cerveceros Artesanales de Michoacán A.C. (CERARMICH, A.C.), la Asociación de Cerveceros y Relacionados de Michoacán (ACERMICH, A.C.) y el Festival Internacional de la Cerveza para totalizar sesenta y tres (63) organizaciones las que conforman el universo de estudio, razón por la que se llevará a efecto un censo para obtener datos de la mayor cantidad de sujetos de estudio, siendo éstos la caracterización del objeto de estudio y fuentes de información fidedigna y confiable de evidencia empírica, entre otros, directivos, empleados, dueños, socios, archivos históricos, estadísticas, entrevistas, testimonios orales o escritos (Rivas, 2004).

Técnica de muestreo

El criterio elegido para aplicar el instrumento de recolección de datos se basa en un tipo de muestreo no aleatorio denominado muestreo propositivo, caracterizado por el uso de juicios e intenciones deliberadas para obtener muestras, suficientes y representativas, al incluir sujetos o grupos que se presume son típicos en la muestra y que se ajustan al concepto que el investigador tiene del universo (Kerlinger *et al.*, 2002).

Instrumento de recolección de datos

Hernández *et al.* (2003) establecen que la recolección de datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: a) seleccionar un instrumento de entre los disponibles o desarrollar uno que sea válido y confiable, b) aplicar el instrumento, es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio (medir variables) y c) preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente (codificación de los datos). El instrumento de recolección de datos debe considerar el tipo de estudio al que pertenece la investigación (Rivas, 2004). La presente investigación emplea la técnica de recolección de datos denominada observación mediante encuesta. En ella se utilizan los instrumentos cuestionario simple, entrevista y escala sociométrica. El instrumento se conforma de preguntas abiertas de administración, de clasificación, de investigación y de control; y cerradas, de escalas de intervalo simple de evaluación simple o *rating*, de escalas de evaluación múltiple empleando escala Likert y de jerarquía mediante clasificación, (Kerlinger *et al.*, 2002; Sierra, 1986; Rivas, 2004; Fisher *et al.*, 1997).

Evaluación del instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos fue aplicado a 99 sujetos, elegidos de manera no aleatoria mediante muestreo propositivo, pertenecientes a sesenta y tres (63) microempresas productoras de cerveza artesanal del estado de Michoacán de Ocampo, México, y organizaciones relacionadas. El resultado de la prueba del coeficiente de Alfa de Cronbach, mediante el programa *IBM® SPSS® Statistics* 21, se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Prueba de fiabilidad del instrumento de recolección de datos con 99 sujetos.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	99	100.0
	Excluidos[a]	0	.0
	Total	99	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.998	.998	88

NOTA: Cuanto el coeficiente resultante de la prueba de Alfa de Cronbach se aproxime más a 1 mayor la fiabilidad del instrumento que representa el grado en que éste producirá resultados consistentes y coherentes cuando su aplicación repetida al mismo sujeto, en relación a un objeto específico, produzca resultados iguales (Kerlinger, 2002).

Fuente: Elaborada por los autores con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Clasificación de datos

Este apartado tiene por objeto agrupar los datos recolectados referentes al objeto de estudio, su disposición y presentación conjunta y ordenada de las sumas o totales obtenidos en la tabulación de los datos, referentes a las categorías o dimensiones de una variable o de varias relacionadas entre sí. Su objetivo es reflejar, previa su diferenciación, la dimensión colectiva de los datos recabados en la observación y con ello poner de manifiesto las uniformidades, semejanzas y diferencias de los fenómenos observados mediante la sistematización de los resultados al ofrecer una visión numérica, sintética y global del fenómeno estudiado y de las relaciones entre sus distintos aspectos (Sierra, 1986). La información de las organizaciones, municipio y estado en que operan, número de participantes y el porcentaje relativo de participación se presenta en el cuadro 11.

Cuadro 11. Organizaciones observadas mediante encuesta en la investigación

	Organización	Municipio	Estado	Número de Participantes	% de Participación
1	Asociación de Cerveceros Artesanales de Michoacán A.C. (CERARMICH, A.C.)	Morelia	Michoacán	2	2.02%
2	Asociación de Cerveceros y Relacionados de Michoacán (ACERMICH, A.C.)	Morelia	Michoacán	2	2.02%
3	Festival Internacional de la Cerveza	Morelia	Michoacán	2	2.02%
4	*Berserker*	Morelia	Michoacán	1	1.01%
5	*Best Brewing*	Morelia	Michoacán	2	2.02%
6	Brebaje	Morelia	Michoacán	1	1.01%
7	*Brewfus* Cervecería	Morelia	Michoacán	2	2.02%
8	Casanova	Morelia	Michoacán	1	1.01%
9	Cervecería Armas	Morelia	Michoacán	1	1.01%
10	Cervecería Nacional Morelos	Morelia	Michoacán	2	2.02%
11	Cinco Mulatas	Morelia	Michoacán	3	3.03%
12	Cueva Santa	Morelia	Michoacán	1	1.01%
13	*Dante's Beer*	Morelia	Michoacán	2	2.02%
14	Dogma	Morelia	Michoacán	2	2.02%
15	*Dunkler Engel*	Morelia	Michoacán	3	3.03%
16	*Gambrinus*	Morelia	Michoacán	1	1.01%
17	*Invictus*	Morelia	Michoacán	1	1.01%
18	La Bru	Morelia	Michoacán	3	3.03%
19	La Emiliana	Morelia	Michoacán	2	2.02%
20	La Puerca	Morelia	Michoacán	1	1.01%
21	Maconda	Morelia	Michoacán	1	1.01%
22	Malora	Morelia	Michoacán	2	2.02%
23	Malteria y Cervecería del Río	Morelia	Michoacán	4	4.04%
24	Matasantos	Morelia	Michoacán	3	3.03%
25	Mauer	Morelia	Michoacán	1	1.01%
26	Mazátl	Morelia	Michoacán	1	1.01%
27	Mexmaya	Morelia	Michoacán	2	2.02%
28	*Moor*	Morelia	Michoacán	1	1.01%
29	Musas	Morelia	Michoacán	2	2.02%
30	Mytika	Morelia	Michoacán	1	1.01%
31	Pecados Capitales	Morelia	Michoacán	3	3.03%
32	Rastrera	Morelia	Michoacán	3	3.03%
33	*RB*	Morelia	Michoacán	1	1.01%
34	*Rising Hop*	Morelia	Michoacán	2	2.02%
35	*The Bastards Beer Company*	Morelia	Michoacán	2	2.02%
36	*The Beer Bank*	Morelia	Michoacán	2	2.02%
37	*The Beer Box*	Morelia	Michoacán	3	3.03%
38	*The Beer Company*	Morelia	Michoacán	2	2.02%
39	Tzibalba Cervecería	Morelia	Michoacán	2	2.02%
40	*Velvet King*	Morelia	Michoacán	1	1.01%
41	Xakúa	Morelia	Michoacán	2	2.02%
42	La Heroica	Cd. Hidalgo	Michoacán	1	1.01%
43	Eronari	Erongaricuaro	Michoacán	1	1.01%
44	Libertadores	Jiquilpan	Michoacán	1	1.01%
45	Ocote *Brewing*	Jiquilpan	Michoacán	1	1.01%
46	Xiquilpan	Jiquilpan	Michoacán	1	1.01%
47	Cervecería Artesanal de Lázaro Cárdenas	Lázaro Cárdenas	Michoacán	1	1.01%
48	Cervecería Artesanal del Pacífico	Lázaro Cárdenas	Michoacán	1	1.01%
49	Cervecería La Estación	Pastor Ortiz	Michoacán	1	1.01%
50	Malteria Zurumuato	Pastor Ortiz	Michoacán	2	2.02%
51	Curicaveri	Pátzcuaro	Michoacán	1	1.01%
52	Cervecería Tlazazalca	Tlazazalca	Michoacán	1	1.01%
53	*Art Beer*	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
54	Demonio	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
55	*Klot*	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
56	La Mulata	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
57	La Uruapense	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
58	Rodilla del Diablo	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
59	Tépoli	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
60	*Zarzabeer*	Uruapan	Michoacán	1	1.01%
61	Región Purépecha	Zacapu	Michoacán	1	1.01%
62	Cervecería *Maverik*	Zamora	Michoacán	1	1.01%
63	Cervecería Zamora	Zamora	Michoacán	1	1.01%
				99	**100.00%**

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Análisis de los datos

El método para tratar los datos obtenidos es el análisis de correlación para medir la *fuerza* o el *grado* de *asociación lineal* entre las variables (Gujarati *et al.*, 2010) mediante el Coeficiente de Correlación de Pearson (Rivas, 2004). Mediante el programa *IBM® SPSS® Statistics* 21, se generan los estadísticos descriptivos (ver tabla 2) y las correlaciones con el método del coeficiente de Pearson (Tabla 3).

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de las variables dependiente e independientes

Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Internacionalización	3.4747	1.00350	99
Atributos del emprendedor internacional	4.4848	1.08198	99
Financiamiento	3.5657	1.64851	99
Ventajas competitivas	4.0505	1.24026	99
Mercado objetivo	4.1717	1.04041	99
Promoción	3.4646	1.69822	99
Modo de entrada	3.7879	1.45176	99

Fuente: Elaborada por los autores con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Tabla 3. Tabla de Correlaciones con el método del coeficiente de Pearson

Correlaciones

		Internacionalización	Atributos del emprendedor internacional	Financiamiento	Ventajas competitivas	Mercado objetivo	Promoción	Modo de entrada
Internacionalización	Correlación de Pearson	1	.697**	.835**	.825**	.840**	.839**	.847**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	98.687	74.212	135.414	100.626	85.929	140.162	120.970
	Covarianza	1.007	.757	1.382	1.027	.877	1.430	1.234
	N	99	99	99	99	99	99	99
Atributos del emprendedor internacional	Correlación de Pearson	.697**	1	.726**	.864**	.859**	.698**	.813**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	74.212	114.727	126.848	113.576	94.758	125.697	125.182
	Covarianza	.757	1.171	1.294	1.159	.967	1.283	1.277
	N	99	99	99	99	99	99	99
Financiamiento	Correlación de Pearson	.835**	.726**	1	.939**	.948**	.977**	.967**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	135.414	126.848	266.323	188.172	159.384	267.980	226.879
	Covarianza	1.382	1.294	2.718	1.920	1.626	2.734	2.315
	N	99	99	99	99	99	99	99
Ventajas competitivas	Correlación de Pearson	.825**	.864**	.939**	1	.958**	.919**	.958**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	100.626	113.576	188.172	150.747	121.141	189.677	169.061
	Covarianza	1.027	1.159	1.920	1.538	1.236	1.935	1.725
	N	99	99	99	99	99	99	99
Mercado objetivo	Correlación de Pearson	.840**	.859**	.948**	.958**	1	.930**	.977**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	85.929	94.758	159.384	121.141	106.081	161.101	144.606
	Covarianza	.877	.967	1.626	1.236	1.082	1.644	1.476
	N	99	99	99	99	99	99	99
Promoción	Correlación de Pearson	.839**	.698**	.977**	.919**	.930**	1	.963**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	140.162	125.697	267.980	189.677	161.101	282.626	232.758
	Covarianza	1.430	1.283	2.734	1.935	1.644	2.884	2.375
	N	99	99	99	99	99	99	99
Modo de entrada	Correlación de Pearson	.847**	.813**	.967**	.958**	.977**	.963**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	120.970	125.182	226.879	169.061	144.606	232.758	206.545
	Covarianza	1.234	1.277	2.315	1.725	1.476	2.375	2.108
	N	99	99	99	99	99	99	99

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaborada por los autores con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Interpretación de resultados

Los resultados obtenidos mediante el método del coeficiente de correlación de Pearson (tabla 3) permiten identificar una estrecha relación entre las variables consideradas en la investigación (ver tabla 4).

Tabla 4. Coeficiente de correlación de Pearson de las variables de investigación

VARIABLES	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r)	CORRELACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r^2)
Modo de entrada - Internacionalización	0.847	Marcada - Alta	0.717409
Mercado objetivo - Internacionalización	0.840	Marcada - Alta	0.70560
Promoción - Internacionalización	0.839	Marcada - Alta	0.703921
Financiamiento - Internacionalización	0.835	Marcada - Alta	0.697225
Ventajas competitivas - Internacionalización	0.825	Marcada - Alta	0.680625
Atributos del emprendedor internacional - Internacionalización	0.697	Moderada - Sustancial	0.485809

Fuente: Elaborada por los autores con base en las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos.

Conclusiones

La información obtenida en la investigación empírica es coincidente con los fundamentos teóricos. Las variables dependiente e independientes tienen una relación significativa entre ellas.

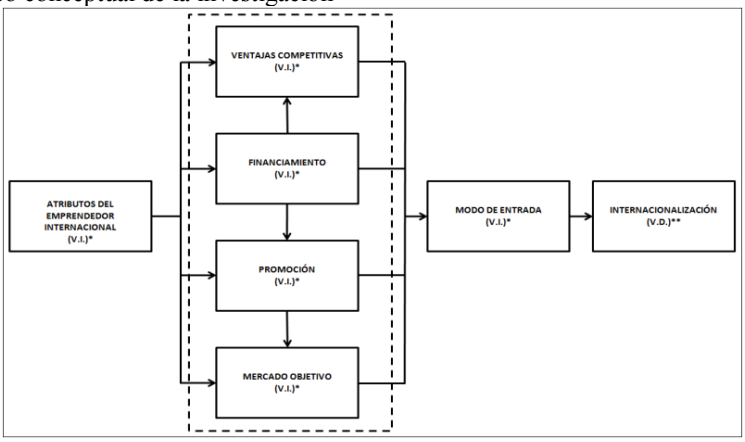
Prueba de hipótesis

Desde el punto de vista estadístico una hipótesis es una proposición no probada que tentativamente explica ciertos hechos o un fenómeno (Rivas, 2004). El proceso con el que se prueba una hipótesis requiere de la comprensión de tres conceptos: hipótesis nula, hipótesis alternativa y nivel de significancia. La hipótesis nula es una declaración del *status quo*. Es una afirmación conservadora y muchas veces incluye la palabra "*no*". Por lo general se representa mediante H_0. La hipótesis alternativa es una declaración opuesta a la hipótesis nula y generalmente se representa como H_1. El nivel de significancia es el grado de confianza que tiene la estimación de la hipótesis. Se representa con el símbolo α y dependerá del nivel de rigurosidad de la investigación.

Este estudio partió de establecer la Pregunta de Investigación: ¿Cuáles son los factores estratégico-potenciadores que inciden en la internacionalización de la cerveza artesanal elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, para consolidar su efectivo posicionamiento? Establecida la variable dependiente, Internacionalización, posteriormente se identificaron los factores estratégicos que conforman el proceso de internacionalización de la firma de acuerdo a la literatura existente. Eso permitió el establecimiento de las variables independientes.

Se consideró que el emprendedor internacional es responsable de obtener un financiamiento adecuado, desarrollar ventajas competitivas, identificar el mercado objetivo y efectuar la promoción correspondiente. El financiamiento adecuado y oportuno coadyuva al desarrollo de ventajas competitivas y de una promoción efectiva. Una promoción adecuada permite impactar de manera efectiva al mercado objetivo. La selección de un modo de entrada efectivo es resultado de la acción integrada del emprendedor internacional, financiamiento adecuado, desarrollo de ventajas competitivas, identificación del mercado objetivo y de una promoción adecuada. Y, la internacionalización será consecuencia de la elección de un modo de entrada efectivo (ver figura 2).

Figura 2. Modelo sistémico conceptual de la investigación



* *V.I.: Variable independiente de la investigación*
** *V.D.: Variable dependiente de la investigación*
Fuente: Elaborada por los autores.

La operacionalización de las variables se presenta en el cuadro 14.

Cuadro 14. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR
DEPENDIENTE		
Internacionalización	**Posicionamiento**	Unidades comercializadas en el exterior
INDEPENDIENTES		
1. Atributos del emprendedor internacional	**1.1 Habilidades técnicas**	1.1.1 Formación profesional 1.1.2 Experiencia en negocios internacionales 1.1.3 Capacidad de gestión efectiva 1.1.4 Capacidad de negociación 1.1.5 Capacidad de aprendizaje 1.1.6 Dominio de idiomas extranjeros 1.1.7 Manejo de T.I.C's
	1.2 Habilidades humanas	1.2.1 Liderazgo 1.2.2 Motivación 1.2.3 Trabajo en equipo 1.2.4 Inteligencia emocional
	1.3 Habilidades conceptuales	1.3.1 Tolerancia a la ambigüedad 1.3.2 Creatividad 1.3.3 Iniciativa 1.3.4 Capacidad de toma de decisiones 1.3.5 Actitud ante el riesgo
2. Financiamiento	**2.1 Condiciones**	2.1.1 Monto 2.1.2 Plazo 2.1.3 Costo 2.1.4 Crédito refaccionario 2.1.5 Crédito de habilitación o avío
	2.2 Origen	2.2.1 Instituciones financieras privadas 2.2.2 Instituciones financieras públicas 2.2.3 Proveedores 2.2.4 Clientes 2.2.5 Patrocinios 2.2.6 Venta de activos 2.2.8 Renta de activos 2.2.9 Constitución de sociedad 2.2.9 Otro(s)
	2.3 Capacidad de pago	2.3.1 Flujos netos de efectivo 2.3.2 Rentabilidad sobre la inversión 2.3.3 Periodo de recuperación de la inversión
3. Ventajas competitivas	**3.1 Calidad**	3.1.1 Calidad de diseño 3.1.2 Calidad de conformidad 3.1.3 Calidad de uso
	3.2 Precio	3.2.1 Precio de oferta 3.2.2 Precio de demanda 3.2.3 Precio de mercado
	3.3 Tecnología	3.3.1 Capacidad productiva 3.3.2 Nivel de automatización
4. Mercado objetivo	**4.1 Criterio físico**	4.1.1 Localización 4.1.2 Distancia 4.1.3 Vías de transporte disponibles 4.1.4 Costo de traslado/embarque 4.1.5 Condiciones de entrada
	4.2 Criterio psicológico	4.2.1 Cultura 4.2.2 Necesidades 4.2.3 Gustos 4.2.4 Deseos 4.2.5 Preferencias 4.2.6 Hábitos
	4.3 Criterio económico	4.3.1 Poder adquisitivo 4.3.2 Destino del gasto
5. Promoción	**5.1 Comunicación integrada de marketing (CIM)**	5.1.1 Venta personal 5.1.2 Publicidad 5.1.3 Promoción de ventas 5.1.4 Relaciones públicas
6. Modo de entrada	**6.1 Trayectoria exportadora**	6.1.1 Exportación 6.1.2 Establecimiento de filial(es) en el extranjero
	6.2 Desplazamiento de la capacidad productiva	6.2.1 Establecimiento de empresa(s) conjunta(s) 6.2.2 Establecimiento de plantas en el exterior (IED)
	6.3 Cesión de la ventaja	6.3.1 Licencia(s) 6.3.2 Franquicia(s) 6.3.3 Cesión de derechos

Fuente: Elaborado por los autores.

A continuación se establecen la hipótesis nula, la hipótesis alternativa y el nivel de significancia.

H_0: r_{xy} = Los factores estratégico-potenciadores que inciden en la internacionalización de la cerveza artesanal elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, para consolidar su efectivo posicionamiento no son:

Atributos del emprendedor internacional, Financiamiento, Ventajas competitivas, Mercado objetivo, Promoción y Modo de entrada.
H_1: r_{xy} = Los factores estratégico-potenciadores que inciden en la internacionalización de la cerveza artesanal elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, para consolidar su efectivo posicionamiento son: Atributos del emprendedor internacional, Financiamiento, Ventajas competitivas, Mercado objetivo, Promoción y Modo de entrada.

Para establecer el nivel de significancia considérese que los *ítems* del instrumento de recolección de datos recibieron una calificación de acuerdo a la escala: 1 – "*Menos importante*", 2 – "*Algo importante*", 3 – "*Medianamente importante*", 4 – "*Importante*" y 5 – "*Muy importante*". En esta escala se espera que la distribución de opiniones se distribuya normalmente entre la población observada mediante encuesta. Esto significa que:

H_0: r_{xy} = La media no es igual a *3*

H_1: r_{xy} = La media es igual a *3*

α = *0.05* con un nivel de confiabilidad de *95%*

La media obtenida en los datos recolectados se presenta en la tabla 5.

Tabla 5. Estadísticos de resumen de los elementos

Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.	Varianza
Atributos del emprendedor internacional	99	4	1	5	444	4.48	1.082	1.171
Mercado objetivo	99	3	2	5	413	4.17	1.040	1.082
Ventajas competitivas	99	4	1	5	401	4.05	1.240	1.538
Modo de entrada	99	4	1	5	375	3.79	1.452	2.108
Financiamiento	99	4	1	5	353	3.57	1.649	2.718
Promoción	99	4	1	5	343	3.46	1.698	2.884
N válido (según lista)	99							

Fuente: Elaborada por los autores.

En este caso se rechaza la hipótesis nula, H_0: r_{xy} = La media no es igual a *3*, y se acepta la hipótesis alternativa, H_1: r_{xy} = La media es igual a *3*.

Por lo tanto se constata que H_1: r_{xy} = Los factores estratégico-potenciadores que inciden en la internacionalización de la cerveza artesanal elaborada por microproductores del estado de Michoacán de Ocampo, México, para consolidar su efectivo posicionamiento son: Atributos del emprendedor internacional, Financiamiento, Ventajas competitivas, Mercado objetivo, Promoción y Modo de entrada.

Recomendaciones

Al tomar en consideración las variables independientes de la presente investigación con la finalidad de lograr la internacionalización de las microempresas productoras de cerveza artesanal que operan actualmente en el estado de Michoacán de Ocampo, México, se hace patente la relevancia que poseen, tanto por su fundamento y antecedente teórico como por su sustento empírico. Se recomienda que estas firmas tomen en consideración los aspectos Atributos del emprendedor internacional, Financiamiento, Ventajas competitivas, Mercado objetivo, Promoción y Modo de entrada al momento de generar sus planes estratégicos con la finalidad de mejorar sus probabilidades de ingresar a los mercados internacionales.

Referencias bibliográficas

- Ahmed, Z., Julian, C., Baalbaki, I., & Hadidian, T. (2004). Export barriers and firm internationalisation: a study of lebanese entrepreneurs. *Journal Of Management & World Business Research*, *1*(1), 11-22.
- Ahokangas, P. (1998). Internationalization and resources: an analysis of processes in nordic SMSs, Doctoral Dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa.
- Al-Aali, A., Lim, J., Khan, T., & Khurshid, M. (2013). Marketing capability and export performance: the moderating effect of export performance, *South African Journal of Business Management*, *44*(3), 59-70.
- Al-Hyari, K., Al-Weshah, G., & Alnsour, M. (2012). Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan, *Marketing Intelligence & Planning*, *30*(2), 188-211.

- Andersen, O. (1993). On the Internationalization of the firm: a critical analysis, *Journal of International Business Studies*, *24*(2), 209-31.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks, *Management International Review*, *37*(2), 27-42.
- Anderson, E., & Coughlan, A. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution, *The Journal of Marketing*, *51*, 71-82.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2000). An integrative conceptual model, *Global Marketing Co-operation and Networks*, International Business Press, New York, NY, 17-35.
- Balasescu, S. (2013). Marketing promotion in the consumer goods' retail distribution process, *Bulletin Of The Transilvania University Of Brasov. Series V: Economic Sciences*, *6*(1), 15-20.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management, 17*, 99-120.
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bradley, F. (1995). *International marketing strategy*, Prentice-Hall, Nueva York.
- Branch, E. (1994). *Elements of Export Marketing and Management*. London: Chapman and Hall.
- Brouthers, K., Brouthers, L., & Werner, S. (2003). Transaction costs-enhanced entry mode choices and firm performance, *Strategic Management Journal*, *24*(12), 1239-1248.
- Calle, A., & Tamayo, V. (2005). Estrategia e internacionalización en las pymes: caso Antioquia. *Cuadernos de Administración*, *18*(30), 137-164.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization", *International Business Review*, *4*(2), 115-31.
- Cambra, J., & Vázquez, R. (2010). Inés Rosales: el reto de internacionalizar la actividad de una pyme es posible, *Universia Business Review*, (28), 62-77.
- Colaiácovo, J. (1996). *Comercialización internacional y desarrollo de exportaciones*, Argentina: Macchi.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, H. (2005). *International Business*, 7 ed. USA: Thomson.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan D. (2013). *Negocios Internacionales*. 14a. ed. México, Pearson.
- Da Silva, P., & Da Rocha, A. (2001). Perception of export barriers to mercosur by brazilian firms, *International Marketing Review*, *18*(6), 589-611.
- Douglas, S., & Craig, C. (1992). Advances in international marketing, *International Journal of Research in Marketing*, *9*, 291-318.
- Ellis, P. (2008). Does psychic distance moderate the market size-entry sequence relationship?, *Journal of International Business Studies, 39*(3), 351-369.
- Escandón-Barbosa, D., & Hurtado-Ayala, A. (2013). Internacionalización de empresas bajo la perspectiva de recursos y capacidades: caso sector autopartes. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, *9*(17), 72-85.
- Fernández, A., & Tamayo V. (2005). Sme strategy and internationalization in Antioquia. *Cuadernos de administración*, *18*(30), 137-164.
- 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.
- Fisher, L., & Navarro, A. (1997). *Introducción a la investigación de mercados*. 3era. Ed. McGraw Hill Interamericana.
- Foss, N., & Eriksen, B. (1995a). *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.
- Foss, N., Knudsen, K., & Montgomery, C. (1995b). An extrapolation of common ground: integrating evolutionary and strategic theories of the firm, in Montgomery, C.A. (Ed.), Resource-based and evolutionary theories of the firm: toward a synthesis, *Kluwer Academic Publishers*, Boston, MA, 1-17.
- García, G. (2008). La industria argentina de maquinaria agrícola: ¿de la reestructuración a la internacionalización?, *Revista CEPAL*, *96*, 221-237.
- García-Canal, E. (2004). El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas, *Universia Business Review*, *3*(3), 70-83.
- García-Canal, E., Guillén, M., & Valdés, A. (2012). La internacionalización de la empresa española. Perspectivas empíricas. *Papeles de economía española*.
- Gherasim, A., Ghrerasim, D., & Vasiloaia, M. (2012). Communication in marketing promotion, *Economy Transdisciplinarity Cognition*, *15*(1), 37-44.
- Ghemawat, P., & Rivkin, J. (1999). *Strategy and the Business Landscape*, Addison- Wesley, Reading, PA.
- Gujarati, D., & Porter, D. (2010). *Econometría*. 5ta. Ed., México, Editorial McGraw-Hill.
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2003). *Marketing research within a changing information environment*, 2ed. Boston, McGraw-Hill.
- Hernández, A., Hernández, A., & Hernández, A. (2005). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. 5ta. Ed., México, Editorial Thompson, 90-92.
- Hernández, E. (2008). Artesanos de la cerveza, *Entrepreneur México*, *16*(10), 30-32.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación.* México: Editorial McGraw-Hill.
- 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., & Mattsson, L. (1993). Internationalization in industrial systems – a network approach, strategies in global competition, in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, 303-322.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, *7*(4), 11-24.

- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm: four swedish cases, *Journal of Management Studies*, *12*(3), 305-23.
- Jones, C. (1992). *Introduction to Financial Management*, Richard D. Irwin, Inc: U.S.
- Julian, C., & Ahmed, Z. (2005). The impact of barriers to export on export marketing performance*, Journal of Global Marketing*, *19*(1), 71-94.
- Kaarna, K. (2010). Understanding accelerated internationalisation: integrating theories for analyzing internationalisation paths, *Economics and Management*, *15*.
- Katsikeas, C., & Morgan, R. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience, *European Journal of Marketing, 28*(5), 17-35.
- Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review,* (9-10), 90-102.
- Kay, J. (2011). Think again: summer 1993 the structure of strategy, *Business Strategy Review*, *22*(2), 80-85.
- Kedia, B., & Chhokar, J. (1986). Factors inhibiting export performance of firms: an empirical investigation, *Management International Review*, *26*(4), 33-43.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales,* México: Editorial McGraw-Hill.
- 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.
- Khan, M. (2005). Internationalization of services: the global impact of us franchise restaurants, *Journal of Service Research*, *5*, 187-205.
- Khattak, J., Arslan, M., & Umair, M. (2011). Smes' export problems in Pakistan, *Journal of Business Management and Economics*. *2*(5), 192-199.
- Kovacs, É., Moraes, W., & Oliveira, B. (2011). Characteristics of location in the firm internationalization process, *Revista de Administração de Empresas*, *51*(4), 320-335.
- Lehtinen, U., & Penttinen, H. (1999). Definition of the internationalization of the firm, *Perspectives on Internationalization*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki, 3-19.
- Leonidou, L. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development, *Journal of Small Business Management*, *42*(3), 279-302.
- Liargovas, P., & Skandalis, K. (2008). Motivations and barriers of export performance: Greek exports to the Balkans, *Journal of Southern Europe and the Balkans*, *10*(3), 377-392.
- Majaro, S. (1993). *International marketing: a strategic approach to world markets*, Great Britain: Biddes Ltd.
- Martín, J. (2003). *Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas*, Tesis Doctoral. Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Málaga.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, *43*(5), 902-906.
- McIntyre, F., & Huszagh, S. (1995). Internationalization of franchise systems, *Journal of International Marketing*, *3*(4), 39-56.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process, *Strategic Management Journal*, *13*, 99-118.
- Milanzi, M. (2012). The impact of barriers on export behavior of a developing country firms: evidence from Tanzania, *International Journal of Business and Management, 7*(3), 10-21.
- Moini, A. (1997). Barriers inhibiting export performance of small and medium-sized manufacturing firms, *Journal of Global Marketing*, *10*(4), 67-93.
- Moreira, A. (2007). La Internacionalización de pymes industriales a través de multinacionales. Presentación de algunos casos de los sectores automotor y electrónico, *Cuadernos de Administración*, *20*(34), 89-114.
- Narasimhan, R., Kumar, R., & Sridhar, M. (2015). Internationalization of technology-based sme's in India: critical factors of transformation, *South Asian Journal of Management*, *22*(2), 144.
- Nazari, M., Hasangholipour, T., & Khalili, F. (2012). Identifying and ranking of Iran tractor manufacturing company's export problems and obstacles, *African Journal of Business Management*, *6*(17), 5702-5709.
- Ocampo, J. (2009). *Costos y evaluación de proyectos*. 1era. Edición 2002, 6ta. Reimpresión, México, Grupo Editorial Patria, 167-169.
- OECD. (2006). *The role of trade barriers in sme internationalization*, Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Publishing.
- OECD. (2007). *Removing barriers to sme access to international markets*, Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Publishing.
- OECD. (2009). *Top barriers and drivers to sme internationalisation*, Report by the OECD Working Party on SME's and Entrepreneurship, OECD.
- Okpara, J., & Koumbiadis, N. (2009). Strategic export orientation and internationalization barriers: evidence from smes in a developing economy, *Journal of International Business and Cultural Studies*, *1*(1), 1-10.
- Ortega, A. (2006). *Proyectos de inversión*, 1era. Edición, México, Editorial CECSA, 210-212.
- Palomo, M. (2005). Los Procesos de Gestión y la Problemática de las PYMES, *Ingenierías*, *3*(28), 25-31.
- Papadopoulos, N. (1987). Approaches to international market selection for small and medium sized enterprises, *Managing export entry and expansion*, Praeger, Nueva York, 128-158.
- Paunovic, Z., & Prebezac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises, *Trziste*, *22*(1), 57-76.
- Pérez, F., & Camarero, L. (2007). Intensidad exportadora y percepción de barreras a la exportación: un estudio de casos, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *13*(3), 93-106.

- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management* Journal, *14*, 179–191.
- Pinho, J., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: insights from Portuguese small-and medium sized exporters and non-exporters, *Journal of international Entrepreneurship*, *8*(3), 254-272.
- Purlys, Č., & Žvirblis, A. (2007). The enterprise's export marketing and promotion strategy, *Management Horizons: Visions & Challenges*, 289-300.
- Ramesh K., & Rao, S. (1989). *Fundamental of Financial Management*, Macmillan Publishing Company, New York.
- Ramírez, M. (2004). La importancia de los recursos intangibles en la internacionalización de la empresa, *Universia Business Review*, (3), 62-69.
- Raposo, N., & Pérez, P. (2009). La internacionalización de la gran empresa familiar española: una perspectiva histórica, *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (849), 27-38.
- Rivas, L. (2004). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?* 1era. Ed. Sociedad Cooperativa de Producción "Taller Abierto", S.C.L.
- Rojas, R. (1997). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Editorial Plaza y Valdés.
- Romero, B., & Merlos, J. (2013). Principales barreras a la exportación que impiden la internacionalización competitiva/Main export barriers that prevent the competitive internationalization, In *Global Conference on Business & Finance Proceedings 8*(2), 610. Institute for Business & Finance Research.
- Root, F. (1987). *Entry Strategies for lnternational Markets,* Lexington Books, London.
- Rothaermel, F. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill/Irwin, 5.
- Rumelt, R. (2003). What in the world is competitive advantage?, *Policy Working Paper*, 2003-2105.
- Rutihinda, C. (2008). Export barriers and performance of small and medium-sized enterprises, In *Allied Academies International Conference. Academy for Studies in International Business*, *8*(1), 57.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., & Hisrich, R. (2007). The internationalization of sme's: developing and testing a multi-dimensional measure on Slovenian firms, *Entrepreneurship & Regional Development*, *19*(2), 161-183.
- 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.
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. John Wiley & Sons, New York.
- Sandberg, S. (2012). Internationalization processes of small and medium-sized enterprises: entering and taking off from emerging markets, Doctoral dissertation. School of Business and Economics, Linnaeus University Dissertations No. 78/2012.
- Santos-Álvarez, M., & García-Merino, M. (2009). Información sobre internacionalización de empresas de Castilla-León, *El profesional de la información*, *18*(4), 407-412.
- Schweizer, R., Vahlne, J., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process, *Journal of International Entrepreneurship*, *8*(4), 343-370.
- Shultz, D. (2004). IMC receives a more appropriate definition, *Marketing News*, 8-12.
- Sierra, R. (1986). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. 5ta. Ed. Thomson.
- Smith, D., Gregoire, P., & Lu, M. (2006). Manager's perceptions of export barriers: a cross-cultural perspective of service firms, *Journal of Transnational Management, 12*(1), 51-68.
- Spohr, N., & Silveira, F. (2012). International strategy for an emerging multinational in Brazil: the case of JBS, *Revista de Administração de Empresas*, *52*(3), 300-312. Spohr, N., & Silveira, F. (2012). International strategy for an emerging multinational in Brazil: the case of JBS, *Revista de Administração de Empresas*, *52*(3), 300-312.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. 14ta. Ed. McGaw-Hill Interamericana, 63-67.
- Sundbo, J., Johnston, R., Mattsson, J., & Millett, B. (2001). Innovation in service internationalization: the crucial role of the frantrepreneur, *Entrepreneurship & Regional Development*, *13*(3), 247-267.
- Tesfom, G., Lutz, C., & Ghauri, P. (2006). Solving export marketing problems of small and medium-sized firms from developing countries: evidence from Eritrea, *Journal of African Business*, *7*(1-2), 57-87.
- Toulova, M., Votoupalova, M., & Kubickova, L. (2015). Barriers of sme's internationalization and strategy for success in foreign markets, *International Journal of Management Cases*, 4.
- Trimeche, M. (2003). Export problems and stimuli associated with performance in the Arab market context: insights from the Japanese managerial perceptions, *Journal of Transnational Management Development*, *8*(1-2), 53-81.
- Vázquez, S., & Vázquez, S. (2007). Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de pymes: un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004, *Contaduría y Administración*, (222), 41-57.
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea, *Cuadernos de Gestión*, 58.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1993). Internationalization: evolution of a concept, *The Internationalization of the Firm: A Reader*, 155-71.
- Wilinski, W. (2012). Internationalisation through the Warsaw Stock Exchange: an empirical analysis. *Post-Communist Economies*, *24*(1), 145-154.
- Zaheer, V., & Mosakowsky, E. (1997). The dynamics of the liability of foreignness: a global study of survival in financial services, *Strategic Management Journal, 18*, 439-464.
- Zazo, J., Del Canto, J., & Benito, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización. *Economía Industrial*, 33-48.

LA POLÍTICA SOCIAL FRENTE A LA POBREZA ALIMENTARIA EN MÉXICO. EL CASO DE UN COMEDOR COMUNITARIO EN LA SIERRA DE ATOYAC DE ÁLVAREZ, GUERRERO.

Guadalupe Manzano Ocampo, José Manuel González Pérez
Facultad de Economía Vasco de Quiroga (Fevaq) de Universidad Michoacana de San Nicolás de
hidalgogmanzano@fevaq.net, jmanuelgp9090@yahoo.com.mx

Resumen

Se realizo un estudio de caso, de un comedor comunitario ubicado en la comunidad de San Juan de las Flores, del municipio de Atoyac de Álvarez, Guerrero. Operado dentro de la Cruzada Nacional contra el Hambre (CNcH), con el propósito de identificar el grado de beneficio que este representa para la comunidad en términos de su contribución con el abatimiento al problema de la pobreza alimentaria. Se analizo de manera integral el caso, teniendo un enfoque exploratorio descriptivo, para el trabajo de campo se utilizaron cuestionarios semiestructurados. Entre otros resultados encontrados y que indican tanto los beneficios, como las inconformidades de los usuarios y de los operadores del comedor, se encontró una serie de inconformidades por los comensales, en cuanto al tipo de insumos que les proporcionan los del programa para la preparación de las comidas, el que las políticas operativas del programa no contribuye a un verdadero el desarrollo económico y social local, sin embargo, están satisfechos en cuanto a que por lo menos les llena el estómago de comida, además no existe una verdadera participación comunitaria para un manejo transparente del comedor. Se considera en lo general que se trata de un programa asistencial, que este no está contribuyendo a combatir la pobreza alimentaria al mediano y largo plazo ya que no está atacando las principales causas de esta

Palabras clave: Pobreza alimentaria, comedor comunitario, política social

ABSTRACT

This study about community kitchen in San Juan de las Flores, located in Atoyac de Álvarez, Guerrero, has a framework: Cruzada Nacional contra el Hambre (CNcH), we have a intention of identifying the grade of benefit that this one represents for the community and its contribution with the discouragement to the problem of the food poverty. The study is analyzed integral manner, the information was obtained for descriptive exploratory approach and semi-structured questionnaires. The results develop something benefits, its show a series of dissents for the people, too. It is contradicting. The social policy and programs not encourages economic, local, social development, the program not brings a real community participation and does not exist for a transparent handling kitchen´s resources.

This walfare program not help to fight the food poverty, to the medium-sized one and long term since it is not attacking the main causes of problem.

Key words: Food poverty, community kitchen, social policy

INTRODUCCIÓN

A lo largo de las últimas décadas uno de los problemas que vive la humanidad es la pobreza. Este fenómeno afecta de manera intrínseca las actitudes y percepciones de quienes la padecen. Implica un proceso y una situación en la que los afectados sufren hambre, falta de acceso a la salud, educación o protección contra riesgos cotidianos, es decir carecen de las condiciones necesarias para vivir de una forma íntegra, se les niega la oportunidad de integrarse de un modo digno y productivo a la comunidad en que habitan y de desarrollarse plenamente en todos los ámbitos de la vida.

La concepción de pobreza es muy compleja, y más aún cuando los derechos humanos se toman como un eje transversal. El ser humano es un ser universal que se manifiesta en la ampliación constante de las necesidades y las capacidades humanas según Marx, en Boltvinik (2004).

La pobreza tiene múltiples concepciones, y para efectos de este trabajo se considera de manera general y con una mayor tendencia, los términos en que la describen Boltvinik y Hernández (1999), en cuanto a que la pobreza es una condición que implica una mala calidad de vida, como consecuencia de una o varias carencias de capacidades intelectuales y/o físicas, de tal manera que el individuo no puede tener acceso a los recursos necesarios para una alimentación integral, asistencia sanitaria, educación, vivienda y todo lo necesario para su digno desarrollo como ser humano.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (por sus siglas en inglés, FAO) (2011), cita que el programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD), considera que la pobreza general o pobreza relativa es la "falta del ingreso necesario para satisfacer las necesidades esenciales no alimentarias como el vestuario, la energía y la vivienda, así como las necesidades alimentarias; mientras que, para el Banco Mundial, es el hecho de "vivir con menos de 2,5 USD al día". Por otra parte, el concepto de pobreza absoluta o indigencia, El PNUD la define como "falta del ingreso necesario para satisfacer las necesidades básicas de alimentos, que se suele definir sobre la base de las necesidades mínimas de calorías", por lo que según el Banco Mundial "pobres extremos son los que viven con menos de 1,25 USD al día" (FAO, 2011).

En este contexto estudiar los temas relacionados con la política social que realizan los gobiernos para contribuir a disminuir la pobreza alimentaria tienen relevancia, dada la magnitud del problema, ya que el Banco Mundial (2016), citado por la FAO, considera que "en el conjunto del planeta hay unos 2,100 millones de pobres y 767 millones de personas todavía viven en la pobreza extrema. De estas, casi el 75% vive en zonas rurales y depende de la agricultura para su subsistencia" (FAO, 2017). En este sentido en el presente estudio de caso, se analiza una de las múltiples acciones que el gobierno en México realiza como una medida que tiende a contribuir con el abatimiento de la pobreza alimentaria en las zonas de alta y muy alta marginación denominados comedores comunitarios, siendo el caso de uno de ellos, el establecido en la sierra de Atoyac de Álvarez, Guerrero.

BASE TEÓRICA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DEL TEMA.

En México el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) considera que "la población en situación de pobreza multidimensional será aquella cuyos ingresos sean insuficientes para adquirir los bienes y los servicios que requiere para satisfacer sus necesidades y presente carencia en al menos uno de los siguientes seis indicadores: rezago educativo, acceso a los servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos en la vivienda y acceso a la alimentación" (CONEVAL, 2010). En México en el año 2016 el 43,6% de la población la población estaba en situación de pobreza, lo que representaba que 53.4 millones de mexicanos estuvieran en esta situación (CONEVAL, 2016).

Entre la pobreza, la más crítica es la pobreza extrema la cuan se considera, cuando una persona tiene tres o más carencias, de las seis consideradas en la pobreza multidimensional, los cuales se encuentra por debajo de la línea de bienestar mínimo. Las personas en esta situación disponen de un ingreso tan bajo que, aun si lo dedicase por completo a la adquisición de alimentos, no podría adquirir los nutrientes necesarios para tener una vida sana (CONEVAL, 2010). En este contexto de pobreza extrema, se encuentra el 7.6% de la población con 9.4 millones de personas mexicanas (CONEVAL, 2016)

Para contribuir a disminuir los niveles de la pobreza y de la pobreza extrema en México, los tres órdenes gobiernos, han implementado políticas sociales, con el objetivo de garantizar el bienestar y el desarrollo de la población a través de la instrumentación y operación de programas sociales que se encarguen de una adecuada y eficiente distribución de los recueros públicos para apoyar a los sectores vulnerables.

Por lo que, analizando las cifras del CONEVAL, se considera importante estudiar las estrategias y los resultados que la política social utilizada actualmente. Particularmente lo relacionado con la Cruzada Nacional contra el Hambre (CNcH), cuya estrategia indica ser integral, participativa y que pretende una solución estructural y permanente a un grave problema que existe en México, relacionado con el hambre. Para lo cual el año 2014 es creado y se publicó el Programa Nacional México sin Hambre 2014 - 2018, el cual indica que la CNcH "busca asegurar el acceso a alimentos suficientes y de calidad para su población objetivo, prevé impulsar la producción de alimentos en zonas marginadas, al tiempo que sienta las bases para que la población objetivo disfrute de sus derechos sociales", por lo que se optó en la presente investigación analizar de manera integral el caso de un comedor comunitario operado dentro de la CNcH, ubicado en la sierra de Atoyac de Álvarez, Municipio del mismo nombre, perteneciente al Estado de Guerrero, en México.

Considerando que, en el estado de Guerrero en el año 2016, tenía un 64.4% de su población en condición de pobreza y que el 23% del total de la población estaba en pobreza extrema. (CONEVAL, 2016).

La zona en donde se puede instalar un comedor comunitario debe ser de alta o muy alta marginación, característica particular que presenta el comedor motivo de estudio.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA Y CASO DE APLICACIÓN

Programa Nacional México sin Hambre el cual indica que la CNcH "busca asegurar el acceso a alimentos suficientes y de calidad para su población objetivo, prevé impulsar la producción de alimentos en zonas marginadas, al tiempo que sienta las bases para que la población objetivo disfrute de sus derechos sociales", por lo que se optó en la presente investigación analizar de manera integral el caso de un comedor comunitario operado dentro de la CNcH, ubicado en la sierra de Atoyac de Álvarez, Municipio del mismo nombre, perteneciente al Estado de Guerrero, en México. El estudio se desarrolló en la comunidad de San Juan de las Flores, ubicada en el municipio de Atoyac de Álvarez, Guerrero, a esta zona localmente se denomina sierra de Atoyac. El trabajo de campo de campo se realizó de noviembre 2015 a febrero de 2016, teniendo un enfoque exploratorio descriptivo, con el propósito de describir y analizar cómo se aplica parte de la política social en México frente al creciente problema de la pobreza alimentaria, cuáles son sus retos y limitaciones de esta acción y cómo el gobierno federal está fortaleciendo la participación comunitaria a través de programas sociales para responder a la atención de las necesidades alimentarias.

Para el estudio se utilizaron cuestionarios semiestructurados, en el trabajo de campo, se encuesto al 100% del grupo de personas que formaban parte del padrón de beneficiarios los que en esos días ascendía a 120 beneficiarios directos, y que padecen extrema pobreza de alimentación con un ingreso menor a la línea de bienestar mínimo, y que acuden a comer al comedor comunitario de la comunidad de San Juan de las Flores, ubicado en el municipio de Atoyac de Álvarez, Guerrero, en el período 2013-2015. También se encuesto al 100% del grupo de cocineras voluntarias, formado por 20 mujeres en ese año. Adicionalmente a la persona que entrega la proveeduría más importante de los alimentos y al grupo del comité comunitario, encargados de la gestión del comedor ante la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Guerrero. Por lo que se consideró el 100% de los actores y beneficiarios directos.

Al carecer de datos sociodemográficos oficiales por parte de INEGI y CONEVAL de la comunidad de San Juan de las Flores, Guerrero se hizo indispensable la elaboración de un censo acotado, con datos estadísticos básicos como: sexo, estado civil, escolaridad, ocupación, ingreso económico, tipo de seguridad social, hábitos higiénicos- dietético, tipos de viviendas, materiales de construcción, servicios básicos, entre otros. Estos datos se obtuvieron de todos los habitantes del pueblo que en ese momento llego a 532 personas de todas las edades y sexos. Dentro de las 532 también se platicó con las personas no beneficiarias directas del comedor para conocer su punto de vista como entes externos, pero como vecinos de la comunidad respecto a cuan era su punto de vista sobre los beneficios para la comunidad que trae este comedor, su operación y si conocían los antecedentes del comedor comunitario.

Respecto a los antecedentes del comedor comunitario, tanto beneficiarios como no beneficiarios se refirieron al año de 2013, en el que previo a la echarlo a andar, indican que llegaron personal de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Guerrero, con personal de la Secretaria de Marina, a la localidad de San Juan de las Flores, con el objetivo de implementar y operar el comedor comunitario, por lo que después de reunir los requisitos del programa los posibles beneficiarios, les dieron cursos de capacitación que tenían que ver con los ejes trascendentales a considerar para el buen funcionamiento del comedor, además les hablaron de los beneficios que el programa traería a la comunidad, indicándoles que posteriormente llegarían más programas para complementar lo que sería un desarrollo más integral para la comunidad. Indicándoles que los alimentos los proveería SEDESOL a través de Diconsa, cada mes o antes solo de ser necesario. Se fijó una cuota de recuperación de dos pesos por comida (sopa, platillo, agua de sabor). Con la recaudación de esta cuota, se comprarían productos que Sedesol no iba a proveer, como especias muy utilizadas en la comida guerrerense, chiles, tomates, leña para las estufas, escobas o trapeadores y que a las cocineras se les iba a retribuir económicamente con un poco de su trabajo, dándoles un pago simbólico. Se enseñó a las cocineras voluntarias a dar un buen

servicio, a servir las porciones correctas, así como a preparar alimentos, que para ellas eran hasta ese momento desconocidos, como el caso de procesar el huevo en polvo o la machaca empacada. Las personas del pueblo designaron al comité comunitario, en ese entonces se conformó por cinco personas. El comedor comunitario inicio su operación el 17 de junio del 2013 con gran aceptación por parte de los pobladores, abriendo sus puertas de lunes a viernes de 5:30 de la mañana hasta las 3:30 de la tarde, y toman descanso sábado y domingo, días festivos y vacaciones. Al momento de la investigación era operado por un total de veinte cocineras voluntaria; cada semana trabajaba un grupo de 5 personas, que hacían turnos rotándose, es decir, a cada grupo le toca trabajar una vez por mes; las cocineras eran mujeres entre 35 y 65 años, el 85% eran casadas, el 10% viudas o separadas y el 5% solteras, en promedio tenían 4.5 hijos cada una, el 100% eran amas de casa, con un grado de escolaridad que no rebasa el nivel primaria, con un ingreso familiar mensual aproximado entre mil y dos mil pesos cuando el esposo (jefe del hogar) vendía la cosecha, y cuando ocurrían siniestros naturales, sobre todo de carácter climatológicos y se perdía parcial o totalmente la cosecha, su ingreso era inferior dependiendo de la intensidad del siniestro en sus siembras o no tenían ingreso adicional cuando el o los siniestros eran de tal intensidad que provocaban la pérdida total de las cosechas. Del total de las cocineras, diez tenían poco más de dos años y medio laborando en el comedor, seis tenían entre uno y dos años y cuatro cocineras menos del año. Las cocineras diariamente están a cargo de preparar los distintos platillos, de atender a los comensales, de lavar los trastes, limpiar el comedor y la cocina.

El comedor se encuentra en el edificio en donde antes era la escuela, está dotado de cuatro estufas que funcionan con leña, dos mesas de trabajo de acero inoxidable y un mueble con una tarja de acero inoxidable que todavía no está instalado, y una mesa y sillas de plástico para los comensales. Todo el mobiliario y el equipo está dentro del mismo edificio.

RESULTADOS

El 100% de los beneficiarios indicar estar conformes con la higiene, la rapidez con la que atienden las cocineras, y comentaron además que son muy educadas con los comensales, por lo que consideran que la atención del servicio es de bueno a excelente, esto a pesar de que desde las cinco treinta de la mañana que inician la jornada de trabajo las cocineras y siempre tienen a tiempo los alimentos preparados.

Sin embargo, hay un malestar generalizado por la variedad de alimentos que les ofrecen ya que éstos son procesados y enlatados. Sin embargo, dicen acudir ahí, porque en ocasiones en sus casas no tienen

comida, que no les queda de otra y también por lo accesible económicamente, considerando que con solo dos pesos de cooperación, las personas tienen acceso a una comida completa de lunes a viernes. Además, en caso de no contar con la cooperación de los dos pesos las cocineras les regalan las comidas a los niños que generalmente desayunan y comen, antes y después de sus actividades escolares, así como algunos ancianos con enfermedades crónicas que no tienen parientes que se hagan cargo de ellos.

Se observó que la mayoría de los productos están empacados en la Ciudad de México, sólo el arroz está empacado en Estados Unidos y la sardina está enlatada en Ecuador, indicando los encuestados que tienen conocimiento de que todos los productos son adquiridos en la ciudad de México, y que no se hacen compras locales, ni estatales, solo las cocineras compran con los recursos económicos que provienen de la cooperación de los comensales algunos productos de menores escalas y montos y que se producen local o estatalmente como el chile y el jitomate, además de aportar entre ellas algunas hierbas locales como condimento, estos productos locales los usan para darle un sabor más tradicional a la comida.

Todos los encuestados consideraron que sería conveniente que se compraran los productos locales y sobre todo los que son típicos de la región y del gusto de los pobladores como el café que se produce en toda esa zona y en casi la mayor parte del estado, el maíz, el pollo, el huevo de gallina, el cerdo, y productos del mar que se producen en las costas del estado, además del frijol el cual en caso de no haber suficiente localmente que se comprara a los productores de otros estados del país.

Indicaron que hay deficiencias como el hecho de que esta un lavatrastos, pero desinstalado, por lo que las cocineras tienen que lavar los trastes en la calle, bajo el chorro de agua de una llave instalada en un tinaco de plástico denominado 'Rotoplas', soportando las inclemencias del clima como el sol, la lluvia y las variaciones de las temperaturas.

En un principio el comedor sólo estaba destinado a personas mayores de 60 años, a niños en edad escolar (solo primaria) y a mujeres lactantes o embarazadas, sin embargo; se observa que casi todas las mujeres embarazadas y lactantes no acuden al comedor, solo niños en edad escolar que representan el 68% del padrón de beneficiarios y algunos adultos mayores, que en su mayoría son hombres, viudos, solteros, separados o cuando su esposa sale de viaje o tiene que salir a algún compromiso asisten, porque en la comunidad está mal visto que un hombre esté en la cocina de su casa preparando comida e incluso ellos dicen que no se meten; también acuden al comedor algunas amas de casas a surtirse de alimentos preparados para ahorrarse unos pesos y algunas actividades domésticas.

Durante un taller participativo con integrantes de la comunidad, se observó que aun cuando el programa de comedores comunitarios de la Cruzada Nacional contra el Hambre esta focalizado y se

trata de un programa que operativamente se aprecia que es de carácter asistencial, ya que se entrega los alimentos y no se solicita nada que den a cambio los beneficiarios, excepto la cuota simbólica de recuperación (dos pesos) si es que quieren y pueden. Sin embargo, la mayoría comentaron que dicho programa social solo sirve para solucionar una situación específica de carácter inmediata o emergente, pero que no impacta en las causas que generan su pobreza realmente.

No sé a cumplido la promesa que originalmente se había hecho a los habitantes, respecto a que después que se instalara y operara el comedor, llegarían otros programas complementarios que contribuirían con el abatimiento de la pobreza y pobreza extrema.

No existe una participación entusiasta en cuanto al comité comunitario, como en un principio existió, ya que las personas del pueblo que originalmente fueron designadas para la mesa directiva, la cual se conformó en su momento por cinco personas, a través del tiempo, han ido abandonando sus cargos, permaneciendo realmente como controladora de todos los recursos únicamente la presidenta del comité, hasta el día del estudio.

Los habitantes de la comunidad reconocen que la falta de empleos, los bajos niveles de educación y preparación académica y empírica en otras áreas son los factores fundamentales que incrementan su extrema pobreza y su pobreza alimentaria. Sumado a lo anterior, consideran que otro factor que los mantiene con un bajo nivel de ingresos, se debe a las diferencias tan marcadas entre los bajos precios de a como les compran los productos que ellos producen como café, maíz, tomate, y frijol principalmente, por los que al venderlos obtienen ingresos extremadamente bajos, de tal manera que en muchas ocasiones sus ingresos ni siquiera cubren los costos de producción, menos en pensar en tener alguna utilidad.

Los beneficiarios reconocen la importancia que el comedor ha tenido en sus vidas respecto a solucionarles de manera importante el problema de contar con alimentos que no poseen en muchos de los casos en sus hogares ya que en muchos de los casos no tienen ni siquiera algo para llenar su estómago, sin embargo, argumentan que no están completamente satisfechos debido al uso y consumo de alimentos procesados.

En teoría se aprecia que el programa de comedores comunitarios en lo formal incluye una perspectiva de género, pero en la práctica se observó que no hay aplicación de esta perspectiva, ya que el comedor comunitario implica una carga laboral domestica más para las mujeres, ya que según los habitantes masculinos de la comunidad indican que estas actividades son responsabilidad exclusiva de las mujeres del pueblo. Es decir, duplica las jornadas laborales, ya que las mujeres se levantan entre cuatro y cinco de la mañana a preparar y dejar algo para que desayunen o almuercen los familiares de ellas en sus

casas, ya que las mujeres indican que algunos de los niños y algunos de los esposos de las cocineras, rechazan el tipo de comida preparada en el comedor. Todas en la cocina son mujeres y a las 5:30 a.m. empieza su jornada en el comedor, como son entre otras, la preparación de alimentos, limpiar, barrer, lavar trastes, atender comensales y se termina su actividad hasta las 15.00 horas o tres de la tarde. Pero después de las 15.00 horas las cocineras llegan a su casa a continuar con las actividades domésticas de toda casa rural, y si su familia no acepta los alimentos que llevan del comedor, les toca que ponerse a preparar más comida, así como el ponerse a limpiar la casa, lavar trastes y ropa, entre otras actividades.

Las cocineras por la jornada de más de nueve horas, solo les dan a cambio la comida que sobra del comedor después de las 15.00 horas, y durante todos los años trabajados para las cocineras con más antigüedad de dos años, lo único que les ha llegado en términos monetarios ha sido un apoyo de $1,530.00 pesos, diciéndoles que les llegó por concepto de dos años de colaboración en el comedor.

Respecto a la participación comunitaria, se observó que se ha promovido en muy baja medida, ya que las personas del pueblo eligieron a la presidenta del comedor comunitario y el monto de la cuota de recuperación, sin embargo, no participan las que fueron miembros de la mesa directiva en lo concerniente a la administración de dicho recurso y consideran que no hay transparencia, pero sí malos manejos, lo que llevó a que algunas personas, entre cocineras y comensales hayan abandonado el programa. También argumentan que existe un rezago de productos, de los cuales hay un mal manejo por parte de la presidenta del comité comunitario, ya que cuando sobran productos, estos se reparten a las cocineras pero hasta que están caducados o falta pocos días para que esto suceda.

CONCLUSIONES

Se aprecia que la CNcH ha tenido una baja contribución en lo que es su objetivo central ya que según los reportes del CONEVAL la pobreza alimentaria ha disminuido muy poco.

La CNcH no pudo solucionar la pobreza alimentaria porque el gasto destinado a este rubro no es suficiente para atender ese rubro y menos como para realmente proyectar un verdadero desarrollo local en el mediano y largo plazo. Por lo que estas acciones no están impactando en los orígenes y causas de la desigualdad.

Estos programas no tienen un impacto importante, ni siquiera leve para la economía local ya que todo es adquirido a nivel central por lo que no se generan flujos de efectivo locales.

Existe una desarticulación en el diseño del programa, con el contexto real que se vive en las comunidades en donde se aplican los apoyos, al no considerar sus formas de vidas para

retroalimentarlas y lograr un desarrollo integral de las personas, así como lograr los objetivos tanto institucionales como de la comunidad.

Los comensales no están del todo satisfechos con el programa, sobre todo por los productos que les entregan para su consumo no son a lo que ellos están acostumbrados.

No existe una total participación comunitaria, ni un manejo integral de todos los recursos operados en el comedor, ya que no existe un comité comunitario participativo que maneje y opere el comedor, sólo lo hace una persona.

No se atienden aspectos operativos claves de bajo costo como el mandar arreglar el lavatrastos para que funcione y hacer más eficiente el trabajo básico de lavado de tastes.

Dado lo acotado del estudio no se abordó el estudio desde una perspectiva integral de la pobreza, tampoco se analizaron aspectos claves para el desarrollo integral local como los temas y acciones relacionados con la educación, la salud, y la economía, amén del análisis de la participación comunitaria como proceso social, histórico y cultural.

Otro aspecto no analizado en este estudio es lo concerniente al posible problema de salud que puedan tener los habitantes en el futuro o los posibles beneficios en cuanto a la calidad de la alimentación, al incrementar el consumo de alimentos procesados en los términos que se les otorgan para el menú.

AGRADECIMIENTOS

Al CONACYT por el apoyo de la beca que se tiene para estudios de posgrado.

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo por el apoyo institucional a través de la Coordinación de Investigación Científica.

BIBLIOGRAFÍA

Boltvinik, J., y Hernández E., (1999). Pobreza y distribución del ingreso en México, Ed. Siglo XXI, D.F, México.

Boltvinik, J. (2004). Políticas focalizadas de combate a la pobreza en México. El PROGRESA/Oportunidades, en J. Boltvinik y A. Damián (coords.). La pobreza en México y el Mundo: Realidades y Desafíos, Siglo XXI, México.

CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social) (2010). Lineamientos y criterios generales para la definición, identificación y medición de la pobreza. Titulo segundo.

De la definición de la pobreza. Capítulo único. Fracción octavo. Publicados en el Diario Oficial, en la Segunda Sección, el día miércoles 16 de junio de 2010

CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social) (2016). Medición de la Pobreza. Anexo estadístico de pobreza en México. Medición de la Pobreza, Estados Unidos Mexicanos, 2010 – 2016, cuadro 1. Consultado el 1 de mayo de 2018. Disponible en https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/AE_pobreza_2016.aspx

CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social) (2015). Porcentaje, número de personas y carencias promedio por indicador de pobreza, Guerrero, 2010 – 2016. Consultado el 1 de junio de 2018. Disponible en https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Guerrero/PublishingImages/Guerrero_Cuadro1.JPG

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) (2011). Seguridad Alimentaria y Nutricional. Conceptos básicos. Programa Especial para la Seguridad Alimentaria - PESA – Centroamérica. Proyecto Food Facility Honduras. Consultado el 2 de junio de 2018. Disponible en: http://www.fao.org/3/a-at772s.pdf

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) (2017). Trabajo estratégico de la FAO para REDUCIR LA POBREZA RURAL. Consultado el 3 de junio de 2018. Disponible en: http://www.fao.org/3/a-i6835s.pdf

Programa Nacional México sin Hambre 2014 - 2018. (2014). Diario oficial. Séptima Sección-Extraordinaria. Del día miércoles 30 de abril de 2014. Secretaria de Desarrollo Social.

PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO QUE INCIDEN EN LA TRANSPARENCIA DE LA CFE COMO EMPRESA PRODUCTIVA DEL ESTADO

Hernández Barrera M., González Santoyo F.
Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo. Mexico.
mh_barrera@yahoo.com.mx,fsantoyo@umich.mx

RESUMEN

Con la publicación de la Reforma Energética en México y las Leyes Secundarias del 2013 y 2014, respectivamente; se libera el sector energético a la industria privada, a la par Petróleos Mexicanos (Pemex) y la Comisión Federal de Electricidad (CFE) se convierten en Empresas Productivas del Estado y ahora compiten con la industria privada bajo las mismas condiciones de competencia. En este articulo se abordan los principales conceptos de gobierno corporativo y empresa productiva del estado, así como una descripción general a lo que enfrenta la CFE hacia su transición como empresa productiva del estado. Ante esta apertura del sector energético en México, se crean áreas de oportunidad de investigación que no existían desde hace más de 70 años, donde el estudio y análisis de las empresas productivas del estado es una de ellas.

PALABRAS CLAVES: Gobierno corporativo, reforma energética en México, empresas productivas del estado.

1. INTRODUCCIÓN

Con la publicación de la Reforma Energética del 2013 y las Leyes Secundarias del 2014, se libera el sector energético a la industria privada, esto trae como consecuencia que las empresas privadas competirán en sus respectivas áreas con Petróleos Mexicanos (Pemex) y la Comisión Federal de Electricidad (CFE). A la par, la CFE y Pemex sufren una importante transformación y se convierten en Empresas Productivas del Estado (EPE), con una estructura de gobierno basada en Gobierno Corporativo (GC), así, el Estado deja de ser el administrador y se convierte en único dueño. Estos cambios en empresas del Estado que desde su nacimiento no han tenido competencia y ahora tendrán que competir para mantenerse en el mercado, lleva a plantearse algunas preguntas: ¿La CFE y Pemex podrán competir bajo las mismas reglas que las empresas privadas?, ¿podrán ser productivas y no tener que ser rescatadas

por el Estado?, ¿podrán quitar todo esa inercia de corrupción y opacidad en las licitaciones de obras?, ¿podrán desincorporar sus empresas filiales para no crear malas prácticas y eliminar favoritismos?, éstas y más preguntas tendrán que ser respondidas por los GC respectivos, y se deberán de reflejar en los índices internacionales de buenas prácticas y buen gobierno de empresas productivas de estado.

A pocos años de la publicación de la Reforma Energética y de la formación de los GC en estas empresas, pero en plena transformación organizacional, es todo un reto estudiar y analizar a estas empresas desde el punto de vista organizacional. El sector energético en México es de prioridad nacional, por consecuencia los son CFE y Pemex, por lo que detectar debilidades y fortalezas en su estructura organizacional es de gran importancia para alcanzar el éxito esperado de estas empresas en beneficio de los mexicanos. Por lo anterior, este articulo se centra en estudiar el gobierno corporativo y su relación con la nueva estructura organizacional de la CFE. La presente investigación exploratoria está encaminada a examinar lo siguiente: a) Aspectos relevantes del gobierno corporativos a nivel internacional, b) Principales índices de transparencia en gobierno corporativo, y c) Retos del nuevo esquema de gobierno de la Comisión Federal de Electricidad, debido a la implementación de la Reforma Energética en el sector eléctrico.

2. ANTECEDENTES

Debido a la globalización, la internacionalización de los mercados, la desregulación en los países, las reformas estructurales, y demás aspectos, el tema de gobierno corporativo (GC) ha adquirido mayor importancia para el desarrollo económico y el bienestar general, despertando un creciente interés en la literatura académica internacional. Por otro lado, una serie de acontecimientos que han afectado a empresas internacionales importantes, como fueron los escándalos financieros acontecidos principalmente en Estados Unidos y Europa que en algunos casos provocaron las mayores quiebras de la historia- han generado una crisis de confianza en el sector empresarial, en consecuencia, los organismos internacionales han incrementado su participación en lo que respecta a la emisión de normativas y códigos de buen gobierno (CBG), dirigidos a recuperar la confianza en el mercado; del mismo modo, la necesidad de una mayor transparencia corporativa se hace imperante en un entorno cada vez más global, que ha colocado al GC entre los puntos más urgentes de la agenda política mundial. Esta relevancia, no sólo aplica a empresas privadas que cotizan en los mercados de capitales, sino que también es relevante para todo tipo de empresas, ya sean medianas, pequeñas, tanto de propiedad del estado y no lucrativas.

Por lo que es necesario conocer los aspectos que están involucrados en el gobierno de las organizaciones, ya que el manejo adecuado de la empresa se ha convertido en un factor estratégico medular de su competitividad, progreso y viabilidad [Cortés and Arenas, 2013], [Delgado Martínez, 2010], [Briano turrent, 2010] [OECD, 2004] [OECD, 2011] [Vives, 2007] [CFI, 2010] [Banco Mundial, 2005].

El concepto de gobierno corporativo tiene sus orígenes en la idea de la empresa moderna, que inicialmente se identifica con la delegación del poder sobre la toma de decisiones hacia administradores distintos a los dueños. El GC ha evolucionado de un concepto financiero, relativo al retorno sobre la inversión esperado, ampliándose a otro donde se abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. El GC también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento. Así el GC es un sistema a través del cual los negocios son dirigidos y controlados, especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la empresa o corporación, de tal manera que sus objetivos fundamentales son atraer capitales, asegurar el buen manejo y administración de las sociedades, proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés, fomentar la confianza en los mercados financieros y promover la competitividad. Por ello, el GC suministra las guías para que los creadores de políticas, los participantes del mercado y los organismos de regulación mejoren el marco regulatorio, legal e institucional, que sostiene al GC [Delgado Martínez, 2010] [OECD, 2004] [Banco Mundial, 2005].

Pese al reciente proceso de privatización en la mayoría de países del mundo, las empresas públicas representan una parte relevante de la economía, concentrando este tipo de empresas en determinados sectores de provisión de servicios públicos o estratégicos. La importancia para la economía de un funcionamiento eficiente de estos servicios no puede ser minusvalorada, y por tanto el papel de la empresa pública sigue siendo importante a pesar del proceso privatizador. Dentro del creciente interés por el GC de las empresas, en el caso de las de propiedad pública, las prácticas de buen gobierno cobran un interés mayor al ser empresas bajo responsabilidad del Estado. Éste debe ejercer sus funciones como propietario sin interponer interferencias políticas que vayan en contra de los principios de competencia, así como compatibilizar múltiples objetivos. La adopción de mejores prácticas en materia de GC para las Empresas Públicas (EP) están orientadas a ayudar a la administración pública a contribuir al mejor desempeño de la institución y mantenerse en manos del Estado. En este sentido, la adopción de los

lineamientos en materia de GC para las EP es neutral en cuanto a la disposición o no de mantener los activos de estas empresas en manos del Estado [OECD, 2011] [CAF, 2010].

Uno de los principales retos a los que se enfrenta el gobierno de la empresa pública es el de encontrar el equilibrio entre la responsabilidad del Estado de ejercer activamente sus funciones de propiedad, como puede ser la nominación y la elección del Directorio, y al mismo tiempo abstenerse de realizar interferencias políticas indebidas en la gestión de la empresa. Otro importante desafío consiste en garantizar iguales condiciones para todos en los mercados en los que las empresas privadas pueden competir con las empresas públicas, así como que los gobiernos no distorsionen la competencia a la hora de utilizar sus poderes regulatorios o de supervisión. Además, de mejorar la transparencia tanto de los objetivos como de los resultados de la empresa. Al mismo tiempo, la mejora del GC también dependerá de la supervisión que ejerza el mercado en la empresa, tanto el mercado de capitales si la empresa pública emite deuda o acciones en manos del público, como el mercado del producto[Vives, 2007] [OECD, 2004] [CAF, 2010].

En varios países de la OCDE, las empresas públicas todavía representan una parte sustancial del Producto Interno Bruto (PIB), del empleo y de la capitalización de mercado. Además, éstas ocupan a menudo una posición destacada en sectores de servicios básicos e infraestructura, como energía, transporte y telecomunicaciones, cuyo funcionamiento es de gran importancia para amplios segmentos de la población y para otras partes del sector privado. Por lo tanto, el GC de las empresas públicas resulta decisivo para garantizar su contribución positiva a la eficiencia económica y a la competitividad global de un país [OECD, 2011]. En América Latina el Estado sigue siendo un importante propietario de grandes empresas, que operan en sectores clave como energía, transporte, comunicaciones y aguas. Es común observar que en estas empresas se generan problemas tales como: falta de consistencia entre sus objetivos y su mandato, poca claridad con respecto a las responsabilidades del directorio, ausencia de procedimientos de selección de directores y existencia de situaciones que evidencian conflictos de intereses. Por ello resulta de vital importancia encontrar un balance entre la responsabilidad del Estado al ejercer sus funciones como propietario y en su intervención directa en la gestión de las empresas [CAF, 2010].

En México, a partir de 2008 se establece un nuevo esquema de gobierno en las empresas estatales la CFE y Pemex, esto viene dado como resultado de los procesos de desincorporación y privatización de más de

mil empresas públicas, fideicomisos y agencias de gobierno, que comenzó en el sexenio del Presidente Salinas de Gortari (1988 a 1994); en el sexenio del Presidente Zedillo (1994 a 2000) se realiza la consolidación de la privatización, y se crean sus órganos reguladores y en los sexenios de los Presidentes Fox y Calderón (2000 a 2012) se emprenden las reformas estructurales, de seguridad social y energética. La compañía de Luz y Fuerza del Centro (LyFC), también empresa estatal, no se incluye en estos cambios, en 2009 se liquida y CFE toma su actividad de transmisión, generación, distribución y comercialización de energía eléctrica en el centro del País. De esta manera CFE es la única empresa en México que provee el servicio público de energía eléctrica.

A partir de la Reforma Energética del 2008 se crean dos modelos de GC en las empresas del sector energético: Uno en la CFE, y otro para Pemex. Un elemento fundamental de la reforma energética del 2013 fue la transformación de Pemex y la CFE en Empresas Productivas del Estado (EPE). Gracias a ello, ambas entidades podrán fortalecerse y contar con la flexibilidad operativa necesaria para incrementar su productividad y rentabilidad.

De esta manera, estarán en las mejores condiciones para competir ante el nuevo entorno que plantea la apertura del sector. Así, se expidieron las Leyes de Petróleos Mexicanos y de la Comisión Federal de Electricidad en las que se establece la nueva estructura corporativa y organizacional. Con esta nueva legislación, Pemex y CFE se mantienen como empresas 100% mexicanas y propiedad del Estado. Más aún, se les establece como mandato la creación de valor económico para la Nación y se les dota de un nuevo gobierno corporativo. Los principales aspectos que caracterizan esta transformación son: a) Régimen jurídico especial, b) Autonomía presupuestal, c) Nuevo papel del estado como propietario, d) Dividendo estatal, e) Gobierno corporativo, f) Consejeros independientes, g) Marco jurídico análogo al de empresas de carácter privado, h) Medidas anticorrupción, i) Régimen fiscal de Pemex, j) Régimen tributario de CFE, y k) Modificaciones en materia de pasivo laboral [SHCP, 2014].

Cuando el Estado actúa como un dueño de una empresa, como en una EPE, debe ser consciente de que sus responsabilidades de GC comprenden el ejercicio adecuado de sus derechos de propiedad y administración. Esto implica, labores de monitoreo regular del desempeño con criterios fijos y objetivos; responsabilidad a la hora de ejercer la injerencia política en la gestión y respeto por la dinámica e independencia empresarial. Las EPE se debaten entre la rentabilidad financiera y su participación en políticas públicas, por lo que, determinar el papel y los límites de actuación de éstas a nivel política

pública es uno de los mayores desafíos para el desarrollo de este tipo de organizaciones. Por lo tanto, el GC es importante para las empresas estatales debido a los siguientes aspectos: a) Maximizar la posición de liderazgo de la EPE, b) Mantenimiento de la perspectiva empresarial de largo plazo, c) Alcanzar los objetivos de la Empresa de forma eficiente: Procesos y estructuras para la toma de decisiones más claras, Una mayor transparencia, Directorio y administración más estables, Controles más estrictos sobre los riesgos, Administración de los conflictos de interés y de la auto-contratación, Mejora de las prácticas sociales y ambientales, Balance entre los resultados económicos y sociales, Mejora de las relaciones públicas y con medios de comunicación, Reducción de la presión tanto del interés público como de las organizaciones de supervisión, Mejor desempeño económico a largo plazo, Aumento de la competitividad, Mejor acceso al Mercado de Capitales, Acceso a capital global, Atraer todo tipo de inversionistas, Facilita el cumplimiento normativo, Mejora de las relaciones con los accionistas minoritarios, Fortalecimiento de Comunicación con los Grupos de Interés [Bernal et al., 2012].

Si bien la implementación de prácticas de GC constituye un reto importante para cualquier país, la necesidad de su aplicación trasciende las ideologías políticas y el nivel de desarrollo económico. El GC es un instrumento que fortalece el direccionamiento de las EPE de todo tipo y una herramienta fundamental para garantizar transparencia y solvencia en el manejo de los bienes estatales [Bernal et al., 2012] [Briano turrent, 2010]. Debido al papel que cumple el Estado en las EPE, los diversos actores de la sociedad pueden tener la percepción de que la empresa estatal está sujeta a reglas diferentes y tiene una ventaja injusta frente a la competencia con otras compañías. La revelación proactiva de información puede disminuir esta percepción por parte del público y del propio mercado. Desde una perspectiva estrictamente empresarial, la transparencia también ayuda a erradicar el fraude potencial o la mala gestión, que de otro modo permanecerían ocultos. Por lo anterior, la transparencia corporativa se ha convertido en uno de los componentes esenciales de los principios de buen gobierno adoptados por las empresas de todo el mundo.

3. GOBIERNO CORPORATIVO

El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El Gobierno Corporativo también

provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño [OECD, 2004].

CÓDIGOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

La elaboración de normas y directrices internacionales sobre GC constituye un paso importante para que países con culturas diferentes lleguen a un acuerdo respecto de un conjunto común de mejores prácticas, proporcionando pautas que los países pueden utilizar como guía para evaluar su propio marco de GC y establecer su propio conjunto de mejores prácticas. Los códigos de GC son instrumentos fundamentales para introducir, traducir y adaptar estas normas internacionales a las circunstancias locales, proporcionando parámetros de referencia para medir las prácticas de GC y formular herramientas de clasificación y hojas de calificación que los inversionistas pueden utilizar para evaluar el desempeño de las empresas [Banco Mundial, 2005].

Debido a las características diferenciadas de las empresas privadas, en los últimos años se ha visto la necesidad de elaborar directrices de buen gobierno a semejanza de las de gobierno corporativo para las empresas privadas, que se adapten a los problemas concretos de las empresas públicas. En 1999 la OCDE difundió el documento titulado "Los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE", convirtiéndose en la referencia internacional del GC para responsables políticos, inversores, empresas y otras partes interesadas. En la actualidad, los Principios han sido objeto de una profunda revisión con el fin de adaptarlos a los últimos acontecimientos y experiencias vividos en los países miembros y no-miembros de la OCDE. Estos principios fueron revisados en 2003 y para 2004 se acordó integrar nuevos principios, los cuales se resumen en "Los principios de Gobierno corporativo de la OCDE" Edición 2004, los cuales se resumen en los siguientes seis puntos: a) Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo, b) Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad, c) Un trato equitativo hacia los accionistas, d) El papel de las partes interesadas, e) Revelación de datos y transparencia, f) Las responsabilidades del Consejo de Administración [OECD, 2004] [Vives, 2007] [Delgado Martínez, 2010].

En 2011 la OCDE publica "Las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas". Este conjunto de directrices y buenas prácticas son un complemento a los Principios sobre gobierno corporativo de la OCDE 2004 para las empresas del sector privado. Estas directrices constituyen

un punto de referencia adecuado, que si se aplican debidamente, contribuirán de forma importante a garantizar el ejercicio profesional y responsable de la propiedad pública, y que el Estado desempeñe un papel importante en la mejora del GC en la totalidad de los sectores de la economía. El resultado supondría la existencia de empresas más sanas, competitivas y transparentes. Este documento agrupa las prácticas de buen gobierno bajo seis áreas: a) Cómo garantizar un marco jurídico y regulatorio efectivo para empresas públicas, b) La actuación del estado como propietario, c) Tratamiento equitativo de los accionistas, d) Las relaciones con partes interesadas, e) Transparencia y divulgación, f) Las responsabilidades de los directorios de las empresas públicas [Vives, 2007] [Delgado Martínez, 2010] [OECD, 2011].

Por otro lado, el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) establece 57 Lineamientos de Mejores Prácticas para el funcionamiento del Gobierno Corporativo de las Empresas del Estado, basado en los Lineamientos de Gobierno Corporativo de Empresas del Estado de la OECD y en los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de CAF [CAF, 2010]. De igual manera, el CAF propone una serie de componentes de mejores prácticas de GC para las empresas del Estado de América Latina, con el objetivo de estimular la discusión de la gobernabilidad en las empresas estatales de América Latina. Estos componentes son: Directorio y Administración, función de propiedad, marco legal, derechos de los accionistas, ambiente de control, revelación de información y resolución de conflictos [CAF, 2012].

En México, el Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), es el responsable de la emisión de los Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo así como de su actualización y adecuada difusión. A principios de 1999, se acordó entre la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y el Consejo Coordinador Empresarial, que fuera el organismo cúpula del sector privado quien apoyará en el cumplimiento de uno de los compromisos con la OCDE que como país miembro se debería difundir entre las sociedades mexicanas, como lo son los Principios de la OCDE en Gobierno Corporativo. El código establece recomendaciones para un mejor GC de las sociedades mexicanas; los principios del código van encaminados a establecer las mejores prácticas corporativas que contribuyan a mejorar la integración y el funcionamiento del Consejo de Administración (CA) y sus órganos intermedios de apoyo, las cuales son aplicables a todo tipo de sociedades públicas y privadas en general, sin distinguir su tamaño, su actividad o su composición accionaria. El código está compuesto por 11 principios los cuales se resumen en los siguientes puntos: a) El trato igualitario y la

protección de los intereses de todos los accionistas, b) El reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad, c) La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración, d) El aseguramiento de que exista la visión estratégica de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración, e) El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria del CA, f) La identificación, la administración, el control y la revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad, g) La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial, h) La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés, i) La revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes, j) El cumplimiento de las distintas regulaciones a que esté sujeta la sociedad, k) El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad [CCE, 2010].

INDICES DE GOBIERNO CORPORATIVO

Debido a la creciente importancia del gobierno corporativo y por ende la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo, se hace necesario contar con herramientas que permita medir niveles de aplicación de estas prácticas en las empresas. Para ello se han desarrollado diferentes intentos de cuantificar, mediante un índice, el estado de aplicación de prácticas de GC. Aunque estos índices presentan características similares referentes a los contenidos que tratan de medir, también son evidentes las diferencias que poseen, principalmente en cuanto a la forma en que se recolecta la información y las ponderaciones que se otorgan a cada medida, por lo que, medir el nivel de aplicación de prácticas de GC es una tarea compleja, ya que implica condensar en una medida cuantitativa las múltiples dimensiones que abarca el gobierno de una empresa. El principal problema que tiene la construcción de un índice de GC es el grado de subjetividad que puede contener, ya que el objetivo de la construcción de un índice es comparar las medidas de gobierno de una empresa, contra las que el constructor del índice considera como mejores prácticas. Esto implica cierto grado de subjetividad al momento de definir las medidas de GC que van a ser objeto de la medición; debido a esto, es común encontrar grandes diferencias entre los aspectos de GC que se intenta medir en cada índice; algunos índices se centran en aspectos específicos y otros lo hacen de forma más general. Sin importar el enfoque que se use, un índice de GC intentará reflejar mediante un número a nivel de empresa, el estado de aplicación de las prácticas consideradas de interés para determinado estudio [Cortés and Arenas, 2013] [Briano turrent, 2010].

Uno de los primeros índices de GC fue construido por *Credit Lyonnais Securities Asia* (CLSA), CLSA en el año 2000 llevó a cabo un estudio sobre el impacto que tiene el GC sobre el desempeño corporativo y de mercado en empresas asiáticas, a través de la construcción de un índice de GC, este índice se construyó a partir de una encuesta de 57 preguntas, divididas en siete grupos: disciplina, transparencia, independencia, redición de cuentas, responsabilidad, justicia y responsabilidad social; para el estudio se analizaron 495 empresas provenientes de 25 países emergentes; como resultado obtuvieron una relación positiva entre el desempeño corporativo y de mercado y los siete grupos analizados. La encuesta desarrollada por CLSA ha sido utilizada por diversos autores, quienes han construido índices para estudiar aspectos específicos de GC en países emergentes. Por otro lado, el índice desarrollado por *Center for International Financial Analysis and Research* (CIFAR) se compone de 90 ítems, los cuales a su vez se dividen en siete categorías: información general, estados de resultados, estado de posición financiera, estado de flujos de fondos, principios contables, información para los accionistas e información suplementaria. Otros estudios han utilizado la base de datos de GC emitida por *Governance Metrics International* (GMI), la cual se integra de 64 atributos de GC clasificados en seis categorías: responsabilidad, divulgación financiera y control interno, derechos de los accionistas, remuneración, mercado de control corporativo y comportamiento corporativo. [Cortés and Arenas, 2013].

Por su parte, Klapper y Love (2002) utilizan el cuestionario publicado por CLSA en 2001, el cual integra elementos cuantitativos relacionados con los siguientes elementos: disciplina gerencial, transparencia y divulgación de información, independencia del consejo, responsabilidad del consejo, responsabilidad de la administración, protección del inversor y responsabilidad social, en el cual se analizaron 374 empresas en 14 países emergentes para analizar la relación entre el índice de GC y los sistemas legales en cada país de la muestra.

El índice de Durnev y Kim (2005) se aplica en 27 países emergentes, se centra en propiedad y relación con inversores, transparencia y divulgación de información y estructura del consejo, utiliza los índices desarrollados por CLSA y Standard & Poor's (S&P)3. Por su parte, Gompers, Ishii y Metrick (2003) intentan obtener una representación de la relación de poder entre los accionistas y la alta dirección a través de un índice, analizando información de 1500 empresas de los Estados unidos para diversos años. El índice Gompers se compone de 24 medidas divididas en cinco grupos: tácticas para retrasar oferentes hostiles, derecho de voto, protección para la dirección, otras defensas frente a Opas y leyes estatales [Klapper and Love, 2002][Durnev and Kim, 2005][Gompers et al., 2003].

Otros índices miden la aplicación de medidas recomendadas por instituciones que lideran el ámbito de GC, tales el caso de Leal y Carvalhal-da-Silva (2005) que evalúan la aplicación de prácticas de GC sugeridas por el Instituto Brasileño de GC (IBGC), la OCDE y la Comisión Nacional de Valores de Brasil, informes anuales y sitios web, el índice se compone de 24 ítems los cuales se agrupan en cuatro grupos de medidas: divulgación, composición y funcionamiento de la junta directiva, ética y conflictos de intereses y derechos de los accionistas, se atribuye un valor de uno si la información es recogida y cero en caso contrario, para finalmente sumar todos los valores. Garay, González, González y Hernandez (2006) aplican la encuesta utilizada por Leal y Carvalhal-da-Silva (2005), para desarrollar un índice de GC con igual estructura para empresas inscritas en la Bolsa de Valores de Caracas. Por su parte, Byun (2007) construye un índice de GC utilizando 1647 casos de empresas inscritas en la bolsa de valores de Corea durante el periodo 2001-2004, el índice se divide en cinco grupos: protección de los derechos de los accionistas, consejo de administración, divulgación de información, comités de auditoría y políticas de dividendos. Por su parte, la Corporación Andina de Fomento (CAF) posee una aplicación que permite medir el grado de cumplimiento de los estándares de GC definidos en los lineamientos para un Código andino de GC, éste índice se basa en 51 medidas, divididas en cinco grupos: derechos y trato equitativo de los accionistas, asamblea general de accionistas, el directorio, información financiera y no financiera y resolución de controversias [Leal and Carvalhal-da Silva, 2005][Garay et al., 2006][Byun, 2007].

Gutierrez y Pombo (2007) en Colombia en 2004 calculan un índice de GC a partir del cuestionario aplicado por CLSA, realizando algunas modificaciones para adecuarlo al contexto colombiano, el índice contiene seis criterios: independencia, rendición de cuentas, justicia, responsabilidad, transparencia y disciplina. Po su parte, Langebaek y Ortiz (2007) construyen un índice para medir el grado de aplicación de 20 prácticas de gobierno corporativo durante 2005 en 57 empresas colombianas, las medidas se dividen en cuatro grupos: trato equitativo de los accionistas, organización y funcionamiento de las asambleas, administración y la junta directiva y revelación de información financiera y no financiera. Lagos Cortés y Vecino Arenas (2011), construyen un índice el cual contiene cuatro criterios: asamblea general de accionistas, junta directiva, revelación de información financiera y no financiera y resolución de controversias, con una muestra de 660 encuestas durante los años 2007, 2008, 2009 y 2010 basándose en la encuesta Código País mediante 80 preguntas a responder de manera afirmativa o negativa según se cumpla o no con la recomendación referida, el objetivo es medir y comparar el nivel de aplicación de prácticas de GC en las empresas inscritas en el Registro Nacional de Valores y Emisores (RNVE) de

Colombia [Gutierrez and Pombo, 2007][Langebaek and Ortiz, 2007][Cortés and Arenas, 2013].

El índice de trasparencia propuesto por Bujaki y McConomy (2002) en empresas cotizadas en Canadá, el índice de transparencia de gobierno corporativo está basado en 25 dimensiones, se utiliza un sistema dicotómico en donde cada elemento es codificado con uno si la empresa divulga la información y cero en caso contrario, los ítems que componen el índice son: responsabilidad del consejo de administración, composición del consejo de administración, comités de apoyo del consejo de administración y comité de auditoría. Lefort y Walker (2005) Chile, en donde se aplicó un cuestionario dirigido a los principales ejecutivos y miembros del Consejo de Administración, obteniendo 67 ítems binarios que miden el nivel de cumplimiento y transparencia en GC, su trabajo está basado en el realizado por Klapper y Love (2004), el índice se compone de: divulgación de la información, funcionamiento e independencia del Consejo de Administración, derecho de los accionistas, conflictos de interés. Willekens et al. (2005) Bélgica, su índice se compone de: independencia del consejo, existencia del comité de auditoría, calidad de la auditoría externa, existencia de un departamento de auditoría interna [Bujaki and McConomy, 2002] [Lefort and Walker, 2005] [Willekens et al.,].

Por su parte, Collet y Hrasky (2005) Australia, crean un índice de GC compuesto por siete ítems que toma el valor de uno si la empresa divulga la información y cero en caso contrario, el índice se compone de: comités de apoyo y sus funciones, estructura del consejo de administración, funciones del consejo de administración enfocadas al GC, funciones de los comités de apoyo con respecto al GC, políticas de control interno, restricciones de los consejeros con respecto a la comercialización de acciones de la empresa. Black, Jang y Kim (2006) construyen un índice de GC para 515 empresas coreanas en el año 2001, el índice evalúa la aplicación de 39 medidas, divididas en cinco grupos: derechos de los accionistas, funcionamiento del consejo, estructura del consejo, divulgación de información y estructura de propiedad, se basa en las recomendaciones emitidas por la bolsa de Valores de Corea. Qu y Leung (2006) en china construyen un índice a partir de las recomendaciones de la OCDE, Autralian Stok Exchange, HKSE en Hong Kong y CSRC en China, compuesto por: estructura y funcionamiento del consejo, temas relacionados con los empleados, remuneración de los directores, comité de auditoría, transacciones entre partes relacionadas, interés de los stakeholders [Collet and Hrasky, 2005] [Black et al., 2006][Qu and Leung, 2006].

Hermalin y Weisbach (2007) miden a través de un índice de trasparencia corporativa la intensidad de

divulgación de información sobre GC, considerando aspectos relacionados a la identidad de los consejeros y equipo ejecutivo, compensación de los consejeros y personal clave, participación de la propiedad de consejeros y empleados, identidad de los principales accionistas y su grado de participación en la propiedad. Da Silveira y Barros (2007) Brasil, utilizan un cuestionario compuesto por 20 ítems proponiendo un índice compuesto por: acceso a la información, contenido de la información, estructura del consejo, estructura de la propiedad. Garay y González (2008) en Venezuela, basados en el estudio realizado por Leal y Carvalhal-da-Silva(2005) utilizaron información pública disponible, en donde si la respuesta a cada pregunta es si, se asigna el valor de uno, en caso contrario el valor de cero. Chong, Guillén y López-de-Silanes (2009) en México, el cuestionario agrega 55 preguntas dicotómicas basadas en el código de mejores prácticas corporativas, proponen un índice de transparencia GC considerando: composición del consejo, funciones del consejo y estructura de los comités de apoyo, reglas operacionales del consejo, responsabilidades de los miembros del consejo, estructura y funciones del comité de evaluación y compensación, estructura y funciones del comité de auditoría, estructura y funciones del comité de finanzas y planeación y protección de los derechos de los accionistas y asamblea general [Hermalin and Weisbach, 2007][Da Silveira and Barros, 2007] [Garay and González, 2008][Chong et al., 2009].

Por otro lado, Sharma y Singh (2009) en India, el índice se integra de 40 ítems recogidos de la sección de GC de las memoria anuales de las empresas, cada elemento que es cumplido por la empresa toma el valor de uno y cero en caso contrario, el índice se integra de: consejo de administración, reuniones del consejo, integración de comités de apoyo, iniciativas de GC, cumplimiento con los informes emitidos por los comités de apoyo, accionistas, otros. En Renders, Gaeremynck y Sercu (2010) en países europeos, construyen un índice de GC a nivel nacional basado en los 50 principios emitidos por la OCDE. Información de GC a nivel empresa. El máximo valor que puede tomar el índice es de 40, el índice a nivel país se integra de: principios generales, consejo de administración, comités de apoyo al consejo, accionistas, divulgación de información. Martynova y Renneboog (2011) en países europeos y EE.UU. el índice se compone de 64 elementos que recoge aspectos relacionados a la divulgación de información relacionada a la compensación en base individual o agregada, transacciones entre partes relacionadas, frecuencia del reporteo financiero y la presencia de reglas de cumplir o explicar. La metodología empleada es la aplicación de una encuesta a expertos en el tema de cada país, el índice se integra de: protección de los derechos del accionista, protección de los derechos del accionista minoritario, protección de los derechos del acreedor. Carvalhal y Nobili (2011) Brasil, el índice se compone de 15

preguntas, las cuales toman el valor se uno si la información pública está disponible y cero en caso contrario, las dimensiones son las siguientes: divulgación de información, composición y funcionamiento del consejo de administración, conflicto de intereses y derechos de los accionistas [Sharma and Singh, 2009] [Renders et al., 2010] [Martynova and Renneboog, 2011] [Carvalhal and Nobili, 2011].

En México, La Universidad Anáhuac México Sur ha desarrollado una metodología que integra conceptos de investigación en GC, responsabilidad social y medio ambiente, con la finalidad de crear índices de nivel internacional que sean comparables con metodologías ya utilizadas por inversionistas locales y de otras partes del mundo. Con el objetivo de compilar y analizar la información de las compañías que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y compartirá –a esta última– un ranking anual de las mejores prácticas en este sentido [U. Anahuac Mexico Sur].

Como se puede observar existen una gran cantidad de índices para medir a los gobiernos corporativos y por ende a las empresas productivas de estado, las cuales están obligadas a ser transparentes y cumplir con las buenas prácticas de gobiernos corporativos.

3. LA CFE COMO EMPRESA PRODUCTIVA DEL ESTADO

Antes de las Reformas al sector energético, la Comisión Federal de Electricidad (CFE) como empresa paraestatal tenía las siguientes características: a) El estado como dueño y administrador, b) El Centro Nacional de Control de Energía (CENACE) encargado de controlar y operar la transmisión, distribución y comercialización de energía, c) Existencia de productores independientes en el sector de generación, los cuales venden el total de su energía a la CFE, por lo que no hay competencia por los clientes, d) Las tarifas son determinadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Con la Reforma Energética del 2013 y las Leyes Secundarias, se establece la nueva forma de operar del sector energético en México (sector de hidrocarburos y sector de electricidad). En lo que respecta al sector eléctrico los principales cambios fueron los siguientes:

- La nueva CFE: se fortalece como una empresa productiva del Estado, competitiva, con autonomía de gestión y un gobierno corporativo moderno y transparente. El estado es el dueño pero no el administrador. La CFE seguirá siendo la principal empresa del sector, y será el único operador de las

actividades de transmisión, distribución y generación nuclear, las cuales seguirán siendo reservadas al Estado. CFE podrá competir para recuperar a los grandes consumidores.

- Generación: Se consolida la apertura existente. CFE mantiene la exclusividad en generación nuclear. Se fortalece el marco legal para impulsar la generación distribuida. Se reducen las barreras de entrada, aumenta la producción eficiente y limpia de energía, se acelera el retiro de plantas obsoletas con el objetivo de disminuir los costos de producción. Los productores independientes podrán vender su energía directamente a los consumidores calificados, de esta manera la CFE tendrá que competir por los clientes calificados (grandes industrias con demanda mayor a 1MW), con los privados y los generadores de Pemex.
- La transmisión y distribución: Las redes de transmisión y distribución quedan en manos del Estado. CFE administra, opera y mantiene las redes de transmisión y distribución. Podrá planear la expansión de sus redes de distribución, previa autorización de la Secretaria de Energía (SENER). Podrá contratar a particulares para ampliar, modernizar, financiar y operar los proyectos de transmisión, cuando lo considere conveniente. Podrá celebrar contratos con privados para modernizar las zonas de distribución y reducir pérdidas, estableciendo pagos por resultados.
- Comercialización: La CFE seguiría teniendo una oferta para todos los tipos de usuario. Podrá competir para recuperar a los grandes consumidores. Los usuarios calificados, cuyo consumo rebase el mínimo establecido por la SENER, pueden comprar directamente a los generadores, a la CFE o a través de un comercializador independiente. En la comercialización de la electricidad se dará la competencia, podrán existir comercializadoras de compra-venta de energía entre generadores (o mercado de electricidad) y consumidores. Los servicios básicos residenciales mantiene su suministro de la CFE así como los subsidios a estos servicios, las tarifas del servicio básico son fijados por la SHCP.
- Operación y control de la red eléctrica: El CENACE se transforma en un organismo público imparcial, dependiente de la SENER, encargado del control operativo del Sistema Eléctrico Nacional. Se establecen reglas claras, transparentes y equitativas para otorgar las interconexiones. La CFE y terceros pagarán el mismo porteo por el mismo servicio. La planeación de la red de transmisión se lleva a cabo tomando en cuenta las necesidades de todos los usuarios. Este organismo público garantiza a todos los participantes el acceso abierto y no discriminatorio.
- Órgano regulador: La Comisión Reguladora de Energía (CRE) se transforma en un órgano regulador con personalidad jurídica propia, autonomía técnica y de gestión.
- Fondo de Servicio Eléctrico Universal: Se crea un fondo para financiar la electrificación en

comunidades rurales y zonas marginadas.

En términos generales la CFE sufre una gran transformación organizacional y operativa, donde pasa de tener el control total desde la generación hasta la comercialización de la energía eléctrica, a la separación de varias empresas que deben de competir cada una de ellas con las empresas privadas.

PRINCIPIOS RECTORES DE LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS DEL ESTADO EN MÉXICO

Los principios rectores que se establecen en las Leyes de la Reforma Energética tiene como objetivo principal hacer tanto de Pemex como de CFE empresas productivas del estado, regidas como cualquier otra empresa del sector privado, que podrán competir con transparencia y equidad con el resto de las empresas privadas. Los principios rectores de estas empresas son los siguientes [Diario Oficial de la Federación, 2013] [Diario Oficial de la Federación, 2014]:

- Régimen Especial: Pemex y CFE se convierten en Empresas Productivas del Estado, regidas por su propia ley y no por la Ley de Adquisiciones o la Ley de Obras del Sector Público.
- Estado Propietario: El Estado pasa a ser de Administrador a Propietario. Los inversionistas los mexicanos.
- Gobierno Corporativo (GC): Cambia su estructura de gobierno, diseñada conforme a las mejores prácticas internacionales. El objetivo: generar valor económico.
- Flexibilidad: Marco jurídico flexible. Su ley respectiva será la norma principal, con el derecho civil y mercantil como supletorios (ya no el administrativo).
- Vigilancia y Auditoria: Esquema de vigilancia y auditoria de resultados, gestión y responsabilidad para evitar corrupción.
- Transparencia: Estándares de información como cualquier otra empresa que cotiza en la Bolsa de Valores. En abril del 2015 en la nueva Ley General de Transparencia, se establece que las EPE, como Pemex y CFE, serán sujetos obligados de acuerdo con su artículo 83. La Ley establece que los sujetos obligados del sector energético deberán garantizar la máxima transparencia de la información relacionada con los contratos, asignaciones, permisos, alianzas, sociedades y demás actos que el Estado suscriba u otorgue a particulares, EPE, subsidiarias y filiales. Añade que la CFE deberá rendir cuentas por las actividades de planeación y control del sistema eléctrico nacional; del servicio público de transmisión y distribución de energía eléctrica [Financiero, 2015b].

4. RETOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LA CFE

De acuerdo con la nueva legislación, CFE se transforma en una EPE y a partir del 2016 comienza a pagar dividendos al Estado. El objetivo es que funcione como auténtica empresa productiva y el gobierno asuma el papel de dueño-accionista, siendo en el caso de México el Estado el único accionista, en éste sentido, las EPE´s operarán bajo principios y prácticas aplicables a las empresas privadas. Este cambio, significa abandonar el viejo modelo de gobierno-administrador de la empresa, a un esquema de funcionamiento bajo los principios y mejores prácticas de GC. Por lo que, el GC es una poderosa palanca para sustentar la integridad y eficiencia de las empresas, además de que permite la separación de roles estratégicos, operativos, de vigilancia y gestión.

En el caso de las EPE's, el funcionamiento del consejo de administración deberá apegarse a lo establecido en las leyes y reglamentos de la reforma energética, el Consejo de Administración cuenta con 10 integrantes, la mitad de ellos consejeros independientes y un representante de los trabajadores. Además de un comisario, con funciones de evaluación del funcionamiento del propio consejo y el desempeño de la empresa, con visión de dueño (la vigilancia estará a cargo del comité de auditoría). El Ejecutivo es quien propone las ternas y el Legislativo, es quien ratifica a los integrantes de los nuevos consejos, por lo que, tienen la responsabilidad de conformar un consejo a la altura de los objetivos que se persiguen.

Los consejeros gubernamentales e independientes tienen ante sí el doble desafío, por un lado, el de llevar a las empresas a niveles de competitividad internacional, por el otro, el de generar un ambiente de profesionalismo, probidad y transparencia que permita reinstalar la confianza en la sociedad sobre la buena gestión de sus mayores activos. También, tendrán que dar certeza a inversionistas y la sociedad de que es posible asumir los retos de la modernidad y hacer de las EPE's un verdadero catalizador del avance económico. Los nuevos consejos deben reunir experiencia, probidad y valía; sin embargo, de cara a las responsabilidades del encargo y el escrutinio público al que estarán sujetos, es pertinente enfatizar los deberes fiduciarios que en lo individual tienen los miembros de los consejo de administración y otros órganos de gobierno. De origen en el derecho anglosajón, el concepto de los deberes fiduciarios de los consejeros, esencialmente significa la obligación de "actuar en el mejor interés de la otra persona", es decir de los accionistas o dueños quienes les dieron el mandato para que utilicen sus conocimientos, discreción y experiencia al momento de actuar a nombre o en representación del dueño-gobierno-sociedad.

Así las cosas, los consejeros de las EPE's, están obligados a cumplir con dos deberes fiduciarios esenciales: de lealtad y de diligencia. El primero consiste en buscar maximizar la riqueza de todos los accionistas por igual, actuar de buena fe, que todas las decisiones sean en el mejor interés de la sociedad y nunca en el interés particular, es decir, no tener conflicto de interés y guardar la confidencialidad. El otro deber, el de diligencia, implica actuar con el mismo cuidado como lo hace una persona prudente en la gestión de sus propios asuntos, sustentar las decisiones en una base razonable de información y evitar que se gestione negligentemente. Por lo que se requerirá agilidad y prudencia para las decisiones, así como, encontrar un balance entre la suficiencia y el exceso de información para sustentarlas. De no operar las EPE's con consejos de administración expertos, activos y productivos, se corre el riesgo de una transformación fallida y se retasaría el crecimiento económico comprometido en las reformas [Financiero, 2014].

Finalmente, según José Ángel Gurría Treviño, Secretario General de la OCDE, uno de los principales retos a los que se enfrenta la CFE es la corrupción y colusión, de acuerdo al documento de Recomendaciones de la OCDE y la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) para fomentar la competencia y prevenir la colusión en la CFE [OCDE, 2015][Financiero, 2015a].

CONCLUSIONES

La revisión exploratoria realizada en este artículo permite identificar los siguientes puntos que se deben de aplicar a la CFE como EPE:

1. Códigos de gobierno corporativo que se han propuesto a nivel internacional, con la finalidad de que las empresas tanto de propiedad privada como las de propiedad del Estado cuenten con principios comunes bajo los cuales puedan regirse.
2. Índices de transparencia en gobierno corporativo, que miden la aplicación y cumplimiento de los principios de códigos de buenas prácticas de GC en transparencia, estos índices se aplican en su mayoría a empresas que cotizan en la Bolsa de Valores.
3. Existencia de cuestionarios desarrollados por organizamos internacionales para evaluar la aplicación de las prácticas de GC, así como las metodologías usadas para la elaboración de los índices de GC.
4. Debido a las reformas en el sector energético en México, se ha dado un cambio en el esquema

organizacional de las empresas Pemex y CFE bajo el enfoque de gobierno corporativo, estos cambios, abren una nueva área de investigación, en la cual se pueda evaluar el nivel de aplicación y cumplimiento de los principios de gobierno corporativo en estas empresas, de manera, que puedan compararse con empresas internacionales del mismo tipo y así poder ser más competitivas.

A 5 años de la publicación de la Reforma Energética en México aún existe muchos retos para que la CFE como Pemex sean verdaderas empresas productivas del estado, así lo cometa la Coparmex en septiembre del 2018 "El desarrollo económico del país está íntimamente ligado al sector energético. Si queremos fortalecerlo, necesitamos que tanto Pemex, como la CFE se constituyan en empresas verdaderamente competitivas y libres de corrupción, que aprovechen las posibles alianzas con la iniciativa privada" [El Financiero, 25/09/2018].

REFERENCIAS

[Banco Mundial, 2005] Banco Mundial, B. I. R. y. F. (2005). *Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo*, Herramienta 2 Tomo 1. Technical report.

[Bernal et al., 2012] Bernal, A., Oneto, A., Pendfold, M., Schneider, L., and Wilcox, J. (2012). *Gobierno corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal*. Políticas Públicas y Transformación Productiva.

[Black et al., 2006] Black, B., Jang, H., and Kim, W. (2006). *Predicting firms corporate governance choices: Evidence from Korea*. Journal of Corporate Finance, 12(3):660–691.

[Briano turrent, 2010] Briano turrent, G. (2010). *Factores institucionales que inciden en la transparecncia del gobierno corporativo: un estudio en empresas cotizadas latinoamericanas*. PhD thesis, España.

[Bujaki and McConomy, 2002] Bujaki, M. and McConomy, B. (2002). *Corporate governance: Factors influencing by traded Canadian firms*. Canadian Accounting Perspectives. Canadian Accounting Perspectives, 1(2):105–139.

[Byun, 2007] Byun, H. (2007). *The cost of debt capital and corporate governance practices*. Asia-Pacific journal of Financial Studies, 36(5):765–806.

[CAF, 2010] CAF (2010). *Lineamientos para el buen gobierno corporativo de las empresas del estado*. CAF.

[CAF, 2012] CAF, B. d. D. d. A. L. (2012). *Gobierno corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal*. Technical report.

[Carvalhal and Nobili, 2011] Carvalhal, A. and Nobili, C. (2011). *Does corporate governance matter for stock returns? Estimating a four-factors asset pricing model including a governance index*. Quantitative Finance, 11(2):247–259.

[CCE, 2010] CCE (2010). Codigo de Mejores Practicas Corporativas. CCE.

[CFI, 2010] CFI (2010). *Guía practica de gobierno corporativo*. CFI/Banco Mundial.

[Chong et al., 2009] Chong, A., Guillen, J., and López-de Silanes, F. (2009). *Corporate governance reform and firm value in Mexico: An empirical assesment*. Journal of Economic Policy Reform, 12(3):163–188.

[Collet and Hrasky, 2005] Collet, P. and Hrasky, S. (2005). *Voluntary disclosure of corporate governance practies by listed Australian companies*. Corporate Governance: An International Review, 13(2):188–196.

[Cortés and Arenas, 2013] Cortés, D. L. and Arenas, C. E. V. (2013). *Medición de la aplicación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia*. Revista Tendencias, 12(2).

[Da Silveira and Barros, 2007] Da Silveira, A. and Barros, L. (2007). *Corporate governance quality and firm value in Brazil*. Universidade de Sao Paulo, working paper.

[Delgado Martínez, 2010] Delgado Martínez, I. (2010). *Algunas reflexiones sobre el gobierno corporativo*. Dimensión económica, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

[Diario Oficial de la Federación, 2013] Diario Oficial de la Federación, M. (2013). *Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en Materia de Energía*. Technical report.

[Diario Oficial de la Federación, 2014] Diario Oficial de la Federación, M. (2014). *Ley de la Comisión Federal de Electricidad*.

[Durnev and Kim, 2005] Durnev, A. and Kim, E. (2005). *To steal or not to steal: Firm attributes, legal environment, and valuation*. The Journal of Finance, 60(3):1461–1493.

[Financiero, 2014] Financiero, E. (2014). *¿Quién empujará la transformación de PEMEX y CFE?* disponible en: http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/quien-empujara-latransformacion- de-pemex-y-cfe.html.

[Financiero, 2015a] Financiero, E. (2015a). *OCDE recomienda a CFE mayor apertura*. Disponible en: http://www.elfinanciero.com.mx/economia/cfe-debe-profundizar-ensu- mercado-de-compras-en-mexico-ocde.html.

[Financiero, 2015b] Financiero, E. (2015b). *Pemex y CFE, sujetos a transparencia*. http://www.elfinanciero.com.mx/economia/pemex-y-cfe-sujetos-a-transparencia.html.

[Garay et al., 2006] Garay, U., González, G., González, M., and Hernández, Y. (2006). *Índice de buen gobierno corporativo y desempeño financiero en la bolsa de valores de Caracas*. Estudio IESA, 24:1–22.

[Garay and González, 2008] Garay, U. and González, M. (2008). *Corporate governance and firm value: the case of Venezuela*. Corporate Governance: An International Review, 16(3):194–210.

[Gompers et al., 2003] Gompers, P., Ishii, J., and Metrick, A. (2003). *Corporate governance and equity prices*. Quarterly Journal of Economics, 118(1):107–155.

[Gutierrez and Pombo, 2007] Gutierrez, L. and Pombo, C. (2007). *Corporate governance and firm valuation in Colombia*. Research Deparment Working paper series, No. 568. Banco Interamericano de Desarrollo, pages 1–51.

[Hermalin and Weisbach, 2007] Hermalin, B. and Weisbach, M. (2007). *Transparency and corporate governance*. The National Bureau of Economic Research, Working Paper 12875, pages 1–28.

[Klapper and Love, 2002] Klapper, L. F. and Love, I. (2002). *Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets*. World Bank Policy Research Working Paper No. 2818, 10(5):703–728. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.303979.

[Langebaek and Ortiz, 2007] Langebaek, A. and Ortiz, J. (2007). *Q de Tobin y gobierno corporativo de las empresas listadas en la bolsa*. Borradores de Economía No.447, page 37.

[Leal and Carvalhal-da Silva, 2005] Leal, R. and Carvalhal-da Silva, A. (2005). *Corporate governance and value in Brazil (and in Chile)*. Research Department Working Paper Series, No 514. Banco Interamericano de Desarrollo, pages 1–80.

[Lefort and Walker, 2005] Lefort, F. and Walker, E. (2005). *The effect of corporate governance practices on company market valuation an payout policy in Chile*. Inter-American Development Bank Working Paper No. 515, pages 1–67.

[Martynova and Renneboog, 2011] Martynova, M. and Renneboog, L. (2011). *The performance of the european market for corporate control: Evidence from the fifth takeover wave.* European Financial Management, 17(2):208–259.

[OCDE, 2015] OCDE (2015). *Combate a la Colusión en los Procesos de Contratación Pública en México*, Informe Analítico del Secretariado sobre el Cumplimiento de la Legislación, Regulaciones y Prácticas de la CFE con las Mejores Prácticas de la OCDE. Technical report.

[OECD, 2004] OECD (2004). *OECD Principles of Corporate Governance* 2004 Edition. OECD.

[OECD, 2011] OECD (2011). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*. OECD.

[Qu and Leung, 2006] Qu, W. and Leung, P. (2006). *Cultural impact on Chinese corporate disclosure: A corporate governance perspective*. Managerial Auditing Journal, 21(3):241– 264.

[Renders et al., 2010] Renders, A., Gaeremynck, A., and Sercu, P. (2010). *Corporate governance ratings and company performance: A cross-European study*. Corporate Governance: An International Review, 18(2):87–106.

[Sharma and Singh, 2009] Sharma, R. and Singh, F. (2009). *Voluntary corporate governance disclosure: a study of selected companies in India*. The Icfai University Journal of Corporate governance, 8(3-4):91–108.

[SHCP, 2014] SHCP (2014). SHCP, *Se fortalece PEMEX y CFE para competir exitosamente en el sector energético*. Technical report, SHCP, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

[U. Anahuac Mexico Su,] U. Anahuac Mexico Su. *Calificadora de sustentabilidad corporativa*. U. Anahuac Mexico Sur.

[Vives, 2007] Vives, X. (2007). *El buen gobierno de las empresas públicas. Círculo de empresarios*. Libro Marrón de la Administración Pública que España necesita, pages 363–376.

[Willekens et al.,] Willekens, M., Vander Bauwhede, H., Gaeremynck, A., and Van de Gucht, L. *Internal and external governance and the voluntary disclosure of financial and non financial performance*. 15th National BAA auditing SIG Conference, pages 1–31.

[El Financiero, 25/09/2018] http://www.elfinanciero.com.mx/economia/pemex-y-cfe-deben-ser-competitivas-y-libres-de-corrupcion-coparmex

FACTOR HUMANO, IMPORTANTE MEDIO EN LA MEJORA DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN

Higuera Cantú Roberto, Villalpando Llamas Luis Manuel, Montes García Lauro.
Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de la Piedad (México)
roberto_higuera_cantu@hotmail.com, ingvilla1968@gmail.com, lauromontesg@hotmail.com

Resumen (Abstract)

El propósito del presente artículo es dar a conocer la importancia que tiene el reconocimiento al factor humano para la mejora de la calidad y productividad de una organización. Muchas veces no se realiza o se hace de manera inadecuada generando descontentos entre departamentos, áreas o sitios y riñas en los diferentes mandos que se detectan en los mismos.

Las organizaciones plasman en sus misiones el conjunto de creencias sólidas que sirven de premisas a todas sus políticas y acciones, deseando casi siempre la entrega de sus productos y servicios con la mejor calidad y con una buena productividad. Al ser la empresa una organización en la que están presentes los trabajadores y los empresarios en un cúmulo de relaciones laborales y personales es necesario reconocer al factor humano como el elemento principal de toda actividad productiva.

En este documento se encuentra una propuesta llamada "**CISMA**" que nace de algunos de los puntos referentes a la necesidad de reconocimiento del factor humano emitido por los diferentes Gurús de la Calidad, la Norma Internacional ISO 9001:2015 y el Modelo Nacional de Competitividad que en su momento analizaron esta problemática y que en su estudio determinaron que era necesario concientizar al trabajador mediante tácticas de diferentes modalidades y que se sintiera en confianza además de sentirse como un elemento importante dentro de la organización en el cumplimiento de los objetivos organizacionales en materia de calidad y productividad.

Se consideran algunos elementos como propuesta en virtud de los comentarios y percepciones que se han tenido en el ejercicio profesional.

Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

Las personas son recursos esenciales para la organización. El desempeño de la organización depende de cómo se comporten las personas dentro del sistema en el que trabajan.

Introducción

Los cambios producidos por la globalización de la economía y los avances científicos y tecnológicos incorporados a los procesos productivos, han transformado radicalmente los mercados de trabajo y las condiciones laborales. Al mismo tiempo se han producido mutaciones en la cultura, la sociedad y la vida de las personas.

Las empresas u organizaciones se preocuparon solamente por ser competitivas en los diferentes mercados, pues únicamente analizaron la globalización, introduciendo en su sistema la mejora de la calidad y la productividad dejando de lado factores clave, uno de ellos el factor humano.

El punto más importante en un proceso de cambio son las personas, el capital humano con el que cuenta la empresa. Es lo más importante, porque si no lo sabemos gestionar, toda la transición destinada a mejorar la organización se transformará en un fracaso, arruinando todo el trabajo que hemos planificado por meses. El directivo que demuestre integridad profesional en la organización, conocerá perfectamente la situación actual de la empresa y estará consciente de los efectos renovadores que tendrá la implantación de los cambios, corrigiendo el curso actual y permitiendo lograr nuevos objetivos en menos tiempo y con mayor eficacia competitiva.

En el presente documento se exponen algunas de las teorías basadas en el reconocimiento al trabajador para la mejora de la calidad y por ende el aumento de la productividad ya que no podemos separar estos dos conceptos fundamentales en la organización de la que se trate.

W.E. Deming difundió que la mejora de la calidad produce una reacción en cadena a través de la disminución de los costos porque no habría tantos reprocesos, un aumento en la producción porque disminuiría la cantidad de artículos defectuosos y la relación producción a la alza y los costos a la baja provoca un incremento en la productividad y, en consecuencia la mejora de la competitividad ganándose cuota de mercado al aumentar el volumen de ventas y el rendimiento económico. Sin embargo el considerar solamente el producto y/o servicio y el no tomar en cuenta al factor humano ha incrementado en algunas organizaciones principios negativos haciendo más difícil la aplicación de la mejora de la calidad impactando en el aumento de producción manteniéndola estable y afectando la productividad y el rendimiento económico.

La calidad conlleva al aumento de productividad y no produce ningún costo social cuando se engloban todos los factores claves de una organización.

W.E. Deming OUT OF THE CRISIS. Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge University Press.1986

También analiza los cambios positivos que se producen con la calidad en los productos y/o servicios ya que el aumentar los índices de productividad se tiene como consecuencia más utilidades y mejor rendimiento del factor humano que superará cualquier cambio que llegara a presentarse con la organización.

Base Teórica

Para poder analizar de mejor manera el presente artículo es necesario que mencionemos a autores y gurús en la materia.

William Edwards Deming
Joseph M. Juran
Kaoru Ishikawa
Philip B. Crosby
Yoshio Kondo
Shigeo Singo
Genichi Taguchi

Significado de Calidad ISO 9000:2015
Grado en el que un conjunto de características (3.10.1) inherentes de un objeto (3.6.1) cumple con los requisitos (3.6.4).
NOTA 1: El término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. NOTA 2: "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en el objeto (3.6.1).

Objeto
Cualquier cosa que puede percibirse o concebirse
EJEMPLO Producto (3.7.6), servicio (3.7.7), proceso (3.4.1), persona, organización (3.2.1.), sistema (3.5.1), recurso.

Compromiso de las personas (principio de los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000:2015)

Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.

Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas personas en todos los niveles. El reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

Significado de Productividad
Para ello citaremos a Fernando Toro Álvarez, Yves Pélicies y Francisco Fernández Alonso.
El concepto de productividad ha tomado diferentes connotaciones para todas aquellas personas que la desconocen pues cada uno de los involucrados ha desarrollado su opinión propia sobre ella.
Fernando Toro Álvarez definió la productividad como: "La productividad desde el punto de vista económico se define como la proporción existente entre los resultados obtenidos (productos o servicios) y los recursos aplicados a su obtención" así mismo emitió otro significado de la palabra productividad como "La relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla."

De las Memorias del Simposio de Bienestar Social Laboral, Talento Humano y Gestión pública se definió la productividad como: "La productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de

máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida"

Yves Pélicies y Francisco Fernández Alonso definieron la productividad como: "La productividad económica, se define como la medida sobre la base del coste económico total, es decir, la productividad modificada por la adición de los gastos generales y de las cargas ocultas que proceden del absentismo (del mas allá), de la rotación del personal de las insuficiencias de la calidad o de la rigidez del proceso"

Consideraciones Erráticas Sobre Productividad

Como lo señala Joseph Prokopenko la productividad no debe confundirse con intensidad del trabajo, porque, si bien la mano de obra refleja los resultados positivos del trabajo, su intensidad se traduce en exceso de esfuerzo y no es otra cosa que incremento de trabajo:

"La esencia para mejorar la productividad no es el trabajo duro sino inteligente. Si la productividad es asociada con el mayor o menor esfuerzo del trabajador, se presta a equívocos porque se asocia con mayor trabajo. La productividad no se puede confundir con la eficiencia, esta significa producir bienes de alta calidad en el menor tiempo posible. No se mide el rendimiento solo por el producto, éste puede aumentar sin incrementar la productividad. La rentabilidad no es consecuencia de incremento de la productividad, porque se pueden obtener rendimientos así esta haya descendido. La reducción de costos no necesariamente mejoran la productividad. La productividad no solamente se aplica a la producción, también se relaciona con cualquier otro tipo de organización, se incluyen los servicios y la información. La productividad de los funcionarios públicos se puede incrementar estimulando la creatividad, promoviendo un clima favorable preocupándose por sus problemas. También depende del uso eficiente del tiempo".

Las personas para ser mas productivas deben ser positivas, auto valorarse y creer en sus capacidades. Como dice Gilmore: "En su porte y en su forma de hablar los demás perciben un sentido de amor propio y de dignidad¨.

Son los altos mando quienes fijan objetivos y evalúan al trabajador de la organización, pero en esta evaluación desempeñan temores que desestabilizan al operario el cual no sabe como reaccionar ante la posible "mala calificación" a su trabajo.

Reconocimiento por la Gerencia

Como lo hemos señalado en párrafos que anteceden para el trabajador es muy importante que el líder de la organización o su jefe inmediato le reconozcan su esfuerzo y contribución a las labores que se llevan a cabo día a día, por ejemplo en un artículo publicado en la página gerencie.com se refiere lo siguiente: "Todos los líderes de la organización deben tener inteligencia emocional, habilidades para la mediación de conflictos y por supuesto para reconocer la buena labor de sus equipos de trabajo, pero la pregunta ahora sería ¿cómo se hace?, es muy fácil, debe iniciar conociendo muy bien a su personal, sobre sus intereses, motivaciones, entorno familiar etc., que lo vean como alguien cercano y que inspire confianza, una vez se tenga toda la información requerida puede planear las estrategias para reconocerlos como por

ejemplo una tarjeta de felicitación, un aplauso de todos los integrantes del equipo, colocar en la cartelera de la oficina la foto del empleado que se haya destacado en el mes acompañada de frases de sinceras felicitaciones de sus compañeros, invitar al integrante del equipo a una reunión con la gerencia o directivas en donde ellos le reconozcan su logro, decirle frases como excelente trabajo, su aporte es muy importante para el equipo y la organización , me siento tranquilo porque puedo confiar totalmente en su trabajo. Hay muchas palabras que puede utilizar y que son altamente motivadoras, todo depende de la situación que se presente y de la creatividad del líder".

Desarrollo de la propuesta

A continuación se citan algunos de los puntos de los diferentes gurús de calidad, la norma ISO 9000 y el modelo nacional de competitividad que son clave para el desarrollo de esta propuesta.

Williams Edwards Deming

- Mejorar constantemente y para siempre los sistemas de producción, servicio y planeación.
- Establecer entrenamiento o capacitación.
- Eliminar el miedo y construir confianza.
- Borrar las barreras entre los departamentos. y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.
- Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo.
- Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora.
- Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación. La transformación es trabajo de todos.

Kaoru Ishikawa

- La calidad comienza y finaliza con la educación.
- Las condiciones ideales del control de calidad se dan cuando la inspección ya no es necesaria.
- Elimine la causa de origen y no los síntomas.
- La dirección no debe reaccionar negativamente cuando los hechos son presentados por los subordinados.
- El control de calidad es una responsabilidad de todos los trabajadores y de todas las divisiones.

Philip B. Crosby

- Forme equipos para el mejoramiento de la calidad con representantes de cada departamento.
- Incremente la información acerca de la calidad y el interés personal de todos los empleados.
- Instruya a todos los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.

- Aliente a los individuos para que se fijen metas de mejoramiento para sí mismos y para sus grupos.
- Reconozca y valore a aquellos que participan activamente en el programa.
- Establezca consejos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.
- La calidad empieza en La gente, no en las cosas.

Joseph M. Juran

- Cree conciencia de la necesidad y oportunidad de la mejora.
- Proporcione entrenamiento.

Genichi Taguchi

- Define la calidad como una forma de ser, orientad a la mejora continua de personas, procesos, productos y servicios en toda la organización, para crear valor al cliente y a la sociedad.

Shigeo Shingo

- Dijo que el éxito japonés se debía a la lealtad de los empleados y a las buenas relaciones entre personal y la dirección, basadas en el empleo de por vida.

Yoshio Kondo

- Humanizar el trabajo para mejorar la creatividad y la calidad.
- La calidad está más relacionada con la naturaleza humana que con el costo y la productividad.

En el desarrollo del presente documento se presenta la siguiente propuesta "**CISMA**" para mejorar la calidad e incrementar la productividad de una organización a través de la consideración de tener al factor humano como medio importante para alcanzar estos resultados.

1. C OMUNICACIÓN
2. I NCENTIVOS
3. S ENTIDO DE PERTENENCIA
4. M OTIVACION
5. A MBIENTE PARA LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS

.



Fig.1 Propuesta de elementos para el factor humano como medio importante para la mejora de la Calidad y Productividad de una Organización.

Conocimiento

La organización recopila, organiza, comparte y analiza el conocimiento a través del uso de sus recursos y las competencias de su personal generando con ello el capital intelectual de la organización que capitaliza para la mejora e innovación de sus productos, servicios y procesos.

Conclusiones

La calidad es primordial en la productividad que es la base de la competitividad de una empresa. Considerar el factor humano en una organización fomentando la concientización y motivación en los aspectos de calidad para obtener mejores resultados en la productividad.

Introducir los elementos básicos de esta propuesta atrae consigo un equilibrio dentro de los departamentos y áreas de la organización.

Determinar líderes cuyo sistema de creencias tenga la visión de la presente propuesta llega a formar un punto clave para la implantación del reconocimiento al trabajador al introducirse en los pensamientos de las partes involucradas.

Diagnosticar las necesidades de los trabajadores frente a los directivos, operarios y supervisores para evitar incongruencias respecto de conceptos de la propuesta mejorando la calidad y por ende incrementando la productividad.

Sinergia es el producto de un trabajo en equipo en el cual el resultado es mayor que cada uno de los insumos tomados separadamente y también mayor que la suma total de los mismos. La idea de la sinergia en el trabajo en equipo, implica que el todo es mayor que la suma de sus partes, se suele promover la colaboración, el consenso, el conflicto creativo y el triunfo del equipo. Y como resultado asegurar la calidad y productividad de la organización.

Bibliografía

Anda, Gutiérrez Cuauhtémoc; “Administración y calidad”; LIMUSA Noriega editores; México, 1995.

Crosby, Philip B.; “La organización permanece exitosa”; Editorial McGraw-Hill; México, 1988.

Colunga, Dávila Carlos; “Administración para la calidad”; Panorama editorial; México, 1995.

Deming, W. Edwards; “Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis”; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1989.

Ishikawa, Kaoru; “¿Qué es control total de la calidad?”; Editorial normal; Colombia, 1986.

Juran, Joseph M.; “Juran y la planificación de la calidad”; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1990.

Meneses, Jiménez Marcela Lucina; “Apuntes de métodos estadísticos de calidad.”; derechos reservados, 2002. (Sin valor comercial)

Shaw, James G.; “El cliente quiere…Calidad”; Editorial Prentice-Hall hispanoamericana, S. A.; México, 1997.

Viveros, Pérez Jesús Alberto; “Apuntes de principios y modelos de calidad.”; derechos reservados, 2002. (Sin valor comercial).

Toro Álvarez, Fernando. Desempeño y Productividad (Cincel 1990)

García Criollo, Estudio del Trabajo (Mc Graw-Hill 2005)

Siliceo, Alfonso. Liderazgo para la Productividad en México (Limusa 1995)

Belcher, John G. Productividad Total 1. Como Ganar ventaja Competitiva Aprovechando sus Propios Recursos. Buenos Aires. 1991, p. 42.

NORMAS

NMX-CC-9000-IMNC-2015 Sistemas de Gestión de la Calidad –Fundamentos y Vocabulario

NMX-CC-9001-IMNC-2015 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos

INTERNET

http://www.gerencie.com/importancia-del-reconocimiento-laboral-en-las-empresas.html

http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/dfch-fun/F31.2.htm

http://www.ideasparapymes.com.mx

http://www.inlac.org.mx

http://www.iso.org

SATISFACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS DE LA PIEDAD, MICHOACÁN

Ibarra Mora Paula, Tafoya Celis Ma. Luz, Ríos Arellano José Rubén
Tecnológico Nacional de México-Instituto Tecnológico de La Piedad
ibarra_paula@yahoo.com.mx; tafoyacelis@hotmail.com; rubensrios100@hotmail.com

RESUMEN

La presente investigación se realizó en las empresas de La Piedad, Michoacán, buscando la opinión de sus trabajadores respecto a la satisfacción que tienen en su trabajo, considerando los niveles jerárquicos intermedios y bajos de las organizaciones.

La satisfacción de los trabajadores, debe ser un factor muy importante considerado por parte de la empresa, ya que sus trabajadores representan el corazón de ella. Son ellos quienes realizan las actividades que son necesarias para que la empresa permanezca en el mercado, también son ellos los que permiten una imagen favorable de la empresa, de sus productos y/o servicios que se ofrecen.

Se les cuestionó sobre diferentes situaciones que afectan directamente su satisfacción laboral, como el liderazgo ejercido, valores y cultura organizacional, recursos que la empresa proporciona a los trabajadores para desarrollar las actividades que le han sido encomendadas, el trabajo realizado en equipo, la comunicación existente, la motivación que reciben de la empresa, y el servicio otorgado a los clientes. Dentro de estos conceptos, se les cuestionó sobre las condiciones del área de trabajo, la comunicación con su jefe inmediato, con su equipo de trabajo y entre diferentes áreas de la empresa, la fatiga de realizar sus actividades en la misma posición durante mucho tiempo, la información recibida por parte de sus superiores para poder realizar correctamente su trabajo, la capacitación recibida, entre otros aspectos importantes.

Los resultados presentados representan todas las respuestas que los trabajadores de diferentes empresas expresaron en relación a cómo se sienten en diferentes aspectos (arriba mencionados), desarrollando sus labores diarias.

INTRODUCCIÓN

Con la intención de conocer los niveles de satisfacción en los trabajadores de las empresas de La Piedad, Michoacán, se realizó una investigación, en la cual se tomaron en cuenta diversos factores que manifiestan el sentir de los trabajadores.

El sustento o base teórica es la que fundamenta y da validez a toda la información proporcionada por los trabajadores de micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de la localidad.

No se tiene conocimiento de que exista información documentada del punto de vista de los colaboradores de las diferentes empresas respecto a su satisfacción laboral.

Los conceptos que constituyeron el instrumento de recolección de datos fueron: liderazgo, valores y cultura, recursos al alcance de los trabajadores, trabajo en equipo, comunicación, motivación y satisfacción y servicio al cliente.

Se concentró la información obtenida, se graficó y se interpretó. Los gráficos se presentan en la parte de *desarrollo* con su interpretación respectiva, para su mejor comprensión.

BASE TEÓRICA

1. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción en el trabajo tiene un campo muy amplio de estudio por hablar de un ente dinámico y cambiante en forma permanente, en este caso particular se estudiaron algunos conceptos relacionados directamente con la investigación realizada, lo que significa que cualquier otra investigación sobre el mismo tema puede ser abordada desde esta óptico o desde una más amplia o más sencilla, mismos que se presentan.

1.1 Concepto

La satisfacción en el trabajo no guarda una relación directa con la productividad del trabajador, sin embargo si es un factor que influye en la misma, este concepto se define como el "sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo, que resulta de una evaluación de las características de este" (Robbins, Judge, 2013, p. 339).

Dicho sentimiento positivo no surge de la nada, por el contrario, surge a partir de que hay una identificación, gusto y preferencia por las funciones que integran el puesto y el contexto en el que se desempeña. Cabe mencionar que al hablar del personal de la empresa es necesario considerar una serie de factores que favorecen o entorpecen la satisfacción en el trabajo y que estos no se mantienen estáticos, si no que cambian con el paso del tiempo.

2. FACTORES QUE FAVORECEN LA SATISFACCIÓN LABORAL

El ser humano es complejo por naturaleza, de ahí que existan varios factores o elementos que influyen en la satisfacción laboral y en esta investigación se hablará del equipo de trabajo, diseño de cargos y tareas, motivación liderazgo y comunicación, mismos que se describen a continuación.

2.1 Grupos de trabajo

En la actualidad los retos cada vez son mayores y se requiere integrar grupos de trabajo con personas que posean habilidades y conocimientos diversos con el fin de generar sinergia y hacerle frente con éxito a dichos retos, por ello se considera que un grupo de trabajo son "dos o más personas que actúan de manera unificada e interdependiente para alcanzar metas comunes" (Koontz, Weihrich, 2013, p. 303).

La interacción de dos o más personas también, genera relaciones sociales a través de las que se da la unión y la colaboración hacia la meta especificada.

2.1.1 Características

Para ser consideradas dos o más personas como grupo de trabajo se debe reunir algunas características como:

- Los integrantes comparten una o más metas.
- Exigen la interacción y comunicación entre sus miembros
- Sus miembros desempeñan funciones
- Los grupos forman parte de otro más grande
- Estos estipulan normas referidas al comportamiento que se espera de sus miembros. (Koontz, Weihrich, 2013, p. 329).

Las características mencionadas coadyuvan a que las personas se sientan parte de y colaboren para obtener lo que el grupo se proponga.

2.1.2 Ventajas

El pertenecer a un grupo de trabajo tiene varias ventajas entre las que destacan las siguientes:

- Son una fuente de satisfacción social para sus miembros
- Brindan un sentido de pertenencia y son apoyo para cubrir sus necesidades
- Promueven la comunicación
- Brindan seguridad
- Brindan oportunidades para fortalecer la autoestima por medio del reconocimiento y de la aceptación de los compañeros de trabajo (Koontz, Weihrich, 2013, p. 331).

Los beneficios mencionados aplican, tanto para la empresa por el cumplimiento de las metas, como para los trabajadores por el sentido de pertenencia y seguridad que le da el grupo.

2.2 Diseño de cargos y tareas

Dentro de las organizaciones es imprescindible definir preferentemente por escrito los cargos o puesto de la estructura organizacional con la finalidad de que la empresa sea productiva evitando duplicidades o evasión de responsabilidades, de ahí que el diseño de cargos "es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisito tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante" (Chiavenato, 2013, p. 167).

Una vez definidas las funciones, es necesario darlas a conocer a todo el personal que integra la empresa y sean guías del actuar de los trabajadores.

2.2.1 Razones para realizar una descripción de cargos

La descripción de cargos es un elemento necesario e importante para la empresa y el área de recursos humanos, es la base para aplicar varias funciones de dicha área, entre las razones más importantes destacan las siguientes:

- Dotación de personal
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Valuación de puestos
- Remuneración (Mondy, 2010, p. 94)

Es importante señalar que el efecto de las razones de describir el cargo impacta en la administración del personal, que es el capital más valioso de la misma.

2.2.2 Contenido de la descripción de cargos

En el diseño de cargos se emplean algunas técnicas de recolección de información, entre las que destacan las entrevista, los cuestionarios y la observación, todas ellas encaminadas a obtener información sobre:

- Contexto del puesto
- Funciones del puesto
- Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto
- Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados
- Procedimientos que se manejan en puesto (Mondy, 2010, p. 95)

La información recabada es analizada y registrada en el formato que la empresa disponga para hacer su descripción, por el impacto que esta tiene es necesario ser muy profesional en su integración.

2.3 Motivación

El ser humano en diferentes momento de su vida requiere un estímulo que lo impulse a seguir alcanzado su metas o sueños, de ahí que motivar es "dar a los empleados una razón para hacer el trabajo e impulsar su mejor realización" (Benavides, et al, 2014, p. 220).

Son varias teorías de motivación en las que han concretado los estudios de diferentes autores, entre ellos está Maslow con su jerarquía de necesidades y Herzberg con el modelo de dos factores.

2.3.1Jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta jerarquía considera necesidades de orden inferior y superior, para escalar en ellas, es necesario irlas satisfaciendo sin saltarse ninguna, aquí se contemplan cuatro supuestos básicos, considerando lo anterior.

- Una necesidad satisfecha no es un factor de motivación. Una vez cumplida una necesidad, surge otra en su lugar.
- En la mayoría de los casos, la red individual de necesidades es muy compleja
- En general las necesidades de nivel inferior deben satisfacerse antes de que las de nivel superior se vuelvan suficientemente intensas para estimular el comportamiento.
- Los medios para satisfacer las necesidades de nivel superior son mucho más numerosos que aquellos otros con los que se satisfacen las necesidades de nivel inferior (Benavides, et al, 2014, p. 228).

Dado lo anterior es de la competencia de los administradores de cualquier institución saber las conclusiones de los estudios realizados sobre el comportamiento de las personas a partir de la satisfacción o no satisfacción de sus necesidades, lo que le permitirá tomar decisiones al respecto.

2.3.2 Modelo de dos factores de Herzberg

Este modelo a diferencia del anterior se basa únicamente en dos factores de motivación e higiene y "llevaron a Herzberg a concluir que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral eran producto de dos tipos de experiencias distintas" (Benavides, et al, 2014, p. 232) que se mencionan enseguida:

- Factores de motivación
  Estos se caracterizan porque están relacionados con las sensaciones agradables respecto al trabajo como: Trabajo estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente, Sentimiento de autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de lago de valor, Reconocimiento: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante, logro y cumplimiento: La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes, Responsabilidad mayor: la consecución de nuevas tareas y labores que engrandecen el puesto y den al individuo mayor control de él entre otros.
- Factores de higiene
  En este apartado están los relacionados con sensaciones de insatisfacción en el trabajo como: factores económicos: sueldos salarios; condiciones laborales: iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro; Seguridad: Privilegios, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas del trabajo, políticas y procedimientos justos; factores sociales: oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y convivir con los compañeros de trabajo (Benavides, et al, 2014, pp. 232-233).

Los supuestos descritos dan testimonio de que no todo lo que ocurre en el contexto que se desenvuelve el trabajador lo impulsa o lo limita a seguir las metas de la empresa.

2.4 Liderazgo

Existen diferentes formas de conceptualizar el liderazgo una de ellas es "el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta al logro de las metas del grupo". (Koontz, Weihrich, 2013, p. 303)

En este arte o proceso el ser humano requiere de una habilidad específica innata o desarrollada para ser aplicada con éxito a los trabajadores en ese ámbito y lograr las metas. Algunos elementos a considerar para que todo salga bien son los que se describen en el párrafo siguiente.

2.4.1 Componentes del liderazgo

La habilidad de liderazgo para ser aplicada es necesario contar con cuatro elemento principales como:

- La capacidad de ejercer el poder de manera eficaz y responsable
- La capacidad de entender que los motivos de los seres humanos varían con el tiempo y las situaciones
- La habilidad para inspirar
- La capacidad de cultivar un ambiente propicio para inducir esos motivos y sus respuestas. (Koontz, Weihrich, 2013, p. 303).

Dichos elementos consideran la individualidad del ser humano y los cambios con el paso del tiempo y las situaciones que cada uno de ellos experimente, esto lo hace avanzar o retroceder en su aprendizaje, lo que implica un estilo de liderazgo para ese momento específico.

2.4.2 Enfoques

Son muchas las perspectivas desde las que se ha estudiado el liderazgo, entre las más comunes, las que destacan son:

- De los rasgos
- Conductual
- De contingencias
- Del establecimiento de metas
- La teoría "X" y la teoría "Y" de McGregor
- El modelo de Vroom-Yetton

La característica común entre los enfoques mencionados, es el intento de identificar y clarificar como se lleva a cabo ese proceso de influencia en las personas para que en forma voluntaria y con agrado trabajen y cumplan los objetivos establecidos

2.5 Comunicación

La comunicación es un elemento importante que contribuye en el logro de las metas establecidas por los directivos de la empresa por lo que es necesaria en cada área o sección de la misma, al ser un "proceso de transmisión de información de una persona o de un lugar a otro" (Chuck, 2013, p. 315). Lo anterior se debe a que los planes que se establecer requieren ser comunicados y comprendidos por las personas que los van a ejecutar. Dicha comunicación favorece la motivación y espíritu de colaboración porque le aclara a cada integrante de la organización lo que debe hacer, qué también lo está haciendo y como puede mejorarlo.

2.5.1 Canales

La comunicación organizacional adopta dos formas principalmente la formal, que viene de la cadena escalar y la informal que se genera entre los integrantes de la empresa a partir de rumores, definiéndose cada una de ellas de la siguiente forma:

a. Formal
   Esta nace de la propia estructura organizacional y se le considera como un "sistema de canales oficiales que llevan mensajes e información organizacionalmente aprobados" (Chuck, 2013, p. 321). En este caso no hay dudas acerca de de la confiabilidad o veracidad de la información.
b. Informal
   Este tipo de comunicación es la "transmisión de los mensajes de empleado a empleado fuera de los canales formales" (Chuck, 2013, p. 322).

Esta nace de la inquietud o necesidad de saber lo que está pasando en el ámbito de su trabajo.

2.5.2 Direcciones

El rumbo que la comunicación toma al interior de la institución es por un lado: en forma vertical tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba, por otro lado: en forma horizontal cada una de ellas con una función específica.

a. **Vertical ascendente**.
   Las funciones principales que se cumple en este tipo es asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, explicar las políticas y procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño
b. **Vertical descendente**.
   Esta fluye al nivel superior, se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. Es a través de ella que los directivos conocen los sentimientos de los empleados hacia sus compañeros, puesto de trabajo, de la empresa y sobre todo sugerencias de mejora en los procesos.

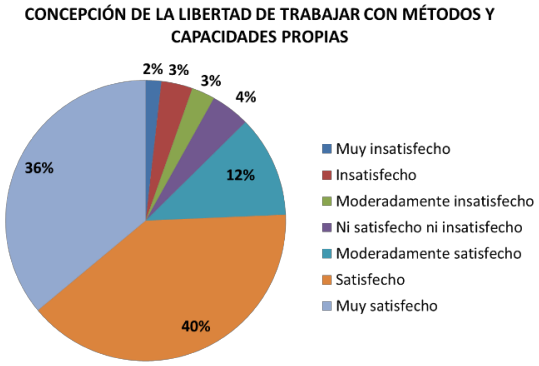
c. Horizontal.

Es la que se da con el personal del mismo nivel jerárquico, es decir, entre miembros del mismo grupo de trabajo, gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente horizontalmente (Robbins, Judge, 2013, p. 339).

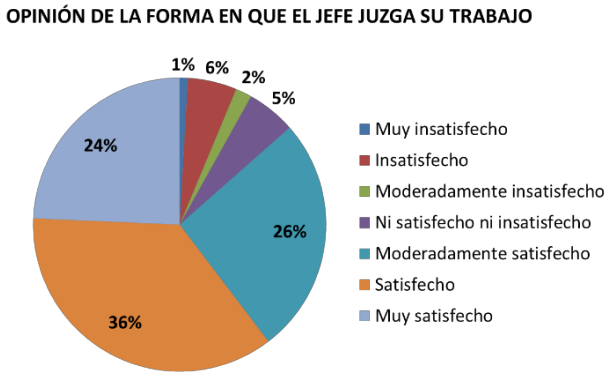
DESARROLLO DE LA PROPUESTA

A continuación se presentan los hallazgos del estudio de mercado, realizado en los trabajadores de niveles intermedios y bajos de las empresas de La Piedad, Michoacán, y entrevistando a 111 empleados. Dicho estudio se llevó a cabo tomando como base siete aspectos fundamentales de la satisfacción laboral: liderazgo, valores y cultura, recursos al alcance de los trabajadores, trabajo en equipo, comunicación, motivación y satisfacción, y servicio al cliente.

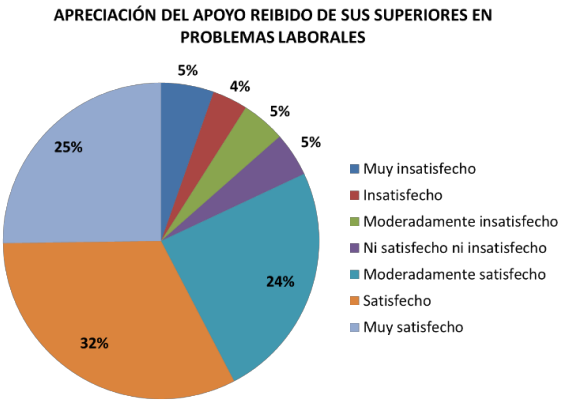
1) LIDERAZGO



Respecto a la libertad otorgada para trabajar con métodos y utilizar sus propias capacidades a la hora de desempeñar su trabajo, el 40% del total de trabajadores, dijeron sentirse satisfechos con la libertad otorgada a la hora de desempeñar su trabajo. El 36% dijo sentirse muy satisfechos en este aspecto; mientras que el 8% de los trabajadores entrevistados, dijeron sentirse hasta cierto punto, insatisfechos a la hora de desempeñar su trabajo de manera libre.

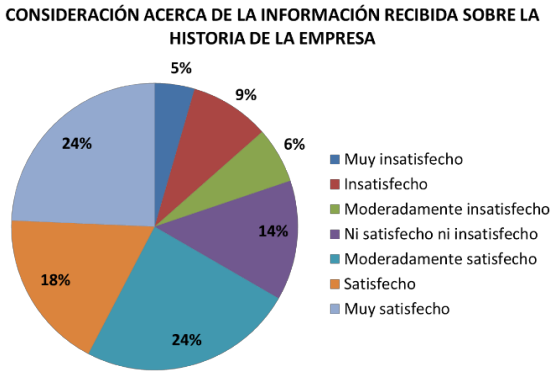


En relación a la forma en que su jefe juzga su trabajo, el 24% de los trabajadores confesaron sentirse muy satisfechos; el 36% dijeron sentirse satisfechos, el 26% moderadamente satisfechos; mientras que 9% de los trabajadores dijeron sentirse insatisfechos respecto a la forma en que sus jefes juzgan su trabajo.

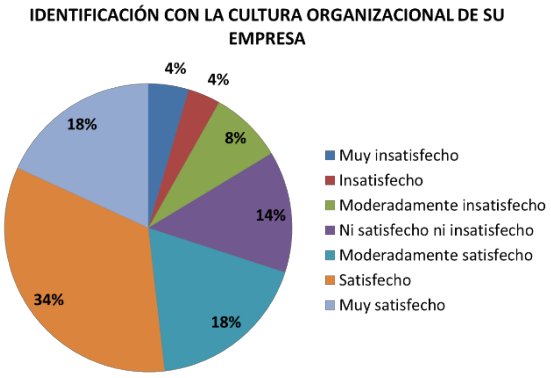


En cuestión del apoyo recibido de los supervisores hacia sus trabajadores, el 25% de los trabajadores se sienten muy satisfechos; el 32% se siente simplemente satisfecho y el 24% de los trabajadores dicen sentirse moderadamente satisfechos con el apoyo recibido de sus supervisores en problemas laborales. Sin embargo el 14% de los trabajadores dijeron no estar satisfechos con el apoyo en problemas que se presentan.

2) VALORES Y CULTURA

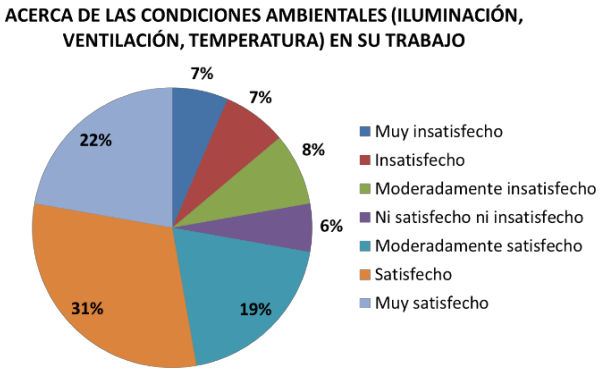


De los trabajadores entrevistados, el 24% de ellos dicen sentirse muy satisfechos en relación a la información recibida respecto a la historia de la empresa; el 18% se siente satisfecho y el 24% se sienten moderadamente satisfechos; en cambio, el 20% de los trabajadores sienten insatisfacción en la información recibida sobre la historia de la empresa donde laboran.

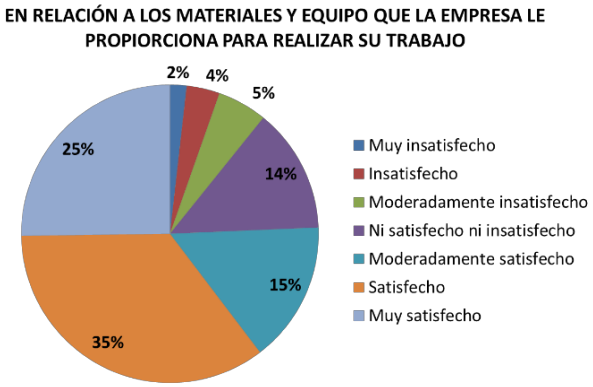


Se les preguntó sobre la identificación que tienen con la cultura organizacional de la empresa donde laboran, el 18% se confiesan muy satisfechos; el 34% de los trabajadores dicen sentirse satisfechos y el 18% moderadamente satisfechos; por otro lado, el 16% de los trabajadores se sienten insatisfechos con la identificación de ellos con la cultura organizacional de la empresa en donde laboran.

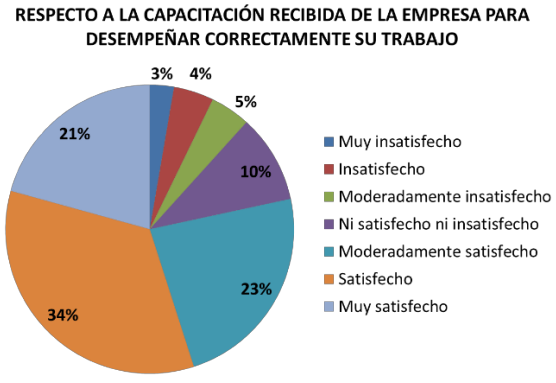
3) RECURSOS AL ALCANCE DE LOS TRABAJADORES



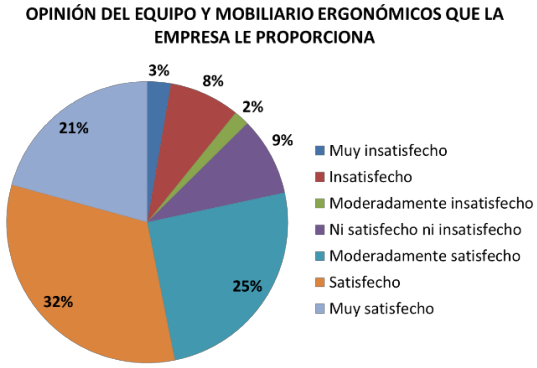
Acerca de las condiciones ambientales en el área de trabajo, el 22% de los trabajadores se sienten muy satisfechos; el 31% dijo sentirse simplemente satisfechos; el 19% de los entrevistados moderadamente satisfechos y el 22% de los trabajadores se sienten insatisfechos respecto a las condiciones ambientales en su área de trabajo.



Se les preguntó cuál era su sentir respecto a los materiales y equipo que la empresa le proporciona para realizar su trabajo a lo que el 25% respondió que se sentían muy satisfechos; el 35% respondieron que se sentían satisfechos y el 15% de los trabajadores dijeron sentirse moderadamente satisfechos con los materiales y equipo que la empresa les proporciona para el desempeño de su trabajo; por otro lado, el 11% de los trabajadores se confesaron insatisfechos con los recursos materiales y equipo que se les proporciona para realizar sus actividades.

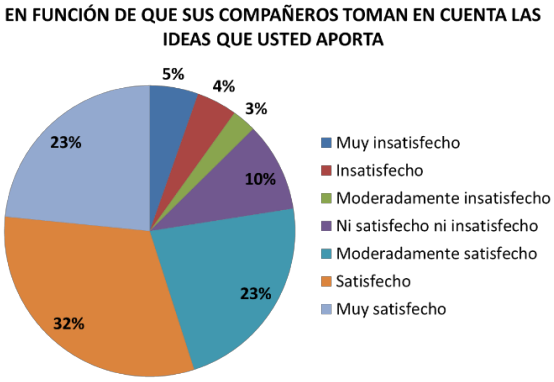


En cuestión de la capacitación recibida por parte de la empresa para el correcto desempeño de su trabajo, el 21% de los trabajadores manifestaron sentirse muy satisfechos; el 34% se sienten satisfechos, el 23% se sienten moderadamente satisfechos; mientras que el 12% de los trabajadores manifiestan sentirse insatisfechos con la capacitación que han recibido para el correcto desempeño de sus labores.

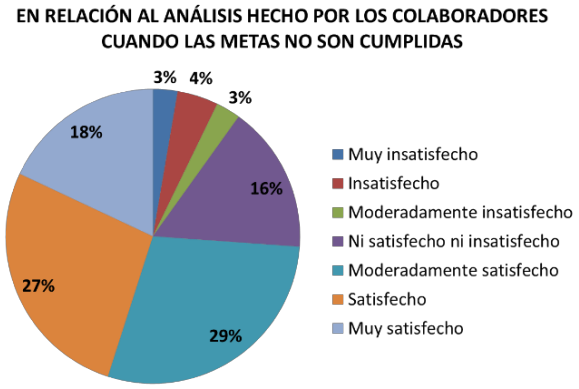


De los trabajadores entrevistados, el 21% dijo sentirse muy satisfecho con las condiciones ergonómicas del equipo y mobiliario que la empresa les proporciona para el desarrollo de sus actividades; el 32% se confesó satisfecho; el 25% moderadamente satisfecho; en cambio; el 13% de los trabajadores sienten cierto punto de insatisfacción con las condiciones ergonómicas del equipo y maquinaria proporcionados para el desempeño de sus actividades.

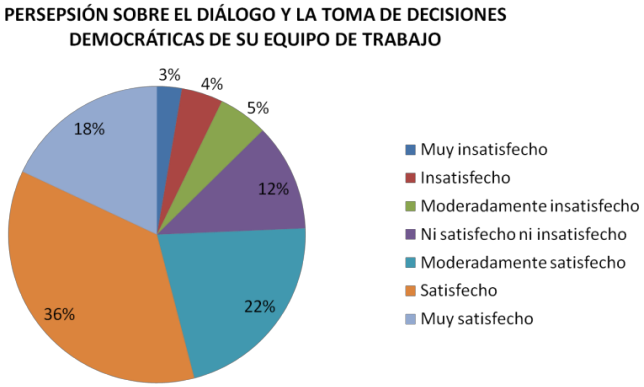
4) TRABAJO EN EQUIPO



El trabajo en equipo es un aspecto muy importante en los trabajadores, el 23% de ellos dicen sentirse tomados en cuenta por sus compañeros de trabajo a la hora expresar ideas para mejorar; el 32% se siente satisfecho; el 23% moderadamente satisfecho; mientras que el 12% de los trabajadores confesaron sentirse insatisfechos con la toma en consideración de sus ideas con sus compañeros de trabajo.

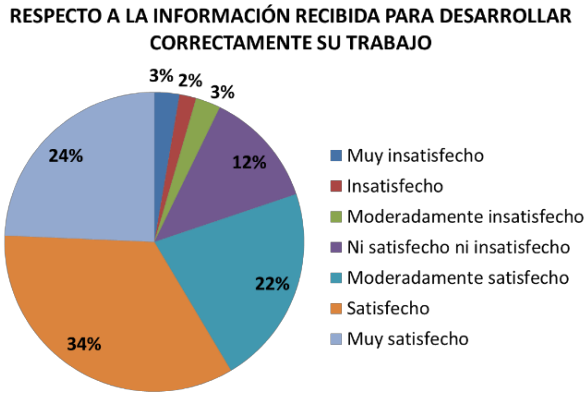


Se les cuestionó respecto a su percepción sobre el análisis hecho por los colaboradores cuando las metas establecidas previamente no son cumplidas; el 18% de los trabajadores se encuentran muy satisfechos por ello; el 27% se dijo satisfecho y el 29% moderadamente satisfecho; mientras que el 13% de los trabajadores mostró cierto grado de insatisfacción en relación al análisis hecho por los colaboradores cuando las metas no son cumplidas.

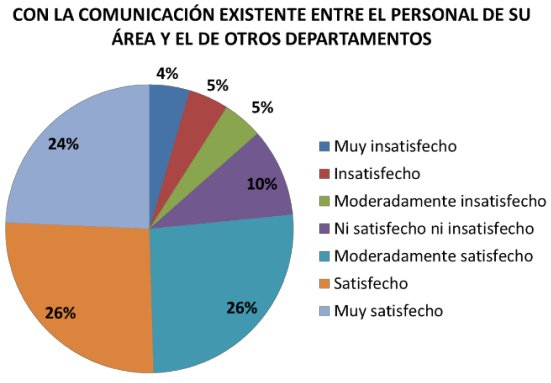


De los trabajadores entrevistados, el 18% se dijo muy satisfecho con el diálogo y la toma democrática de decisiones dentro de su equipo de trabajo, el 36% se siente satisfecho y el 22% moderadamente satisfecho; sin embargo, el 12% de los trabajadores sienten cierto grado de insatisfacción sobre el diálogo y la toma de decisiones democráticas de su equipo de trabajo.

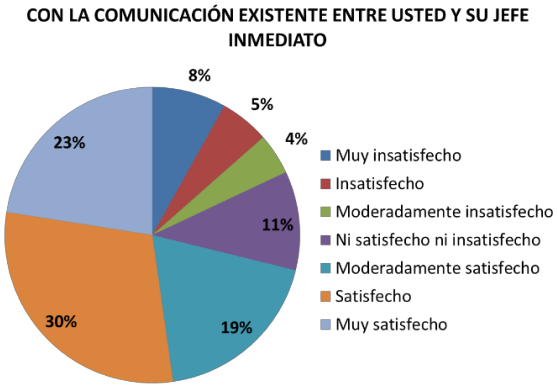
5) COMUNICACIÓN



En relación con la información recibida para desarrollar correctamente su trabajo, el 24% se dijo muy satisfecho; el 34% solamente satisfecho y el 22% moderadamente satisfecho; sin embargo, el 11% de los trabajadores manifestó sentir cierto grado de insatisfacción respecto a la información que recibe para poder desarrollar correctamente su trabajo.

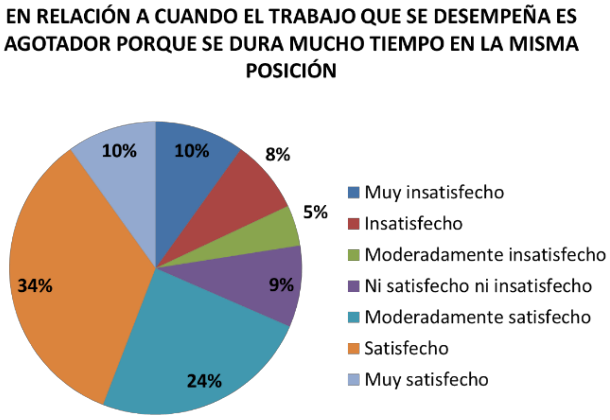


Se les preguntó sobre la comunicación existente entre el personal de su área con otros departamentos, en donde 24% confesó sentirse muy satisfecho con la comunicación; el 26% satisfecho y el 26% moderadamente satisfecho; mientras que el 14% de los trabajadores se siente insatisfecho con la comunicación entre departamentos.

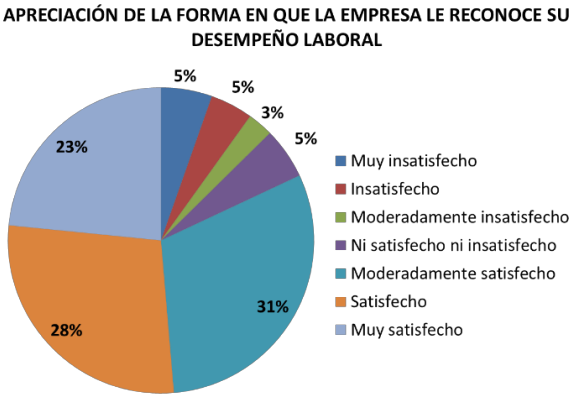


Con respecto a la comunicación existente entre el trabajador y su jefe inmediato, el 23% se dijo muy satisfecho con ella; el 30% se siente satisfecho; 19% de los trabajadores manifestó sentirse moderadamente satisfecho; sin embargo, el 17% de los trabajadores confiesa sentir un grado de insatisfacción con la comunicación existente entre él y su jefe inmediato.

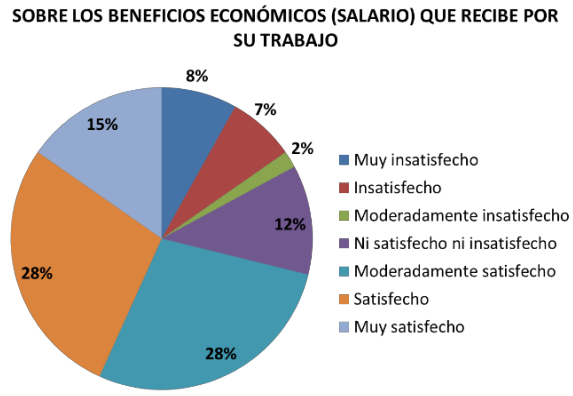
6) MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN



De los trabajadores entrevistados el 10% se siente muy satisfecho por el tiempo que dura en la misma posición al desempeñar sus labores; el 34% se siente satisfecho; el 24% se confesó moderadamente satisfecho; mientras que el 23% de los trabajadores dijeron sentirse insatisfechos por el tiempo que pasan en la misma posición para el desarrollo de sus labores.

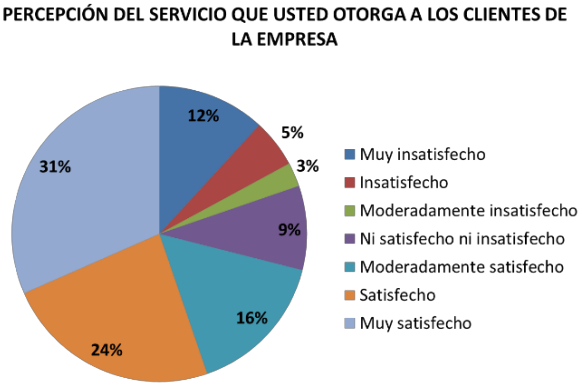


En relación al reconocimiento que reciben por parte de la empresa por el desempeño de su trabajo, el 23% de los trabajadores dijeron sentirse muy satisfechos con dicho reconocimiento; el 28% se confesó satisfecho; el 31% se considera moderadamente satisfechos con el reconocimiento otorgado; mientras que el 13% de los trabajadores se sienten insatisfechos con el reconocimiento que la empresa les brinda por su trabajo.

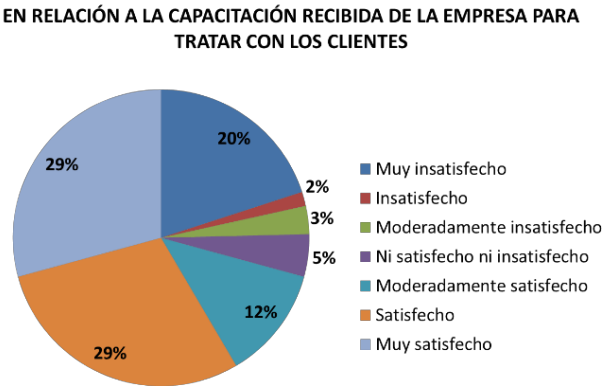


Respecto a la percepción de su salario, el 15% de los trabajadores dijeron sentirse muy satisfechos; el 28% satisfechos; el 28% moderadamente satisfechos; mientras que el 17% de los trabajadores entrevistados manifestaron sentirse insatisfechos por el salario que reciben por el trabajo que realizan.

7) SERVICIO AL CLIENTE



Se les interrogó respecto a la percepción que tienen de ellos mismos sobre el servicio que otorgan a los clientes de la empresa, el 31% dijo sentirse muy satisfecho; el 24% se manifestó satisfecho; el 16% moderadamente satisfecho; por otro lado, el 20% de los trabajadores se consideran insatisfechos con el servicio que ellos mismos ofrecen para con el cliente.



Respecto a la capacitación recibida por parte de la empresa para tratar con los clientes, el 29% manifestó sentirse muy satisfecho con la capacitación; también el 29% dijo sentirse satisfecho y el 12% dijo sentirse moderadamente satisfecho; mientras que el 25% del total de los trabajadores su sentir es insatisfecho hacia la capacitación que reciben para realizar el trato directo con los clientes.

CONCLUSIONES

En base a lo anteriormente expuesto se concluye que los trabajadores de las empresas de La Piedad están, en su gran mayoría, satisfechos en lo que se refiere a *liderazgo*: con la libertad que tienen en sus trabajos de actuar con sus propios métodos y capacidades; con la forma como su jefe juzga su trabajo.

De igual manera en lo relativo a *valores y cultura:* con la información recibida acerca de la historia de la empresa, así como con su identificación con la cultura organizacional.

Los mismos resultados acerca de *los recursos al alcance de los trabajadores:* las condiciones ambientales del trabajo (iluminación, ventilación y temperatura); los materiales y equipo que la empresa les proporciona para realizar su trabajo; la capacitación que recibe; la ergonomía del equipo y mobiliario proporcionados por la empresa.

En función del *trabajo en equipo:* sus compañeros toman en cuenta las ideas que aporta; el análisis que hacen sus colaboradores al no alcanzar las metas esperadas; el diálogo y la toma de decisiones (en forma democrática) de su equipo de trabajo.

También coincidieron los hallazgos respecto a la *comunicación:* la información recibida para desarrollar correctamente su trabajo; la comunicación existente entre el personal de su área y otros departamentos, así como entre el trabajador y su jefe.

De igual forma su sentir en relación a la *motivación y satisfacción:* la forma en que la empresa le reconoce su desempeño laboral; los beneficios económicos (salario) que recibe.

Y, por último, así mismo con el *servicio al cliente:* el servicio que el trabajador otorga a los clientes de la empresa; así como de la capacitación que recibe para tratar con los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2013). *Gestión del talento humano.* México: Editorial Mc Graw Hill

Benavides, R. (2014). *Administración.* México: Editorial Mc Graw Hill

Koontz. H., Weihrich, H. (2013) México: Editorial Mc Graw Hill

Chuck, W., (2013). *Administración*. México: Editorial CengageLearning

Quick, N., (2013). *Comportamiento organizacional.* México: Editorial Cengage Learning

Robbins, S., Judge, t. (2013) *Comportamiento organizacional.* México: Editorial Prentice Hall

Mondy, W., (2010) *Administración de recursos humano.* México: Editorial Prentice Hall

LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO Y EL DESARROLLO ECONÓMICO EN MICHOACÁN

Ibrahim Santacruz Villaseñor[1], Ariadna Esmeralda Gallegos Rivas[2]

Resumen

En este trabajo se analiza la economía del conocimiento y el desarrollo económico en Michoacán. Se hace una revisión de la literatura para abordar este tema desde la sociedad y la economía del conocimiento, el papel del Modelo de la Triple Hélice y la Teoría de los Polos de Desarrollo como referencias indispensables para entender el crecimiento que ha tenido la entidad y el papel que ha jugado la economía del conocimiento en su desarrollo.

La evidencia muestra que los sectores académico, gubernamental y empresarial se encuentran totalmente desarticulados, lo que hace que el conocimiento generado por la sociedad no sea aplicado en beneficio de la economía de la entidad. En ese sentido, se destaca que los esfuerzos que se realicen en la sociedad del conocimiento, no necesariamente contribuirán al desarrollo económico de nuestro estado.

Introducción

En la era de la globalización y la sociedad del conocimiento, los desafíos que afrontan los territorios para su desarrollo, son por mucho, más complejos y mayores que hace algunas décadas.

La globalización puede ser vista desde dos enfoques: como amenaza o como una oportunidad. La primera visión sería aquella que considera que el desarrollo capitalista está en su máximo nivel evolutivo, y ante

[1] Profesor Investigador de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Facultad de Economía "Vasco de Quiroga". Correo electrónico: ibrahim@fevaq.net

[2] Profesora e Investigadora de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Facultad de Economía "Vasco de Quiroga". Correo electrónico: ariadna_unigram@hotmail.com

tal fuerza destructora de los sistemas societarios y de las economías locales, poco o nada se podría hacer para evitar su impacto transformador. Un enfoque más optimista de los procesos que están implicados en dicho fenómeno, consideraría que este nuevo contexto ofrece la posibilidad, con todos los desafíos que esto pudiera significar, de llevar a cabo estrategias adecuadas de inserción de los territorios en procesos como son las cadenas de valor global, entre otros.

Los desafíos que representa ahora el nuevo contexto, son sin lugar a duda, una importante oportunidad para replantear y valorar la pertinencia de las estrategias tradicionales de desarrollo de los territorios. Pongamos como referencia a Michoacán que es una entidad con una ubicación geoestratégica en el centro occidente de México, que tiene los suficientes recursos potenciales humanos y económicos para ser un territorio innovador, y sin embargo no lo es; en cambio, presenta contrastes y desigualdades que no han sido superados por décadas de esfuerzos de las políticas de desarrollo. ¿Dónde está la clave que permita mover la palanca de cambio de vía y acelerar los motores de la prosperidad?

Las sociedades del conocimiento

"El concepto de 'sociedad del conocimiento' hace referencia, por lo tanto, a cambios en las áreas tecnológicas y económicas estrechamente relacionadas con las TIC, en el ámbito de planificación de la educación y formación, en el ámbito de la organización (gestión de conocimiento) y del trabajo (trabajo de conocimiento)" (Kruguer, 2006).

El conocimiento y la información tienen un impacto considerable en la vida de las personas, tanto en términos sociales como en económicos. Su presencia, especialmente a través de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), tiene el poder de transformar la economía y la sociedad. Las sociedades del conocimiento deben basarse en cuatro pilares: la libertad de expresión, el acceso universal a la información y al conocimiento, el respeto a la diversidad cultural y lingüística, y la educación de calidad para todos (UNESCO, 2018).

Economías basadas en el conocimiento

En las últimas décadas, el conocimiento ha constituido un papel central en las organizaciones. Las empresas lo han visto y valorado como un activo intangible, incluso, más importante que los tangibles. Su relevancia ha sido tal, que en los últimos años, se han logrado conformar plataformas y negocios millonarios que no han requerido de infraestructura física, tales como Facebook, Uber y Google, entre otros. En ese sentido, ha surgido la llamada economía basada en el conocimiento.

"A finales del pasado siglo los países más industrializados comenzaron a intensificar la base de conocimiento de sus economías, especialmente a partir del cambio de paradigma tecnológico hecho posible por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). La innovación se convierte en el elemento que dota de ventajas competitivas a las empresas, y la investigación científica y tecnológica pasa a ser la base para la creación de riqueza y para el desarrollo económico" (González, 2009).

Las economías del conocimiento como aquellas basadas directamente en la producción, distribución, y uso del conocimiento y la información, y que están apoyadas por los rápidos avances de la ciencia y de las tecnologías de la comunicación y la información (OECD, 2003). Son aquellas cuyo funcionamiento se sustenta de manera predominante en la producción, distribución y uso del conocimiento y la información y los emplea como factores de producción, que a su vez, permite incrementar la capacidad de los factores de producción tradicionales (trabajo, capital y materia prima) (Fundación Friedrich Naumann, 2005).

Las actuales economías del conocimiento emergen como nuevos paradigmas para la innovación, en relación a la producción económica. Lo anterior implica la existencia de una rápida aceleración en el desarrollo del conocimiento, en sus instrumentos y en su manera de ser aplicado (OCDE, 2003).

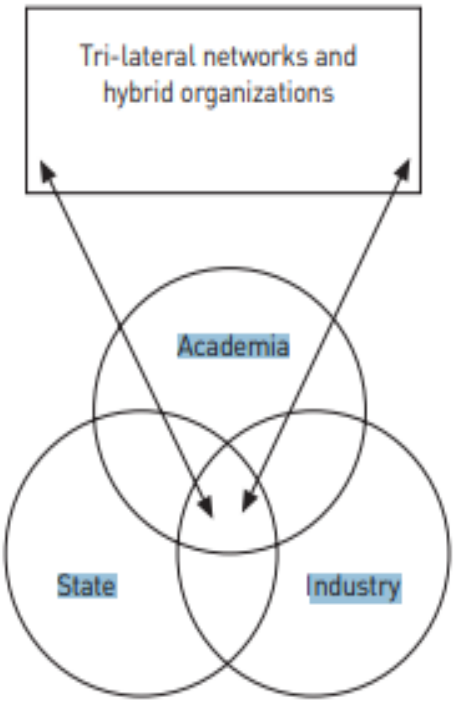
El Modelo de la Triple Hélice

En la era de la sociedad del conocimiento y las tecnologías de la información, se han priorizado las formas de cooperación social. Entre ellas, destaca la cooperación entre el sector académico, privado y gubernamental. En ese sentido, "las investigaciones son planteadas desde una perspectiva de necesidades de cooperación entre las empresas, con el propósito de desarrollar, nuevos productos, como estrategias

que ayuden a fortalecer y generar nuevas tecnologías, la diversificación, los nuevos conocimientos, el desarrollo, y la investigación e innovación en las empresas" (Chang, 2010).

El modelo de la Triple Hélice se centra en el análisis de la relación e interacción entre tres elementos, representados con las tres palas de la hélice: 1) Las universidades y los entornos científicos; 2) Las empresas e industrias; y, 3) Las administraciones o gobiernos. Se enfoca en la interacción que deben tener los agentes /actores de cada una de las palas de la hélice. Considera que su vinculación hace sinergia entre el conocimiento, los recursos económicos y las políticas gubernamentales, lo que permitiría generar innovación (Etzkowitz, H., Leydesforff, L, 2000).

Gráfica 1 Modelo de la Triple Hélice



Fuente: Tomado de Etzkowitz y H., Leydesforff, L, 2000.

En ese sentido, el sector educativo se convierte en un agente esencial para la generación, desarrollo y aplicación de conocimiento. Para que eso suceda, debe combinarse con la tecnología para producir innovación; con las personas o agentes que los emplearán; y las relaciones de un sistema que permitirían

desarrollar la innovación de manera efectiva. Desde esta perspectiva, el concepto de las economías del conocimiento se complementa en el Modelo de la Triple Hélice, ya que se requiere la participación de la universidad, el apoyo y vinculación del gobierno y la empresa para generar una sinergia positiva que permita propiciar el desarrollo económico. La clave está en la actuación coordinada y en conjunto de los tres elementos o factores que componen la hélice.

Estas ideas son promovidas por el Banco Mundial, quien instituyó el Programa de Conocimiento para el Desarrollo con el propósito de apoyar a los países a identificar los retos y oportunidades a los que se enfrentan para llevar a cabo la transición a una economía basada en el conocimiento, considerando cuatro pilares en la economía del conocimiento: a) Incentivos económicos y régimen institucional; b) Educación; c) Innovación; e) Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (BM, 2018).

Desarrollo económico

Se entiende como el aumento persistente del bienestar de la población de una región, expresada por indicadores tales como ingreso per-cápita, disponibilidad de servicios, y mejora en calidad de vida en genral.

Existen diferentes teorías de desarrollo regional. Para efectos de este trabajo, la teoría de los polos de desarrollo es la que consideramos pertinente para la consecución de nuestros objetivos.

Teoría de los polos de desarrollo

La teoría de los polos de desarrollo o de crecimiento pretende explicar el desarrollo económico regional desde una dimensión de territorios estratégicos. El concepto de polos de desarrollo está referido a la estructura del desarrollo económico en un contexto espacial, sectorial y temporal. François Perroux econtribuyó a la creación de esta teoría a partir de obaservar que el crecimiento económico se presentaba básicamente en determinados puntos geográficos (y no en todos ni al mismo tiempo), que denominó polos.

El polo de crecimiento es una aglomeración o concentración industrial que involucra una dinámica compuesta por una serie de eslabonamientos de insumo-producto-mercado, por lo que concentra una importante actividad económica que constituye un factor de desarrollo (Salguero, 2006). En ese sentido, se pretende explicar que el funcionamiento de dicho complejo de industrias permitiría generar el desarrollo económico regional.

La teoría de los polos de desarrollo fue complementada por Joseph A. Shumpeter, quien introduce el tema de la innovación, entendida como el uso productivo de un invento. Su visión incluye cinco tipos de innovaciones (idem, 2006): 1) Introducción de nuevos bienes o bienes de nueva calidad; 2) Introducción de un nuevo método productivo, ya existente en un sector, que no deriva de algún descubrimiento científico; 3) Apertura de un nuevo mercado; 4) Conquista de nuevas fuentes de oferta de materias primas; y, 5) Establecimiento de una nueva organización.

La teoría de los polos de crecimiento, supone un espacio geográfico y regional, en donde se localizan firmas e industrias que deciden establecerse en determinado lugar por diversos factores de tipo económico, político, social y tecnológico. Tal aglomeración explica el crecimiento territorial.

Esta perspectiva afirma que "existen grandes complejos industriales, que pueden alcanzar una tasa de crecimiento más elevada que la media nacional, afectan a la estructura de la economía nacional, constituyen un pozo de las nuevas tecnologías, y tienen la capacidad de atraer al capital y a la gente más cualificada. Se caracterizan por la posibilidad de la polarización en una región determinada (Pietak, 2011).

> "El crecimiento se manifiesta en polos de crecimiento, que incrementan la actividad económica con distintos ritmos y con efectos variables en el conjunto de la economía. En su análisis sobre el crecimiento destaca que éste se sucede como una combinación de industrias motrices, polos industriales, actividades geográficamente reunidas, e industrias seguidoras, regiones dependientes de los polos de crecimiento. Así, las nociones de espacio económico y polos de crecimiento permiten a Perroux establecer que hay un conflicto entre la tendencia a constituir grandes espacios económicos de las empresas (deslocalización, internacionalización), de las ramas industriales e incluso de los polos de crecimiento, con los espacios políticamente organizados de los estados nacionales" (Correa, 2000).

Dicha teoría afirma que: si una nueva industria se localiza en una región determinada, se producirán

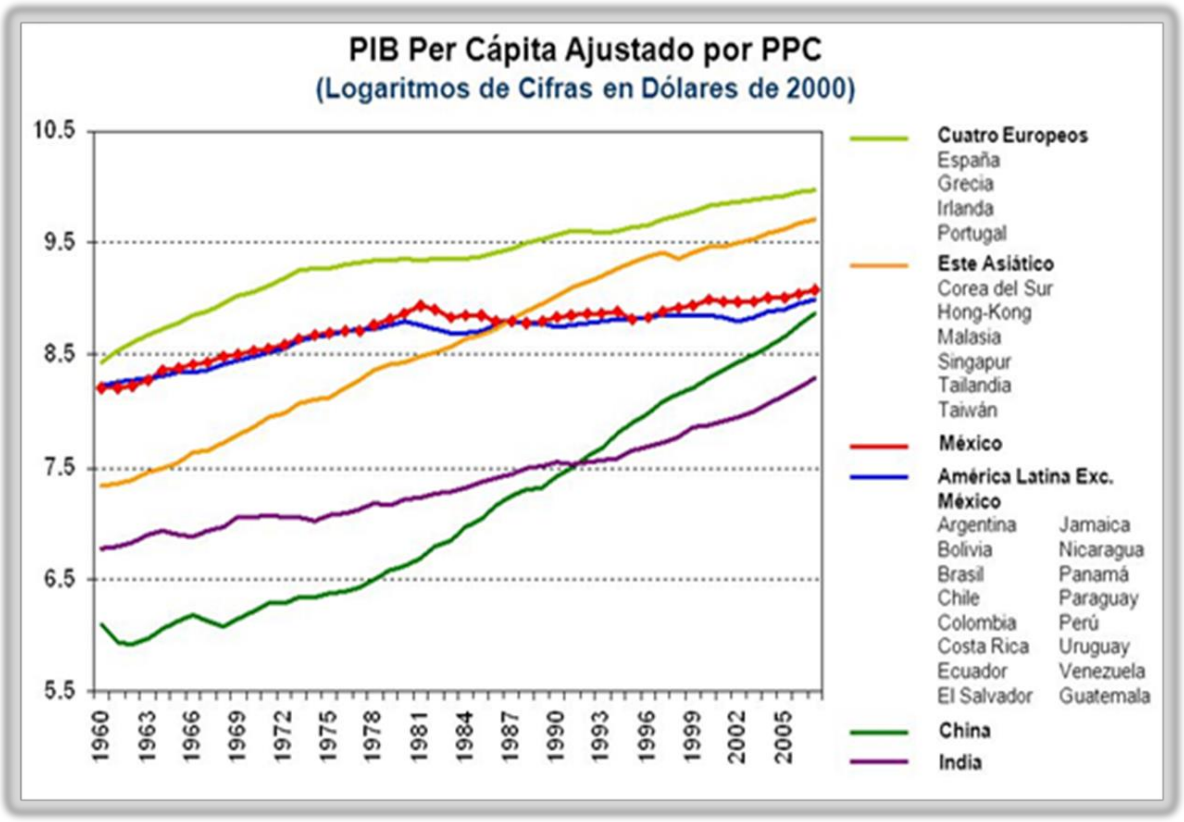
efectos “negativos” y “positivos” tanto al interior como al exterior, pero que el resultado neto será positivo y se establecerá un polo de desarrollo; la nueva industria transformará los insumos locales y tendrá la capacidad de atender el mercado regional y externo. Las tecnologías implícitas serán intensivas en mano de obra, lo que generará la creación de empleos y el crecimiento económico (Blacutt, 2008).

Contexto Internacional

La ciencia moderna consiste en la generación de conocimiento básico y aplicado que reconocemos como tecnología, este hecho ha afectado positivamente a la historia de la humanidad en prácticamente todas las áreas de su existencia. La primera revolución industrial es un gran acontecimiento en el desarrollo del capitalismo, porque es capaz de generar una síntesis de conocimiento tácito (común) y conocimiento aplicado producto de la ciencia, es decir de nuevas tecnologías.

La relación entre las tecnologías y crecimiento económico, y el desarrollo, está ampliamente reconocida por su importancia. Por ello, resulta fundamental la promoción de las inversiones en este sector. Ejemplo claro de este hecho, está en el caso de las economías emergentes del Este asiático: Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán, donde el PIB per cápita que han alcanzado, muestra también el nivel de desarrollo que tienen esas sociedades. Hace tres décadas los indicadores económicos, y de desarrollo social entre México y Corea del Sur eran similares, pero ahora hay una enorme diferencia entre ambas naciones en los índices de calidad educativa, PIB per cápita, esperanza de vida al nacer, en creación de empresas multinacionales, en niveles de productividad y competitividad, etcétera (ver gráfica 1).

Ilustración 1 El crecimiento económico de México



Fuente: Banco de México, 2008

Países de América Latina, en su conjunto conformados por Argentina, Bolicia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela y Guatemala, e incluso México, han avanzado a una menor tasa de crecimiento que China, India, países del este asiático (Corea del Sur, Hong Kong, Malasia, Singapur, Tailandia y Taiwán) y europeos (España, Grecia, Irlanda y Portugal), (ver gráfica 1).

¿Qué hizo Corea del Sur, y qué dejó de hacer México para alcanzar trayectorias de crecimiento y desarrollo divergentes entre ambos países? La diferencia básica está en el modo de gestionar la ciencia, la tecnología y la innovación. Mientras que Corea del Sur dedica casi el 4 % del PIB en inversiones a este sector, México solo lo hace con el 0.5%.

Tenemos un par de décadas que escuchamos decir que nos encontramos en la economía del conocimiento, producto de la globalización, que entre otras cosas se debe al uso de las TICs. Además, todo mundo

reconoce que el conocimiento se genera a una mayor velocidad que antes, a tal grado que estamos asistiendo a la cuarta revolución industrial o industria 4.0 en los países altamente desarrollados, que pretenden que los procesos de producción sean completamente automatizados.

Ante este contexto mundial, cuál es la inserción o integración que México está siguiendo ante el desarrollo de estas tendencias y particularmente con los escasos esfuerzos de inversión en ciencia, tecnología e innovación. El presidente Enrique Peña Nieto ofreció que las inversiones en este sector alcanzarían el uno por ciento en relación al PIB hacia fines del sexenio, y todo indica que será promesa incumplida.

El crecimiento económico en Michoacán

Michoacán es un mosaico de contrastes, tiene todos los pisos ecológicos en climas, biodiversidad y recursos naturales, esto le permite generar una abundante riqueza, sin embargo este hecho no resuelve los contrastes sociales entre pobreza y desigualdad.

Michoacán es líder internacional en exportación de frutas y hortalizas; primer lugar nacional en producción de resina, aporta en 8 % al producto agropecuario nacional, pero también mantiene deprimida la agricultura de temporal productora de alimentos.

En relación a la economía del conocimiento, de acuerdo al Índice Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (2015), Michoacán ocupó lugares poco alentadores a nivel nacional en la mayoría de los indicadores. Dicho instrumento estudia diferentes variables e indicadores, entre los cuales, Michoacán ocupó el lugar 21 en este índice a nivel nacional.

De los pilares mencionados, destacan los siguientes indicadores:

a) **Pilar de Inversión privada y pública en ciencia, tecnología e innovación**. Para este pilar se consideró la inversión que realizan los sectores público y privado en CTI. Se establecieron 8 indicadores generales, que a su vez integraron con otros tantos, siendo: a) Gasto promedio en investigación y desarrollo tecnológico de las empresas por Entidad Federativa; b) Gasto promedio que realizan las empresas en innovación por Estado; c) Participación de las empresas en gasto en investigación y desarrollo tecnológico, respecto al presupuesto Estatal en CTI; d) Recursos otorgados por el CONACYT para recursos humanos en el Estado, respecto a su presupuesto

anual; e) Presupuesto del gobierno Estatal para CTI respeto al PIB; f) Recursos otorgados por el CONACYT para proyectos de CTI en la entidad federativa; y g) Presupuesto del gobierno Estatal en CTI respecto del total de fondos del CONACYT a la entidad.

b) **Pilar de Educación Superior.** En este caso se considera la educación superior pero estableciendo un vínculo directo con la población económicamente activa, a fin de no verlos como elementos aislados. El pilar contiene 9 indicadores generales, que a su vez se integran por otros más, siendo los siguientes: a) Ingresos a licenciatura por Estado; b) Ingresos a posgrado por Estado; c) Egresados de posgrado por Estado del ciclo 2013- 2014; d) Egresados de licenciatura por Estado del ciclo 2013 -2014; e) Cobertura de programas de posgrado de calidad, 2015; f) Cobertura de programas de licenciatura certificados, 2015; g) Número de becas del CONACYT por Estado; h) Relación entre la PEA Estatal y posgrado; e, i) Relación entre la PEA Estatal y licenciatura.

c) **Pilar de Educación básica**. Definitivamente la educación básica juega un rol importante en la situación del entorno actual y futuro de la CTI, por eso se determinó este pilar que contiene 7 indicadores generales que son: a) Matriculación en primaria (6 a 11 años de edad); b) Eficiencia terminal en primaria; c) Tasa neta de matriculación en secundaria (12 a 14 años de edad); d) Eficiencia terminal en secundaria; e) Tasa neta de matriculación en media superior; f) Eficiencia Terminal en Media Superior; y, g) Tasa neta de matriculación en preescolar (3 a 5 años de edad).

d) **Pilar Producción científica.** Este pilar considera el entorno de la productividad del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), así como su impacto en cada Estado y la relación que guardó con el sector privado. Se contemplan 7 indicadores generales que son: a) Investigadores del SNI en relación con la PEA; b) Productividad científica de los investigadores del SIN; c) De acuerdo a la residencia del autor, impacto de la producción científica Estatal; d) Tasa de especialización productiva científica por subsector económico; e) Tasa de especialización productiva científica por categoría; f) Equilibrio relativizado al número de subsectores económicos especializados; y, g) Investigadores en el sector privado por 100 mil habitantes.

e) **Pilar de Empresas innovadoras**. Se toman en cuenta una gran variedad de indicadores para conocer el estado del sector privado en el área de CTI, así como su vinculación con otros sectores, empresas o instituciones. El pilar está compuesto por 11 indicadores generales que son: a) Integrantes del RENIECYT por cada Estado; b) Madurez tecnológica que presentan las empresas; c) Empresas innovadoras respecto al total de empresas existentes; d) Empresas que cuentan con innovaciones incrementales en producto; e) Empresas que cuentan con innovación en producto considerados de alcance nacional; f) Empresas que cuentan con innovación en productos

considerados de alcance mundial; g) Empresas que cuentan con innovación sin haberse vinculado; g) Empresas que cuentan con innovación surgida a través de vinculación; h) Empresas que cuentan con innovación a través de la vinculación con otras empresas; i) Empresas que cuentan con innovación a través de vincularse con instituciones; y, j) Tasa de grupos empresariales existentes en el Estado.

f) **Pilar de Emprendedurismo y negocios.** Se contempla el ambiente emprendedor en general, así como el vinculado directamente con la CTI, pues la innovación no se debe limitar a desarrollos tecnológicos sino atender a un concepto más amplio como el que propone el Manual de Oslo (OECD, 2005). Aquí se consideraron 5 indicadores generales: a) Impulso a la apertura de empresas; b) Incubadoras de empresas existentes en relación con la PEA total del Estado; c) Participación del personal con posgrado en investigación y desarrollo tecnológico respecto al total del personal ocupado en la empresa innovadora por Estado; d) Ventas totales de productos nuevos en el mercado por empresa innovadora del Estado; e) Ventas totales de productos nuevos para la empresa por empresa innovadora del Estado.
g) **Pilar de Infraestructura material e intelectual.** Como su nombre lo dice, este pilar contempla dos tipos de infraestructura que son fundamentales para el ecosistema de la CTI. Se integra por 5 indicadores generales: a) Centros de investigación públicos y privados; b) Infraestructura para la enseñanza de posgrado por entidad federativa en el 2014; c) Infraestructura para la enseñanza de licenciatura y tecnológica por entidad federativa en el 2014; d) Tasa de atención personal docente de posgrado 2013_2014; e) Tasa de atención personal docente de licenciatura 2013 -2014.
h) **Pilar de Propiedad Industrial.** Este pilar pretende evaluar la eficiencia de la protección. Usualmente en México se le da mayor importancia al número de solicitudes, sin embargo poca atención de coloca en la efectividad de esas solicitudes. Se consideran 7 indicadores generales que son: a) Solicitudes de marcas en 2014; b) Registros de marcas en 2014; c) Solicitudes de patente de primer titular nacional por Estado; d) Solicitudes de patente publicadas de primer titular nacional por Estado; e) Patentes otorgadas de primer titular nacional por Estado; f) Solicitudes de modelo de utilidad de primer titular nacional por Estado; g) Solicitudes de diseño industrial de primer titular nacional por Estado
i) **Pilar de Tecnologías de la información**. Aquí se consideran algunos elementos que usualmente a nivel internacional son tomados en cuenta para índices de CTI. El pilar está constituido por 4 indicadores generales: a) Usuarios de computadora en el Estado por cada mil integrantes de la

PEA; b) Usuarios que se conectan diariamente internet; c) Densidad de líneas telefónicas fijas en servicio por entidad federativa, d) Tasa de suscripciones a teléfonos celulares.

De acuerdo al mencionado índice (ídem, 2015), Michoacán ocupó posiciones poco alentadores a nivel nacional en la mayoría de los indicadores: el lugar 22 en el pilar de educación superior; el 29 en educación básica; la 23 en empresas innovadoras; la 24 en emprendedurismo y negocios; la 21 en infraestructura material e intelectual; la 28 en propiedad industrial; y, la 30 en tecnologías de información

Cabe destacar que el único rubro en el que Michoacán destaca, es en el de producción científica, indicador en donde ocupó la posición número 7 a nivel nacional.

En cuanto a la actividad económica, Michoacán se ubicó como el segundo estado con el mayor crecimiento en la actividad económica durante el tercer trimestre de 2017. Sin embargo, el repunte económico se debe principalmente a la dinámica en las actividades terciarias, que registraron una variación del 4.3 por ciento respecto al mismo trimestre del año pasado (INEGI, 2018).

En materia industrial, esta entidad tiene una historia que se remonta a la década de 1970 con la creación del polo de desarrollo[3] de Lázaro Cárdenas, que no generó el efecto multiplicador del desarrollo regional mediante el puerto industrial. Pronto las inversiones públicas y la creación de puestos de trabajo se vieron afectados con las privatizaciones de la década de 1990, y el proyecto creado con inversiones y esfuerzo públicos, formaron el puerto comercial que hoy conocemos. El fracaso de los polos de desarrollo también es evidente en los parques de Ciudad Industrial de Morelia, Parque Industrial Contepec, Parque Industrial Región Zacapu, Parque Industrial Región Zamora y Parque Industrial Zitácuaro. Las políticas de desarrollo no han sido capaces de atraer inversiones para el desarrollo del territorio michoacano y los problemas de contrastes sociales y económicos persisten.

En nuestros días está muy promocionado en los medios de difusión, la importancia que destacan los gobiernos sobre la Zona Económica Especial de Lázaro Cárdenas, pero vemos que nuevamente se apuesta al antiguo esquema exógeno de desarrollo, es decir que la inversión extranjera directa vendrá a resolver nuestros problemas de crecimiento y generación de empleos, y localmente no se actúa en la formación de capacidades humanas.

[3] La idea de los polos de desarrollo o de crecimiento surgió desde la década de 1950 con Albert Hischman, después François Perruox y Gunnar Myrdal continuaron aportando elementos a esta idea que dio origen al desarrollo regional, en una época en la que el desarrollo económico era objeto de planificación por parte del estado.

Conclusiones

La evidencia empírica muestra que el desarrollo económico del Estado de Michoacán no es óptimo.

Por una parte, la posición relevante ocupada por el estado, en el tema de producción científica, denota que sí se genera conocimiento en la entidad, sin embargo, el mismo no contribuye a la generación de una sociedad/economía del conocimiento, puesto que en otros indicadores ocupamos los últimos lugares a nivel nacional.

Por otra parte, los polos de desarrollo establecidos en el estado (entendidos como aglomerados industriales), tampoco han funcionado para propiciar una dinámica adecuada que permita un eficiente crecimiento y desarrollo económico en el estado.

Es evidente la necesidad que existe de cambiar la estrategia. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) está recomendando que los procesos de desarrollo tienen que poner más énfasis en estrategias endógenas, es decir considerar que los activos fundamentales del territorio están en su población, pero esto pasa por formar necesariamente las capacidades humanas, organizativas e institucionales para cambiar el modo en que tradicionalmente se diseñan y operan las políticas de desarrollo.

En ese sentido, es fundamental la generación de una economía del conocimiento, que permee a la sociedad en su conjunto para que ésta pueda emplear la información y las tecnologías para participar de manera eficiente en las actividades económicas.

Para crear las instituciones que hagan posible que la ciencia y la tecnología estén al servicio del desarrollo, habrá que establecer unas sinergias entre LA UNIVERSIDAD O CENTROS DE PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO – EMPRESAS Y GOBIERNO, solo a través de esta triple hélice es posible la difusión del conocimiento y las innovaciones en los sistemas productivos locales.

Cambiar la estrategia del desarrollo significa pensar desde una perspectiva endógena y humana de creación de capacidades para generar iniciativas para mejorar el nivel de vida de las comunidades urbanas y rurales.

El desafío fundamental del desarrollo está en la creación de territorios innovadores y competitivos que hagan posible el aprovechamiento del nuevo contexto económico para mejorar el bienestar humano.

Bibliografía

Blacutt, M. (2008). *El desarrollo local y complementario.* España: Grupo Eumed.

BM. (2018). *Desarrollando capacidades en países.* Washingnton: Instituto del Banco Mundial.

BM. (2008) El reto de la competitividad en México. Banco de México.

CAII. (2015). Índice Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Centro de Análisis para la Investigación en Innovación.

Chang, H. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y la empresa. *Revista nacional de administración*, 85-94.

Correa, E. (2000). La teoría general de Francois Perroux. *Comercio exterior*, 1090-1098.

Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2000). "The dynamics of innovation: from National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy, 29*(2), 109-123.

Etzkowitz, H., Leydesforff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university - industry - government relations. *Research Policy*, 109-123.

Fundación Friedrich Naumann. (2005). *México ante el reto de la Economía del conocimiento.* México: Fundación Friedrich Naumann.

González, T. (2009). El modelo de Triple Hélice de relaciones universidad, industria y gobierno: un análisis crítico. *ARBOR Ciencia, pensamiento y cultura*, 737-755.

Hermansen, T. (1974) Polos y centros de desarrollo en el desarrollo nacional y regional: elementos de un marco teórico para un enfoque sintético, en Eure, Santiago de Chile.

Kruguer. (2006). El concepto de la sociedad del conocimiento. Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales. Universidad de Barcelona.

OCDE. (2003). *Resumen Innovación en la Economía del Conocimiento: implicaciones para la educación y los sistemas de aprendizaje.* Paris: Organización para la cooperación y el desarrollo económico .

Pietak, L. (2011). Características de los polos de crecimiento . *Revista de Administración y Negocios de Amazonia*, 25-34.

Porter, M. (2007) La ventaja competitiva de las naciones. Harvard Business Review, Vol. 85, Nº. 11, 69-95

Salguero, J. (2006). Enfoques sobre algunas teorías referentes al desarrollo regional. *Conferencia estatutaria para posesionarse como miembro de número de la Sociedad Geográfica de Colombia* (pág. 20). Bogotá: Sociedad Geográfica de Colombia. Academia de Ciencias Geográficas.

UNESCO. (2018). Sociedades del conocimiento : el camino para construir un mundo mejor. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Vázquez, B., A. (2005) Las nuevas fuerzas del desarrollo. Antoni Bosch, Barcelona.

Zepeda, P. J. (1986) Michoacán: Economía, Política y Sociedad. Universidad Nacional Autónoma de México.

EL MARKETING Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CAFETALERO MEXICANO.

Iris Yadin Rubio Aranda, Martha Beatriz Flores Romero
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Resumen

Siendo el *marketing* como herramienta en el proceso de planeación y ejecución de transacciones comerciales eficientes ayudan a satisfacer las necesidades de las personas y organizaciones, a través de fronteras nacionales logrando la obtención de una mejor posición competitiva al estudiar el comportamiento de estas y sus segmentos de mercado. Las empresas con capacidades superiores en *marketing* se caracterizan por la inversión en administración estratégica de marcas, mejores relaciones con el cliente, mayor conocimiento del mismo y la competencia, así como mayores inversiones y esfuerzos en *marketing.* Por lo que el objetivo de la investigación fue determinar cuales son los elementos de marketing que impactan en las empresas del sector cafetalero mexicano.

Abstract

Being marketing as a tool in the process of planning and executing business transactions of customers of individuals and organizations, across national borders achieving a better competitive position by studying the behavior of these and its market segments Companies with superior marketing capabilities are characterized by investment in brand management, better relations with the customer, greater knowledge of the same and competition, as well as greater investments and marketing efforts. The objective of the research was to determine the marketing elements that impacted the companies in the Mexican coffee sector.

Introducción

El *marketing* invariablemente ha intentado comprender las decisiones de compra del consumidor, criterios, deseos y expectativas más específicos (Duque, 2014), y las empresas se han visto en la necesidad de redefinir sus estrategias que les permitan adaptarse a los nuevos retos del entorno, dando mayor importancia a los activos intangibles como capital humano, estructural y relacional, buscando nuevos modelos que les permitan identificar nuevos y más significativos activos intangibles además de mejorar su administración (Chaminade y Coca, 2006).

Aunado a lo anterior, los cambios constantes en los mercados financieros, la política y los mercados de consumo causan efectos negativos en la mayoría de los países de Latino América (Nielsen, 2017), así mismo la creciente globalización traen a sus empresas mayores dificultades respecto a la entrada y permanencia en el mercado, en conjunto con la creciente competencia, los consumidores más informados y los nuevos medios de comunicación obligan a las organizaciones a la búsqueda de mejores alternativas para permanecer en el mercado mediante diversas estrategias de mercado (Band, 1994). En este contexto las estrategias potenciales de cada empresa se multiplican y la administración estratégica internacional permite comportamientos y actualizaciones que vuelven más compleja la caracterización de cada organización (Villareal, 2005).

Siendo el *marketing* una herramienta que mediante un proceso de planeación y ejecución de transacciones comerciales eficientes ayudan a satisfacer las necesidades de las personas y organizaciones, a través de fronteras nacionales logrando la obtención de una mejor posición competitiva (Czinkota y Ronkainen, 2007) al estudiar el comportamiento de estas y sus segmentos de mercado.

La necesidad de las empresas a adaptarse a los entornos nacionales e internacionales y comprender sus cambios, para llevar con éxito las transacciones exhibe que el marketing puede ser considerado tanto arte como una ciencia, sin embargo para esto es indispensable basarse en sus aspectos científicos y en las teorías que los llevan al logro de sus objetivos (Czinkota y Ronkainen, 2007).

Por tanto, el objetivo de la investigación fue determinar cuales son los elementos de marketing que impactan en las empresas del sector cafetalero mexicano, lo que permitirá realizar una propuesta de acción para la mejora de la competitividad del mismo.

Base Teórica

Teoría de la competitividad.

El interés por la competitividad tiene sus raíces en el pensamiento de diversos economistas clásicos sobre el porque una nación esta posicionada por encima de otra y sus estrategias para lograrlo (Hernández, 1998). Sin embargo, para Porter (1991) el fallo en el pensamiento tradicional o clásico recae en el movimiento de los recursos, ya que suponen que la productividad de la utilidad de estos en un sector es determinada, por lo que estos tienden a circular hacia los sectores de mayor productividad, no obstante para el nuevo pensamiento la innovación puede incrementar la productividad de los recursos empleados en un sector en mayor medida que las ganancias que podrían conseguirse de reasignalos. Así mismo las teorías del pensamiento tradicional restan importancia a la calidad y diferenciación de los productos, dando únicamente importancia a los costos (Bonales y Sánchez, 2003). Porter, en un enfoque alternativo plantea que las empresas deben ser capaces de generar un valor para sus consumidores, que estén dispuestos a pagar por el, este valor es generado al ofrecer precios menores a los de los competidores o beneficios superiores que justifiquen un precio mayor al de la competencia, donde los ingresos superen los costos (Porter, 1991) es este punto en donde reside la importancia del pensamiento estratégico (Ohmae, 1983). Por lo que "toda organización precisa de una estrategia para ofrecer valor superior a sus clientes" (Porter, 2008, p.7). Desde esta perspectiva una empresa es rentable si el valor obtenido de sus ventas supera sus costos de producción (Delfín, 2012).

Así mismo, con el paso de los años la competencia se intensifica en todos los ámbitos, países y sectores, por la existencia de necesidades crecientes pero escasos recursos, de manera que las organizaciones deben competir para aportar valor. Definiendo al valor como la capacidad de satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes (Porter, 2008).

Por otra parte, la competitividad puede ser analizada desde dos enfoques: el enfoque macroeconómico y el microeconómico, es decir la competitividad de un país, o competitividad de la empresa o firma (Botero y Luz, 2014).

Por lo que se refiere a la competitividad microeconómica, se consideran mercados en los que los productores cuentan con la capacidad de controlar el proceso de fijación de precios, donde la competencia se establece por la diferenciación de productos, precios, participación en el mercado, innovaciones en cuanto a productos, procesos entre otros y promoción (Porter, 2002). Para el logro de un aumento de competitividad la firma debe recurrir a diversos instrumentos de administración estratégica.

En cuanto al sector macroeconómico se refiere, los mismos factores de administración estratégica (innovaciones en producto, procesos de producción, reducción de costos, mejoras en canales de distribución, mejora de estrategias de promoción, y posicionamiento entre otras) permitirían explicar la competitividad frente a variables de un mercado externo (importaciones/exportaciones), no obstante para medir la competitividad internacional es necesario analizar variables macroeconómicas (como el tipo de cambio) que intervienen en esta pese a que se trate de una firma (Delfín, 2012).

Por otra parte diversos investigadores señalan que la firma esta determinada por la suma de tres tipos de factores o efectos: efecto país o territorios (ubicación de la empresa), efecto sector o industria (sector al que pertenece) y efecto empresa (originados en la empresa), es decir efecto sobre la rentabilidad (Galán y Vecino, 1999), este último esta constituido por el conjunto de capacidades y recursos con que cuenta una empresa, sin embargo los factores internos que tienen mayor influencia en la competitividad son las capacidades directivas, de innovación, de *marketing* y calidad (Martínez *et. al*., 2010). En este sentido una empresa es competitiva si cuenta con una capacidad de respuesta ante fenómenos que se presenten disminuyendo las probabilidades de debilidad en sus procedimientos, contando con recursos y características propias que denoten una diferencia y alcancen una ventaja competitiva (León, 2013).

Las empresas con capacidades superiores de innovación incorporan frecuentemente inversiones en innovaciones, desarrollo y lanzamiento de productos, innovaciones en procesos productivos, comerciales, dirección y gestión, así como inversión en capacitación y desarrollo de sus empleados. Igualmente las empresas con capacidades superiores en *marketing* se caracterizan por la inversión en administración estratégica de marcas, mejores relaciones con el cliente, mayor conocimiento del mismo y la competencia, así como mayores inversiones y esfuerzos en *marketing*.

Finalmente las empresas con mayores capacidades de calidad cuentan con una calidad objetiva superior a la competencia, misma que es percibida y valorada por sus consumidores (Martínez *et. al*., 2010). Desde esta visón el objetivo principal es lograr una ventaja competitiva sostenible, que se logra si la empresa desarrolla sus recursos en los mercados de productos, por lo que esta visión pone mayor interés en elección estratégica para maximizar sus rendimientos (Martínez *et. al*., 2010).

Conceptos de competitividad.

El concepto de competitividad es tan frecuentemente utilizado y estudiados, que encierra múltiples significados y alcances (Botero y Luz, 2014). A su vez es uno de los conceptos más controvertidos por el tipo de interés que despierta (Martínez et. al.,, 2010) porque los países y empresas debido a la creciente globalización buscan ser más competitivos en sus diversos sectores económicos (Delfín, 2012). Por lo que es importante entender el concepto e importancia del mismo.

El término competitividad ha sido utilizado a lo largo de los años para referirse al comportamiento microeconómico de una nación en su conjunto o de sus industrias y sectores (Navarro y Minondo, 1999), así como para referirse a la capacidad de competitiva de una firma. Como consecuencia han dirigido la atención hacia niveles macroeconómicos identificando las bases

de la competitividad (Martínez et. al.,, 2010).

En un contexto macroeconómico Porter (1990) plantea la teoría de la competitividad, definiéndola como la producción de bienes y servicios con una mayor calidad y menor precio para generar mejores beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.

Para el World Economic Forum (2018) es "el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país" (p.4).

En un contexto microeconómico Benzaquen *et. al*., 2018 a través de un índice de competitividad regional para un país la definen como la capacidad de un sector de obtener y mantener una posición en mercados externos.

Chávez et. al., 2005 la define como es la medición comparativa del rendimiento que tiene una organización en relación con u otras que realizan esfuerzos semejantes, por lo que es necesario la identificación de su producto o servicio, sus clientes, mercado y definición de estrategia empresarial. En cuanto a la competitividad de un sistema-región comprende su capacidad de aumento del empleo formal, incremento de capacidad de diversificación, aumento de su valor agregado y el desarrollo de buenas relaciones comerciales.

Martínez *et. al*., 2010, define la competitividad de la empresa como su capacidad para rivalizar con otras empresas, y por consiguiente conseguir un mayor rendimiento al de sus competidores.

"Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La ventaja de una organización estaría en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone, mismos de los que sus competidores carecen o tienen en menor medida, lo cual hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de ellos." Vega *et. al*., (2011).

La competitividad es una variable multifactorial compuesta por formación empresarial, prácticas administrativas, laborales y productivas, innovación y el progreso tecnológico Corona (2002), Escandón y Arias (2011).

Para García et. al., 2005 la competitividad es el conjunto de capacidades en gestión de calidad, producción, marketing, dirección estratégica, administración de recursos humanos, administración del conocimiento, de las nuevas tecnologías, entre otras, considerados elementos claves creando una diferenciación para llegar a ser competitivos.

Solleiro y Castañon (2005) la definen como "la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales"

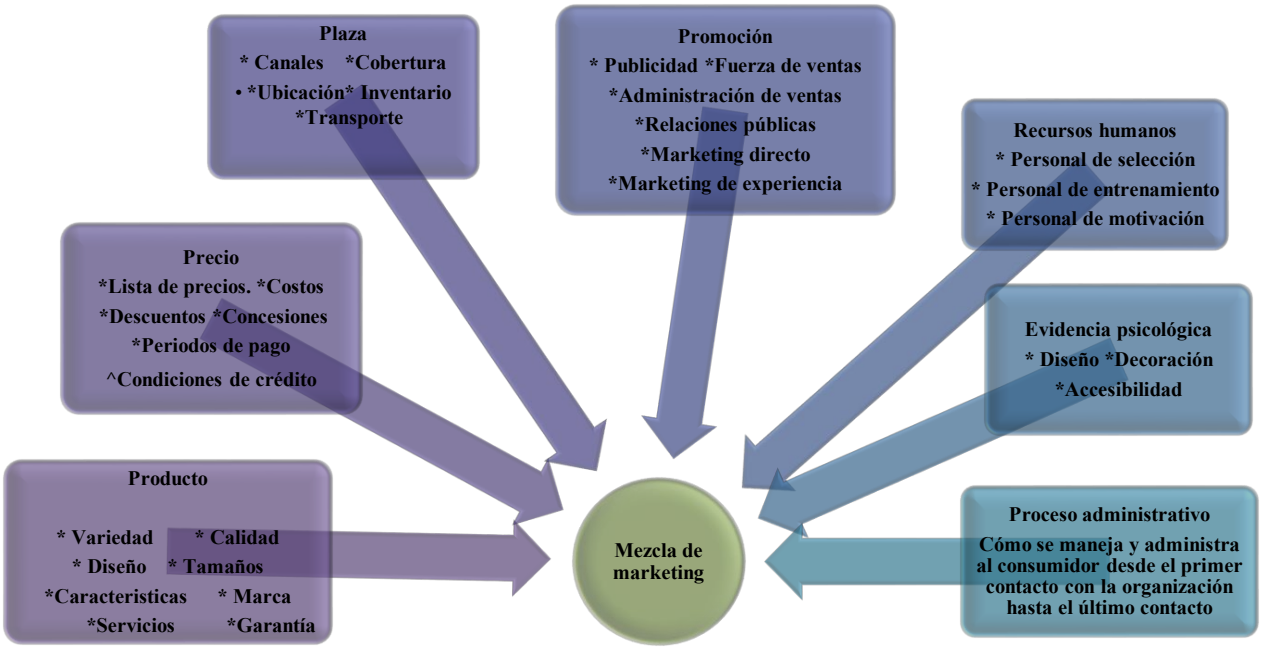
Marketing en las empresas

El origen del *marketing* data de las primeras décadas del siglo XX, surge como un desprendimiento de la ciencia económica, por la necesidad de obtener mayor conocimiento de los factores que afectan la demanda, el desarrollo de nuevos productos y los factores que participan en el proceso de producción. El concepto surge como una particularidad que engloba la actividad mercantil, en el que las ventas son solo una parte del proceso (Maubert, 2006) en la actualidad este concepto va más allá de las ventas y la publicidad, se trata de entender y satisfacer las necesidades de los clientes creando un valor para el cliente permitiendo el establecimiento de relaciones redituables(Kotler y Arsmtrong, 2007), que permitan la obtención o mejora de la posición en el mercado, haciendo frente a los cambios constantes en su entorno, efectos dados por la globalización (Czinkota y Roncainen, 2008) .

En ese sentido el *marketing* es un proceso la *American Marketing Association* (AMA) define al marketing como el proceso de planeación y ejecución de actividades comerciales, a través del intercambio de bienes y servicios encaminadas a la satisfacción del cliente y los objetivos de la organización. Por otra parte Kotler y Armstrong (2008) lo definen como el proceso de creación de valor de las compañías para los clientes, estableciendo relaciones redituables y sólidas que permitan obtener a cambio un valor de estas.

El marketing como un proceso social de satisfacción de deseos y/o necesidades requiere de la identificación de las necesidades de los consumidores, identificación de un mercado meta basado en la segmentación de mercados, creación y mantenimiento de una ventaja competitiva, mejora o creación de un posicionamiento de la empresa y/o producto o servicio, a través de la manipulación de la mezcla de *Marketing* (Álvarez, 2007).

Figura 1. Componentes de la mezcla de marketing

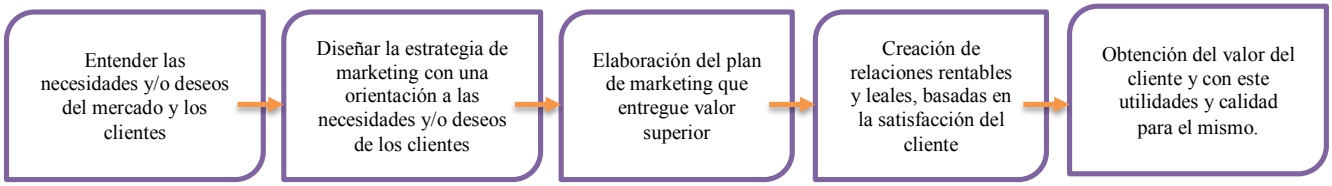


Fuente: Guilligan y Wilson, 2003

El marketing mix tradicional consiste en las 4 p de la mercadotecnia: producto, plaza, precio y promoción, sin embargo en la actualidad considerar únicamente esas 4 p en las estrategias de planeación se considera un pensamiento limitante para la correcta elección de la estrategia, por lo que en la actualidad algunos autores sugieren la idea de agregar 3 nuevos elementos, que permitan una mezcla completa sin dejar de lado información relevante para la creación de la estrategia (Guilliga y Wilson 2003). Ver figura 1. La clave para desarrollar la correcta mezcla de marketing recae en conocer los deseos y necesidades de los consumidores (Álvarez, 2007).

Aunado a lo anterior, Kotler y Armstrong (2007) proponen 5 pasos seguir en el proceso de marketing, que las compañías deben trabajar para entender las necesidades de los consumidores, crear valor y establecer relaciones redituables y estables con el mismo (figura 2), en la actualidad diversas compañías se enfocan en construir relaciones más directas y duraderas seleccionadas de forma cuidadosa, bajo un manejo selectivo de relacione, que les permite identificar aquellos clientes que tienen un valor para la empresa es decir son redituables, y con esto crear estrategias de oferta atractiva y especial enfocada a una menor cantidad de clientes que permita captar su atención y ganar su lealtad.

Figura 2. modelo básico del proceso de marketing



Fuente: Kotler y Armstron, 2007

Teoría del comportamiento del consumidor

Para entender el mercado, los encargados de marketing deben conocer y entender las necesidades y deseos del cliente y el mercado en el que participan, debido a que el marketing implica administrar los mercados para crear relaciones redituables con los clientes, ya que los consumidores toman un gran número de decisiones día con día, sin embargo conocer las razones del porque de esas decisiones es complejo (Kotler y Amstrong, 2007); a menudo las respuestas se encuentran las áreas más profundas del cerebro de los consumidores, esto se debe a que el 95% de las conductas de compra son guiadas por el inconsciente (Weiners,2003).

En adición es de vital importancia reconocer que no se pueden atraer a ni entender a todos los compradores del mercado, o no de la misma forma, depende de las capacidades de la empresa para entender a distintos segmentos del mercado, por tanto una empresa debe identificar partes del mercado a las que podría satisfacer mejor y con ello obtener mejores beneficios, desarrollando estrategias adecuadas para tener una buena relación con los clientes adecuados. Por ende las empresas deben identificar segmentos del mercado, seleccionando a uno o varios de ellos y desarrollar estrategias a la medida de cada uno de

ellos (Kotler y Amstrong, 2007).

Figura 4. Pasos en la segmentación, búsqueda y posicionamiento del mercado meta.



Fuente: Kotler y Amstrong, 2007.

Los pasos a seguir para el marketing meta (figura 4) son: Identificando los diversos grupos de un mercado de compradores, con base diferentes factores como: sus necesidades, característica, conducta, ubicación geográfica, demográfica, estilo de vida, género, psicográfica, nivel socioeconómico, entre otros. Desarrollo de medidas de evaluación de cada segmento del mercado para elegir a uno o más de ellos. Y por último desarrollar el posicionamiento mediante una mezcla de marketing para cada segmento. En la actualidad los encargados de marketing buscan identificar segmentos cada vez más pequeños que les permitan conocer mejor a sus consumidores y tener relaciones más estrechas con ellos (Kotler y Amstrong, 2007).

El estudio del comportamiento del consumidor se ha vuelto complejo, lo que ha llevado diferentes disciplinas científicas como la economía, psicología, sociología, entre otras a abordarlo desde diversos enfoques (Mollá, 2006), aunado a lo anterior las organizaciones hacen uso de las investigaciones realizadas por las diversas disciplinas para crear y entender la imagen solida que perciben los consumidores sobre su marca u organización (Huertas et al., 2014),por lo que para entender administración estratégica de las marcas (*branding*) es necesario entender el comportamiento del consumidor desde sus diferentes enfoques.

El *Branding* como herramienta estratégica del *marketing*

La marca y lo que significa en la mente de los consumidores desencadenan una conducta relacionada con esta, que lleva a un intercambio comercial mediante una elección en donde se produjo el valor, al elegirla sobre las demás alternativas (Costa, 2012). La creación de una marca es de naturaleza emocional, es crear un sentido de lealtad entre los clientes (Hill, 2014)

La palabra inglesa *Brand* (marca), deriva de la voz nórdica antigua *brand,* que significa "quemar", esto se debe a que las marcas han sido y siguen siendo la forma en que los productores de ganado logran identificar a sus animales (Lane, 2008). Basados en este medio, los especialistas en marketing crean diversos significados del término marca para ser utilizado en el ámbito empresarial.

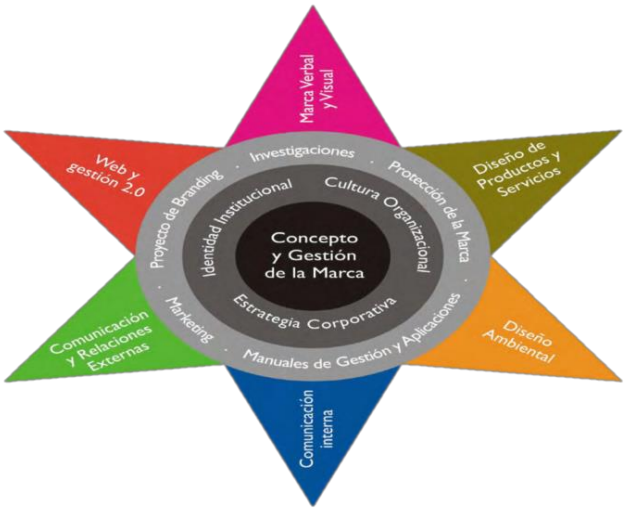
En este sentido la American Marketing Association (AMA) define a la marca como "un nombre, signo, termino, símbolo o diseño, o combinación de éstos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia", por lo anterior, la marca es más que un producto puesto que puede tener dimensiones que

la diferencien, ya sea racionales y tangibles o emocionales e intangibles, relacionadas con lo que la marca representa, en términos de *marketing*, es el conjunto de los sentimientos y percepciones de los clientes relacionados con los atributos del producto, su desempeño, lo que simboliza la marca y la compañía asociada a esta (Lane, 2008).

Es por ello que la administración estratégica de las marcas (*branding*) se considera como un elemento estratégico de *marketing,* que consiste en lograr un conjunto de cosas a la vez, como son el posicionamiento, mantenimiento, reconocimiento, recordación de las marcas (Lane, 2008), apelando a los sentimientos del consumidor y no a la racionalidad al tomar decisiones de compra, debido a que el consumidor actual adopta marcas en lugar de adquirir productos, convirtiéndolos en parte de su existencia y complemento de su personalidad y vida diaria (Núñez, 2012). En este sentido la administración estratégica es el arte de crear marcas reconocidas, acompañadas de una experiencia sensorial para el consumidor (Jiménez, 2015).

La naturaleza real e ideal de la marca genera un efecto en los consumidores por medio de la interacción entre tres elementos: lo que la marca hace, como lo hace y comunica, y el conjunto de todo. Este efecto es por tanto una construcción por una parte hecha por la empresa, y por otra construido por los individuos, en su mente y memoria (Costa, 2012)

Figura 3. Modelo de administración estratégica de marca.



Fuente: Costa, 2012.

El concepto y administración de la marca se centran en la misión de la empresa, es decir debe responder su misión, esto permitirá construir una marca sostenible, y para lograr la construcción se debe estructurar bajo tres niveles (Costa, 2012) figura 3:

- La infraestructura en la que la marca se fundamenta: constituida por la identidad institucional, cultura organizacional y estrategia corporativa.
- Estructura instrumental para la administración de la marca: *branding*, investigaciones necesarias, plan estratégico de acción, administración estratégica de marca, plan de marketing, y los manuales administrativos.

- Superestructura: el último nivel se integra por la plataforma de contactos con el público, es decir las experiencias que relacionan a la marca con los consumidores, la sociedad y el mercado.

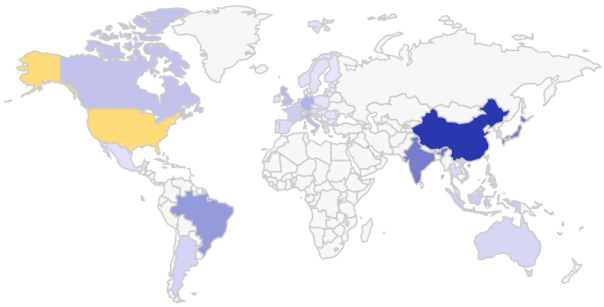
El sector cafetalero mexicano.

A nivel internacional el sector cafetalero vincula dos tipos de países diferentes por una parte se encuentran los productores, integrados por los países subdesarrollados en América Latina, Asía y África, y por otro lado se encuentra el de los consumidores que se integran por países desarrollados como Norte América, Europa y Japón (Pérez *et al*., 2006), siendo en 2017 Unión Europea el principal importador, seguido por Estados Unidos (USDA/FAS, 2017) con un consumo aproximado de 25 mil tazas por segundo (Valencia, 2005).

En cuanto a los patrones de consumo del sector, han sufrido un cambio significativo debido a que por 27 años existió un régimen de control de los volúmenes comercializados impuesto por la organización internacional del café (IOC) en 1962, basado en un sistema de cuotas de exportación establecidas en función de la capacidad de producción de cada país y la capacidad negociadora ante esta OIC, la cual aumentaba por sus volúmenes de producción y exportación (Pérez, et al., 2006), el objetivo de este control era establecer un equilibrio entre oferta y demanda evitando las fluctuaciones excesivas en los precios, manteniendo una constante en la producción y el empleo promoviendo el consumo del grano (RENARD,1993) y buscando un beneficio para los productores (Pérez *et al*., 2006).

No obstante al generarse una acumulación del excedente en los países productores por la falta de actualización en las cuotas en cuestión del crecimiento de la oferta, aunado a los bajos niveles de incentivos por parte de los productores para mejorar la calidad y tipos de granos, una sobreproducción, acumulación de reservas, el freno a la competitividad entre otras desventajas del sistema, motivaron en 1989 a liberación del mercado del café al no renovar el acuerdo del control, ocasionando una caída de los precios por liberarse la mercancía retenida en los países productores (Pérez *et al*., 2006).

Figura 5. Consumo de bebidas calientes en el mundo.



Top Countries	
China	US$19,985.5m
United States	**US$17,234.6m**
Japan	US$12,508.0m
India	US$11,961.5m
Brazil	US$8,770.8m

Fuente:Statista, 2017.

Después de este periodo el mercado se vio afectado por grandes cambios en la forma de consumo a nivel mundial, en los 80's en Estados Unidos por el fenómeno ocasionado por Starbucks®, marcando uno de los cambios más significativos en la forma de consumo de café en el país, siendo el mayor consumidor de café con una participación del 15.9%, seguido por Brasil con un 14.1%, Alemania 6.8% y Japón con un 5.1% (ICAFE, 2015).

En cuanto a México se refiere, el fenómeno estadounidense llega en el año 2002, sin embargo no se vio reflejado en los hábitos de consumo si no hasta 1994 por el surgimiento de franquicias nacionales influenciadas por las tendencias marcadas en Estados Unidos (Hernández, 2010), no obstante a pesar de ser México uno de los principales productores de café mundial, el consumo del café en grano es bajo en comparación con bebidas como la cerveza o refrescos (CEFP,2001) por la preferencia de los consumidores por el café soluble y las bebidas preparadas (Hernández, 2010), lo que fortalece la tendencia de tratarse de un país productor y no consumidor.

El sector cafetalero mexicano está integrado por 475 establecimientos industriales de café, 404 municipios directamente, 4572 localidades y 510,544 productores (Flores, 2015) de los cuales el 78% depende en mayor medida de las ventas del café (SAGARPA, 2015), posicionando a los estados de Veracruz, Chiapas y Puebla como los estados con mayor producción con una aportación nacional del 98.1% y 88.5% del personal ocupado, mientras que la elaboración de café instantáneo se encuentra el estado de México en primer lugar en producción con un 81.5% de la producción nacional ,seguido por Veracruz con un 10.2% y Sinaloa con un 5.4% (INEGI,2014). Con exportaciones a países como Estados Unidos, España, Bélgica y Canadá (AMECAFE, 2015).

México se posicionaba en 2001 como el primer productor mundial de café orgánico y uno de los primeros en café *gourmet,* siendo este uno de los principales productos genéricos que se comercializan a nivel mundial (CFP, 2001). Sin embargo desde el 2007 a 2017 dejo de ser uno de los principales productores, siendo rebasado por Brasil, Vietnam, Colombia, Indonesia y Etiopia (USDA/FAS, 2017).

En el año de 1989 se registraron ventas extraordinarias de café en grano debido a la acumulación existente de inventarios causados por la desaparición del acuerdo del café impuesto por la organización internacional del café (OIC) regido por cuotas de mercado. Sin embargo a partir del año de 1990 se registraron disminuciones significativas en la producción y un descenso en las exportaciones principalmente de café en grano, siendo el procesamiento del café la rama de la actividad económica de 1990 con el mayor aumento al precio de sus materias primas de origen nacional (BANXICO,1990). A partir de este periodo el sector del café sufrió grandes reducciones en las ventas externas por las disminuciones presentadas en la producción exportable, así como una reducción en los precios internacionales en los años de 1992, 1996, 1998, 1999, 2001, 2002 y por último en 2005 una disminución significativa en su cosecha (BANXICO, 2017) lo que ocasiono su retiro en posición entre los principales productores de café a partir del 2007 a 2017 (USDA, FAS, 2017) y por ende una perdida de competitividad.

Tendencias de café en el mundo

El consumo mundial del café de 1990 a 2012, presento un comportamiento estable en los mercados tradicionales, con tendencias de crecimiento en los mercados emergentes y de exportación. Con un crecimiento del 1.9% desde 2010 a la fecha (OIC, 2017).

En la actualidad el consumo del café presenta un mayor crecimiento comparado con las bebidas tradicionales (té), sin embargo, existe una notable evolución en los gustos y preferencias de sus consumidores, con un enfoque hacia las marcas, presentación, calidad, atributos, diferenciación e historias. Buscando tener una experiencia al consumirlo (buencafé, 2018).

Así mismo, el gusto e interés por su consumo en consumidores de entre 20 y 30 años ha ido en aumento, principalmente en países asiáticos influenciados por las tendencias occidentales de tribus urbanas denominadas "hipsters", es decir subculturas de clase media de entre 20 y 30 años de edad, alejados de corrientes culturales predominantes, con gustos en moda y musicales no comerciales, así como en productos orgánicos y artesanales. Representando a los mayores consumidores de cafeterías *gourmet*, principalmente en Estados Unidos, Europa y Australia, interesados por la región de origen, las diferentes opción de preparación en barra y la experiencia ofrecida por el barista (profesional en el café de alta calidad, sus diversas formas de preparación y consumo) sus equipos, maquinas e indumentaria para conocer en mayor medida el producto y sabor del mismo (forumcafé, 2018).

Aunado a lo anterior, para los consumidores actuales de café la calidad viene dada por presentación atractiva, sabores diferenciados e imagen natural, por lo que la tendencia en certificación del café va a la alza, al demostrar sus procesos orgánicos de producción, así como su responsabilidad social y ambiental (forumcafé, 2018).

Modelos de negocio, experiencia de marca.

En la actualidad las empresas apuestan en mayor medida por una adecuada administración de marcas, relación marca-consumidor, y generación de experiencias como fuente de ventaja competitiva (Fernández y Delgado, 2011). Aportando valores sensoriales, emocionales, cognitivos, conductistas y sociales que creen una mayor conexión con la marca, al despertar los 5 sentidos de los consumidores, ejemplos de estas estrategias son llevados acabo por empresas como Coca-Cola con una personalidad propia reflejada en su botella, que permite recordar la marca con solo verla, o escuchar la melodía de sus comerciales. Una marca exitosa y bien posicionada siempre cuenta una historia, en la que el cliente siempre es el héroe, un ejemplo de éxito es Wal-Mart, en este caso su primicia es la de precios, haciendo que sus clientes se sientan ganadores al hacerlos creer que su elección ha sido la correcta al comprar en su tienda (Hill, 2014).

En cuanto al sector cafetalero mexicano se refiere existe una tendencia de creación de asociaciones de pequeños productores que tienen como objetivo el desarrollo de productos y servicios de alta calidad, produciendo e intentando industrializar y comercializar el café mexicano, buscando de nuevo el posicionamiento entre los mejores a nivel mundial, atendiendo la demanda de los consumidores internacionales tal es el caso de FIECH una organización indígena y campesina conformada por pequeños productores de Chiapas, que durante 18 años ha promovido el desarrollo de sus integrantes mediante el trabajo común y organizado, con un enfoque solidario basado en el respeto al medio ambiente (SAGARPA, 2018). Buscando el cumplimiento de sus objetivos deciden incursionar en el área de marketing con el establecimiento de plan estratégico en el

que destaca la creación de una marca de café llamada Biomaya, posicionado como un café orgánico certificado de alta calidad y amigable con el medio ambiente, con una estrategia de marketing digital que les ha permitido llegar a diversos consumidores a través de una caja de subscripción que permite tener su producto en la puerta de los hogares sin necesidad de acudir a un punto de venta (coffebox, 2018). Sin embargo son pocos los casos de éxito de marcas productoras de café que se posicionen en el mercado nacional e internacional.

Desarrollo de la propuesta

Por lo antes mencionado la presente investigación se estructurará por:

- Un problema identificado mediante la observación y realización de un estudio del Estado- del -Arte en el área de administración estratégica de las marcas, marketing internacional, comportamiento del consumidor y el sector cafetalero mexicano, una hipótesis planteada como posible solución al problema.

- La realización de un análisis de inteligencia competitiva del sector productivo del café para la identificación y medición de su competitividad internacional y de las estrategias de marketing que implementen en la actualidad.

- Un razonamiento deductivo que permitirá determinar si el problema inicial es lo que se desea investigar, además de establecerlo con mayor claridad en conjunto con la hipótesis, finalizando con el apartado en el que se pondrá aprueba dicha hipótesis con relación al problema mediante una observación, prueba y experimento (Kerlinger, 2005) con un estudio basado en diversas teorías que sustenten la implementación de la administración estratégica de las marcas y el marketing como herramienta para el aumento de la competitividad internacional, utilizando métodos específicos que permitan tener una nueva visión sobre el proceso de decisión de compra y posicionamiento del sector cafetalero mexicano.

- Aunado a lo anterior se hará un análisis cuantitativo con la información obtenida que permita proponer un nuevo método de generación de valor, para la mejora de la competitividad internacional del sector cafetalero y el posicionamiento de las marcas mexicanas a nivel internacional.

- Para la medición de la competitividad se utilizarán los indicadores de cuotas de exportación, grado de especialización Balassa que permita identificar la importancia de las exportaciones del producto que realiza el país, frente a las exportaciones del café en el resto del mundo, e indicador de comercio intraproducto para calcular el grado de ventaja comparativa entre dos países (Valencia, 2016) y la ventaja revelada entre dos socios comerciales.

Conclusiones

El marketing al ser el proceso de creación de valor es de gran importancia para las empresas y su competitividad, debido a la creciente globalización y los cambios en las formas de consumo, los consumidores mayor informado debido al creciente uso

de las plataformas sociales, haciendo que las empresas se enfrenten a mayores dificultades para su posicionamiento y permanencia en el mercado, los consumidores actuales ya no buscan solo adquirir un producto o servicio, buscan el valor que este les ofrece y la experiencia que les hace vivir por elegirlo, por tal motivo es indispensable que las organizaciones inviertan en esta área que les permita crear e implementar una correcta estrategia para el logro de los objetivos de la empresa. En este sentido en el sector cafetalero a nivel internacional existe evidencia de la gran inversión en marketing y el éxito obtenido por ello como es el caso de Starbucks originario de Estados Unidos y Juan Valdez originario de Colombia, sin embargo en el sector cafetalero mexicano existe una falta de inversión en marketing que permita mejorar el posicionamiento de los productos mexicanos no solo a nivel nacional si no internacional, existen casos aislados que están incursionando en este ámbito, sin embargo falta mucho trabajo por hacer.

Bibliografía

Álvarez F. 2007. Planificación estratégica de Marketing. Perspectivas, número 20. pp. 67-104. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331006 >

Asociación Mexicana la cadena productiva del café (AMECAFE). 2015. Panorama internacional del café. Recuperado junio 2018. < https://amecafe.org.mx/wp-content/uploads/2017/09/Panorama_Internaciona_Café_2017.pdf >.

Banco de México (1990)Recuperado Marzo 25 de 2018 de la base de datos de BANXICO http://www.banxico.org.mx.

Banco de México (2017) Recuperado Marzo 25 de 2018 de la base de datos de BANXICO de http://www.banxico.org.mx.

Benzaquen J. Del Carpio A. Zegarra L. Valdivia C. 2010. Índice regional de competitividad para un país. Revista CEPAL 102. p.p 69-86.

Bonales J. y Sánchez M. 2003. Competitividad internacional de las empresas exportadoras de aguacate: el aguacate michoacano en el mercado norteamericano. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales. pp. 251.

Botero P. y Luz D. 2014. Internacionalización y competitividad. Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 22 núm. 32. Pp 187-196. (en línea) < http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151339264001> ISSN 1794-8347

BuenCafé. 2018. Experiencia de marca. Recuperado agosto 2018. < http://www.buencafe.com/experiencias-de-marca/ >

Centro de Estudios de las Finanzas Publicas (CEFP). 2001. Recuperado julio 2018. < http://www.cefp.gob.mx/new/index.php >

Chaminade, C y Coca, A. (2006). “Innovación y gestión del capital intelectual en una empresa multinacional: el caso de unión fenosa. Información Comercial Española, ICE”, Revista de economía, no.830, pp. 147.

Chávez F. Rivas J. Arturo L. 2005. Competitividad de la agroindustria del estado de Michoacán - México. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, vol. 6, núm. 24, julio-diciembre, 2005, pp. 93-107.

Corona, L. (2002). *"Innovación y competitividad empresarial."* Aportes. Revista de la Facultad de Economía, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, año 2 (20).

Costa J. 2012. Construcción y gestión estratégica de marca: modelo Masterbrand. Revista Luciérnaga. Facultad de Comunicación Audiovisual. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Año 4, Edición 8. Medellín, Colombia. 2012. ISSN 2027 - 1557. Págs. 20- 25.

Coffebox. 2018. Mycoffebox. recuperado septiembre 2018. < http://mycoffeebox.com>.

Costa J. 2012. Construcción y gestión estratégica de marca: modelo masterbrand. Revista Luciernaga. Año 4. Núm. 8. pp 20-25. Grupo de Investigación en Comunicación, Facultad de Comunicación Audiovisual, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Medellín Colombia.

Czinkota M. y Ronkainen l., 2007. Marketing Internacional. CENGAGE Learning 8ª edición. pp. 645.

Delfín O. (2012). *Competitividad internacional del sector agroindustrial de exportación en el estado de Michoacán*. Tesis de doctorado. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Duque O. 2014. Neuromarketing: Una nueva frontera. Elsevier Doyma. Suma de Negocios. Universidad Nacional de Colombia.

Garibay J. 2016. 3 campañas que muestran la efectividad del neuromarketing.< http://www.merca20.com/campanas-efectividad-neuromarketing/ consultado en agosto del 2016>.

Escandón, D. Arias A. (2011). "Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos". Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá (Colombia), 24 (42): 165-181, enero-junio de 2011.

Flores, F. 2015. La producción de café en México: ventana de oportunidad para el sector agrícola de Chiapas. *Espacio I + D*.

ForumCafé. 2018. Las tendencias de consumo del café al descubierto. Recuperado agosto 2018. en < http://www.forumdelcafe.com/noticias/las-tendencias-consumo-cafe-descubierto >.

Guilligan C. Wilson R. 2003. Strategic Marketing Planning. Butterworth Heinemann.

Hernández A., 2010. *Consumo de café en México y el papel de las cafeterías*. Recuperado de Revista Vinculando en: http://vinculando.org/empresas/consumo_de_cafe_en_mexico_importancia_de_las_cafeterias.html.

HERNÁNDEZ, L (1998). Los estudios de competitividad en América Latina y Venezuela. Trabajo de Ascenso para optar a

la categoría de Profesor Agregado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. LUZ. Venezuela.

Hill D. 2014. Emotionomics: el poder de la emociones para el éxito en los negocios. Segunda edición, México. Grupo Editorial Patria.

Huertas R. Gázquez J. Lengle J., 2014. Publicidad conjunta de marca- causa: el papel de la implicación del individuo hacia la publicidad en la comprensión y evaluación del mensaje. ElSEVIER. Revista Europea de Dirección y Economía de Empresas. Volumen 23, issue 3, p.147-155.

INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2007. En: Censo Agrícola, ganadero, y forestal. Unidades de Producción con Ovinos que reportan volumen de ventas de ganado y lana sucia por entidad y municipio. < www.inegi.org.mx > [Consultado enero del 2015].

Jiménez A. Camirra H. 2015. Nuevas tendencias del mercado internacional: Enfoque del branding y su vinculación con el consumidor. *Economía*, XL, 40 (julio-diciembre, 2015), pp. 171-186 disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195648804008 >.

Kerlinger F. 2005. Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales. McGraw Hill. Cuarta edición. México. P. 808.

Kotler P. Armstrong G., 2007. Marketing versión para Latinoamérica. Pearspm ^retice Hall, decimo primera edición. pp. 655.
Lane K. 2008. Administración Estratégica de Marcas: Branding. Pearson Prentice Hall. Tercera Edición. México. P. 720.

León J. 2004. Modelo de competitividad global de la industria de la piel de cocodrilo Moreletii. Universidad Autónoma de Sinaloa. Escuela de Economía Culiacán, México. p-p 7-12.

López B., 2007. Publicidad Emocional, Estrategias Creativas. Business and Marketing School. ESIC. Madrid, España. pp. 155.

Martínez D. y Milla A. 2005. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Altair, Díaz de Santos. p.p 39 - 45.

Martínez S. Charterina A. Araujo de la Mata A. 2010. Un modelo de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 16, No 2, 2010, pp. 165-188, ISSN: 1135-2523.

Maubet C. 2006. Mercadotecnia. 2ª edición. Editorial Trillas. México 206 p.

Mollá A., Berenguer G., Gómez M., Quintanilla I., 2006. Comportamiento del consumidor. Editorial UOC. pp. 227.

NIELSEN (2018) Recuperado enero de 2018 de la base de datos de NIELSE https://www.nielsen.com/mx/es.html

Núñez, Y. 2012. El nuevo enfoque de la mercadotecnia “Branding”. Consulta: 17 de marzo de 2014. <Disponible en linea:http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/mercapim/6.pdf>.

Ohmae K., 1983. La mente del estratega, México, Mc Graw Hill. Interamericana de España. pp. 216.

Organización internacional del Café (1962). Recuperado febrero de 2018 de la base de datos de OIC http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp.

Pérez A. Echánove H. Flavia. 2006. Cadenas globales y café en México. Cuadernos Geográficos (en línea) Fecha de consulta: 2 de octubre de 2017. Disponible en: <http://www.uacm.kirj.redalyc.redalyc.org/articulo.oa?id=17103804> ISSN 0210-5462.

Porter M. 2008. Ser competitivo: edición actualizada y aumentada. Ediciones Deusto. P.2019

Porter M. 1991. La ventaja competitiva de las naciones. España, Plaza &Janes Editores.

Rivera J. Arellano R. Molero V., 2009. Conducta del consumidor: estrategias y políticas aplicadas al marketing. Libros profesionales de empresas 2ª edición. pp. 396.

Rivas Luis. “ Dirección estratégica y procesos organizacionales. Nuevos modelos para el siglo XXI “ Archivo óptico e book, 2005.

RENARD, C. 1993. *La comercialización internacional del café,* Universidad Autónoma de Chapingo, México.

Restrepo L. 2004. Interpretando a Porter. Colección textos de administración y negocios, facultad de altos estudios de administración y negocios. p.p 11-16.

SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación) (13 de julio de 2015). Disponible en http://www.sagarpa .gob.mx.

Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: Thechallenges for México’s insertion in the global contex. Technovation, 45, 1059–1070.

USDA/FAST (United States Department of Agriculture, Foreing, Agricultural Service). (2017). Recuperado mayo de 2018. De la base de https://www.fas.usda.gov.

Valencia K. (2016). Competitividad de las exportaciones de café de Colombia, Guatemala y México hacia el mercado estadounidense. *Ciencia Ergo Sum* (vol. 23, núm. 3).

Vega, A.; Flores M.; Solís M. (2011).” Factores de contingencia que inciden en la profesionalización y competitividad de las empresas familiares del sector industrial de Tijuana, b.c., México”. Global Conference on Business and Finance Proceedings - Volume 6 - Number 2 2011.

Villarreal, O. 2005. “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual

contemporánea", Cuadernos de Gestión. vol. 5, no.2, pp.55.

Weiners B., 2003. Getting inside-way inside-yours costumer's head. Bussiness 2.0

World Economic Forum (WEF). 2018. In The Global Competitiveness Report 2017-2018. Commited to improving the state of the world < http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/20172018/TheGlobalCompetitivenessReport2017–2018.pdf >

Yusof M. Jusoh W. 2014. Islamic Branding: The Understanding and Perception. ELSEVIER. Procedia- Social and Behavioral Sciences 130 (2014) 179 – 185.

DESEQUILIBRIO PATRIMONIAL EN LOS NEGOCIOS FAMILIARES: BASES PARA UN GOBIERNO CORPORATIVO. UNA VISIÓN DE SALTILLO EN 2018

Jorge Luis Caballero Santillana, Humberto Arnoldo Esquivel Aguirre, Ricardo Luis Dávila Jauregui
Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Contaduría y Administración Unidad Torreón
Jcaba_99@yahoo.com, ares.cristero@gmail.com, jauregui_rld@hotmail.com

I.- ABSTRAC

Las empresas familiares, se relacionan principalmente con investigaciones exploratorias para reconocer y apreciar las características del fenómeno objeto de estudio. La necesidad de crear teorías que justifiquen la existencia, el funcionamiento y la supervivencia de la empresa familiar representa el gran desafio de los investigadores y el camino que deben emprender.

La perspectiva de recursos y capacidades pone énfasis en los recursos internos y en las capacidades de la empresa dentro del medio competitivo (Collis y Montgomery, 1995), la empresa constituye el nivel de análisis y el objetivo es encontrar las diferencias de los resultados empresariales.

Es decir, que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva en la medida en que sus fuerzas internas exploten las oportunidades del medio externo y neutralicen las amenazas.

La existencia de la empresa familiar en diferentes sectores productivos muestra que los factores de competitividad no vienen asumidos solamente desde el sector, sino desde las características internas.

Al considerar las ventajas competitivas de las empresas familiares no sólo deben identificarse los tradicionales parámetros asignados por los investigadores para las empresas en general, sino que también es necesario examinar en el análisis la relación empresa-familia. No contemplar esta relación significaría traicionar las bases sobre las que descansa la esencia de su existencia.

KEYWORDS: Empresas familiares, Administracion, Anclaje emocional

ABSTRAC

The family enterprises, they relate principally to exploratory investigations to recognize and to estimate the characteristics of the phenomenon object of study. The need to create theories that justify the existence, the functioning and the survival of the family enterprise represents the great challenge of the investigators and the way that they must undertake.

The perspective of resources and capacities puts emphasis in the internal resources and in the capacities of the company inside the competitive way (Collis and Duffle-coat, 1995), the company constitutes the level of analysis and the aim is to find the differences of the managerial results.

That is to say, that the companies can obtain a competitive advantage in the measure in which his internal forces exploit the opportunities of the external way and neutralize the threats.

The existence of the family enterprise in different productive sectors shows that the factors of competitiveness do not come assumed only from the sector, but from the internal characteristics.

On having considered the competitive advantages of the family enterprises not only there must be identified the traditional parameters assigned by the investigators for the companies in general, but also it is necessary to examine in the analysis the relation company - family. Not to contemplate this relation would mean to betray the bases on which it rests the essence of his existence.

KEYWORDS: Family enterprises, Administration, emotional Anchorage

II.- INTRODUCCIÓN

Crear o mantener un negocio es de por sí una tarea difícil, pero cuando la conforman familiares, las cosas se complican aún más, en Saltillo Coahuila México, las empresas familiares son 90% de las unidades económicas y sólo 12% de ellas sobreviven al cambio generacional.

En la búsqueda de estudios sobre las causas del desequilibrio patrimonial en los negocios de origen familiar, en los cuales participan ya una tercera generación no se ha encontrado ninguno que haga referencia al contexto de la ciudad de saltillo.

La naturaleza específica de las empresas familiares hace que en ellas lo personal y lo profesional conviva, a veces de forma menos armoniosa de lo que nos gustaría. Al fundador del negocio familiar le cuesta delegar; su empresa es como un hijo más.

Visto en la historia, podemos llegar a la conclusión de que solo, el hombre es incapaz de poder evolucionar y adaptare a su entorno, de la misma manera podemos ver en la actualidad que que los hombres visionarios que han creado empresas de corta o larga edad, ven que solos son incapaces de evolucionar y adaptarse a su entorno, teniendo que formar asi las empresas familiares, poder trascender en su medio de una manera honesta para él, para su empresa y su familia.

Los descendientes llegan con fuerza y ganas de cambiarlo todo, asumiendo más riesgos de lo que cabría esperar. ¿Cómo conjugan las empresas familiares modernas los intereses de todos sus miembros?, para no ocasionar que estas empresas entren en apuros debido al desequilibrio patrimonial, razón por la cual es de vital importancia encontrar estas razones para evitarlas.

Dadas estas circunstancias la investigación pretende encontrar las causas del desequilibrio patrimonial en los negocios familiares.

En el presente trabajo se puede apreciar si la falta de objetividad en la toma de decisiones o la falta de disciplina administrativa tienen relación con la descapitalización, si las opiniones de familiares directos e indirectos influyen en la efectividad del trabajo gerencial, los financiamientos internos o externos, las inversiones y todo un universo de usos gerenciales que pueden afectar a dichos negocios.

Así se podrá brindar información objetiva que permita solucionar el desequilibrio patrimonial

No se conoce en qué medida los tipos de empresas familiares difieren con relación al comportamiento directivo y de gobierno. Por lo tanto, a dos preguntas de investigación se intenta dar respuesta en el trabajo: ¿pueden las empresas familiares diferenciarse por los objetivos organizacionales que persiguen?, ¿las diferencias de objetivos condicionan las prácticas de dirección y gobierno en sus aspectos familiares y empresariales?

III.- BASE TEÓRICA

La organización de una empresa familiar puede explicarse gráficamente mediante la unión de dos círculos, donde se observa un área de intersección llamada "zona de conflicto". Intentemos separar un poco ambos círculos. ¿Qué ocurre con el área de intersección? Se reduce. ¿Qué significa esto? Que el potencial de conflicto también se reduce. Lo que hemos aprendido con ayuda de esta gráfica –que representa un modelo– es muy importante: en la medida que se separen los sistemas familiares y de empresa, también se reducirán los conflictos (ver figura 1).

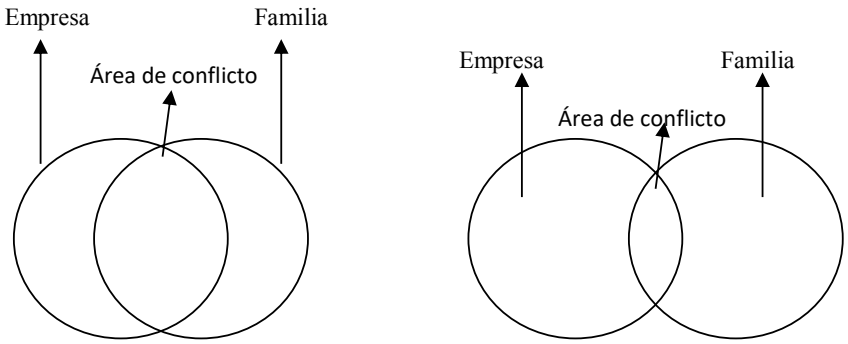


Figura 1 Imanol Belausteguigoita Ruiz Principales Causas de los conflictos en las empresas familiares

Área de conflicto en el modelo de dos círculos

Separar los círculos significa clarificar objetivos, respetar los papeles e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema. Aclaración conceptual: los círculos permanecerán unidos y siempre habrá un área de traslape, pues de lo contrario dejaría de ser una empresa familiar.

Al no tener claro lo que corresponde a cada uno de estos sistemas, se dan comportamientos y decisiones inadecuadas que generan tensiones y un bajo rendimiento en la organización. Los siguientes problemas se derivan de la confusión entre empresa y familia y son a la vez causas de situaciones indeseables en este tipo de empresas (Imanol B. Ruiz 2012).

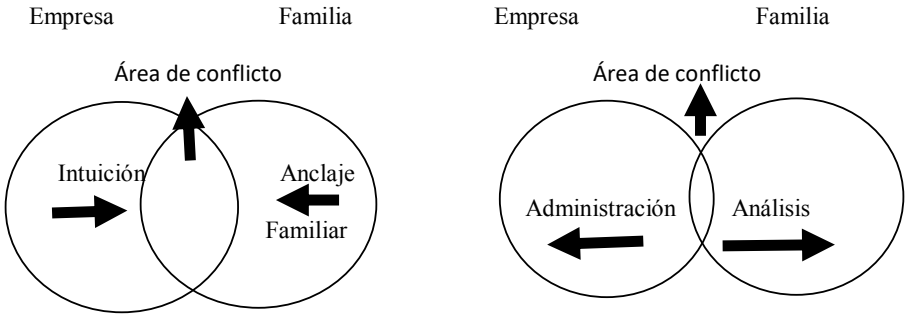


Figura 2 Elaboración propia

JUEGO DE ROLES INADECUADOS DENTRO DE LA EMPRESA

Los miembros de una familia tienden a interactuar del mismo modo y bajo los mismos patrones que se dan en la familia, independientemente de los escenarios en donde se encuentren, lo usual es que cada persona asume un rol según su personalidad. Por ejemplo, los individuos pasivos o reactivos en la familia se desempeñarán de igual manera en el trabajo.

Parecería que ambos sistemas ponen sobre ellos ciertas expectativas, que terminan cumpliendo. Es curioso cómo las personas pueden comportarse de muy diversas maneras de acuerdo con la naturaleza del grupo en el cual se desarrollan.

Sin embargo, en el caso de las empresas familiares, dado que parte de la familia opera la empresa, el comportamiento de los parientes tenderá a ser similar. Pero como la empresa y la familia suelen tener objetivos diferentes, el comportamiento de sus miembros en cada uno de estos sistemas podría necesitar que también fueran diferentes.

Cada miembro de la familia desempeña un papel determinado. La dinámica de la familia se manifiesta de cierta manera y la actuación de cada uno de sus elementos responde a ella. Ahora bien, si el primogénito ha asumido cierto liderazgo en relación con sus hermanos, ¿debería seguir ejerciéndolo dentro de la empresa? Cuando se habla de la separación entre sistemas, se reconoce que la empresa y la familia operan de maneras diferentes, por lo que quizá sería deseable que el comportamiento de los miembros de la familia en la empresa se separara también (Imanol B. Ruiz 2012).

ROLES PRINCIPALES EN LA EMPRESA FAMILIAR MODERNA

Accionistas o propietarios: en la parte alta de la pirámide, son aquellos miembros de la familia que poseen la propiedad de la empresa. Normalmente se trata del padre y sus descendientes, que en muchos casos comparten propiedad con otras entidades externas que han financiado el proyecto a cambio de un número limitado de acciones. Estos miembros de la familia y resto de accionistas deben decidir quiénes son los administradores de la empresa, pero en ningún caso gestionarla excepto en las grandes decisiones que afectan al patrimonio, como fusiones o ventas.

Administradores: tienen la responsabilidad de proteger los intereses de los accionistas, elegir a la dirección de la empresa y determinar junto a ella cuál será la estrategia del negocio. Se trata normalmente de miembros de la familia que no tienen patrimonio invertido, sino que realizan su trabajo a cambio de un salario.

Directivos: el resto de miembros de la familia, o a veces personas externas a ella, que dirigen las distintas áreas de la compañía (ventas, producción, operaciones, recursos humanos…) también a cambio de un salario. Se encargan de la operativa del día a día, de transformar la estrategia marcada junto a los administradores en una realidad.

Este esquema, que parece muy sencillo, va añadiendo complejidad a medida que la empresa va evolucionando. Los propietarios en muchas ocasiones son también administradores, o a miembros de la familia que se encuentran en la dirección se les premia con acciones, con lo que pasan a ser propietarios. Por ese motivo a menudo los roles se mezclan y es importante tener claro cuál es el papel de cada uno y qué intereses defiende.

Los órganos de gobierno

Los órganos de gobierno sirven, precisamente, para que la familia gestione sus conflictos de manera profesional y sin traumas.

El Consejo de Familia: es el órgano de gobierno donde se reúnen los propietarios y el resto de familiares para establecer las reglas de funcionamiento de la empresa familiar. Permite trasladar los valores de la familia al negocio y solventar conflictos de intereses antes de que supongan un grave problema.

El Consejo de Administración: en él participan todos los administradores, sean o no parte de la familia, y se utiliza como herramienta para definir la estrategia de la empresa y para establecer los mecanismos mediante los que se protegerán los intereses de la familia.

Asamblea Familiar: una reunión donde todos los miembros de la familia de todas las generaciones, incluidos los familiares políticos, son convocados para compartir entre ellos, para conocerse y generar lazos afectivos, además en esta reunión se programa como parte de las actividades una sesión informativa sobre la situación de la empresa o las empresas de la familia.

La **Junta General** de Accionistas es un órgano de administración y fiscalización dentro de la sociedad anónima, donde se toman las decisiones clave funcionamiento de la sociedad.

Organización Familiar La organización familiar es un plan por medio del cual se organiza a la familia no únicamente para satisfacer las necesidades de la empresa.

Organización Empresarial: Una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no favorece el trabajo en equipo, por el contrario, las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo

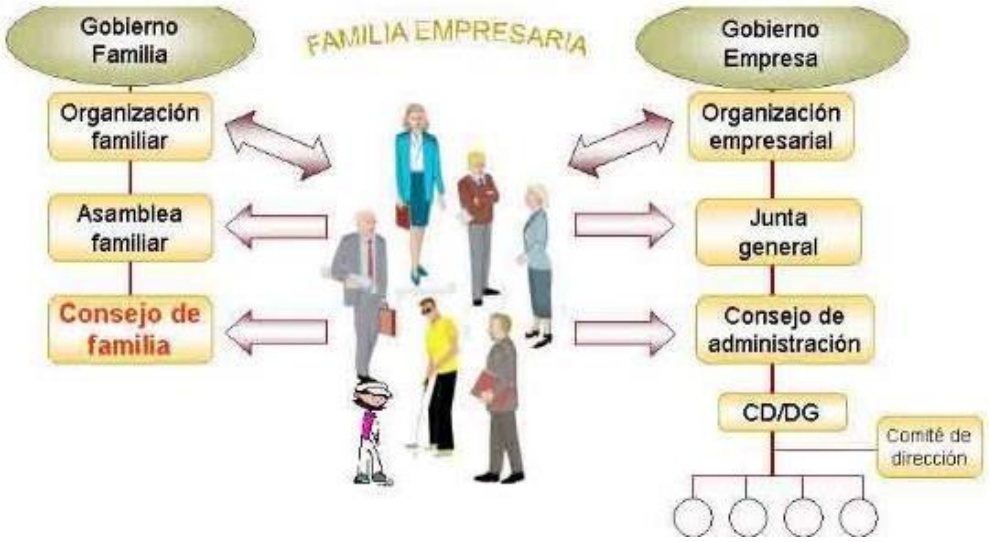


Figura 3 Newsletter N°12 Abril 2006 Órganos de Gobierno en la empresa familiar: El consejo de familia

LA FALTA DE ORGANIZACIÓN

Las empresas familiares tienen muchas ventajas que facilitan alcanzar el éxito personal y económico gracias a su particular idiosincrasia, dotada de flexibilidad, unión y metas comunes. Sin embargo, las cosas no siempre salen según lo planeado y a menudo gana la partida un ambiente laboral hostil que es fuente de desencuentros a nivel personal y profesional.

Desde un punto de vista práctico, el organigrama de una empresa señala qué debe hacer cada integrante de la empresa dentro de la organización, así como la relación entre los departamentos. Ello no significa que una empresa familiar que no lo tenga, que disponga de uno inadecuado, desactualizado o informal, no pueda llevar a cabo sus respectivos roles o que los departamentos no realicen su desempeño sin problemas.

Sin embargo, esa falta de una organización definida puede traer serios problemas cuando la empresa tiene empleados y realiza procesos que implican a distintas áreas, lo que determinaría la necesidad de un organigrama más o menos complejo, en función del tipo de empresa y de la cantidad de procesos que se efectúen en la misma.

En general, a mayor número de empleados y dificultad que entrañen los diferentes procesos e interrelación, también más complejo o elaborado será el organigrama.

La falta de organización, de un engranaje que funcione de forma fluida y eficiente, es el principal problema derivado de la ausencia de organigrama o de un mal diseño, quizá desfasado.

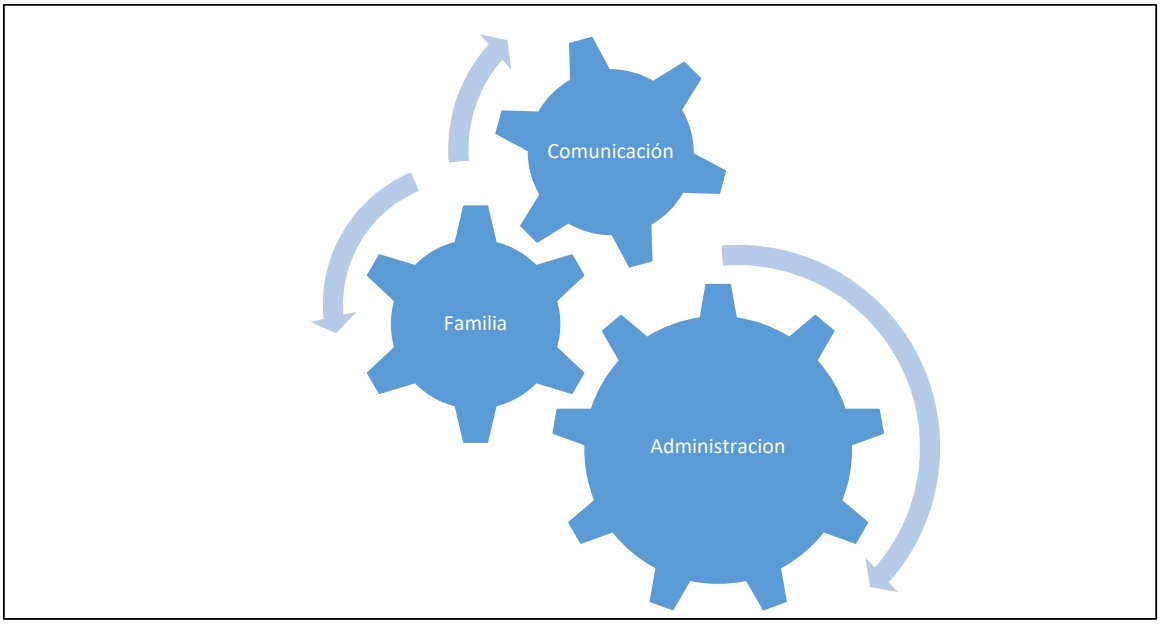


Figura 4 Elaboración propia

Los cambios que afectan a esta falta de funcionalidad también puede derivar en problemas de inadaptación y pérdida de competitividad, en especial cuando se producen situaciones de cambio.

LOS CONFLICTOS HABITUALES

Entre las problemáticas más frecuentes encontramos los relacionados con la misma relación familiar, el tan frecuente problema de la sucesión como fuente de conflictos de todo tipo y otros propios de una evidente falta de profesionalización en la empresa:

- **La sucesión:** es un momento crítico que implica muy distintos problemas a nivel familiar, patrimonial y empresarial.
- **Superposición de dos sistemas, familia y empresa:** dobles roles y falta de separación entre ambas áreas.
- **Preferencias personales:** no diferenciar entre los afectos y el bien de la empresa en la gestión a la hora de atribuir sueldos o puestos.
- **Un sistema excesivamente personalizado:** falta de flexibilidad y exceso personalismo en la dirección.
- **La emotividad:** trabajar con familiares puede añadir un componente extra emocional en cualquier interacción.
- **Choque generacional:** las ideas de las generaciones más jóvenes chocan con la visión tradicional.
- **No saber delegar:** delegación desdibujada, en ocasiones por la existencia de personas imprescindibles.

- **La falta de mecanismos:** ausencia de reglas y tratamiento de situaciones problemáticas.
- **Responsabilidades confusas:** superposición de roles y funciones sin definición clara o indefinidos

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES INADECUADAS

Un componente importante para el éxito de cualquier organización es el tipo de estructura que implementa. Por eso, en todo momento deben estar pendientes de las consecuencias de una mala estructura organizativa**,** ya que esto no sería beneficioso viéndolo desde todos los aspectos posibles.

Una de las principales fuentes de conflicto en las empresas familiares se debe a una mala organización, la cual tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura. En ocasiones, por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las compañías no se organizan eficientemente (Imanol B. Ruiz 2012).

EXCESO DE MIEMBROS DE LA FAMILIA EN LA ORGANIZACIÓN

El exceso de miembros de la familia dentro de la empresa, asume, erradamente, que esta es solo un instrumento al servicio de las necesidades familiares. ¿Cuántos miembros de la familia caben en la empresa? Es preciso formularse al menos esta simple pregunta antes de incorporar al primer miembro de la familia en la empresa. En ocasiones es claro que los negocios no pueden soportar a tantos familiares con altas aspiraciones, a menos que la empresa misma crezca.

Si la visión del negocio incluye que éste conserve un determinado tamaño, lo mejor sería contratar el número ideal de familiares que puedan desempeñarse bien en ella, definiendo los cargos por los requerimientos empresariales y los perfiles requeridos del puesto, sobra decir que la primera condición para contratar a cualquier miembro de la familia es que éste sea capaz de agregar valor a la organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL POCO PROPICIO PARA EL DESARROLLO

Las consecuencias de un clima organizativo malo para los trabajadores es que sus objetivos laborales cambian, la meta ya no es el rendimiento y alcanzar los objetivos de productividad, sino aguantar las situaciones día a día y luchar contra los obstáculos habituales, lo que implica el desgaste físico, mental y emocional de los empleados

Se ha comprobado que el clima organizacional se relaciona con diversas variables de desempeño. Cuando las condiciones del entorno empresarial son malas y provocan tensión, los conflictos se presentan con mayor intensidad y frecuencia. Por el contrario, en entornos estimulantes los trabajadores encuentran espacios donde desarrollarse profesionalmente.

Los efectos de un clima laboral malo causadas por una mala gestión de las dimensiones del clima organizacional básicas en una empresa (relaciones, comunicación, liderazgo, motivación y pertenencia) afecta tanto a los empleados como a las organizaciones empresariales, donde la productividad laboral es la principal afectada.

Por desgracia, gran cantidad de directivos de las empresas familiares no está consciente de las repercusiones del clima laboral sobre la productividad; a su modo de ver, basta con otorgar un salario de mercado para que los trabajadores se comprometan con sus organizaciones.

LUCHAS DE PODER POR EL CONTROL DE LA COMPAÑÍA

Antes solía pensarse que contar con un testamento era sólo para quienes sufrían una enfermedad terminal. Hoy día, esa vieja creencia ha perdido vigencia y no tiene ningún sustento.

En las empresas familiares el testamento es una herramienta fundamental que brinda tranquilidad a las familias y al negocio. En este sentido, el testamento es la herramienta mediante la cual el empresario familiar sentará las bases para la sucesión de su empresa, buscando siempre la supervivencia de aquello que tanto trabajo le costó construir.

Así, debemos recordar y tener presente la figura de los legados, que permiten dividir nuestro haber patrimonial de modo que dejemos a todos en nuestra familia con algo, según sus características propias. Esto permitirá al fundador de la empresa heredar a la persona que considere más capaz.

Las generaciones mayor y menor se enfrentan constantemente por temas relativos al control de la empresa. A medida que la generación menor se desarrolla en la organización va exigiendo más espacios y más participación en la toma de decisiones. La generación mayor puede estar complacida por su interés, pero también sentirse desplazada en el trabajo que ha realizado durante muchos años.

La simple idea de perder el control ante los más jóvenes puede provocar que los mayores cierren espacios y se resistan a ceder el paso a la siguiente generación. Se dice que padres e hijos viven una relación de contradicción porque, aun cuando se inscriben en un marco de amor, pelean por el control de la empresa y por la toma de decisiones estratégicas.

Hay que partir en este punto de una premisa básica: la sucesión es ineludible. Tarde o temprano llegará. De ahí que resulte poco inteligente y bastante desaconsejable adoptar la política del avestruz, esto es, esa actitud consistente en mirar hacia otra parte, sea por falta de tiempo o por simple comodidad. La improvisación es el peor enemigo para la pervivencia de la empresa**.**

Entre hermanos también suelen presentarse luchas de poder y, por desdicha, en muchos casos estos conflictos terminan con distanciamientos familiares. En empresas de tercera generación, donde incluso participan los primos, los conflictos por el control se tornan aún mayores y, en ocasiones, hasta se vuelven destructivos, en especial si no existen reglas claras en la operación y el control de las empresas.

Prolongar la supervivencia de tu empresa familiar es posible si conoces los principales errores que puedes cometer:

1. Finanzas poco claras. Por lo general, el fundador da a sus descendientes puestos innecesarios con sueldos elevados que se estiman no por su desempeño, sino para que les alcance a mantener un ritmo de vida, lo que genera problemas financieros al interior de la empresa. Con el tiempo, si no se toman medidas drásticas, "la empresa se vuelve una olla de presión que explota, perdiendo los atributos que la habían llevado a ser un negocio rentable y en crecimiento", dijo Rizo.

2. 'Sangrar' al negocio. Algunos dueños carecen de políticas alineadas con su departamento de mercadotecnia /ventas. A veces se empeñan en que ciertos clientes gocen de privilegios frecuentes como descuentos especiales. Para ellos, el otorgamiento de créditos es mucho más flexible, con condiciones preferenciales según las circunstancias y aun cuando no cumplan con las condiciones pactadas originalmente, gozan de las ventajas.

3. Ego de fundador. El crecimiento y la transcendencia de la empresa suele limitarse a la capacidad del fundador o el líder del grupo familiar. Si la persona es extremadamente conservadora, el negocio crecerá poco a poco, será una empresa financieramente sólida, aunque la participación en el mercado permanezca estable o disminuya con el transcurso de los años. En cambio, si es visionario y acepta un mayor nivel del riesgo, el negocio se desarrollará rápido, pero la factibilidad de fracaso a corto plazo se incrementará.

4. ¿A quién le toca qué? Los mejores puestos quedan en manos de los miembros de la familia, mientras que el resto de la plantilla laboral queda rezagada en las decisiones de alto nivel. En un gran número de empresas con estas características, el empleado sin lazo sanguíneo tiene pocas posibilidades para ocupar un puesto importante, lo que incrementa la rotación. Al limitar el campo de acción en el negocio, el personal con un perfil alto prefiere no hacer carrera en ese lugar.

5. Paternalismo. Debido a la cercanía y contacto frecuente con sus empleados, el fundador se convierte en una especie de padre adoptivo, que tiende a sentirse con la obligación de resolver los problemas de su personal y opinar de cualquier cosa, aun cuando no sea estrictamente laboral.

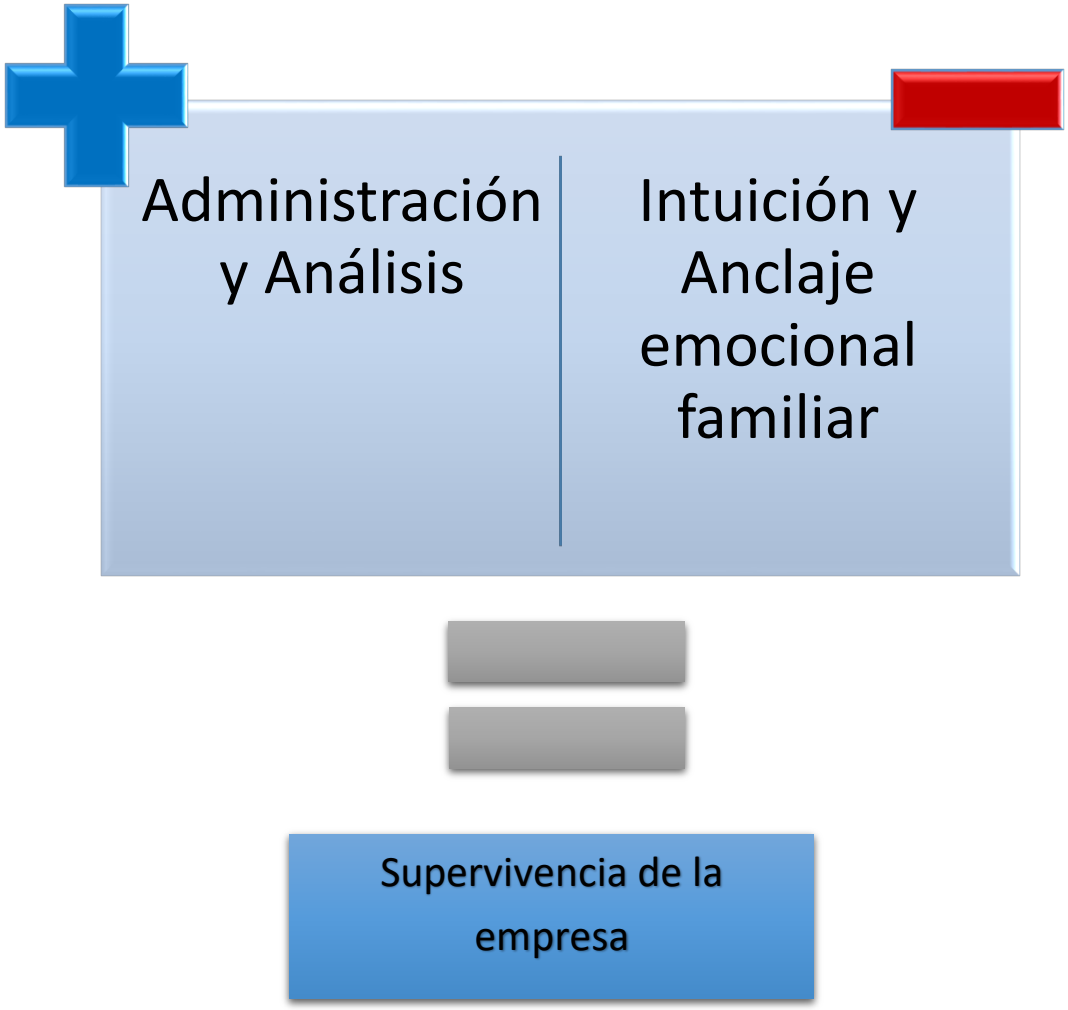
6. Dependencia excesiva. Cuando falta el fundador del grupo familiar, muchas empresas sufren un gran revés que incrementa el peligro de desaparecer. Por ello es importante contar no sólo con planes de sucesión, sino también programas de carrera para prever qué empleados pueden brincar rápidamente cuando se requiera un relevo en puestos estratégicos

7. Cero institucionalización. Si el fundador tiene la visión y quiere que su empresa trascienda a nuevas generaciones, tendrá que decidir su institucionalización, dejar el negocio en manos de un equipo de ejecutivos capacitados y elegidos por un Consejo de Administración, no "al azar, o porque le toque el puesto a cierto hijo", agregó Mario Rizo.

8. Quién asciende. Tres de cada 10 compañías en el país tienen dificultades con la sucesión según datos de la Fundación Heres, especializada en empresas familiares. Entre las consecuencias más graves de no elegir un sucesor en forma anticipada y si haber comprobado que tenía la experiencia necesaria para el puesto es enrarecer el clima organizacional y perjudicar la relación con los clientes externos, dijo Luis Roldan Senzio, académico de la carrera de Creación y Desarrollo de Empresas en el Tecnológico de Monterrey, Santa Fe.

IV.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Diagrama de Tesis



La base primaria de todas las causas del conflicto se encuentra en la *confusión entre los subsistemas familiar y empresarial*. Esta confusión conduce a:

- Juegos de roles inadecuados adentro de la empresa familiar, de manera que se introducen en la empresa los mismos patrones y actitudes que guían la vida familiar. Sobre todo, en la primera generación, la estructura familiar se pretende reproducir en la estructura de la empresa familiar: la forma de ejercicio de la autoridad y del poder, la división sexual en la toma de decisiones y en las tareas, la manera de gestionar los conflictos o peleas, los mecanismos de comunicación.
- Exceso de miembros de la familia dentro de la empresa, pues se asume, erradamente, que esta es solo un instrumento al servicio de las necesidades familiares. Se definen los cargos sin tener en cuenta los requerimientos empresariales y se vinculan personas por razones de parentesco sin tener el perfil requerido.
- Decisiones emocionales y luchas de poder.

Como consecuencia de lo anterior, se presenta una segunda tipología causal de conflictos cuyo origen está en las estructuras organizacionales inadecuadas, pues

- Es el fundador quien intuitivamente hace el diseño de la estructura organizacional.
- Se presenta una fuerte resistencia al cambio, en la medida en que, bien el fundador, o bien la familia temen perder el control del poder y los consecuentes privilegios.
- Remuneración al cargo atendiendo esencialmente las necesidades de la familia y no a la equidad, a las capacidades y responsabilidades. Esto genera desmotivación y conflicto con el personal más capaz y notable que labora en la empresa y que siente no compensado su compromiso con el éxito empresarial.
- Conflictos entre la propiedad de la empresa y la capacidad de liderazgo de la familia.

V.- RESULTADO Y CONCLUSIONES

Resultado

Se utilizó el método experto para la determinación de las variables del comportamiento dentro de las empresas familiares, mediante el uso de estadística descriptiva se analizaron las principales afectaciones que sufren dichas empresas obteniendo que en la exploración estadística cuantitativa de los datos obtenidos, como patrón común en las empresas familiares de la ciudad de Saltillo Coahuila, a la falta de retribución por habilidades como problemática común, así mismo las empresas no presentan un adecuado diseño de puestos y una política de sueldos y trabajos, sumado a la ausencia de plan de desarrollo, de vida y carrera para los trabajadores familiares.

Clave de la variable	*N*	*X*	*Variance*	*S.*	*Sk*	*K*	*Z*
16 per clie pro fam	117	3,38	1,05	1,02	-0,71	0,27	3,30
9 gen joven acomoda	117	3,23	1,21	1,10	-0,12	-0,65	2,93
5 omite info	117	3,09	2,03	1,42	-0,28	-1,32	2,17
13 jove expo ideas	117	3,08	1,42	1,19	0,16	-0,99	2,59
18 puestodefifam	117	3,03	2,05	1,43	-0,04	-1,24	2,12
15 confusion funcion	117	3,03	1,32	1,15	0,02	-1,03	2,64
8 toma tu opinion	117	2,87	2,01	1,42	0,03	-1,32	2,03
6 junt tem fam	117	2,85	1,71	1,31	-0,01	-1,05	2,18
10 ind elab info	117	2,73	2,77	1,66	0,22	-1,63	1,64
14 plan problemas	116	2,69	1,71	1,31	0,31	-0,91	2,06
12 obs deseo mayor	117	2,66	1,21	1,10	0,48	-0,34	2,42
19 retri habilidades	117	2,66	1,74	1,32	0,38	-0,95	2,01
20 retri parentesco fami	117	2,59	1,68	1,29	0,59	-0,75	2,00
4 compartir info	116	2,59	2,05	1,43	0,44	-1,18	1,80
3admindueñoeficiente	117	2,56	1,71	1,31	0,55	-0,68	1,96
7 falta disci admi	117	2,53	2,08	1,44	0,54	-0,99	1,75
23 fracasopracticasantiguas	117	2,41	1,62	1,27	0,15	-1,50	1,89
2Comuicacion Abierta	117	2,38	2,41	1,55	0,74	-0,99	1,54
1parentesco	117	2,37	2,34	1,53	0,62	-1,20	1,55
17 trab dist cualid	117	2,26	1,51	1,23	0,76	-0,49	1,85
20 fracaso prepa adminis	117	2,21	2,01	1,42	0,77	-0,82	1,56
25 reinversionparamejorar	117	2,11	1,36	1,17	1,21	0,77	1,81
11 reg defi mayores	116	2,08	2,05	1,43	1,11	-0,25	1,45
24 mayocapdedarrespues	117	1,98	0,86	0,93	1,09	1,74	2,14
22 expetomadesci	117	1,86	1,21	1,10	1,31	1,24	1,70

En el nivel de correlación se detectó que en la administración eficiente de las empresas familiares no se abordan temas familiares en las juntas, existe una clara distribución de roles y se cuenta con un plan estratégico del negocio.

	Administración eficiente
Temas familiares	-0,26
Distribución	-0,38
Confusión de roles	-0,29
Falta de disciplina	0,34
Contar con un plan	0,19

	Contar con un plan
Compartir información	0,26
Retribuir según habilidades	0,23

VI.- Conclusiones

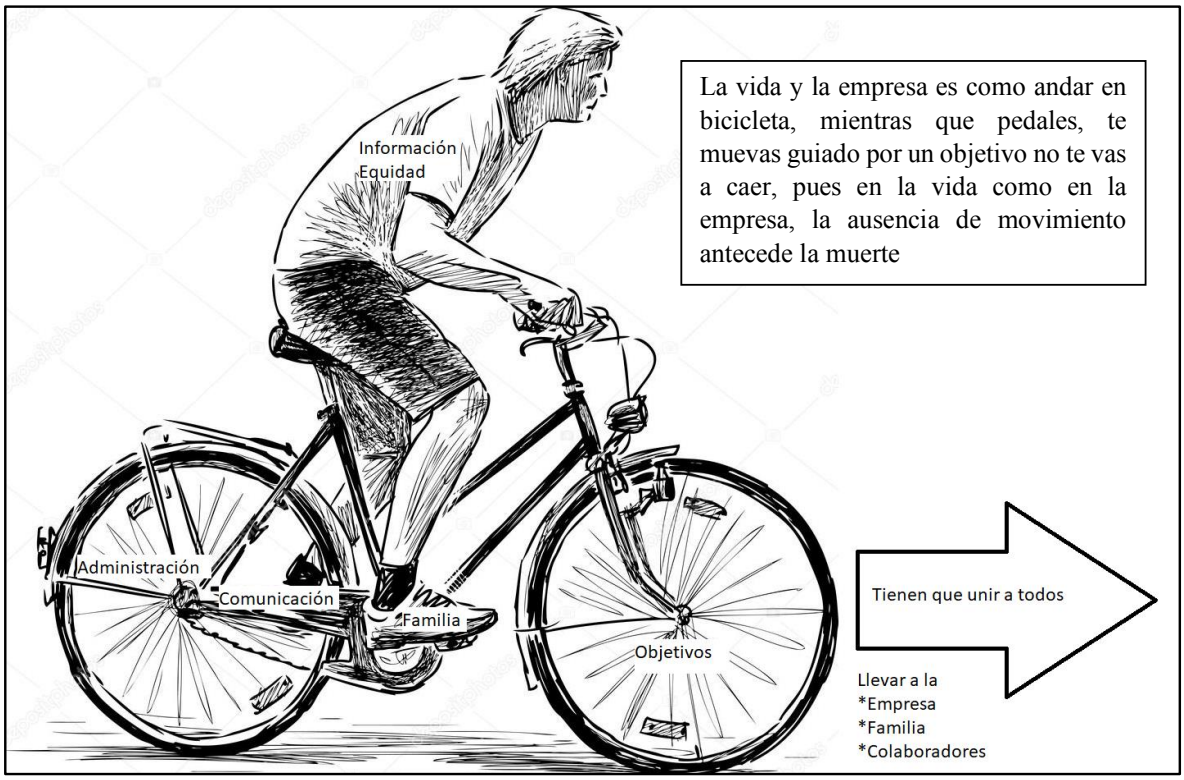


Figura 5 Elaboración propia

En la empresa familiar, como en el conjunto de las organizaciones de las que se dota en su funcionamiento la sociedad moderna, los conflictos están al orden del día, brotan a flor de piel. Muchos asumen formas destructivas, pero otros, por el contrario, ayudan al fortalecimiento organizacional y a su crecimiento.

Para que las empresas familiares en la ciudad de Saltillo Coahuila no sigan sufriendo desequilibrio económico y basándonos en los cuatro pilares de la administración, se requiere cumplir en primer paso por la planeación, identificando primeramente los objetivos primarios y secundarios de la empresa, lo cual nos permitirá darles prioridad y tener claridad en la toma de decisiones, es decir debemos diseñar una organización profesional: para un funcionamiento racional orientado a la productividad, sobre todo cuando la empresa aumenta su tamaño, para así disminuir problemas y definir los puestos en responsabilidades y salarios.

El segundo pilar es la organización la cual se requiere para implementar la disciplina administrativa aplicando:

- Conocer lo que vale cada puesto
- Pagar lo que vale cada puesto
- Tener los mejores perfiles en cada puesto
- Separar la disciplina empresarial de la familiar
- Separa los objetivos empresariales de los familiares
- Tener claro el destino y fin de los financiamientos, inversiones y reinversiones

- La presencia de miembros externos a la familia en cargos de dirección es necesaria por su papel como catalizadores y mediadores de conflictos familiares.
- Establecer un protocolo familiar estableciendo acuerdos y reglas de funcionamiento claras sobre roles y responsabilidades.

Después de haber identificado y aplicado en la organización, como tercer paso, se debe de aplicar un controlador, puesto que lo no se mide, no puede ser corregido.

Por sus particularidades, las empresas familiares afrontan limitaciones y dificultades que suelen acentuarse en momentos de crecimiento, pueden poner en riesgo su buen funcionamiento o amenazar su supervivencia.

Contar con un servicio de auditoría es muy beneficioso al momento de atravesar situaciones claves como: crecimiento, financiación y continuidad o cambio de mando.

Es importante destacar que una auditoría no es solo la verificación cuantitativa y cualitativa de saldos incluidos en un balance con el objetivo de emitir un informe sobre el mismo.

Resulta también erróneo pensar en la auditoría como un estricto proceso de fiscalización sobre el cumplimiento de normas o sobre el alcance de resultados.

Es importante que los trabajos de revisión de estados financieros pueden ser una opción para empresas donde no sea necesario el desarrollo de una auditoría y requieran un informe de un tercero sobre su información financiera con los alcances señalados anteriormente, solo es importante dejar en claro con el patrocinador del servicio dichos alcances y el tipo de informe que se emite.

- Realización de inventarios
- Aplicación de los diversos sistemas computacionales de control

Sin mencionarlos directamente en los tres puntos pasados hablamos de la dirección, puesto que sin ella seriamos un barco a la deriva

VII.- BIBLIOGRAFÍA

Belaustegoigoitía Rius, Imanol. "Empresa Familiar. Su dinámica, equilibrio y consolidación". Editorial Mc Graw Hill. Méjico. 2003.

Gaitán Rozo, Andrés y Castro Velasco, José. "Sociedades de Familia en Colombia". Ediciones Superintendencia de Sociedades. Bogotá. 2001.

Ruiz restrepo, Jaime,"A propósito del conflicto". Editorial U. De A. 2001.

Ruiz Restrepo, Jaime, Gómez, Sergio, Alvarez, Jaime. "Negociación". Editorial U. De A. 1997

Amit R. y Schoemaker P. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", Strategic Management Journal, vol. 14(1), pp. 33-46.

Astrachan J. y Kolenko T. (1994): "A Neglected Factor Explaining Family Business: Human Resource Practice" Family Business Review, vol 7, nº 3, pp. 251-262.

Barney J. (2001): "Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-years Retrospective on the resource-Based View", Journal of Management, vol. 27.

Basco R. y Pérez Rodríquez M.J. (2005): "Perfiles de Empresas Familiares según la Orientación de las Prácticas de Dirección y Gobierno y su Relación con Resultados. Aplicación a una Muestra de Empresas Españolas" IV Congreso Internacional del Iberoamerican Academy of Management. Universidad Nova de Lisboa, Diciembre 2005.

Birley S. (2001): "Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: A 16 Country Study", Entrepreneurship Theory and Practice, Winter, pp. 63-76.

Birley S. (2002): "Attitudes of Owner-Managers` Children Towards Family and Business Issues: A 16 Country Study", Entrepreneurship Theory and Practice, Spring, pp. 5-19.

Birley S., Ng. D. y Godfrey G. (1999): "The Family and the Business", Long Range Planning, vol. 32, nº 6, pp. 598-608.

Borch O. y Huse M. (1993): "Informal Strategic Networks and the Board of Directors", Entrepreneurship Theory and Practice, fall, pp. 23-36.

Cabrera Suárez K. y Santana Martín D. (2000): "Órganos de Gobierno de las Empresas Familiares", trabajo del Instituto de la Empresa Familiar.

Cabrera Suárez K. y Santana Martín D. (2002): "El Gobierno en la Empresa Familiar", Boletín de Estudio Económicos, vol. LVII, nº 177, pp. 467-480.

Cabrera Suárez K., De Saá-Pérez P. y García-Almeida D. (2001): "The succession Process from a Resource – and Knowledge – Based View of the Family Firm", Family Business Review, vol.14, nº1, pp. 37-46.

Collis D. y Montgomery C. (1995): "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", Harvard Business Review, July-August, pp. 118-128.

Cromie S., Dunn B., Sproull A. y Chalmers D. (2001): "Small Firms With a Family Focus in the Scottish Highlands and Islands", The Irish Journal of Management, pp. 45-66.

Cromie S., Stephenson B. y Monteith D. (1995): " The management of Family Firms : An Empirical Investigation ", International Small Business Journal, vol. 13, nº 4, pp. 11-34.

Daily C y Dalton D. (1993): Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications", Entrepreneurship Theory and Practice, Spring, pp. 65-81.

Dunn B. (1995): "Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practice Through the Generations", Family Business Review, vol. 8, nº 1, pp. 17-28.

Fama E. y Jensen M. (1983): "Separation of Ownership and Control", Journal of law & Economics, vol. XXVI, pp.302-325.

Fiegener M., Brown B., Prince R. y File K. (1994): "A comparison of Successor Development in Family and Non-family Businesses", Family Business Review, vol. 7, nº 4, pp. 313-329.

Fiegener M., Brown B., Prince R. y File K. (1996): "Passing on Strategic Vision", Journal of Small Business Management", July, pp.15-26.

Ford R. (1988): "Outside Directors and the Privately-Owned Firm: Are They Necessary?", Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, pp. 49-57.

Foster A. (1995): "Developing Leadership in the Successor Generation", Family Business Review, 8, nº 3, pp. 201-209.

García Alvarez E., López-Sintas J. y Saldaña-Gonzalvo (2002): "Socialization Patterns of Successors in First – To Second – Generation Family Businesses", Family Business Review, vol. 15, nº 3, pp. 189-203.

García Tenorio J. y Pérez Rodríguez M.J. (1998): "Técnicas de Investigación Cuantitativas: Agrupación de Elementos (Análisis Discriminante)", IV Taller de Metodología de ACEDE.

Gómez Mejía L., Nuñez Nickel M. y Gutierrez I. (2001): "The Role of Family Ties in Agency Contracts", Academy of Management Journal, vol. 44, nº 1, pp. 81-95.

Gupta A. y Govindarajan V. (1984): "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", Academy of Management Journal, vol. 27, nº 1, pp. 25-41.

Habbershon T. y Williams M. (1999): "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", Family Business Review, vol. 12, nº 1, pp. 1-25.

Hall A. (2002): "Towards an Understanding of Strategy Processes in Small Family Business", in Understanding The Small Business, Routledge in Small Business, Fletcher (Ed.)

Harris D., Martinez J. y Ward J. (1994): "Is Strategy Different for the Family-Owned Business?, Family Business Review, vol. 7, nº 2, pp. 150-174.

Johnson J., Daily C. y Ellstrand A. (1996): "Boards of Directors: A Review and Research Agenda", Journal of Management, vol. 22, pp. 409-438.

Jonovic D. (1989): "Outside Review in a Wider Context: An Alternative to the Classic Board", Family Business Review, vol. 2, nº 2, pp. 125-140.

Kirchhoff B. y Kirchhoff J. (1987): "Family Contributions to Productivity and Profitability Small Businesses", Journal of Small Business Management, October, pp. 25-31.

Lansberg I. (1983): "Managing Human Resources in Family Firms: Problem of Institutional Overlap", Organizational Dynamics, Summer, pp.39-46.

Lee M. y Rogoff E. (1996): "Research Note: Comparison of Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses Without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes and Family/Business Conflict", Family Business Review, vol. 9, nº 4, pp. 423-437.

León Guerrero A., McCann III E. y Haley Jr. J. (1998): "A Study of Practice Utilization in Family Businesses", Family Business Review, vol. 11, nº 2, pp. 107-120.

Lyles M., Baird I., Orris B. y Kuratko D. (1993): "Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices", Journal of Small Business Management, April, pp. 38-50.

McCann J., Leon-Guerrero A. y Haley Jr. J. (2001): "Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses", Journal of Small Business Management, vol. 39, nº 1, pp. 50-59.

McConaughy D. (2000): "Family CEO vs. Non-family CEO in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance", vol. 13, nº 2, pp. 121-131.

Merz R. y Sauber M. (1995): "Profiles of Managerial Activities in Small Firms", Strategic Management Journal, vol. 16, pp. 551-564.

Morris M., Williams R., Allen J. y Avila R. (1997): "Correlates of Success in Family Business Transitions", Journal of Business Venturing, vol. 12, pp. 385-401.

Peteraf M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 179-191.

Pfeffer J. y Salancik G. (1978): "The External Control of Organization", New York: Harper & Row.

Reid R. y Adams J. (2001): "H Resource Management- a Survey of Practices Within Family d Non-Family Firms", Journal of European Industrial Training, vol. 25, nº6/7, pp. 310-320.

Robinson R. y Pearce II J. (1983): "The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations", Strategic Management Journal, vol. 4, pp. 197-207.

Sánchez Quirós (2002): "Una Orientación Estratégica para las Configuraciones Organizativas de Éxito: Un Test de la Alineación entre la Estrategia, la Cultura y la Estructura en los Hoteles Españoles", Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

Schein E. (1983): "The Role of the Founder in Creatiing Organizational Culture", Organizational Dynamics, Summer, pp. 13-28.

Schwartz M. y Barnes L. (1991): "Outside Board and Family Business: Another Look", Family Business Review, vol. 4, nº 3, pp. 269-285.

Sharma P., Chrisman J. y Chua J. (1997): "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", Family Business Review, vol. 10, nº 1, pp. 1-35.

Sharma P., Chua J. y Chrisman J. (2000): "Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms", Canadian Journal of Administrative Sciences , vol. 17, nº 3, pp. 233-244.

Simon H. (1957): "El Comportamiento Administrativo", Aguilar, Madrid.

Sorenson R. (2000): "The Contribution of Leadership Style and Practice to Family and Business Success", Family Business Review, vol. 13, nº 3, pp. 183-200.

Tagiuri R. y Davis J. (1996): "Bivalent Attributes of Family Business", Family Business Review, vol. 9, nº 2

Whisler T. (1988): "The Role of the Board in the Threshold Firm", Family Business Review, vol. 1, nº 3, pp. 309-321.

Basco Rodrigo, Empresa Familiar en Rev. Inv. Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Madrid, 2005. Castro, B. y Less, Francisco, Introducción a la Economía. Un enfoque estructuralista, México, Siglo XX Editores, 1984. Estudillo, Marcela, Fundamentos de Economía, México, Instituto de Investigaciones Económicas - UNAM, Probooks, 2012. Universidad La Salle, Protocolo de Familia, México, 2010. Valdalizo y López García, Historia Económica de la Empresa, Barcelona, 2000. Biblioteca de la UDLAP, tesis digitales de licenciatura y posgrado de diferentes países.

CAMBIO ORGANIZACIONAL Y VALORES DEL LÍDER

José Fardella Rozas.[1]

ABSTRACT

Es una contrastación empírica entre: las tres fases del cambio planificado según Lewin (1947) que denomina, *Descongelación*, *Cambio* y *Re congelación*; con los valores personales instrumentales del líder: responsabilidad, respeto y honestidad (faros de luz de su conciencia); y sus valores personales terminales: libertad, armonía interior y sabiduría (raíces de su corazón) Fardella (2011, pp. 343-349). El cambio individual no garantiza el cambio organizacional, pero sin cambio personal no existe cambio organizacional; en todas las fases de éste proceso es fundamental la dirección *face to face* del líder, tanto personal como grupal; si no están presentes en las relaciones intra e interpersonales sus valores, *no existirá el cambio.*

Palabras claves: *Valores del líder, Grupo, Cambio, Cultura y Aprendizaje Organizacional.*

INTRODUCCION.-

Una *organización* es más, mucho más, que sus políticas, sus objetivos y sus sistemas. Es algo que se percibe tan pronto como uno entra en contacto con ella, primero observamos aspectos más superficiales: sus edificios y distribución física, el trato, el modo de trabajar, su clima y ambiente, etc. Posteriormente, en la medida que se relaciona con su gente, se destacan principios que guían sus conductas, sus valores, la importancia que dan a ciertas cosas; finalmente, podremos percibir ciertos atisbos de elementos difíciles de definir, elusivos, omnipresentes, que pesan sobre las *actitudes y comportamientos* de sus miembros en todo momento. Un primer paso para definir estos fenómenos fueron los estudios en la planta Hawthorne Roethlisberger y Dickson (1939), de ellos nace el concepto de *organización informal*. Con este término se ha querido designar el conjunto de relaciones y de normas que se desarrollan espontáneamente en el seno de éstas, pero no agota la serie de fenómenos a que nos estamos refiriendo. Se han desarrollado otros conceptos complementarios: clima, valores, filosofía y carácter de la organización, entre otros. El concepto de *cultura organizativa* ha permitido dar un paso decisivo en el conocimiento de estos fenómenos y, de las organizaciones.

Cultura es: "un conjunto de *creencias* (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus *problemas* de: *adaptación* externa y de *integración* interna que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada valida y, consiguientemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas" Schein (1985, p.9). Aquí se distingue, entre los elementos *"superficiales* y *visibles"* de la cultura y sus elementos "*esenciales"* y más elusivos. Las *creencias* constitutivas de la cultura no se limitan a aspectos humanos de la organización, sino a todas las dimensiones de la *vida de la organización. La relación del hombre con la naturaleza*: ¿de dominación?, ¿de sumisión?, ¿de armonía?; *La naturaleza de la realidad y de la verdad*: ¿cómo se tiene acceso a la realidad?, ¿cómo sabemos lo que es verdad?; *La naturaleza humana*: ¿buena?, ¿mala?, ¿perfectible?; *La naturaleza de la actividad humana*: el significado del trabajo y del ocio; *La naturaleza de las relaciones humanas*: ¿de colaboración?, ¿de antagonismo?,

[1]*Científico y Coach* en: Liderazgo, Trabajo en Equipo y Dirección Estratégica. Ingeniero, MBA., *Experiencias*: Oficial de Ejercito, Director Escuela Ingeniería Comercial, Gerente, Académico Universitario, Jefe de Equipos Profesionales Multidisciplinarios, Asesor, Gerente de Calidad del Servicio, autor libros: *Raíces y Faros de Luz del Líder; Dirigir es: Ciencia y Arte; y Enfoque antropológico del líder* de la Editorial Académica Española, Alemania. Investigador grupo: SEJ: 301: Las Pymes Andaluzas: Gestión y Competitividad. Univ. de Sevilla. Colaborador *Mundo Coaching Magazine.*

¿de dominación?. La cultura contiene una respuesta a todas las grandes cuestiones con que se enfrenta la organización, esto no es fácil de reconocer, por la naturaleza *subterránea* de ella. Ya que los contenidos de ésta han de descifrarse a partir de las conductas reiteradas.

Por encima de las creencias (en el nivel consciente), se encuentran los *valores de la organización*. Los valores son palabras, y estructuras del pensamiento relativamente simples que, sin embargo, abarcan conocimientos complejos de la realidad deseada; tienen la capacidad de transcender la percepción de lo inmediatamente existente para poder conceptualizar una visión ideal. Esta, puede llegar a encerrar en pocas palabras más conocimiento que todo un plan estratégico, sobre todo cuando, como es habitual, no hay nadie que sea capaz de leerlo y asimilarlo. El fundamento conceptual y filosófico de las organizaciones en sí no son los responsables del éxito de ellas, sino la capacidad de hacer que todos sus miembros conozcan, asimilen y vivan esos principios y valores Fardella (2012a, p. 151).

No obstante, conviene hacer una distinción; algunos valores están fuertemente en raizados en las creencias, y otros no; estos, son meramente lo que la gente "*dice"* que debe hacerse, no tanto lo que *dan por supuesto* que "*debe"* hacerse. Esta distinción es importante, cuando se trata de conocer la cultura de una organización y de predecir la conducta de sus miembros. Algunas organizaciones son muy explicitas en cuanto a la formulación de sus valores: *"Ayudar a que las personas de esta organización participe en sus éxitos, que ellos hacen posibles; proporcionar seguridad en el empleo basada en su rendimiento; reconocer sus logros individuales; ayudarles a adquirir un sentido de satisfacción y de logro de su propio trabajo"*. Los valores no solo deben formularse sino *vivirlos* en todos los niveles de una organización. A un nivel más *superficial* se encuentra en primer lugar, los *medios instrumentales* de la cultura: edificios, distribución de oficinas e instalaciones de fabricación, uso de espacios, jardines. Estos elementos también forman parte de la cultura y en segundo lugar se encuentran las *pautas de conducta habituales* de su gente, incluido su lenguaje peculiar.

La *cultura de cada organización* contiene una respuesta a las dos grandes categorías de problemas con que se enfrenta una organización: la *adaptación al entorno* y la *integración interna* Schein (1985, pp. 49-84):

> En el *ámbito adaptación al entorno*: "Las relaciones productos-mercados exigen que la organización tenga apertura y adaptabilidad a su entorno turbulento. Para dirigir en este contexto el líder debe desarrollar las habilidades estratégicas: capacidad de *visualizar* el futuro (*orientación estratégica*): visión trascendente; un fuerte sentido de *rumbo* (*energía-carisma*): alinear; con flexibilidad al *cambio* (*aprendizaje organizacional*): adaptabilidad-apertura; orientación al *desarrollo* de las personas (*gestión del talento*): delegar; y un análisis y síntesis (*retroalimentación razonable*): análisis reflexivo" Fardella (2013a; 2017). Estas habilidades las desarrolla practicando el liderazgo transformacional, cuyas raíces y faros de luz son: sus valores personales Fardella (2013b). La solidez de las respuestas que la organización de a cada una de estas cuestiones depende del grado en que sean *comprendidas* y *aceptadas* por sus miembros; aquí está la función de la cultura, sosteniendo subterráneamente estas soluciones.
>
> Lo mismo sucede con los problemas de *integración interna*, cada organización ha de desarrollar un lenguaje y unas categorías conceptuales comunes, unos criterios sobre: la clase de personas que quiere incorporar como miembros, el poder y el status, el tono de las relaciones interpersonales (grado de apertura e intimidad), lo que está bien y lo que está mal, el modo de premiar y castigar. La respuesta que cada organización de a cada una de estas cuestiones se

cimenta sobre su cultura propia.

El *proceso de formación de la cultura* es complejo y elusivo, solo tenemos atisbos de él; para conocerlo es necesario recurrir a la *dinámica de grupos* y el *liderazgo*. Toda cultura se origina en el seno de un *grupo humano*, y el *proceso de formación de una cultura* forma parte del *proceso de desarrollo de un grupo*. Luego no es concebible, una cultura sin un grupo, ni un grupo sin una cultura; y ambos *procesos* están fuertemente influidos por el *liderazgo*. La función única y esencial del liderazgo es configurar (gestionar) la cultura de la organización Schein (1983, p. 317). Las organizaciones se desenvuelven en un entorno crecientemente turbulento, en los aspectos más diversos; la adaptación y apertura a los retos de estos entornos exigen a sus direcciones la introducción de cambios profundos en tiempos prudentes, que en muchos casos no han dado los frutos esperados. *El cambio (aprendizaje) individual no garantiza el cambio organizacional, pero no hay cambio organizacional sin cambio individual* Fardella (2011). La única fuente de ventaja competitiva duradera es la habilidad relativa de una organización de aprender más rápidamente que su competencia De Geus (1988, pp. 74-78). Con estas palabras nació el movimiento del aprendizaje organizacional. Aunque muchos no entendieron esta idea más que superficialmente, considerando la palabra "*aprendizaje"* como una palabra más actualizada para denominar el *entrenamiento*, para De Geus, el "*aprendizaje"* era: *el proceso por el cual una organización evoluciona para seguir estando en armonía con el entorno cambiante.*

El poder del equipo bien organizado es superior a cualquier organización construida en torno a una o dos estrellas. El "*aprendizaje de la organización será claramente el centro de atención de las empresas que intenten producir unos resultados intelectuales superiores a través del trabajo en equipo"* De Geus (2002). Aunque desde fuera parezcan simples y desorganizados, están sustentados por un sistema de *valores compartidos* y no estructurados, que permite a la organización informal controlar la formal. Garantiza la cohesión y liderazgo efectivo en el trabajo en equipo Kets De Vries (1999).

Si el proceso de formación de una cultura es parte del proceso de desarrollo de un grupo; y ambos procesos están influidos por el liderazgo; además no es concebible una cultura sin un grupo, y éste sin una cultura; todos estos procesos se deben desarrollar en entornos impredecibles e incognoscibles. Luego, la *adaptabilidad organizacional* que se requiere para enfrentar una sucesión incesante de desafíos supera la experticia de cualquiera. Las implicaciones sociológicas de la teoría *cuántica* y del *caos*, ambas, sugieren que el *mundo* no es una máquina, sino, un conjunto de: *relaciones cambiantes*. Estas, son *incognoscibles* porque todo intento de medirlas las altera; *Impredecibles* porque unas diferencias pequeñas en las condiciones iníciales pueden producir rápidamente diferencias muy grandes en el estado futuro del sistema Mc Daniel (1997).

Lo único que nos queda en un mundo incognoscible e impredecible es: *coherencia*, es como navegar con brújula en lugar de utilizar un mapa. *"Los mapas, por definición, solo son útiles en mundos conocidos, explorados y cartografiados. Las brújulas, en cambio, son útiles cuando uno no sabe dónde está y solo necesita un sentido general de orientación"* Hurst (1985). Los mapas pueden ser el soporte del *rendimiento*, en tanto la brújula y su aguja, que operan como los "*valores humanos", son el soporte del aprendizaje y la renovación,* ósea: *el cambio*. Cuando aumenta su ritmo en los ambientes tecnológicos, económicos, políticos y socioculturales, las mismas fuerzas que fueron institucionalizadas pueden convertirse en un pasivo. Los líderes tienen que empezar a pensar ahora como *artífices del cambio*, porque el problema no consiste

solamente en como adquirir nuevos conceptos y destrezas sino también en como *desaprender* las cosas que ya no son útiles para la organización. Los *líderes* soportan el *caos* y la falta de *estructura***,** están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas; tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos Zaleznik (2004).

Las organizaciones son *sistemas sociales caóticos* que no pueden regularse mediante instrucciones ni objetivos rígidos. Su capacidad de *auto organización* deriva esencialmente de que sus componentes asuman libremente un conjunto de *valores* o principios de acción compartidos. El caos turbulento o de alta energía es algo distinto: su desorden contiene la semilla del orden. El estado de caos que se *auto organiza* gracias a la aparición de los denominados *"a tractores"* es el sustrato idóneo para la *creatividad* e *innovación* en las organizaciones. En este estado de caos auto organizado, las personas no están confinadas en roles estrechos, y desarrollan paulatinamente su capacidad de diferenciación y relación en continuo crecimiento hacia su máximo potencial de contribución para la eficiencia organizativa. Así, los *valores* actúan como organizadores o *"a tractores"* del desorden Fardella (2011, p. 311). *"A menos que los valores y creencias cambien, los nuevos procesos, por bien diseñados que estén, nunca funcionarán. Cambiar los valores es una parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos"* señalaban por el año 1994 Hamer y Champy Fardella (2011, p. 312). Dada la relevancia de adaptación al entorno de todo tipo de organización y su apertura de integración interna; nos conlleva a estudiar e investigar si existe relación entre el proceso del cambio y los valores del líder.

Hipótesis: El potencial estratégico y operativo de los valores del líder Fardella (2011), son las raíces de la teoría del cambio planificado formulada por Lewin (1947), sin estos valores escritos en el corazón de todos los integrantes de una organización: *no existe el cambio*.

LEWIN Y FARDELLA.-

El ***cambio planificado*** comprende tres fases, que **Lewin (1947)** denomina:

- ✓ *Fase primera: Descongelación*. Su propósito es despertar la *motivación* para el cambio.
- ✓ *Fase segunda: Cambio*. Despertada la motivación, ahora se trata de desarrollar *hábitos* y/o *actitudes* y/o *valores* nuevos.
- ✓ *Fase tercera: Re congelación. Estabilización del cambio*. Es muy frecuente que una persona aprenda cosas en un programa de formación o que descubra en una lectura y que luego no incorpore establemente, ya sea porque no: encaja en *su personalidad*, o no está en línea con lo que es aceptable en su *marco de relaciones sociales*. Esto explica la importancia de esta tercera fase.

Lo expuesto se ha utilizado para comprender una amplia variedad de fenómenos, desde la persuasión coercitiva ejercida sobre los prisioneros de guerra hasta el proceso de aprendizaje que tiene lugar en un programa de desarrollo de directivos Schein (1961).

Lo anterior conlleva a considerar ciertas características del artífice del cambio: ***el líder***, las que van más allá de tener ideas innovadoras; debe saber desafiar lo establecido (valentía), persistiendo frente a un medio adverso con la originalidad de sus ideas (honestidad); debe perseverar ante el fracaso (responsabilidad) y ser un buen comunicador (comportamiento asertivo)

para lograr vencer la resistencia al cambio (de hábitos). Lo logra con *productividad* (relación activa y creadora para: si mismo, su prójimo y la naturaleza), ésta, alude a tres dimensiones y valores que se relacionan entre sí, en la esfera **Fardella (2013b; 2011, pp. 349-350):**

- ✓ …del ***pensamiento*** la manifiesta en la comprensión del mundo a través de la *razón* y la *verdad*. Con sus valores personales instrumentales *intrapersonales (faros de luz de su conciencia):* Respeto, Responsabilidad y Honestidad, lo conlleva a la Capacidad de Perdonar e irradiar Alegría.
- ✓ …del ***sentimiento*****,** la expresa a través del ***amor***, del sentimiento de ***unión*** con: los *hombres*, *trabajo* y *naturaleza.* Con sus valores personales terminales *intrapersonales* (*raíces de su corazón*): Armonía Interior, Libertad y Sabiduría, que lo conlleva a la Realización Personal y Felicidad.
- ✓ …de la ***acción*** la manifiesta en el *trabajo productivo*, la labor realizada para: su propio bienestar, su prójimo y la naturaleza. Con sus valores personales instrumentales *interpersonales:* Respeto (prudencia), Responsabilidad (autonomía-autodominio) y Honestidad (verdad), lo conlleva a: la Capacidad de Perdonar e irradiar Alegría en sus actitudes y comportamientos.

Estos *tres sistemas caóticos*, se auto organizan a sus a tractores los valores personales instrumentales y terminales. Ellos conforman un sistema caótico integral total: *el líder*.

ANALISIS.-

Los *hábitos* son curiosos, nos empeñamos en tenerlos porque permiten dejar que nuestra mente funcione en piloto automático y relajarnos en la comodidad de la: *rutina;* ésta, no tiene una connotación positiva, la masa se deja llevar por los hábitos, no por su propia elección. Parece ser contrario a la creatividad e innovación, sin embargo los investigadores en neurociencia han descubierto que mientras desarrollamos nuevos hábitos conscientemente, creamos caminos sinápticos paralelos, incluyendo células cerebrales completamente nuevas que pueden dar saltos desde vías habituales de pensamiento hacia otras desconocidas. Debe dirigir su propio cambio desarrollando y experimentando nuevos hábitos en forma *consciente*. Mientras más cosas nuevas ensayamos y más nos salimos de nuestra área de *comodidad*, más probabilidad de cambios de hábitos podría lograr, en el trabajo como en nuestras vidas personales. No se trata de eliminar hábitos antiguos (requieren de un proceso), ya que los nuevos hábitos que deliberadamente generamos crean caminos paralelos que pueden saltarse los caminos antiguos.

Alegría, *serenidad* y *amor*, amplían nuestra capacidad de pensamiento, de acción, de análisis holístico y de observar interrelaciones, en contraposición a las emociones negativas, que limitan nuestra inteligencia analítica y la posibilidad de *ver el todo*. Las tres, nos permiten estrechar nuestros vínculos interpersonales y nos ayudan a ser más creativos Fredrickson (2003). La risa y broma oportuna estimulan la *creatividad*, abren vías de comunicación y consolidan la sensación de conexión y confianza (*Sintonía*), luego convierten trabajo en algo más agradable Clouse y Spurgeon (1995). El estado de caos que se *auto organiza* gracias a la aparición de los denominados *a tractores* es el sustrato idóneo para la *creatividad* e *innovación* en las organizaciones. En este estado de caos, las personas no están confinadas en roles estrechos, y desarrollan paulatinamente su capacidad de diferenciación y relación en continuo crecimiento hacia su máximo potencial de contribución para la eficiencia organizativa. Así, los *valores* actúan como organizadores o *a tractores* del desorden Fardella (2011, p. 311).

El *acto de innovación* es a la vez cognitivo y emocional . Concebir una idea es un acto cognitivo, pero detectar su valor, nutrirla y llevarla a cabo requiere aptitudes emocionales tales como la confianza en uno mismo, iniciativa, tenacidad y capacidad de persuadir, relacionado con la inteligencia practica Sternberg (1985). *En el nuevo contexto organizacional, la creatividad e innovación se convierten en bases fundamentales del cambio y de la competitividad de ellas.* El continuo cambio y lo imprevisible del entorno de la organización hacen del *aprendizaje individual y organizacional* un factor clave de supervivencia; luego, conseguir que las personas hagan la *labor de adaptación* es el sello distintivo del lider Fardella (2011, p.152). El ambiente discontinuo e incognocible donde se desarrollan las personas y organizaciones require un cambio planificado que segun Lewin son de tres fases:

Primera fase: *Descongelamiento*, comprende tres subprocesos:

Desconfirmación. El individuo ha de darse cuenta de que una *conducta habitual* suya no da *resultados esperados* o que una determinada creencia no es válida. Cuando nuestra conducta habitual es efectiva y las cosas marchan bien no hay motivo para cambiarla. Ha de producirse un cierto *fracaso*, lo cual genera *ansiedad*; así surge la *motivación* para el cambio. Pero, ésta *desconfirmación* requiere *honestidad* con sí mismo: autenticidad; luego con los demás; y expresar sus fracasos: comunicación interpersonal espontánea (coinciden la *experiencia*, la *conciencia* y la *comunicación*) Fardella (2016a). *Desaprender,* es un proceso totalmente distinto, que implica: "*Ansiedad"*, "*Actitudes defensivas"* y "*Resistencia al cambio"* Schein (2006, p.94). Requiere apertura y *confianza* (respeto, responsabilidad y honestidad) Fardella (2017a); ósea *confianza mutua* con su líder, y todos los integrantes de la organización.

Ansiedad. La *desconfirmación* ha de despertar suficiente *ansiedad* para que surja la motivación para el cambio. Si el sujeto experimenta solo una cierta incomodidad puede eludir el cambio. Implica la *responsabilidad* (cuidado) de sus comportamientos en ciertas situaciones que requieren *prolijidad* y cambiar las formas de hacer las cosas, ya que las que tiene no dan resultados. Esta mayor o menor ansiedad, dependerá de la voz de su conciencia: *la moral* Fardella (2015a). Qué repercusiones tienen sus actitudes y comportamientos en las actividades que realiza, y éstas en toda la organización. A mayor autoridad mayor responsabilidad (intra e interpersonal). La *ansiedad* no solo erosiona las capacidades mentales, también reduce la empatía (sintonía) Fardella (2015b) y obstaculiza en consecuencia sus habilidades sociales Henriques y Davidson (1997). Además, si persiste pueden tener una repercusión física (accidente) o biológica (enfermedad) y también en su productividad.

Seguridad psicológica. No basta con que el sujeto experimente ansiedad, ésta puede paralizarlo. Hace falta que reciba la *seguridad* de que puede cambiar; ésta puede venir, o bien del nuevo cabeza de la organización o de un consultor externo. De hecho, en estas circunstancias, la función del líder es absorber la ansiedad generada por los procesos de cambio. Implica respeto (conocimiento) en el ser humano, lo cual requiere *sintonía de frecuencia vibratoria* con ese ser: "*conexión"*, para entenderlo, apoyarlo y ayudarlo en este proceso Fardella (2015b), a *desaprender* lo ya conocido y *aprender* lo que necesita. Con una orientación de compromiso (apoyo mutuo) a: *aprenda a aprender* y cambiar. Esto, requiere del líder la competencia de *integridad personal* Fardella (2017a): *que implica* credibilidad y confianza; esta, va junta con la *capacidad de influir*: implica lograr el compromiso y persuasión Cortez (2003); con ello logra que el sujeto sienta seguridad en este proceso.

Los líderes que demuestran *empatía* y *adaptabilidad* a los estados de ánimo de los demás, afectan tanto su propia química cerebral como la de sus seguidores. Las mentes individuales, en cierto sentido, se fusionan en un solo sistema. Cuando detectamos en forma consciente o inconsciente emociones de otras personas mediante sus acciones, nuestras neuronas espejo reproducen esas emociones. Crean una sensación instantánea de experiencia compartida Goleman & Boyatzis (2008). *Sintonía* es fusionarse en una misma frecuencia de vibraciones con la naturaleza su raiz, y luego con los demás Fardella (2013b); es lo que se denomina: *fotones gemelos* un entrelazamiento cuántico, ósea, *vinculo límbico* Fardella (2015b). Sin *adaptabilidad* (respeto) y *conexion* (sintonia de frecuencia vibratoria); con un comportamiento de integridad del lider, dificilmente el sujeto sentira seguridad de cambiar.

Aprendemos por varias razones, pero, sobre todo por que contribuyen a dar sentido a nuestra vida. Los directivos deben reconocer que el *aprendizaje* y desafios *trascendentes* ***motivan*** más a las personas que el dinero o el temor. Las personas creativas se motivan desde *adentro* y responden mucho mejor a las recompensas intrínsecas que a las extrínsecas Sternberg (2007). En el arte y la ciencia, el innovador solo tiene que persuadir a una persona: a sí mismo (*Motivación Trascendente*). Somos muy conservadores y solo bajo presión de ciertas situaciones abandonamos viejas estructuras mentales (Hábitos). La "*forma"* de comunicar el cambio tiene un impacto sobre la *motivación* de las personas. Cuando el sujeto se mueve por *motivación extrínseca* está en cierto modo, dependiendo de la reacción del entorno: de lo que reciba a cambio; cuando se mueve por *motivación intrínseca* está respondiendo a su propia satisfacción personal, con independencia del entorno; cuando se mueve por *motivación trascendente* significa que se abre a las necesidades ajenas (con independencia de la reacción del entorno y de su propia satisfacción personal), lo cual implica una mayor *libertad* y una mayor *calidad motivacional* Pérez López (1979).

Solo con ésta *motivación trascendente*, se refleja una predisposición a "*desaprender"*, que genera una alta intensidad de "*ansiedad"* para explorar y aprender (sin actitudes defensivas ni resistencia al cambio). Con el apoyo directo del líder, que *siente* el sujeto y le da esa "*seguridad psicológica"* que puede cambiar. La *función trascendente* de esta motivación, deriva de la unión de los contenidos *conscientes* e *inconscientes* del ser humano.

Segunda fase: *C<u>ambio</u>*. Esto puede tener lugar a través de dos vías o procesos complementarios:

Identificación *con una persona que incorpore los hábitos y/o las actitudes y/o los valores nuevos*; esta identificación es un potente mecanismo de aprendizaje porque constata que los nuevos hábitos, actitudes y/o valores: *funcionan*, es la fuerza del ejemplo. La persona que en la organización encarna un valor y un deber ser ideal, en principio constituye el prototipo ideal: *líder*. Es ante todo un ser, un modo de ser valioso; encarna de forma personal el deber ser que consideran implícitamente los miembros del grupo, por eso hace asequible al resto del grupo, del equipo o de la organización, la expresión del deber ser y del valor en que se funda, al verlo realizado en una persona. Y cuanto mayor es la influencia de la persona sobre los demás, su definición como líder es más clara (prototipo), y esta influencia sobre los otros no radica solo en sus actos, en su hacer y obrar, sino también en su puro valor posible en cuanto prototipo (líder). Y frente a esto que *encarna* los *valores* y deberes ideales, prototipo bueno (líder). Este, se basa siempre en la intuición o conocimiento axiológico de su bondad, solo ante ella surge el querer y seguimiento de la persona prototipo (líder).

El prototipo, es conforme a su contenido, una consistencia estructurada del valor en forma personal Scheler (1941). *El principal factor que hace a una persona ser líder son sus valores personales.* El prototipo valioso ideal que encarna los *valores* y deberes ideales. Se basa siempre en su intuición o conocimiento axiológico: gozo, paz, paciencia, benignidad, bondad, fe, mansedumbre, templanza, contra tales cosas no hay ley. Para el *justo* no hay ley, él para sí es ley. El fruto de su *corazón* (espíritu): es amor Fardella (2012b; 2016). El seguimiento al prototipo (líder), más que un acto de obediencia, es: "una libre entrega al contenido prototipo del valor personal accesible a la intuición autónoma" Scheler (1941, pp. 398-399). Es decir, según explica Denise (1979, p. 122), una libre entrega al prototipo ideal (líder) visto en una persona. Ser éste prototipo ideal (líder), son sus valores personales: raíces de su corazón y faros de luz de su conciencia Fardella (2011, pp.343-350); con él se identifica.

El líder en su proceso de *evolución* hacia su integridad, inicialmente adquiere y pone en su mente: *esfera del pensamiento*, sus valores personales instrumentales intra e interpersonales de: respeto, responsabilidad y honestidad; que asimila, experimenta y vive en *actitudes y comportamientos* en todos los ámbitos de su vida. Con el tiempo, disciplina, concentración y paciencia se escriben en su corazón: *esfera del sentimiento,* se transforman en *principios* faros de luz de su *consciencia.* En ese momento, se inicia la formación de las *raíces de su corazón* (*inconsciente*), de sus valores personales terminales intrapersonales: libertad, armonía interior y sabiduría; con ello nace y crece su: *integridad personal*, y con ello su influencia moral Fardella (2017a).

El líder asume el papel de tal si beneficia a la sociedad con sus acciones: *motivación trascendente*; que se refleja en su orientación productiva: la calidad de vida del ser humano Fardella (2018); que se cumple si él encarna los valores personales finales intrapersonales: de libertad, armonía interior y sabiduría, su potencial estratégico (esfera del sentimiento: contenido inconsciente). Lo conllevan a la realización personal y felicidad; y sus valores personales instrumentales inter e intrapersonales de: honestidad, respeto y responsabilidad, que son su potencial operativo (faros de luz de su consciencia), les permiten irradiar alegría y la capacidad de perdonar. Sin ellos: *no existe el líder* Fardella (2012a, p. 186), luego no existiría identificación, y con esto difícilmente se logra la experiencia y el aprendizaje.

Información *sobre nuevos conceptos y/o técnicas a través de lecturas, programas de formación, etc*. La formación puede ser una eficaz herramienta de cambio cuando se da la motivación necesaria. Los seres humanos nacemos con la habilidad para enfrentar desafíos usando básicamente cuatro capacidades: *analítica*, *procesal*, *relacional* y *creativa*. Durante la pubertad, sin embargo el cerebro suprime la mitad de estas, preservando solo aquellas formas de pensamiento (estructuras) que han sido más valiosas durante la primera década de vida. El énfasis en someterse a pruebas estandarizadas hace que se usen preferentemente las capacidades analíticas y procesales, en detrimento del uso de las capacidades de colaboración y creatividad. Generalmente trabajamos y actuamos de alguna forma de la que *no somos plenamente conscientes*, y es aquí donde entra la capacidad para desarrollar *nuevos hábitos*. Si Ud., es un pensador analítico o procesal, aprende de una forma diferente de alguien que es innovador. Es necesario reflexionar acerca de lo que ha servido en sus aprendizajes pasados y, de esta manera, sacar conclusiones para desarrollar nuevas habilidades y conductas en el futuro.

En el *proceso de aprendizaje* existen tres zonas Markova (1996): *comodidad*, *estiramiento* y *estrés*. La *comodidad* es el dominio del *hábito*; al contrario, el *estrés* ocurre cuando uno enfrenta un desafío que está muy lejos de la experiencia actual, lo cual abruma. Es en la zona del medio, *estiramiento*, área en la que las actividades se sienten extrañas y poco naturales,

donde ocurre el *verdadero cambio*. Llegar a esta zona es algo positivo para la persona, ya que la lleva a mantener un cerebro saludable. Sucede que, a menos que continuemos aprendiendo nuevas cosas que desafíen nuestros cerebros a crear otras vías, literalmente se empezaran a atrofiar nuestras capacidades, hasta llegar (incluso) a la enfermedad. El estirar continuamente nuestras capacidades, forzándonos a salir de la rutina (comodidad), nos hace estar, en general mas alerta.

"*El cambio se da por incrementos pequeños, pero continuos",* cuando se inicia se activa él: *temor,* Si éste, es lo suficientemente *intenso*, se produce el ataque o huida. A partir de ahí, dejamos de hacer cualquier intento por cambiar. El momento más preciado es cuando se produce la confusión y se funde el hábito antiguo con el nuevo. Después de producirse la confusión, el cerebro empieza a organizar la *nueva información* y, finalmente, crea nuevas conexiones sinápticas, si es que el proceso se repite (practicar-experimentar) lo suficiente. Pero, si durante la creación del nuevo hábito se produce *una interferencia* por *miedo* o la necesidad de tomar decisiones, lo que se logra simplemente es volver a lo antiguo. No se puede *innovar* si no se está dispuesto a transitar hacia lo desconocido, de la curiosidad al asombro, condición no apego: *libertad*, raíz de la responsabilidad.

Concluimos en esta fase, lo fundamental que es el *líder* (la identificación con *él*, por la irradiación de sus valores personales), y como *coach*. Generalmente es muy difícil un periodo de formación (de valores personales que son las raíces de: hábitos y actitudes), sin unas relaciones interpersonales: *face to face,* no se logrará. Pregúntese: ¿puedo formar a mi hijo lejos de él? El acompañamiento, comunicación cercana y frecuente con su gente, para facilitar, apoyar, orientar sus roles y tareas es fundamental House (1971); *identificación sin concesiones*, los lideres inspiradores expresan de modo apasionado y realista, su identificación con la gente Goffe y Jones (2001); sienten empatía, se interesan y se preocupan profundamente por su trabajo y como personas, saben lo que sienten Fardella (2014, p. 86), todo se construye en sintonía de frecuencia vibratoria con su prójimo Fardella (2015b). Además, el *aprendizaje* (cambio), no es posible sin *apertura* (honestidad), *adaptabilidad* (respeto) y *prolijidad* (responsabilidad), ésta última solo es factible practicarla y experimentarla con *paciencia*, *concentración* y *disciplina*; para que la nueva información (actitudes, hábitos y/o valores), se escriban en su corazón.

Tercera fase: ***Re congelación***. La *estabilización* del aprendizaje se produce a través de dos vías o subprocesos:

Confirmación vía experiencia. El sujeto pone a prueba las cosas aprendidas y comprueba que son coherentes con su *personalidad*; ésta última, incluye las esferas del sentimiento, pensamiento y actitudes y comportamientos (acción). La mejor señal que existe es: *coherencia* entre lo aprendido y su personalidad, si es así experimenta un estado de *armonía interior* en estas tres esferas. Puntualmente en las actitudes y comportamientos que, una vez ejecutado (y experimentado); siente (en la esfera del sentimiento) que son coherentes (lo aprendido) con su personalidad total (no fragmentada); en ese momento se escribe en su corazón: *aprende* (cambia).

Cuando se trata de los valores personales del líder, se requiere de un proceso: la *madurez de los valores, c*onsiste de tres niveles y estas etapas son secuenciales Kohlberg (1981):

> El primer nivel: ***pre convencional***, las personas actúan correctamente no por sus valores, sino por "*miedo a las consecuencias"*. Este nivel es básico, pero tiene un problema: si la persona se convence de inexistencia de control,

podría dejar de actuar éticamente. El valor moral reside en los *factores externos* y en las *consecuencias*, no en las personas o las relaciones.

El segundo: ***convencional***. En ocasiones la sociedad acepta como adecuado conductas inmorales, el hecho de que: *todos lo hacen,* reduce la intensidad moral con que percibimos la situación. El énfasis está en la conformidad con las leyes y normas. El valor moral reside en el deber, en mantener los contratos sociales y en cumplir con los compromisos.

En tercer lugar está el nivel de *principios* el ***pos convencional,*** representa el nivel más maduro de razonamiento moral y el conjunto más maduro de valores instrumentales. Lo bueno y lo malo se juzga en base a los principios internos de la persona. Esto es, los juicios son hechos en base a un *núcleo* (conjunto de principios de valores centrales), los valores personales instrumentales intra e interpersonales de: respeto responsabilidad y honestidad, que han sido desarrollados a partir de la experiencia (y práctica) individual. En este nivel más alto de madurez, este conjunto de principios es incluyente (abarca todas las contingencias), consistente (nunca es violado) y universal (no cambia con la situación o circunstancia), en este nivel se *escriben en su corazón*, confirma que son verdaderos y funcionan Fardella (2016).

Estos *valores* están por encima de las creencias, *tienen un poder operativo y estratégico en las organizaciones* Fardella (2012b). Los valores personales del líder tienen características de las personas *autorrealizadas*, son los elementos básicos del *arte de amar*; conllevan a las condiciones para el *trabajo en equipo* y actúan como *a tractores* en las empresas y organizaciones que tienen características de un sistema caótico Fardella (2011, pp.350-369). Sin ellos no existe el liderazgo transformacional Fardella (2013b). Son las bases para la gestión de conflictos Fardella (2015a), y son los cimientos de las habilidades estratégicas del líder Fardella (2013a). Además son un potencial en la comunicación interpersonal sin ellos no existe él: *dialogo* Fardella (2016a). En el proceso de práctica y experimentación de los valores intra e interpersonales instrumentales en todas las dimensiones de su vida: como persona, familia, trabajo y comunidad; van formándose con el tiempo las raíces de su corazón los valores terminales intrapersonales.

Aceptación social. Las personas con quienes se relaciona en la organización aceptan los nuevos hábitos, actitudes y/o valores aprendidos por el sujeto. El *marco social* en que nos desenvolvemos constituye un factor decisivo para nuestros aprendizajes. Los estudios sobre dinámica de grupos lo han demostrado empíricamente Cartwright (1980); por esta razón: *la formación en equipo es más efectiva que la formación individual*.

El punto de partida en el *proceso de formación de un grupo* está en las *actividades* que constituyen el contenido del *trabajo* de cada empleado Homans (1950). Cada *puesto de trabajo* exige que el ocupante realice ciertas *actividades*, en cuya ejecución ha de relacionarse (interacciones) con otros empleados. Las relaciones con otros empleados generan *sentimientos* que, a su vez, desencadenan actividades espontáneas (ayuda, conversaciones, cooperación, etc.) que alimentan los sentimientos ya existentes. De este modo, se pone en marcha una espiral en la que las interacciones entre los empleados se multiplican en función de los sentimientos crecientemente positivos que se desarrollan entre ellos y viceversa. El resultado final es que los protagonistas terminan compartiendo una serie de ideas y creencias sobre el trabajo en la organización. Así surge una pieza de la *cultura organizativa*; en ausencia de: *influencias contrarias*. El ***roce*** une a las personas y estas terminan pensando de un modo parecido (*sistema externo*), constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos requeridos por la *organización*. Luego, desencadena el *sistema interno:* que está formado por las actividades, las interacciones y los

sentimientos que emergen espontáneamente entre los *miembros del grupo*. Homans contempla y estudia el grupo como producto de su entorno.

Un *grupo* se constituye en el grado que resuelve una serie de *problemas*, que definen la temática de varias *fases* que se repiten a lo largo de la historia de él. Estos problemas son la manifestación de tres "*necesidades sociales"* básicas Schutz (1958):

> Todas las personas tienen, en un grado diferente la necesidad de entrar en contacto con los demás; ésta es la *necesidad* de ***inclusión***, tiene dos dimensiones*: la dimensión activa, es* la predisposición a "*entrar* "en contacto con los demás; la *dimensión pasiva*, consiste en la predisposición a "*responder positivamente* "al contacto de los demás. La necesidad de *inclusión* está estrechamente ligada a nuestra "*confianza" (respeto, responsabilidad y honestidad)* en los demás y a la necesidad de *conservar nuestra identidad (individualidad)* en la esfera social (somos únicos e irrepetibles, con nuestros defectos y virtudes).
>
> La *defensa* de nuestra ***individualidad*** exige de nosotros un cierto *control* (entiéndase poder o influencia) sobre las personas que nos rodean. Este es el ámbito de *control de nuestra individualidad,* tiene dos dimensiones: la *dimensión activa, es* la predisposición a controlar a los demás; aquí se dan notables diferencias individuales. Existen personas que necesitan, casi compulsivamente, controlar la conducta de quienes las rodean y otras en las que esta predisposición se da en un grado mínimo; la *dimensión pasiva* se refiere a nuestra predisposición a recibir influencia de los demás; dos extremos de esta dimensión son la tendencia a la *sumisión* y a la *rebeldía*. Tanto la predisposición a *controlar* y o a recibir influencia de los demás, está implícita la *responsabilidad* de cada persona; si tiene o no las competencias y habilidades necesarias según la actividad o situación planteada o que surge en un momento determinado; y la autenticidad (honestidad) en actitudes y comportamientos en la esfera de la acción, para expresarlas o hacerlas.
>
> Todos necesitamos ser queridos, es la esfera de la *necesidad de* ***afecto***. Ésta, se refiere a nuestra predisposición a *intimar* con los demás, a estar más o menos cerca de ellos. La *dimensión activa* define la tendencia a *expresar afecto* hacia los demás; aquí nos movemos en un amplio espectro que abarca desde las personas extremadamente cordiales hasta las extremadamente frías. La *dimensión pasiva, es* la predisposición a *recibir afecto* de los demás; aquí nos movemos entre quienes rechazan toda expresión de afecto y quienes parecen estar esperándolo todo el tiempo. Tanto expresar o recibir afecto, nace de la *esfera del sentimiento*. Aquí están, *el respeto por ese ser humano, la honestidad y responsabilidad,* primero con sí mismo (porque Ud., también es un ser humano) y luego con los demás. No puede dar a otro ser de lo más precioso que tiene, si primero no lo tiene Ud.

Estas tres necesidades configuran el *proceso de formación de un grupo* y, en general, de una relación personal. Un grupo se constituye en el grado en que quienes interaccionan encuentran una respuesta satisfactoria a estas tres necesidades, cada una de las cuales representa un problema distinto y plantea un interrogante diferente, estos son:

1. *¿Puedo confiar en ellos?, ¿conservaré mi identidad con ellos?, ¿podré ser tal como soy?;*
2. *¿Cuánta influencia podre ejercer?, ¿Cuánta influencia he de soportar?;*
3. *¿Me querrán?, ¿intimaremos?, ¿nos acercaremos?*

Cada una de ellas representa una fase en el problema de formación del grupo.; este ha de resolver, en primer lugar, el problema de la inclusión, segundo, el problema del control y, en tercer lugar, el problema del afecto. Sin embargo, estas tres fases no deben entenderse en el sentido de que una vez resuelta cada una de ellas no vuelvan a presentarse, sino, como sucesivas aproximaciones a la resolución de los interrogantes que representan. Son *ciclos* que se repiten, una y otra vez, en un sentido ascendente, a medida que crece la unidad del grupo; todo este proceso requiere respeto, responsabilidad y honestidad como núcleo central en todas sus relaciones personales.

También, determinados acontecimientos como, por ejemplo, la desaparición del líder, pueden replantear problemas ya resueltos, pero que la nueva situación obliga a abordar de nuevo para reconstruir la unidad del grupo. Este proceso es difícil y penoso, está lleno de avances y de retrocesos, funciona por prueba y error. Estamos continuamente evaluando hasta qué punto la conducta de los demás satisface nuestras necesidades (apertura: honestidad) y en qué grado podemos hacer concesiones y renuncias personales (adaptabilidad) que *respeten* nuestra personalidad. Esto es la *vida social*, dentro y fuera de la organización. Todo esto que podemos observar en el grupo pequeño se produce también en el nivel de organización, sea cual fuere el tamaño de ésta. Sin embargo, de este proceso solo tenemos atisbos sobre momentos claves de la vida de la organización; por ejemplo, lo que sucede cuando la cabeza de la misma cesa en sus funciones, o cuando se incorpora un nuevo miembro, tanto este, como quienes lo rodean, han de contestarse las tres interrogantes claves que hemos señalado. Esta incorporación no está exenta de dificultades, que son más o menos mayores según el nivel en el que se incorpora.

Concluimos que: la clave en la *formación de un grupo* es, cuando cada uno se siente que es parte de él (inclusión); se *respeta* su individualidad (auto control), ésta, tiene relación directa con el valor de *libertad*; y siente el cariño de todos ellos un ambiente de ternura: afecto, de paz y alegría (armonía interior). Estas tres fases constituyen el: *sentido de pertenencia*, cuando esto ocurre se *forma un grupo humano*, el proceso de formación de una cultura forma parte de éste proceso.

No es concebible, una cultura sin un grupo, ni un grupo sin una cultura, y ambos procesos están fuertemente influidos por el *liderazgo*. Los grupos altamente *cohesionados* son *mas productivos*, se explica porque el *supervisor* capaz de generar esta lealtad entre sus componentes tiende a tener tambien habilidad de motivarlos para que se esfuercen en lograr los objetivos de la organizacion; la *conducta* de *éste*, inmediato *es decisiva* para la *formacion del grupo* y, para su rendimiento: *"la dirección utilizará plenamente los recursos humanos de que dispone cuando cada persona de la organización sea miembro de uno o mas grupos, con un alto grado de lealtad de grupo, con habilidades de interacción y con objetivos de rendimiento altos"* Likert (1961, p.104). Ligandolos entre sí por medio de sus *cabezas*, que a su vez forma parte como subordinado, del grupo jerarquicamente superior y asi sucesivamente. Luego: *el lider de cada grupo es clave en el cambio organizacional.*

Podemos determinar que las tres fases: *descongelamiento*, *cambio* y *recongelacion* de la teoria del cambio planificado propuestas por Lewin, son efectivas en el cambio personal y organizacional. El cual no se lograría sin la dirección (face to face) del líder, cuyo prototipo es conforme a su contenido, una consistencia estructurada del valor en forma personal, del respeto, responsabilidad y honestidad. La *adaptabilidad organizacional* que requiere una empresa (o institucion), para enfrentar una sucesión incesante de desafíos en: entornos turbulentos; es imprescindible que el *núcleo de la cultura* organizacional este constituido por los valores del lider; siendo su unico fin: *aprender a aprender* Fardella (2015, p.23). Sin éstos valores puestos primeramente en la esferas del pensamiento y luego escritos en las esferas del sentimiento de todos sus integrantes, cuyo proceso total es función única y esencial del líder no ocurrira: *el cambio*.

RESULTADOS.-

Mientras más *apertura* (honesto), *adaptabilidad* (respeto) y *prolijidad* (responsabilidad) *sea* el líder, primero con sí mismo, luego con los demás, más rápidamente producirá el contagio e irradiación del: ***aprendizaje***. Innovación para Peter Drucker, no es única ni principalmente una actividad empresarial, sino, una *actitud social*:"*Sin embargo, la innovación es más que un nuevo método. Es una nueva perspectiva del universo, del riesgo antes que de la causalidad o de la certeza. Es una nueva comprensión del papel del hombre en el universo. Y esto significa que la innovación, más que ser una afirmación del poder humano, es la aceptación de la responsabilidad humana"* Fardella (2013a). Lo señalado tiene relación directa con la *responsabilidad* del cambio, y la raíz de éste valor personal es la *libertad*, ósea debe tener autonomía y autodominio (no apego). Para realizarlo en bien del hombre y la naturaleza, guiado por su conciencia en un estado de paz: *armonía interior*, solo con un fin trascendente.

El c*omportamiento asertivo del líder:* contempla la descripción de sentimientos, pensamientos, opiniones y preferencias directamente a la otra persona, en forma *honesta,* adecuada y responsablemente, mostrando *respeto* tanto por el otro como por uno mismo. Consiste en aprender a respetarse y ser honestos a sí mismo a la vez que se respeta y se es honesto con los demás, haciéndose responsable de sus actitudes y comportamientos en todos los ámbitos de su vida.

La *confianza mutua* Fardella (2017a), que da origen a la *comunicación espontanea* Fardella (2016a) y éstas dos a su vez son los cimientos del *apoyo mutuo* Fardella (2017), son necesarios para producir el sentido de pertenencia al grupo y la colaboracion, para que se produzca el cambio. Ademas el líder debe crear un clima de libertad y armonía interior en toda la organización, estos son sus valores personales terminales intrapersonales las bases de la: *estimulación Intelectual* de Bass Fardella (2013b); y luego llevarlo a la acción (actitudes y comportamientos) de toda su gente con prudencia: *sabiduría práctica*.

Los *equipos* son más creativos y productivos cuando pueden lograr altos niveles de participación, cooperación y colaboración entre sus miembros. Druskat y Wolff (2001) demuestran que son necesarias tres condiciones básicas: confianza, identidad (*sentido de pertenecía*) y eficacia de grupo (*productividad*, sabiduría practica grupal); éstos se desempeñan mejor cuando fomentan un estado de *armonía interior*. El caos que se auto organiza gracias a la aparición de los denominados "a tractores" es el sustrato idóneo para la creatividad e innovación: ***cambio,*** en la empresa. *Un a tractor extraño, cuando existe, es verdaderamente el corazón de un sistema caótico. Si un sistema concreto lleva existiendo un tiempo, los estados que no sean extremadamente próximos al a tractor bien podrían no existir; no se darán nunca Edward Lorenz* .Fardella (2011, p. 150). Una *cultura organizacional* que genere adhesión, compromiso y entusiasmo, es desde la conexión emocional a través de valores, como la *confianza* (responsabilidad, respeto y honestidad) o la *creatividad* (libertad, armonía interior y sabiduría), donde el rendimiento profesional alcanza su máxima calidad Bolívar y Sánchez (2002).

Las organizaciones deben ser consideradas como sistemas vivos, esencialmente como organismos biológicos, en continuo crecimiento y evolución en torno a un núcleo (valores) relativamente estable, pero con muchos cambios a su alrededor. Existe abundante evidencia empírica, la cual afirma que detrás del éxito de las empresas se encuentra una *cultura* empresarial sustentada sobre unos valores éticos fuertemente enraizados en toda la organización García del Junco y García Pérez (1994). Nos movemos aceleradamente hacia una cultura global democrática y concertada, que no rechaza procesos espontáneos y

acepta mejor de lo que parece el caos una cultura en la que el control no es impuesto, sino que surge: *coherencia autogenerada*. Los *valores* son el núcleo de *libertad* humana, ya que constituyen elecciones deliberadas diarias o preferencias estratégicas, a mediano y largo plazo, por unos modos de actuación frente a otros, de cara a la supervivencia o vida nueva de un sistema Garzón y Garcés (1989). *Los valores forman parte del poder del conocimiento en cuanto: orientan conductas cotidianas, cohesionan y dan sentido a voluntades colectivas, sirven para resolver conflictos y tomar decisiones de cambio Milton Rockeach* Fardella (2006; 2012a, p.212).

Los valores personales del lider son: un potencial *operativo* y *estratégico* en las organizaciones y en sus equipos de trabajo. Causan efectos en la estrategia, estructura, sistemas, procesos, políticas de personal y productividad de la organizacion Fardella (2012b), son los *a tractores* de la *cultura organizacional*: *su nucleo*. La formacion de la cultura, requiere el *aprendizaje colectivo* y de reiteradas experiencias de éxito o fracaso; este punto de la historia de ella es un momento en que empieza de nuevo el ciclo de creación de la organización: *reinvensión*. Las que han sobrevivido y realizado importantes transiciones durante muchos decenios, parecen haber tenido siempre un *nucleo cultural* que era fundamental: *el compromiso de aprender y cambiar*, con las personas y con todos que tenian interes en la organización, incluidos los: clientes, empleados, proveedores y accionistas. Empezando por el compromiso de construir una organizacion saludable y flexible. Si no existe dicho *nucleo cultural* desde el principio, la organizacion quiza no sobreviva a la larga, de manera especial cuando aumente la turbulencia ambiental Schein (2006, p.97). Éste *nucleo*, debe estar constituido, según lo explorado e investigado en el presente estudio por dos sistemas de valores: los *valores personales instrumentales* del: respeto, responsabilidad y honestidad; y por los *valores personales terminales* de: libertad, armonia interior y sabiduria; sus atractores.

CONCLUSION.-

La Hipótesis es congruente con lo investigado. Los *pensamientos* están guiados e inundados por las: "*esferas del sentimiento"*, sus valores personales terminales intrapersonales de: libertad y armonía interior, raíces de la *creatividad*; de estos valores brotan los faros de luz de su *consciencia* (sus valores personales instrumentales intrapersonales) que guían la "*esfera del pensamiento"*, ésta con la razón y verdad: sabiduría, dan forma al aprendizaje: *innovación*. Que posteriormente en: la "*esfera de la acción"*, realiza con *prudencia*. Una vez practicado y experimentado; vuelve a retroalimentarse a la esfera del sentimiento (*inconsciente*) y pensamiento (*consciente*) si es coherente: lo *aprendido* con su *personalidad total* y *marco social* se ha estabilizado el *cambio,* de lo contrario no ocurrirá; es un circuito dinámico cerrado ya que el aprendizaje es permanente: *un mejoramiento continúo*. Este proceso intra e interpersonal del *cambio,* se esquematiza en la figura siguiente:



La *Creatividad* es un proceso que nace de la *Esfera del Sentimiento*, esa quietud insoslayable: *Armonía Interior*, del reposo y el silencio del escucharse a sí mismo: *voz de la consciencia*; precede a la *Innovación* y negativamente condicionado por el exceso de estabilidad y orden: *hábitos*. A veces un momento de presentimiento claro nos hace exclamar: *"¡Ya lo tengo!"*. Puede ser un momento en que vemos algo que puede ser trivial para cualquier otro, pero en nosotros ha originado un punto de bifurcación en el sistema caótico que forma nuestra "*mente":* pensamientos, y "*no mente":* consciencia sin pensamiento, que cambia nuestras perspectivas para apoderarnos de la autenticidad de nuestra experiencia de la vida. Una vez alcanzado dicho punto, se abre el flujo a la creatividad en el cual la autoconciencia desaparece, el tiempo se desvanece o se llena por completo, la actividad nos absorbe completamente. Se es perfectamente *consciente* del momento y de lo que ocurre y no existe en la mente ni la menor preocupación por la posibilidad de equivocarse. Se ha llegado a un punto de auto organización del caos. Estos momentos de creatividad nuestro "yo" ya no es el que nos ha creado la sociedad, ese yo cargado de categorías, nombres, máscaras, experiencias, sino que es un yo caótico, que también es el no yo, porque está conectado con el mundo. De hecho los trastornos mentales no son una realidad caótica, como parece, sino todo lo contrario: son un yo rígido y cerrado al mundo Fardella (2011, p. 366). *El pensamiento solo, cuando no está conectado con la consciencia, se vuelve estéril rápidamente, insensato, destructivo.*

La *mente* no es creativa, todos los artistas verdaderos, lo sepan o no, crean desde un lugar de no mente, de quietud interior. La mente en la "*esfera del pensamiento"* da forma a la visión o impulso *creativo* que nace de la "*esfera del sentimiento"*. Con la razón y la verdad, sirven para dar forma y estructura a la *innovación*; y finalmente con la "*esfera de la acción"* produce: el *cambio.* Los grandes científicos han dicho que sus grandes logros creativos llegaron en un momento de quietud mental. Este sorprendente resultado es de una encuesta nacional entre los matemáticos más eminentes de Norteamérica, incluido Einstein, para conocer sus métodos de trabajo, fue que "*el pensamiento juega solo un papel subordinado en la breve y decisiva fase del acto creativo en sí mismo"* Koestler (1989). De esta forma se relacionan los tres

sistemas caóticos que conforman el sistema caótico integral total: *el líder*. *"La Creatividad nace de los valores personales terminales intrapersonales de Libertad y Armonía interior, sus raíces; en este estado da vida a la Innovación, cambio con Sabiduría"*

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.

Bolivar, C. y Sanchez, E. (2002): "Direccion por valores: caso practico". *Harvard Deusto Business Review* Nº 109 Julio-Agosto.

Cartwright, D. (1980): "Achieving change in people: some applications of group dynamics", en Leavitt, Harold, J.; Pondy, Louis, R.; Boje, David, M., *Readings in Managerial Psychology*, 3ª edición, Chicago, University of Chicago Press, pp. 184-189.

Cortes, J. (2003): "Factores de Liderazgo y Competitividad Empresarial", *Management en Liderazgo*. (10). Jun. Santiago. Chile.

Clouse, R., y Spurgeon, K. (1995): "Corporate Analysis of Humor". *Psychology: A Journal of Human Behavior*. 32: 1-24.

De Geus, A. (1988): "Planning as Learning". *Harvard Business Review.* Marzo-Abril.

De Geus A. (2002): "Entrevista con el Líder del Pensamiento". *Harvard Deusto Business Review.* (106) Enero-Febrero.

Druskat, V.U., Wolf, S.B. (2001): "Building the emotional intelligence of groups". *Harvard Business Review,* 79 (3), 81-90.

Fardella, J. (2006): "Las raíces del liderazgo".*Revista Trabajos Escuela. de Ingeniería. Comercial, 2004-2005,* Nº5, pp. 67-75. U.Católica del Norte Coquimbo-Chile ISSN 0717-7127; Cuaderno de Difusión Nº26. (2007).Academia de Guerra del Ejército. Santiago- Chile ISSN 0718-3771; Gestiopolis.com (VI- 2005).

Fardella, J. (2011): *Enfoque Antropológico: Los Valores Personales del Líder.* Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla. España.

Fardella, J. (2012a): *Raíces y Faros de luz del Líder*, Editorial Académica Española. Alemania.

Fardella, J. (2012b): "Raíces y Faros de Luz del Líder". MundoCoachingMagazine.com (Julio 11). Gestiopolis.com (Julio 10) Newsletter # 274. Management Journal.net (Noviembre 29).
Fardella, J. (2013a): "Habilidades Estratégicas: del Líder". *Revista Cubana de Enfermería*; 29 (3): 233-243, ISSN 0864-0319; *Revista Ruta*; 15 (2): 20-35.Universidad de la Serena. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas ISSN 0717-1048; VII Convención Científica Internacional de la U. de Matanzas 2015. ISBN Nº 978-959-16-2442-0 Cuba ; Gestiopolis.com (12-XI-2013), Newsletter #304 (19-XI-2013); Mundo Coaching Magazine.com (12-XI-2013). Cap. I. Enfoque Antropológico: del Líder, pp. 7-42. Editorial Académica Española. Alemania.

Fardella, J. (2013b): **"**Valores del Líder y Liderazgo Transformacional". *Revista Leadership* Nº30 Edit. Cladea, pp. 34-35. (X-2012); Mundocoaching magazine.com (2012, Septiembre 3); Gestiopolis.com (2012, Septiembre 5).Newsletter #278 (2012, Septiembre 11); Management Journal.net (2013, Marzo 5); VI Convención Científica Internacional de la Univ. de Matanza 2013. ISBN: 978-959-16-2100-9 Cuba; Congreso Internacional de Estrategias Empresariales 2013 Costa Rica ISBN Nº 978-9977-66-256-5.

Fardella, J. (2014): *Dirigir es: Ciencia y Arte*, Editorial Académica Española. Alemania.

Fardella, J. (2015): *Enfoque antropológico del líder*, Editorial Académica Española, Alemania.

Fardella, J. (2015a): "Valores del Líder para la Gestión de Conflictos" Gestiopolis.com (2015, Enero 26); Gestión del Conflicto y Valores del Líder Mundo Coaching Magazine.com (2015, Enero 23); Cap. IV. Enfoque antropológico del líder. Editorial Académica Española. Alemania, pp. 87-104; VII Convención Científica Internacional de la U. de Matanzas ISBN Nº 978-959-16-2442-0 Cuba (8-IV-2015).

Fardella, J. (2015b): "Sintonía: del Líder". Mundo Coaching Magazine.com (2015, Junio 15); Cap. V. *Enfoque Antropológico del Líder*. pp. 105-118; "Sintonía del líder y su relación con el cerebro humano" Gestiopolis.com (2015, Junio 17).

Fardella, J. (2016):"Carisma del Líder: irradia amor", Gestiopolis.com (18-I-2016); Mundo Coaching Magazine.com (27-I-2016); Cap. III. Enfoque antropológico del líder, pp. 67-86. Editorial Académica Española. Alemania.

Fardella, J. (2016a):"Valores del líder y la Comunicación interpersonal". XI Congreso Internacional de Gestión, Calidad y Competitividad Empresarial. Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores y la Univ. Michoacana, Morelia, México (13-14-X-2016). *La Empresa como Estrategia para el desarrollo*. ISBN: 978-607-9096-24-3; pp. 726-749. Cap. 2 Desarrollo Empresarial; Mundo Coaching Magazine. Com (2016, Noviembre 22); Gestiopolis.com (2016, Noviembre 9).

Fardella, J. (2017): "La Dirección: función trascendente". XII Congreso Internacional de Gestión, Calidad, Derecho y Competitividad Empresarial. *Estrategias de Innovación para el desarrollo Empresarial.* ISBN: 978-607-9096-25-0; pp. 235-255. Cap. 1. Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores y la Universidad de Michoacán, Morelia, México (12 y 13-X); www.gestiopolis.com/la-direccion-funcion-trascendente/ (Noviembre 14); www.mundocoachingmagazine.com/la-direccion-funcion-trascendente/ (Diciembre 1).

Fardella, J. (2017a):"Integridad Personal del Líder: fluye de sus raíces". www.gestiopolis.com (2017, Julio1); www.mundocoachingmagazine.com (2017, Junio 29); XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad RIICO-6606 (9-10-XI). *El valor del conocimiento y Efectos en la Competitividad*, ISBN: 978-607-96203-0-6, pp. 1609-1624. Universidad de Guadalajara. México: "¿Cómo Optimizar la Integridad de los Lideres?: Una Visión desde la Uagro para el 2027"

Fardella, J. (2018): "Orientación Productiva del Líder: la Calidad de Vida" I. Workshop Internacional de Asociación Iberoamericana de Economía Administración y Marketing ASIBEAM. Bolivia (31-I) Univ. Privada Boliviana Cochabamba; 2do. Seminario Internacional. Centro de Estudios APEC-ININEE (Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales). Univ. Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México (1-VI).

Fredrickson, B. (2003): "The Value of Positive Emotions"**.** *American Scientist*. 91 (4): 330.

Garzón, A. y Garcés, J. (1989): "Hacia una conceptualización del Valor". En: Tratado de Psicología General. Creencias, actitudes y valores. Rodríguez, S. y Seoane, J., Edit. Madrid, Alambra Universidad.

García del Junco, J. y García Pérez, M. (1994): "La ética en la toma de decisiones de la alta dirección", *Revista Alta Dirección*, Nº 175, Mayo-Junio, pp.152-169.

Goffee, R y Jones. (2001): ¿Porque querrían seguirlo? *Trend Management*. 3 (3): 62-70.

Goleman, D. y Boyatzis, R. (2008): "La inteligencia social y la biología del liderazgo". *Harvard Business Review,* 86 (9): 86-95.

Henriques, J:B: & Davidson, R. (1997):"Brain Electrical Asymmetries during Cognitive Task Performance in Depressed and No depressed Subjects", *Biological Psychiatry*, 42; 1039-1050.

Homans, G.C. (1950): *The Human Group*, Harcourt, Brace and Company, Nueva York.

House, R.J. (1971): "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness".*Administrative Science Quarterly* , pp. 321-328. Sep.

Hurst, D.K. (1985): "Some hows and what's of management thinking: Implications for future army leaders". En J.G. Hunt & J.D. Blair (eds.): *Leadership on the future battlefield,* pp. 168-181. Dulles, Va.: Pergamon- Brassey´s.

Kets de Vries M. (1999): "Lecciones de la selva". *Revista Trend Management*. 1 (5): 68-71. Julio-Agosto. Chile.

Koestler, A. (1989): *The Ghost in the Machine*. Londres: Arkana. p. 180.

Kohlberg, L. (1981): "Essays in moral development" V.1. Nueva York: Harper and Row, pp. 409-412.

Lewin, K. (1947): "Frontiers in group dynamics", *Human Relations*, 1; 5-41.

Likert, R. (1961): *New Patterns of Management.* Nueva York. McGraw-Hill

Markova, D. (1996): *The open mind,* York Beach: Red Wheel/ Weiser.

McDaniel, R.R.,jr.(1997): " Strategic leadership: A view from quantum and chaos theories". *Health Care Management Review*. 22(1); 21-37.

Pérez López, J. A. (1979):"Teoría de la organización-(B) Teoría de las motivaciones humanas".FHN-120 Nota técnica del IESE.

Roethlisberger, F. J. y Dickson, W.J. (1939): *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Schein E.H. (2006): "El liderazgo y la cultura organizacional", *El líder del futuro*. Edit. Deusto. Barcelona, pp. 89-99.

Schein, E. H. (1985): *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1983): "The role of the founder in creating organizational culture", en *Organizational Dynamics*, American management Association, Nueva York.

Schein, E.H. (1961): "Management development as a process of influence", *Sloan Management Review*, 2 (2).

Scheler, M. (1941): "Ética", *Revista de Occidente*, tomo II p. 391 en Denise 1979.

Schutz, W. C. (1958): *FIRO: A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*, Rinehart and Company, Nueva York.

Sternberg, R. (1985): "Implicit theories of intelligence". *Journal of Personality and Social Psychology*. 49 (3): 607-627.

Sternberg, R. (2007): "A systems model of leadership". *American Psychologist*. 62 (1): 34-42.

Zaleznik, A. (2004):"Directivos y lideres: ¿son diferentes?" *Business Review,* 126; Ediciones Deusto. España.

EL MODELO DE FRANQUICIAS COMO UNA ALTERNATIVA PARA LAS PYMES EN MÉXICO EN EL MARCO DEL COMERCIO INTERNACIONAL

López Ayala V.
Universidad Politécnica del Valle de México.
Victor_ayala2000@yahoo.com.mx

ABSTRACT

In a globalized world as it is today, we find that the biggest challenge is to make businesses more competitive, therefore SMEs are not the exception because in this work we address the problem of SMEs to be more competitive, and not only make them survive but also be competitive with the large companies that have established themselves in the country, that is why we propose the need for SMEs to compete in the global market through the franchise model and each of them adopt the model that suits you best for your business therefore is an alternative to the growth that is had in Mexico, likewise contemplating what are the advantages and disadvantages of SMEs competing with the franchise model that is being used in the globalized world

The franchises and international trade in Mexico is something that has been taking over the national economy day by day so we must establish relevant strategies for SMEs to be competitive in the context of globalization and establish precisely what are the challenges and opportunities of this

KEYWORDS: Pymes, Competitividad, Franquicias, Globalization.

1. INTRODUCCION

La historia de la competitividad en México ha sido controversial, ya que durante mucho tiempo esta se ha desarrollado ampliamente en todos los ámbitos de desarrollo nacional, donde la preocupación directa no era competir con otros pueblos o naciones, si no al contrario eran fijar estrategias competitivas contra los mismos pobladores, y lo esencial en la gran mayoría de los casos, era competir y a la vez derrotar al adversario hasta pulverizarlo, hemos sido producto de historias de fracasos continuos en los modelos de desarrollo integral de país, ya que las personas que juegan el papel de lideres estratégicos en nuestra nación, no han proyectado los modelos anteriores a un crecimiento sostenido, cada que se encuentra en el poder, reinventan procesos nuevos o alineados a sus propios intereses, que en lugar de proyectarnos nos llevan a un letargo sostenido de subdesarrollo y en el peor de los casos un decrecimiento económico como sucede actualmente, así también focalizamos problemáticas de crecimiento entra las empresas de nuestro entorno, ya que en lugar de ver a su competencia directa como posibles aliados para conquistar mercados, compiten ferozmente por el mismo a fin de acabar con el contrario, es necesario cambiar el paradigma de competencia

directa entre empresas pymes, esto ya esta pasando en otros países nos menciona Rico (2005) en su artículo "La pyme ve como se desarrollan soluciones, apoyo y sinergias que les abre nuevos horizontes". Se trata de Technonet Latinoamérica y el Caribe, una red de colaboración e intercambio de información, establecida por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, por sus siglas en ingles), que pretende, entre otras cosas, mejorar la competitividad de estas empresas.
Actualmente las empresas que ahora son su verdadera competencia (franquicias y empresas afinados modelos de desarrollo en donde encontramos esa vieja lucha de poder entre pequeños feudos y tribus, donde sobrevive el que este más adaptado a los cambios globales, entendiendo como gran fortaleza en el amplio apoyo proteccionista de las grandes empresas a este modelo de franquicia o competencia desleal,

Actualmente, la economía se distingue por procesos de producción descentralizados, con redes y formas de gestión empresarial que buscan acrecentar la eficiencia y disminuir los tiempos de producción y distribución con el sustento de las telecomunicaciones.

Las pymes constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo. En la Unión Europea y en los Estados Unidos representan 95% de las unidades económicas y proveen más del 75% de los puestos de trabajo. En América Latina, estudios empíricos estiman que éstas contribuyen entre 35% y 40% a la generación de empleo en la región, 33% del PIB y 25% de la inversión (Secretaría Permanente del Sistema Económico Latino, 2009)

Será posible que las pymes mexicanas puedan volverse franquicias y así poder incursionar al extranjero haciendo que sean aún más exitosas de lo que

LAS PYMES EN MÉXICO

Las Pymes (pequeñas y medianas empresas) en México, han tenido tres etapas de evolución perfectamente definidas (Moreno, 2015):

La primera se refiere a que las Pymes en general y sobre todo las dedicadas al sector industrial, comenzaron a adquirir importancia en los años 50's y 60's primeramente dentro de la economía argentina, y después en México durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados.

Para el caso de las Pymes en México, el modelo de sustitución de importaciones exhibió gran dinamismo, lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido, realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros, aunque también con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, capacitación e información, principalmente entre otras

Por lo que en algunos casos impidieron que las Pymes alcanzaran la productividad y la calidad, tal es el caso que las pymes en los primeros años de vida no alcanzan la competitividad necesario entre las grandes

empresas, alejándolas de los niveles de competencia internacionales y provocando que durante los 70's, época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por la supervivencia, debido a la profunda crisis que continuó en la década de los 80's. Esta sería entonces la segunda etapa en la historia de la evolución de las Pymes

Por lo que se refiere a la tercera etapa debido a los cambios que se introducirían en los 90's, en lo referente a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna, comienza una nueva etapa para las Pymes , con algunos obstáculos que aún deben superarse. Como es el caso de falta de financiamiento por parte de los tres niveles de gobierno

Para el año 1985 la SECOFI (actualmente Secretaría de Economía) establece oficialmente en el Diario Oficial de la federación los criterios para clasificar a una industria de acuerdo con su tamaño llamado "Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana". Tres años después, publica un acuerdo donde se modifican los criterios y se ajustan de acuerdo a la clasificación de las Pymes bajo los siguientes tres niveles (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, 1988):

- Microindustria. La que ocupara directamente hasta 15 personas y tuviera un valor de ventas netas hasta de 30 millones de pesos al año.
- Industria pequeña. Las empresas manufactureras que ocuparan directamente entre 16 y 100 personas y tuvieran ventas netas que no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- Industria mediana. Las empresas manufactureras que ocuparan directamente entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de un mil 100 millones de pesos al año.

El sistema de Franquicias comenzó en Estados Unidos luego de que la mano de la empresa de máquinas de coser Singer (Singer Sewing Machine). En la que su dueño, Isaac Singer, estableció un sistema de licencias para que comerciantes de todo el mundo puedan vender sus máquinas de coser. Desde ese momento, otras empresas imitaron su estrategia para lograr un crecimiento a gran escala, que de otra forma hubiera sido inalcanzable por el alto costo y los riesgos que implicaba. El sistema de Franquicias no resultó de un momento de creatividad de una sola persona. Se fue creando a partir de soluciones encontradas por empresarios, en respuestas a los problemas que enfrentaban en sus negocios. (Esther, 2016)

3. EL CRECIMIENTO DE LAS PYMES EN MÉXICO

Las pequeñas y medianas empresas han variado desde la sustitución de importaciones y la industrialización hasta la formación de cooperativas, ya que las pequeñas y medianas empresas tienen que competir con el mundo globalizado por lo que entra en una nueva fase de su evolución, y su complejidad, cada día va en aumento que muchas de las Pymes tengan que cerrar, debido a las actividades de cada una de ellas, así como el ininterrumpido crecimiento de las grandes empresas.
Los países emergentes han experimentado numerosos modelos de desarrollo económico

como en el caso de México, se ha incrementado en un alto porcentaje bastante la económica informal, sobre la economía formal, por lo cual en las políticas publicas se considera que la informalidad debe convertirse en formalidad porque eso contribuye para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, y precisamente para eso se han modificado algunas leyes como la Ley General de Sociedades Mercantiles para dar un impulso a las Pequeñas y medianas empresas ya que ocupan una posición importante en la generación de empleos en el país y enfrentan una serie de problemas que en algunos casos obstaculizan su desarrollo, esto determina condiciones de desventaja en su competencia con las grandes empresas, principalmente con las transnacionales estos problemas a los que nos enfrentamos son:

a) Grandes de capitales de los corporativos principalmente extranjeros
b) Utilización de la mas alta tecnología en las empresas, debido a que traen equipo y programas de otros países
c) El establecimiento de grandes empresas extranjeras en México

LA IMPORTANCIA DE LAS FRANQUICIAS EN EL MODELO DE LOS NEGOCIOS EN MÉXICO

Consecuentemente, Las franquicias representa una estrategia de marketing importante como forma de alentar el inicio de nuevas inversiones en México (Zachary, 2016)

El sistema de franquicia fue introducido en México a finales de los 80 y su crecimiento más fuerte tuvo lugar a finales de los años 90. Brasil y México ya que ocupan los primeros lugares en importancia y crecimiento de la franquicia en América Latina. México posee el 42% de las redes de franquicias y establecimientos en América Latina (Rodríguez, Caballer, & Guadalajara, 2011)

Algo que indudablemente impulsó cambios en la manera en cómo se percibían los negocios de manera general, fue el manejo del concepto "Globalización", específicamente en lo relativo al comercio; ya que la apertura y los intercambios comerciales que se dieron en México a partir de la década de los noventa, necesariamente obligaban a realizar cambios en las políticas tanto hacia el interior como al exterior, por lo que en 1990 entró en vigor la Ley de la Transferencia de Tecnología que diera origen al concepto de Contrato de Franquicia, documento a través del cual se permite licenciar el uso de una marca y la transferencia de tecnología de forma legal sin que ponga en riesgo el patrimonio del franquiciante. Un par de años después se dio una de las transformaciones más significativas: la publicación de la Ley de Fomento y Protección Industrial, que ahora es conocida como Ley de Propiedad Industrial (LPI). (May, Aguilera, & Loy, 2017)

Positivamente, el crecimiento de las franquicias en México ha desarrollado una destreza en la que se ha llegado para colocarse y quedarse, en donde ha servido para la creación de empleos y que la economía del país siga subiendo.

Como en el Caso de México como en Estados Unidos la franquicia se ha consolidado como un sistema de distribución comercial eficaz, o tal vez ha sido el dinamismo en el que los emprendedores mexicanos han adoptado al conocer el formato, estudiarlo y desarrollar lo propio con productos nacionales por tradición como las tortas, los tacos, las gorditas, etc. (May, Aguilera, & Loy, 2017)

Este es el mercado en el que compiten los franquiciadores, ellos desarrollan una marca de franquicia con la cual diferencian su oportunidad de negocio para atraer a los interesados en una franquicia. (Ayup, 2014) y siempre respetando la propiedad industrial.

LA INCORPORACIÓN DE MÉXICO A LOS MERCADOS GLOBALES

México ha trabajado en reforzar su economía junto los mercados globales. Dando así auge de las exportaciones de los productos primarios en mayor medida los productos agropecuarios, y en menos porción lo que es los automóviles, los electrodomésticos entre otras cosas.

La forma en que se han utilizado los Tratados de Libre Comercio que México tiene con otros países, le han abierto la posibilidad de poder mandar toda esa mercancía en los que el país es bueno ha ayudado a poder diversificar las exportaciones de las importaciones.

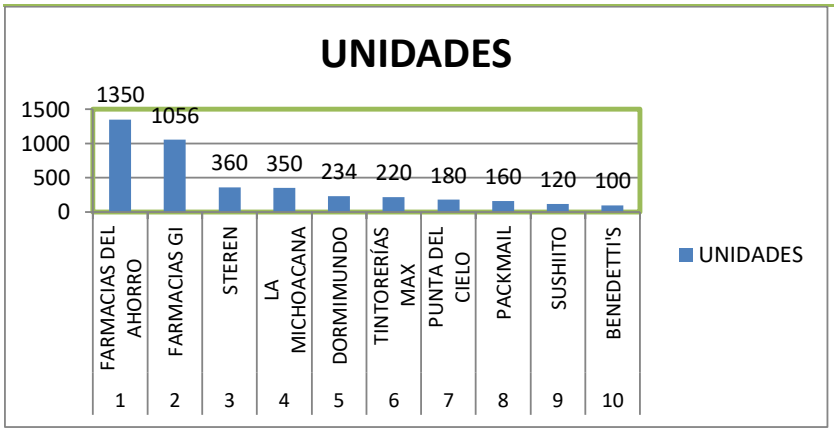
Con el propósito de fortalecer la gran actividad del comercio internacional en la economía mexicana, y seguir utilizando los diversos tratados o acuerdos de libre comercio, se requiere seguir trabajando en estrategias para beneficiar o estimular la inversión extranjera y la economía, trabajando en mejorar los procesos y beneficiar a las empresas que apenas están emergiendo, para que favorezcan la globalización y el crecimiento del país. Hacer que esas empresas puedan crecer apoyándolas con la preeminencia del comercio exterior como un motor para el crecimiento de la economía mexicana.

El comercio exterior de México se ha caracterizado por presentar elevados niveles de concentración. En términos de estados, los del norte y los del centro tienen una mayor participación y en ellos se ubican las empresas que exportan. En términos de sectores, destacan el automotriz y el electrónico, que representan casi la mitad de las exportaciones de manufactura y, en lo que se refiere al destino de las exportaciones, estas se concentran en el mercado de Estados Unidos, principal importador en el mundo. Ello ha llevado a que el efecto positivo del comercio exterior de México genere círculos virtuosos de exportación y crecimiento, sobre todo en aquellas regiones que efectivamente se han podido vincular con los mercados internacionales a través de la exportación y la atracción de inversión extranjera directa. (De la Mora, 2017)

EL IMPACTO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

Las 10 franquicias mexicanas más relevantes

Nombre	Año en que inició a franquiciar	Establecimientos totales	Empleos	Presencia (México)	Inversión Pesos (mxn)
Farmacias del Ahorro	2001	1,350	11,000	25 estados	5 millones
Farmacias GI	1999	1,056	5,000	32 estados	500,000
Steren	1992	360	4,000	32 estados	2 millones
La Michoacana	1990	250	1,200	12 estados	405,000
Dormimundo	1989	234	2,400	25 estados	400,000 pesos
Tintorerías MAX	2000	220	1,000	24 estados	5 millones
Punta del Cielo	2004	180	1,100	17 estados	5 millones
Pakmail	1993	160	650	23 estados	3 millones
Sushiitto	1989	120	3, 000	17 estados	7 millones
Benedetti´s	1991	100	2,500	15 estados	6 millones

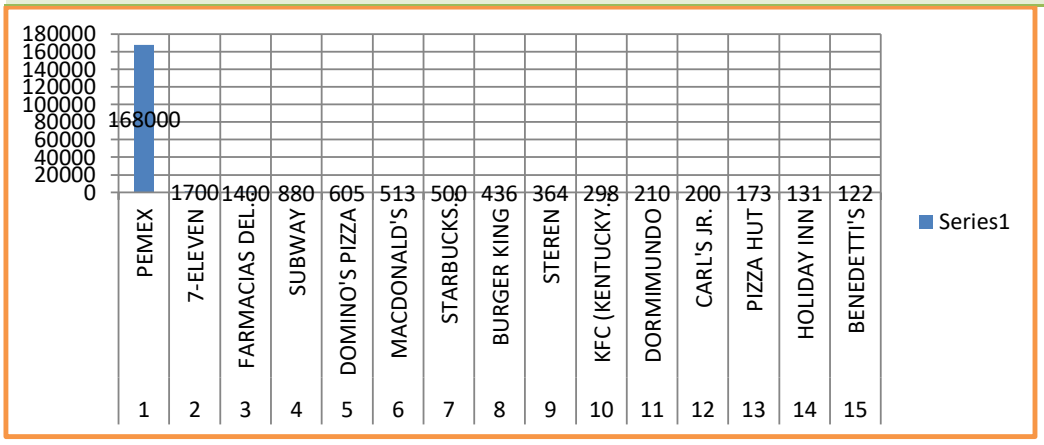


Las 15 mejores franquicias en México[1]

Posición	Nombre	Año en que inició a franquiciar	Lugar	Establecimientos totales en México
1	**Pemex**	1992	México	**168,000**
2	**7-Eleven**	1976	Estados Unidos	**1,700**

Revista Forbes "Las 15 mejores franquicias en México No. 8 septiembre 2016

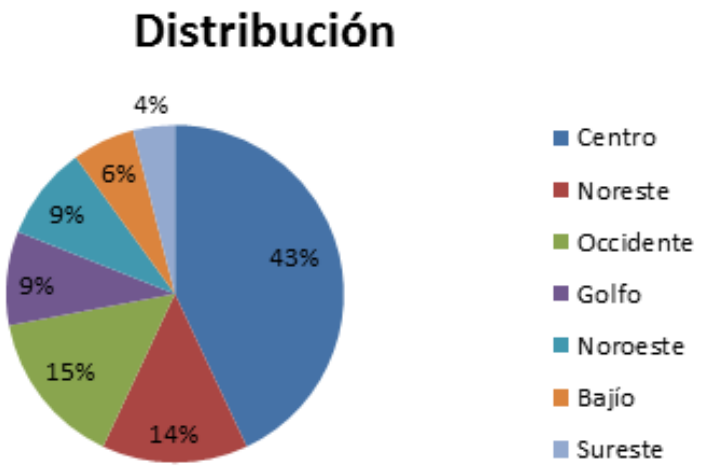
3	**Farmacias del ahorro**	2001	México	**1,400**
4	**SubWay**	2002	Estados Unidos	**880**
5	**Domino's Pizza**	1990	Estados Unidos	**605**
6	**McDonald's**	1985	Estados Unidos	**513**
7	**Starbucks México**	2002	Estados Unidos	**500**
8	**Burger King**	1991	Estados Unidos	**436**
9	**Steren**	1992	México	**364**
10	**Kentucky Fried Chiken**	1985	Estados Unidos	**298**
11	**Dormimundo**	1989	México	**210**
12	**Carl's Jr.**	1991	Estados Unidos	**200**
13	**Pizza Hut**	1988	Estados Unidos	**173**
14	**Holiday Inn**	1971	Estados Unidos	**131**
15	**Benedetti's**	1991	México	**122**



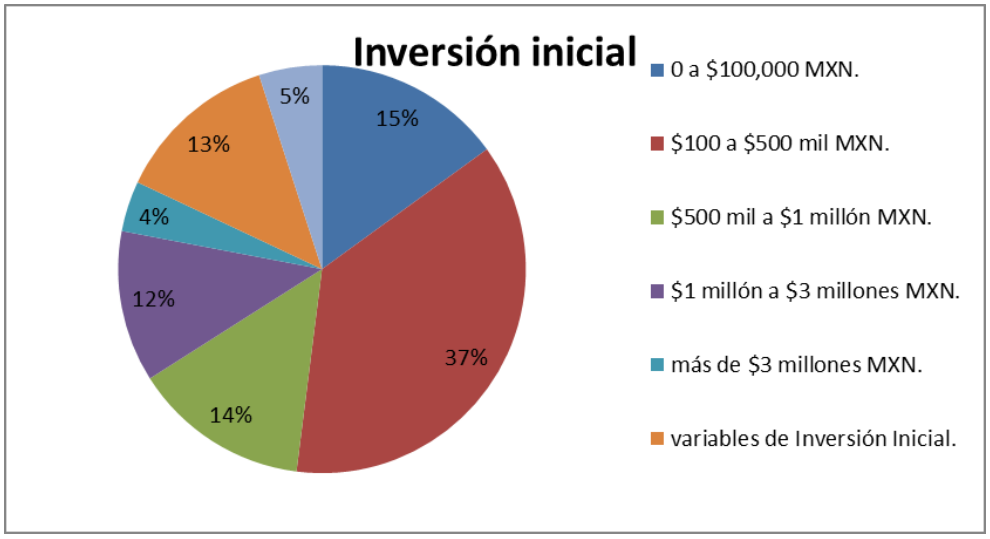
De acuerdo con la Asociación Mexicana de Franquicias y Entrepreneur en el año 2016[2]

Indican que de esta manera se distribuyen las franquicias en México, podemos ver en la presente grafica, la mayor parte de las franquicias están distribuidas en el centro del país que es el 43 % de ellas, representando una enorme oportunidad para las Pymes mexicanas, que no cuentan con un gran capital, poder tener alguna franquicias y que les pueda dar el reconocimiento del consumidor, el tener una marca a nivel internacional o que este establecida en los mercados globales.

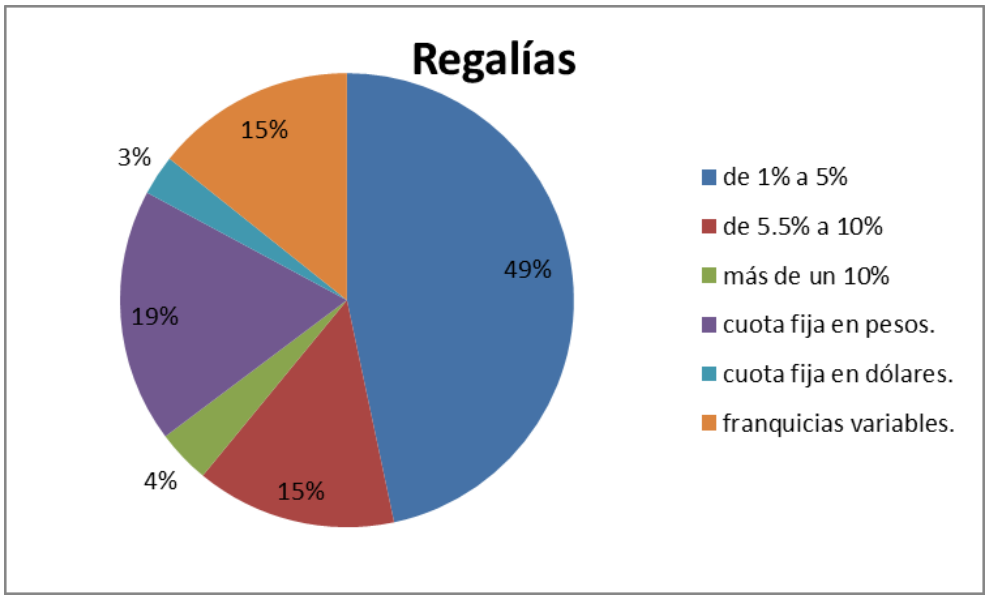
[2] " Revista franquicias en México, No. 8 Asociación Mexicana de Franquicias



Durante el año se obtuvieron las siguientes estadísticas sobre los montos de inversión:

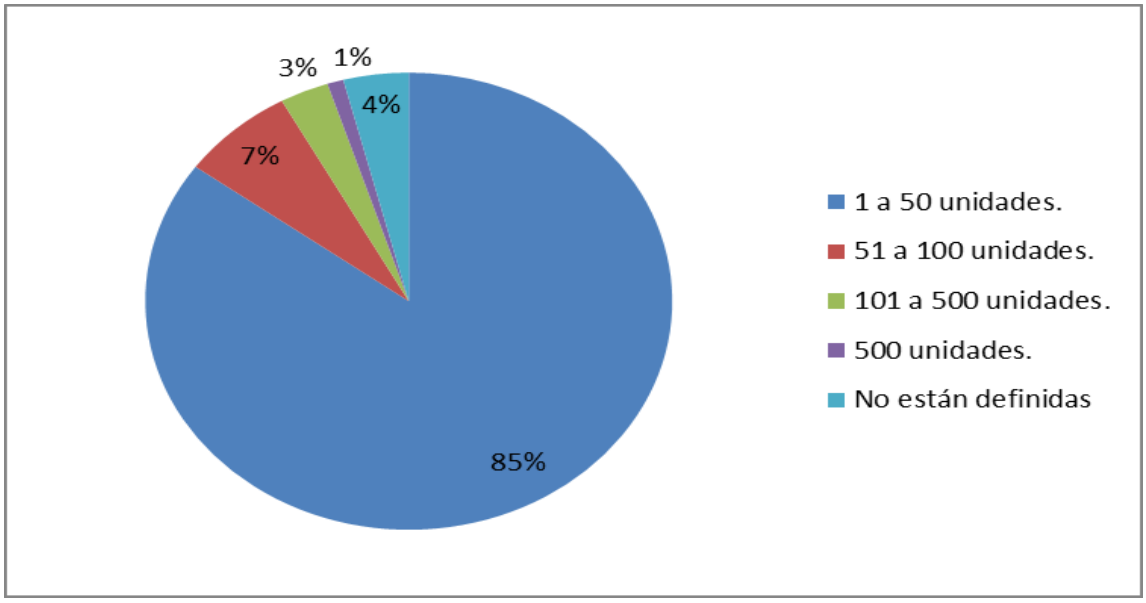


De estas franquicias, en México hay un:

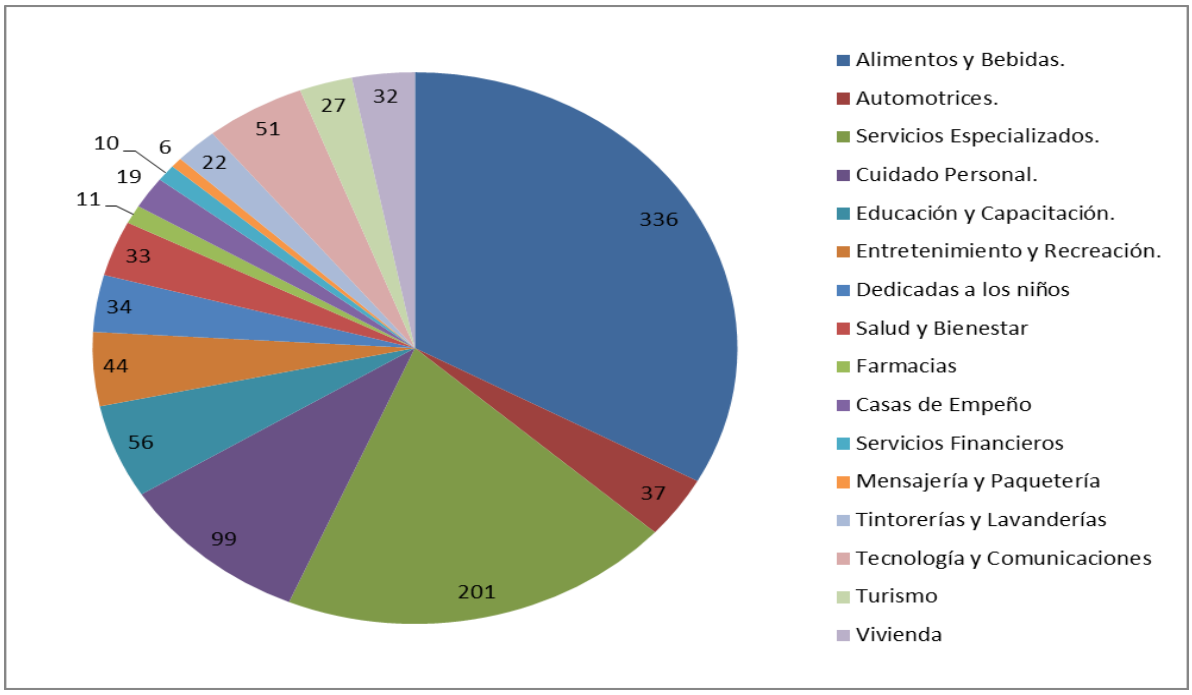


"Revista franquicias en México, No. 8 Asociación Mexicana de Franquicias

En México, las franquicias se distribuyen de la siguiente manera en términos de la cantidad de unidades:



Cada franquicia pertenece a un giro diferente, de las cuales hay:



"Revista franquicias en México, No. 8 Asociación Mexicana de Franquicias

Actualmente las franquicias están distribuidas geográficamente de la siguiente manera:

Estado	Franquicias
Aguascalientes	22 franquicias.
Baja California	14 franquicias
Baja California Sur	6 franquicias
Campeche	1 franquicia
Chiapas	6 franquicias
Chihuahua	11 franquicias
Coahuila	29 franquicias
Colima	5 franquicias
Distrito Federal	324 franquicias
Durango	9 franquicias
Estado de México	68 franquicias
Guanajuato	32 franquicias
Guerrero	2 franquicias
Hidalgo	6 franquicias
Jalisco	116 franquicias
Michoacán	6 franquicias

Morelos	12 franquicias
Nayarit	No tiene
Nuevo león	110 franquicias
Oaxaca	6 franquicias
Puebla	66 Franquicias
Querétaro	22 franquicias
Quintana Roo	18 franquicias
San Luis Potosí	13 franquicias.
Sinaloa	14 franquicias
Sonora	30 franquicias
Tabasco	8 franquicias
Tamaulipas	8 franquicias
Tlaxcala	No tiene
Veracruz	18 franquicias
Yucatán	17 franquicias
Zacatecas	1 franquicia

"Revista franquicias en México, No. 8 Asociación Mexicana de Franquicias

OPORTUNIDAD DE LAS FRANQUICIAS PARA LAS PYMES EN MÉXICO

Las Pymes son Pequeñas y Medianas con un número no muy grande de trabajadores y con una facturación moderada. Se puede decir que en México hay más de 4.1 millones de pequeñas y medianas empresas que aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleos; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo.

El termino tradicional del concepto de pequeñas y medianas empresas se ha basa en varios criterios, que son:

- El número de trabajadores que emplean.
- El volumen de producción o de ventas.
- El valor del capital o invertido.
- El consumo de energía.

De acuerdo con Kauffman (Kauffman, 2017), los problemas que las pymes concurren son:

a) La inadecuada articulación del sistema económico que favorece, casi prioritariamente, a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones;
b) políticas gubernamentales inadecuadas;

c) corrupción administrativa de funcionarios de sector público;
d) falta de financiamiento o carestía de del mismo;
e) inapropiada infraestructura técnico productiva;
f) carencia de recursos tecnológicos;
g) la casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial;
h) competencia desleal del comercio informal;
i) globalización y las prácticas desleales a nivel internacional; y,
j) en general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos.

Sin embargo las franquicias pueden ser una forma de oportunidad de negocios para las Pymes en México ya que son una moderna forma de comercializar productos o servicios por la cual el franquiciante otorga el derecho de utilizar su marca ya consolidada en el mercado y a trabajar bajo su mismo sistema comercial en un territorio exclusivo a un tercero, llamado franquiciado.

El franquiciado le abona al franquiciante un derecho inicial y posteriores regalías mensuales, asumiendo la gestión y el riesgo comercial y financiero del negocio. El sistema hace que el franquiciante ceda el derecho de utilizar su nombre comercial y la marca de sus productos y servicios, el Know How, los métodos técnicos y de negocio, el procedimiento y otros derechos de propiedad industrial e intelectual, apoyando al franquiciado con la prestación de asistencia comercial y técnica mientras dure el contrato de franquicia pactado. También puede distribuirle sus productos.

A continuación, se muestran cuáles son las ventajas y desventajas de adquirir una franquicia (Alcázar, 2016):

Ventajas:

- Reducción de riesgos e incertidumbres al ser propietario de un negocio acreditado, con resultados probados.
- Obtención y acceso a experiencia, tecnología y know-how.
- Formación y capacitación inicial y asistencia y soporte continuados.
- Métodos operativos, administrativos y comerciales respecto de bienes y servicios.
- Zona de exclusividad.
- Acceso a herramientas y programas de marketing y publicidad.
- Sistemas administrativos de control y evaluación.
- Acceso a investigación y desarrollo de nuevas metodologías y tecnologías incorporadas al negocio.
- Acceso a economías de escala.
- Incremento en su prestigio personal al involucrarse en una red de negocios posicionada.
- Diversificación de inversiones o recursos y/o acceso a esquemas de autoempleo.
- Acceso a una inversión rentable y de bajo riesgo.

Desventajas:

- Pago de derechos de entrada y regalías.
- No es propietario de la marca.
- Las principales decisiones las toma el franquiciante, limitando su posibilidad de innovar y actuar de forma independiente.
- Normas y directrices estratégicas impuestas y apegadas a los manuales.
- Supervisión y vigilancia por parte del franquiciante.
- Su éxito se encuentra vinculado al éxito o actuación del franquiciante y de otros franquiciatarios.
- Limitación de recursos económicos para el caso de contingencias o requerimientos adicionales de capital de trabajo.
- Selección de un giro o sector no adecuado o afín a sus aspiraciones personales.

Actualmente, es una forma de contrato muy común que fortalece la competencia para pequeñas y medianas empresas respecto a grandes empresas. Representan un modelo probado, con procesos estandarizados, tecnología transferible y el respaldo de una marca reconocida en el mercado

Con la franquicia, las empresas están creciendo y expandiéndose sin necesidad de aportar una cuantiosa inversión. Por otra parte, la empresa franquiciadora ha de mantener cierto control permanente sobre la franquicia.

Las franquicias le brindan apoyo al franquiciador de una marca con respaldo permitiéndole entrar en el mercado, ofreciéndole también, mayores garantías de éxitos y beneficios.

Las autoridades que regulan el funcionamiento de la franquicia es el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) dependencia creada por SECOFI para el registro y protección de todo lo referente a protección industrial, marcas, derechos y patentes.

Si bien la ley es simple, implica que debe existir una marca en proceso de registro o ya registrada que pueda licenciarse a terceros, que se transmita el conocimiento relacionado a la operación del negocio, que se proporcione asistencia técnica al franquiciatario, que se utilicen los mismos procesos que los utilizados por el titular de la marca para que ésta y sus productos y/o servicios gocen de prestigio y calidad.

BENEFICIOS DE LAS FRANQUICIAS EN LOS NEGOCIOS

Obtener una franquicia representa una gran cantidad de beneficios, por lo que mencionamos al menos 5 beneficios para aquellos que desean convertirse en empresarios.

Los beneficios que se presentan en este tipo de negocios son las siguientes:

- *Posicionamiento*

EL nuevo franquiciatario (concesionario) no tiene que trabajar para establecer la fama de la firma, se inicia un negocio que ya ha demostrado tener éxito, cuenta con una marca reconocida y establecida en el mercado.

- *Experiencia*

El poder compartir el Know – how del franquiciador. La experiencia que el franquiciador brinda compensa la inexperiencia del nuevo franquiciatario. El contar con manuales con procedimientos brindados por la empresa que concede la franquicia, permiten crear y hacer crecer rápidamente el negocio.

- *Motivación*

Tanto franquiciador como concesionario trabajan en equipo, para lograr el éxito del negocio, ya que ambos se benefician del mismo. El franquiciatario recibe constante apoyo del franquiciador para obtener mejores beneficios.

- *Control*

Mayor control de la distribución, suministro y producción de los productos o servicios gracias a la capacitación constante de la empresa franquiciante para no tener que gastar tiempo y dinero en diseñar estrategias de marketing y publicidad.

- *Comunicación*

Las posibilidades de comunicación y de marketing son muy superiores a las que tendría el franquiciado actuando individualmente y con un coste muy inferior. La comunicación que se mantiene en la relación franquiciado-franquiciador es una Garantía de de integración en una red comercial claramente apreciada e identificada por el público.

Regalías

Las regalías son un pago mensual que el Franquiciatario o inversionista debe pagar al Franquiciatario o dueño de la marca por el uso de la marca, estas regalías cubren además del uso de la marca algunos otros puntos como son: Desarrollo de nuevos productos, Investigación de mercados, Supervisión de las tiendas, Gastos de empleados del corporativo para dar servicio a los franquiciatarios, Desarrollo de imagen, Sistemas de cómputo, Página web, Pago de diseñadores, Pago de Programadores, etcétera. (Gutierrez, 2015)

Tradicionalmente existen 3 maneras diferentes de cobrar regalías (Gutierrez, 2015):

1) Cobro por porcentaje: Esta manera de cobrar se realiza en base a las ventas de la tienda, es una forma muy injusta de cobrar ya que si el Franquiciatario realiza grandes esfuerzos de publicidad y de horarios para vender, la Franquicia se queda con más dinero sin merecerlo.

2) Cobro por cuota fija: A mi manera de ver es la más honesta, se cobra una cuota fija y el volumen de ventas que realice el Franquiciatario no se ve afectado, en este tipo de cobranza el inversionista obtiene múltiples ventajas y toda la utilidad adicional es suya sin tener que compartirla con nadie.

3) Sin cobro de regalías: Estas son las más peligrosas del mercado, por un lado te mencionan que no cobran ni un centavo, sin embargo, la empresa necesita ganar

Dinero y en lugar de hacerlo de manera honesta, te condicionan el volumen y precio de los insumos que el inversionista debe comprar para poder operar, en caso de no comprarlos, toda la inversión realizada en el negocio simplemente se pierde, en este tipo de cobro, el precio de los insumos llega a ser hasta del 70% u 80% sobre el precio total de la venta, de tal manera que el Franquiciatario llega a trabajar dando todos sus recursos a la Franquicia.

Conclusiones

México tiene muchas regulaciones y leyes que pueden apoyar a las pymes mexicanas a crecer, dado el comercio que se viene dando en México con el apoyo de los tratados de libre comercio que tiene con otros países puede servir como un apoyo para que la inversión extranjera que está entrando a México pueda ser de ayuda para las empresas puedan crecer y poder tener un sólido mercado. Además, con la ayuda del modelo de franquicias, sería más viable que las empresas puedan tener un auge en los mercados extranjeros y poder ser más competitiva dentro y fuera del país.

Debido a que las pymes han experimentado un descontento a cómo el gobierno maneja las leyes y el cómo se deben manejar las empresas, esto ha hecho que las empresas no duren mucho tiempo. En estos tiempos donde las empresas deben de innovar y al conocer las necesidades y los gustos de los clientes, nos damos cuenta que es más viable que los inversionistas buscan a empresas que, aunque cuesten algo de dinero, ya tengan el reconocimiento, la estabilidad y el mínimo de riesgo que lo que conllevaría abrir una nueva empresa.

Las franquicias mexicanas han tenido más auge que una empresa normal, ya que las franquicias comienzan a tener presencia en varios estados del país y puede que un inversionista extranjero le interese la franquicia y haga que se internacionalice. Y desgraciadamente esto no pasa con las pymes, ya que éstas tienen que pasar por un tiempo de crecimiento y espera a que realmente sea lo que los clientes esperan, pueden crecer y hacer que se extiendan hacia otro estado, pero eso costaría dinero.

Las principales problemáticas de las pymes es lo relacionado al gobierno, ya sean los trámites, la inseguridad; además, aunque se dice que hay apoyo para las empresas al momento de querer utilizarlo es muy difícil que puedan otorgarlo. Es así como las personas piensan en si es confiable el abrir su propia empresa y poder tener un buen rendimiento y una buena economía. Se dice que el promedio de vida de las

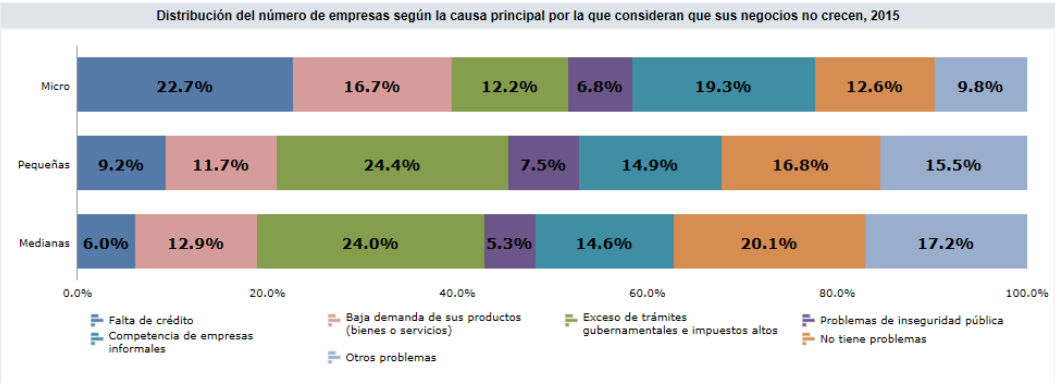
pymes es alrededor de 6 años, por qué no convertir esos seis años en más tiempo y además poder internacionalizarla haciendo que México pueda tener una mejor economía

Resultados

Ambiente de negocios y regulación

Opinión sobre el crecimiento de las empresas | Principales problemas que afectan el crecimiento de las empresas

Tamaño de empresa	Principales problemas que afectan el crecimiento de las empresas						
	Falta de crédito	Baja demanda de sus productos (bienes o servicios)	Exceso de trámites gubernamentales e impuestos altos	Problemas de inseguridad pública	Competencia de empresas informales	No tiene problemas	Otros problemas
Total	**903,741**	**671,198**	**505,900**	**274,957**	**776,047**	**516,155**	**400,543**
Micro	895,468	659,758	482,490	268,125	761,750	499,467	385,363
Pequeñas	7,274	9,277	19,395	5,948	11,853	13,316	12,304
Medianas	999	2,163	4,015	884	2,444	3,372	2,876



(Entreprendeur, 10 ed. vol. 11, No. 1)

Si es bien cierto que una franquicia no garantiza el éxito ni debe ser considerada como un concepto de negocio que como una varita mágica solucionara o incrementara inmediatamente su situación financiera definitivamente la posibilidad de fracaso es mucho menor a la que representa el abrir y operar un negocio independiente aunque las características del concepto sean muy similares a la estructura operativa de una franquicia o se cuente con los medios y proveedores para competirle, como lo vemos en la grafica las franquicias pueden representar una oportunidad de negocios principalmente para las pymes que no cuentan con mucho capital, ya que lo que si es un hecho de que esta forma de hacer negocios los introduce al mercado global, ya que no solo tienen que competir con grandes corporativos con marcas desconocidas sino que que aquí

Mucho menor a lo que representa el abrir y operar un negocio independiente, aunque las características del concepto sean muy similares a la estructura operativa de una Franquicia determinada, o se cuente con los medios y proveedores suficientes para competirle. Sin embargo debemos recordar que una Franquicia no es sólo un modelo de negocio o una estrategia de comercialización y expansión, sino también es el resultado de pruebas, éxitos, tropiezos, investigaciones de mercado y de competencia, de experiencia y posicionamiento o reconocimiento de una marca que se ha ganado por medio de una lucha persistente por

esta razón y en el transcurso de ese largo camino que recorrer, la falta de una marca posicionada, la falta de experiencia, la falta de apoyo por parte de un corporativo que administre y brinde asistencia técnica a una red de unidades, así como la curva de aprendizaje, significan la diferencia y un factor de riesgo importante.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alba, A. C. (2016). *Todo sobre franquicias.* Ciudad de México: Fondo Editorial FCA, UNAM.

Alcázar, E. (21 de Febrero de 2016). *Las Franquuicias en Mexico.* Ciudad de Mexico: Mc. Graw Hill.

Ayup, J. (2014). *El Valor de las Franquicias.* Mexico: Arenas.

Barvadillo de Maria, S. (2015). *las Franquicias paso a paso.* Madrid, España: Madrid.

Cherlo, M. (2017). De la Adolescencia a la Madurez. *Entreprendeur No. 1 Vol. 12*, 99-2012.

Di Constanzo, J. (2017). *Desarrollo del Sistema de franquicias.* Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.

Diputados, C. d. (16 de Diciembre de 2016). *Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.* Ciudad de México: Camara de Diputados.

Entreprendeur. (10 ed. vol. 11, No. 1). las 500 mejores franquicias de México. *Entreprendeur*, 87 pp.

Esther, M. (2016). *El ABC de la Franquicia.* Ciudad de Méxocp: CANVAS.

Gutierrez, H. (17 de Diciembre de 2015). *Las Regalias en las Franquicias.* Ciudad de México: oxford.

Kauffman, S. (2017). *El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana.* México D.F.: Santillana.

May, F., Aguilera, O., & Loy, R. (2017). *Aportación e importancia de las franquicias en la economía mexicana: ¿Realidad o fantasía?* Ciudad de México: Mc. Graw Hill.

Moreno, M. (Julio de 2015). *Micro, pequeñas y medianas empresas en México. evolución, funcionamiento y problemáticas.* México D.F. : Santillana.

Secretaría Permanente del Sistema Económico Latino. (2009). *Políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis económica internacional sobre las pequeñas y medianas empresas, Pymes, de América Latina y el Caribe.* Caracas: Secretaría Permanente del SELA.

Zachary, M. (2016). *Franchise branding: an organizational identity perspective.* Texas: Journal of Academy of Marketing Science.

ANÁLISIS DE LAS CAUSAS POR LAS CUALES LAS PERSONAS DECIDEN DEDICARSE AL COMERCIO INFORMAL EN EL MUNICIPIO DE SALVATIERRA, GUANAJUATO.

Luna Medina L., Montalvo Luna A., Rueda Chávez R. F.
Instituto Tecnológico Superior de Salvatierra.
liluna@itess.edu.mx

1.-Resumen

El comercio informal en Salvatierra está repercutiendo de diferentes formas, ya que genera una competencia desleal con los comercios legalmente establecidos, se invaden los sitios públicos afectando vialidades y acceso y afectando la imagen urbana debido a las estructuras y materiales que utilizan para sus negocios; y al verse afectada la imagen pone en riesgo la permanencia del Municipio de Salvatierra, Guanajuato en el programa de pueblo mágicos al cual pertenece desde el 2012.

El propósito de este estudio es analizar las causas por las cuales las personas deciden tomar el comercio informal como actividad económica y como fuente de autoempleo.

Es una investigación con enfoque cuantitativo, de alcance exploratorio y utilizando como instrumento de recolección de datos las entrevistas semiestructuradas a los comerciantes informales ubicado en el centro de la ciudad mientras están desempeñando su actividad.

Los resultados del estudio arrojan que las personas toman la decisión de dedicarse al comercio informal en el municipio es tener un ingreso que les permita cubrir sus necesidades básicas, otra de las principales razones es la falta de oportunidad de empleo y la baja remuneración de los existentes.

Es necesario que el municipio genere estrategias que, para generar empleos bien remunerados en el municipio, promover el conocimiento del "Reglamento municipal de ordenamiento del comercio en la vía pública" y hacerlo respetar, mejorar la imagen de los comercios informales ya establecidos, trabajar en conjunto Municipio, cámara de comercio y escuelas de nivel superior en la generación de estrategias en base a los datos obtenidos.

Abstract

The informal trade in Salvatierra is having an impact in different ways, since it is an unfair competition with legally established shops, the sites that affect the roads and the access to the urban image are invaded due to the structures and materials they use to your business; and to the verse. the image is in the risk of permanence in the municipality of Salvatierra, Guanajuato in the program of magical town in which it belongs since 2012.

The purpose of this study is to analyze the causes by which people decide informal commerce as an economic activity and as a source of self-employment.

It is a research with a quantitative approach, of exploratory scope and as an instrument of data collection semi-structured interviews to informal merchants located in the center of the city while they are performing their activity.

The results of the study show that people make the decision to dedicate themselves to informal commerce in the municipality to have an income that allows them to have their basic needs, another of the main reasons is the lack of employment opportunity and the low remuneration of the current ones.

It is necessary for the municipality to generate strategies that, in order to generate high-paying jobs in the municipality, promote knowledge of the "Municipal regulation of trade in public roads" and to do so, improve the image of established informal businesses, work in Municipality, chamber of commerce and higher level schools in the generation of strategies based on the corresponding data.

Palabras clave: comercio, informal, causas, vía pública

2.-Introducción

El comercio informal se ha incrementado de manera acelerada como una alternativa de empleo y como fuente de ingreso económico adicional que ayuda a la satisfacción de las necesidades básicas de la población del municipio de Salvatierra, Guanajuato.

La acción de contención del comercio informal y su regulación se han tornado muy complejas, debido a las implicaciones económicas, sociales y políticas, lo que ocasiona problemas al municipio.

Salvatierra recibió el nombramiento de Pueblo Mágicos en 2012, dentro de los elementos de incorporación y permanencia son los ordenamientos de normativos municipales vigentes, con impacto en el desarrollo turístico y entre ellos se encuentra el "Reglamento municipal de ordenamiento del comercio en la vía pública".

Para poder tersar la relación entre municipio y comercio informal es necesario que se analicen las causas que han llevado a estos ciudadanos a involucrarse en dicha actividad.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015), el sector que mayor producto interno bruto produce, es la agricultura con el 26.1%, le sigue transportes y almacenamiento, el comercio al por mayor y por menos con 16.73% del municipio de Salvatierra. En estos datos podemos observar la importancia que tiene el comercio como actividad económica, sin embargo es necesario que esta actividad crezca de forma ordenada y con estricto apego a la ley.

3.-Base Teórica

En México, el sector informal existe desde hace muchos años y al igual que en otros países en desarrollo, es un componente fundamental de la economía que se caracteriza por no contar con el registro gubernamental, ya sea con la intención de evadir el pago fiscal de impuestos, o de ahorrar la oferta de compensaciones, gastos médicos, seguridad social, de vivienda y de otras prestaciones (Regalado, 2006).

En el trabajo de Costa (1989), las y los vendedores ambulantes son considerados aquellos mercaderes que deambulan por la ciudad en búsqueda de nuevos espacios donde pueden vender sus mercancías y, en este sentido, son cargados de simbolismos que los convierte en

personas que elaboran sus propias reglas y de esta forma imponen y redefinen nuevos espacios urbanos, con las implicaciones que esto conlleva con las distintas esferas en que se relacionan, ya sea el sector público o el privado o bien los habitantes de las comunidades en que ellos ejercen su trabajo.

Actualmente el comercio es una actividad esencial de cualquier país, ya sea nacional o internacionalmente. La moneda de cada país se utiliza para medir transacciones, y debido a que cada país tiene una moneda diferente, es necesario cambiarlas y tomar en cuenta la tasa de cambio.(VanGrasstek, 2013)

Ambulantaje

El ambulantaje significa que son trabajadores que compran y venden productos nacionales e importados que no pagan impuestos o que, en el mejor de los casos, sí los han pagado ha sido en forma mínima y que en un momento dado, rompieron un eslabón de la cadena comercial legal y se desviaron hacia la ilegalidad.(Perez, 2010).

Comercio

El comercio es una actividad económica del sector terciario que se basa en el intercambio y transporte de bienes y servicios entre diversas personas o naciones. El término también es referido al conjunto de comerciantes de un país o una zona, o al establecimiento o lugar donde se compra y vende productos.(Dussel, 2013).

Informal

Chen (2012) asevera que "informal" es aquello que:

a)no observa las formalidades o reglas establecidas.

b) que no cumple sus obligaciones o compromisos.

c) que no sigue normas estrictas o no tiene seriedad y solemnidad

d) no conforme con las regulaciones usuales.

Teoría de la informalidad

El sector informal incluye las actividades personales o empresariales y, por extensión, las personas o empresas que evaden tales normas pero no violan; el grado de informalidad se suele medir como la proporción de la producción o del trabajo informal con respecto al total. De acuerdo con lo anterior, una buena parte del proceso de informalización, entendido éste como un aumento significativo del grado de informalidad, es la respuesta individual óptima al cambio en el sistema de incentivos: aumenta la ventaja neta que reporta la informalidad (aumentan las "ventajas de pequeñez" asociadas a la facilidad de evasión de normas propia de la producción en pequeña escala) la ventaja neta que reportan las economías de escala asociadas a factores técnicos.(Mejía, D. 2007)

Vía publica:

Una vía es un espacio que se emplea para la circulación o el desplazamiento. La noción de público, por otra parte, tiene varios usos: en este caso nos interesa su acepción como aquello que pertenece a toda la población (y que, por lo tanto, no es privado).

La idea de vía pública, de este modo, se emplea para nombrar a los lugares por donde circula la gente, ya sea a pie o en algún tipo de vehículo. Los caminos, las calles, los senderos, las avenidas y las carreteras (rutas) que se encuentran abiertas a la comunidad forman parte de la vía pública.(Primo Arámbulo LU, 1995)

Situación económica

Para Moya (2012), El concepto de situación económica hace referencia al patrimonio de la persona, empresa o sociedad en su conjunto, es decir, a la cantidad de bienes y activos que posee y que les pertenecen.

H. Ayuntamiento del municipio de Salvatierra, Guanajuato (2015) considera:

I.- comerciantes permanentes, quienes hubiesen obtenido de la Tesorería municipal y la administración de mercados el permiso necesario para ejercer el comercio por tiempo indeterminado y en un lugar fijo.

II-Comerciantes permanentes semifijos, quienes hubiesen obtenido de la tesorería municipal y administración de Mercados el permiso necesario para ejercer el comercio por Tiempo

indeterminado y en instalaciones semifijas dentro de las zonas de mercados o en la vía pública.

III.- comerciantes permanentes ambulantes, quienes hubiesen obtenido de la tesorería municipal y administración del Mercado el permiso necesario para ejercer el comercio por tiempo indeterminado en puestos que sean fácilmente Trasladados de un lugar a otro. También se considerarán dentro de esta categoría los comerciantes que por sistema utilicen cualquier otro tipo de vehículo para la venta.

IV- zonas de mercados, las adyacentes a los mercados públicos, con los límites que señale la administración de mercados, así como cualquier otra zona o lugar que con la aprobación del ayuntamiento, se acuerde destinar para la instalación de tianguis, mercados sobre ruedas, etc.

V.-puestos fijos permanentes, los locales y accesorias que Existan en el interior y exterior de los mercados públicos, así Como las planchas, puestos o instalaciones de cualquier tipo Que puedan considerarse fijos o permanentes.

VI.- puestos semifijos, se consideran como tales, los puestos Instalaciones o casetas de cualquier tipo que, sin ser permanentes, tengan cierta fijeza para no ser considerados totalmente transitorios. También se considerarán semifijos los tianguis, carpas, aparatos mecánicos de cualquier tipo, etc. Que funcionen en la vía pública o en predios propiedad del municipio o de particulares, aún en las llamadas fiestas de ocasión.

4.-**Desarrollo**

4.1.-Planteamiento del problema

Actualmente en la ciudad de Salvatierra se observa la problemática del comercio informal, si bien es cierto que este tipo de comercio no es algo novedoso, la tendencia de crecimiento va al alza.

Cientos de vendedores invaden el espacio público de forma desorganizada, lo que puede llegar a generar molestia en la población debido a que constantemente tropiezan con ellos y una mala imagen del municipio.

Si bien para muchos, los vendedores informales son un problema, la solución no es privarlos de su única forma de subsistencia, si no primeramente detectar el problema de por qué están tomando la decisión de dedicarse a esta actividad y de esta forma, para posteriormente revisando reglamento y normativas del municipio, se puedan generar estrategias para organizarlos y mejorar las oportunidades de todos ellos.
Es necesario llevar a cabo una investigación que nos permita conocer las causas por las cuales las personas tan decidiendo dedicarse al comercio informal y ambulantaje.

4.2.-Justificación

Esta investigación nos será de gran ayuda ya que conoceremos las causas por las que se da el comercio informal en el municipio de Salvatierra para poder determinar o buscar soluciones que permitan el mejoramiento del orden y coordinación de los servicios públicos y dirigir su adecuado funcionamiento administrativo e higiénico.

Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del reglamento establecido en los mercados, zonas de mercados o plazas y lugares en que en forma ocasional o permanente se permita esta actividad, mejorando la imagen urbana y permitiendo cumplir con uno de los requerimientos de permanencia del programa Pueblos Mágicos.

Generando una competencia más leal entre los comerciantes establecidos que cumplen con todos los requisitos para desempeñar esta actividad económica y los comerciantes informales y ambulantes.

4.3.-Objetivo general

Analizar las causas por las cuales las personas deciden dedicarse al comercio informal en el municipio de Salvatierra, Guanajuato.

4.3.-Metodología

4.3.1.-Enfoquede la investigación

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

Según Hernández y cols. (2014) la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

Por lo tanto, la presente investigación tiene un enfoque cualitativo ya que busca comprender las causas por las cuales las personas deciden dedicarse al comercio informal y ambulantaje y por qué el estudio se llevará a cabo en su ambiente natural y contexto.

4.3.2.-Instrumento

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los comerciantes informales ubicados en el centro de la ciudad, siendo las preguntas detonadoras las siguientes:

1.- ¿Por qué decidió tomar la actividad del comercio informal?

2.- ¿Qué estudios realizo?

3.- ¿Es suficiente el ingreso para cubrir las necesidades básicas de su familia?

4.- ¿Cuánto tiempo tiene usted realizando esta actividad?

5.- ¿Se siente satisfecho con su labor?

6.- ¿En qué temporada tiene más demanda de trabajo?

7.- ¿Qué estrategias realiza para vender más en su trabajo?

8.- ¿Cuántas horas labora al día?

9.- ¿Tiene un sector específico para vender?

10.- ¿Ha recibido algún tipo de ayuda de parte del gobierno?

11.- ¿Por qué escogió realizar esta actividad?

5.-Resultados obtenidos

Esta investigación arroja como resultado que las personas se dedican al comercio informal y ambulante por diferentes causas o razones, siendo una de las principales la necesidad de cubrir las necesidades básicas. Según Inegi (2010) la población económicamente activa del

municipio es de 32,091, de los cuales 24,811 son hombre y 9,167 son mujeres, la PEA por ocupación es la siguiente: Comerciantes y trabajadores en servicios diversos 10,311; trabajadores agropecuarios 8,612; trabajadores en la industria 6,590, profesionistas, técnicos y administrativos 4,319. Inegi(2010) menciona que la PEA ocupada por sector de actividad es: Primario 9880, secundario 6784, servicios 7664 y comercio 5440.

Un dato relevante mencionado por Inegi (2010) menciona que la PEA según ingreso es: hasta 1 salario mínimo 8110 personas, 1 a 2 salarios mínimos 9,735 personas, más de 2 salarios mínimos 9735, no especificado 2351 personas.

En el municipio las oportunidades laborales son escasas o mal pagadas, así que este tipo de actividad representa una oportunidad de ingreso más atractiva.

La mayoría delos comerciantes informales y ambulantes, no cuentan con una profesión, siendo su máximo grado de estudios la educación de nivel secundaria. Según el H. Ayuntamiento de Salvatierra (2015) el municipio de, tiene un promedio de escolaridad de 7 grados, lo que significa hasta primero de secundaria, a pesar de que la oferta de instituciones de educación se ha incrementado, el rezago educativo sigue siendo importante, por lo cual el comercio informal y ambulante representa una oportunidad de obtener ingresos sin cumplir con un perfil académico alto.

Podemos observar que las personas que ejercen esta actividad tienen en común varias características, siendo alguna de ellas que disfrutan su trabajo.

Otra característica importante es que esta actividad se va heredando de padre a hijos, podemos encontrar terceras generaciones que siguen conservando los espacios y puestos de sus abuelos.

Derivado del nivel de escolaridad bajo, dichos comerciantes no cuentan con conocimientos que permitan hacer crecer su negocio y establecerse formalmente.

Las técnicas de ventas utilizadas por los comerciantes han sido adquiridas de forma empíricas y prácticamente heredadas, considerando como principal estrategia la amabilidad.

Manifiestan un grado de inconformidad porque consideran que no reciben ningún tipo de apoyo del gobierno que les permita el desarrollo de su actividad, podemos complementar que desconocen el reglamento que rige el funcionamiento de los mercados públicos, zonas de mercados y comerciantes ambulantes y fijos.

El tiempo que estas personas ha realizado esta actividad es muy variable, hay personas que tienen tres años y otras hasta cuarenta, pero un promedio general es de veintidós años aproximadamente.

6.-Recomendaciones

Tomando en cuenta el resultado de la investigación, los comerciantes informales no tienen conocimiento del reglamento, por lo que se sugiere se implementen estrategias de divulgación que permitan que sea del conocimiento de todos los involucrados en el desarrollo de esta actividad económica, y de sensibilización que promuevan el respeto a dicho lineamiento y evitar cometer más irregularidades.

Dado que estas personas cuentan con un nivel académico bajo, se recomienda que trabajen en conjunto instituciones educativas de nivel superior, municipio, cámara de comercio y asociaciones de comerciantes en la generación de proyectos de capacitación que les permitan conocer técnicas o estrategias para mejorar su negocio y salir de la informalidad.

Dentro del Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 se plasmaron proyectos que promueven la modernización del comercio detallistas mediante la dignificación de la imagen comercial de los negocios fijos y populares establecidos en la cabecera municipal y en las principales comunidades del municipio sumado al establecimiento de un centro de atención empresarial y de apoyo de trámites y servicios que permite orientar y asesorar sobre permisos, autorizaciones y demás requisitos que se requieren para la apertura de negocios y/o regulación ante las administraciones federal, estatal y municipal de manera más rápida y sencilla; por lo cual es muy importante el darle el seguimiento necesario a la implementación de este proyecto para procurar mantener el orden e imagen apropiada de esta actividad.

Debido a la gran problemática que representa el desalojo del comercio ambulante, sería muy importante que las autoridades encargadas expidieran los permisos de forma responsable para

evitar el enfrentamiento de los comerciantes ambulantes, informales y los establecidos, además de realizar reuniones de forma continua para atención de quejas y sugerencias, para mejora continua.

Involucrar a los comerciantes en programas de saneamiento de áreas verdes y de mejora, así como de limpieza, generarles cultura cívica, y compromiso para con la sociedad.

7.-Conclusiones

podemos concluir que el comercio informal es el reflejo de la calidad del mercado de trabajo en nuestras localidades, como pudimos ver en el análisis de los resultados, gran cantidad de salvaterrenses tienen ingresos de dos salarios mínimos o menos, el poder de compra de la población y el impacto que tienen los precios en la decisión de compra del consumidor contribuye a la problemática de la proliferación del comercio informal, ya que esta es quizá la única alternativa de acceso a muchos bienes y servicios para un importante sector de la población.

Esta actividad está creciendo cada vez más ya que como su nombre lo dice existe informalidad en su ejercer, ya que, si bien de forma local se cuenta con un reglamento, no es del total conocimiento o no se cumple con él, esto tiene que ver mucho con las autoridades que estén en funciones y cabe señalar también que influyen mucho los partidos políticos y las promesas de campaña, con cada cambio de poder también cambian los permisos.

El crecimiento en ésta actividad se debe a que la ejercen todo tipo de personas, de cualquier nivel socio-económico, nivel escolar etc., tiene mayor flexibilidad en términos de horarios y en la mayoría de los casos se es el propio jefe. Si bien se paga una cuota por derecho de piso, no se paga renta como un local establecido, ni tampoco se cumplen con los requisitos fiscales, por lo tanto, no pagan impuestos.

Las autoridades deben expedir los permisos de forma responsable, ya que, si bien se beneficia a un sector de la población, también se perjudica a otra gran parte del comercio formal, ya que tapan la entrada de sus negocios, impiden la una vista apropiada de este y generan competencia desleal, se debe evitar el conflicto de estos dos sectores de la población.

Es muy importante reglamentar adecuadamente el ambulantaje y comercio informal, tratando de establecer áreas adecuadas para venta y haciendo cumplir el reglamento municipal.

8.-Referencias

Arámbulo, P., Almeida, C., Cuellar, J. y Belotto, A. (1995). La venta de alimentos en la vía pública. *Bol Oficina Sanit Panam118 (2). Recuperado de* http://hist.library.paho.org/Spanish/BOL/v118n2p97.pdf

Chen, M. A. (agosto, 2012). La economía informal. *Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y organizando, No. 1*. Recuperado de http://www.wiego.org/sites/default/files/publications/files/Chen-Informal-Economy-Definitions-WIEGO-WP1-Espanol.pdf

Dussel, E. (2013). Economía, comercio e Inversiones. México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe. Recuperado de http://www.dusselpeters.com/63.pdf

Gonzalez, M. A. (mayo, 2012). Representaciones Sociales Del Ambulantaje En El D.F. En Comerciantes Establecidos, Consumidores y Comerciantes En Vía Pública. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala Vol. 13 No. 2*. Recuperado de file:///C:/Users/Lina/Downloads/17660-24732-1-PB.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ª ed.). México. McGraw Hill.

H. Ayuntamiento Municipio de Salvatierra. (2015). *Propuesta de Plan de Plan Municipal de Desarrollo Municipio de Salvatierra*. Recuperado de seieg.iplaneg.net/pmd/doc/salvatierra/iii.documento/salvatierra_pmd.doc

Mejía D y Posada, C. (2007). Informalidad: teoría e implicaciones de política. *Borradores de economía No. 455.* Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/pdfs/borra455.pdf

Moya, M. A. (2012). *Fundamentos de economía.* México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: http://ru.iiec.unam.mx/2462/1/FundamentosDeEconomiaSecuenciaCorrecta.pdf

VanGrasstek, C. (2013). Historia y futuro de la Organización Mundial del comercio. Organización Mundial de Comercio. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/historywto_s.pdf

PROPUESTAS DE DESARROLLO ENDÓGENO EN LA PIEDAD, MICHOACÁN.

Ma. Elena Hernández Manríquez, Gildardo de Jesús Torres Varela, Jesús Eduardo Villegas Martínez.
Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de La Piedad,
manriquezz2@yahoo.es, giljetova321@gmail.com, jedvim@yahoo.com.mx

Resumen

Se propone, impulsar el empleo desde la perspectiva del desarrollo endógeno y del proceso de gestión de los programas federales, estatales y mundiales orientados a emprender en Mipymes, para impulsar el empleo y el desarrollo endógeno en La Piedad, Michoacán., como una alternativa de empleo de los profesionistas egresados de las carreras de Ingeniería en Administración y en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico de La Piedad.

Palabras clave. Desarrollo endógeno, empleo, actores locales, comunidad territorial, desarrollo autónomo.

Introducción.

Objetivo.

Proponer el desarrollo endógeno a los actores locales públicos y privados e institucionales de La Piedad Michoacán, para lograr un desarrollo local sostenible y duradero, para generar el emprendedurismo, la inversión y el empleo para los egresados del Instituto Tecnológico de La Piedad.

Justificación.

De los veintisiete a casi los treinta y tres años que se inició la educación superior en La Piedad Michoacán, los profesionistas egresados de las instituciones de educación superior , aún tienen la expectativa de que se creen fuentes de empleo de empresas oligopólicas nacionales o mundiales que estén interesadas en nuestro municipio de invertir y de crear empleo por medio de llevar a cabo la inversión e instalación de empresas que ofrezcan empleo a estos egresados, pero esto no puede ser posible por la limitación territorial y de recursos naturales que existen esta ciudad, es por ello que en este artículo se sugiere y se desea promover un cambio de idea de que estos egresados y en general, la población y de los actores o agentes económicos públicos y que mantienen una idea de promover un desarrollo exógeno, en lugar de un desarrollo endógeno, que promueva la iniciativa de emprender negocios y propiciar el desarrollo endógeno a través de retomar o continuar aquellas actividades artesanales, productivas, o cadenas de valor que complementan las actividades sectoriales de nuestro país, o de las actividades económicas que se desarrollan en los estados vecinos o de los estados que desarrollan actividades que en este municipio y que se pueden complementar para lograr el desarrollo endógeno que los actores locales promuevan.

Base Teórica.

Desde la perspectiva teórica del desarrollo, Vazquez Barquero, (2007) define: el desarrollo como el proceso complejo que transforma el territorio desde diferentes planos: productivo, tecnológico, social, cultural y político, que es posible interpretarlo, gracias al concepto de desarrollo endógeno". "Esencialmente, esta conceptualización del desarrollo se refiere a procesos de crecimiento y cambio estructural que persiguen satisfacer las necesidades y demandas de la población y mejorar su nivel de vida y, en concreto, se proponen el aumento del empleo y la disminución de la pobreza.

La teoría del desarrollo endógeno y los modelos de crecimiento endógeno aceptan que existen diferentes sendas de crecimiento de las economías en función de los recursos disponibles y de la capacidad de ahorro e inversión, que los rendimientos de los factores pueden ser crecientes, que el progreso tecnológico es endógeno en los procesos de crecimiento y que existe un espacio para las políticas de desarrollo industrial y regional, afirma Vázquez Varquero, (2007)

Desde los diversos enfoques del desarrollo endógeno. Las visiones populistas del desarrollo, como el desarrollo auto centrado o el desarrollo participativo, surgen como reacción a la insatisfacción que generó el agotamiento del modelo de desarrollo desde fuera, que era la interpretación dominante en los años sesenta y setenta. "La visión del desarrollo humano, por su parte, ha tenido una presencia creciente desde principio de los años noventa gracias al apoyo recibido de las agencias internacionales. Las nuevas formas de cooperación internacional han estimulado la ejecución de programas dirigidos a la erradicación de la pobreza y a la promoción empresarial mediante iniciativas de desarrollo que utilizan las capacidades de la población".

Por lo tanto, en un momento concreto, una comunidad territorial, por iniciativa propia, puede encontrar nuevas ideas y proyectos que le permitan utilizar sus recursos y encontrar soluciones a sus necesidades y problemas. Los actores locales, a través de sus iniciativas y decisiones de inversión y de la participación en la formulación y gestión de las políticas, contribuyen al desarrollo y la dinámica productiva de una localidad, un país o un territorio (Friedmann y Weaber, 1979). Las estrategias de «desarrollo desde abajo», que permiten movilizar y canalizar los recursos y las capacidades existentes en el territorio, conducen al progreso económico, cuando los actores locales interactúan entre sí, se organizan y realizan sus iniciativas de forma consistente y coordinada (Stöhr, 1981). Esta interpretación ha recibido el apoyo de aquellos que argumentan que el desarrollo no es importado sino que se produce gracias al trabajo y al esfuerzo económico y social de las comunidades locales. Para erradicar la pobreza y crear empleo la estrategia más eficaz sería instaurar un modelo de desarrollo autónomo que movilizase el potencial de desarrollo existente en el territorio e impulsará la producción de las pequeñas explotaciones agrarias, las pequeñas y medianas empresas y la industria artesanal, que detuviera el proceso de urbanización masiva y que comprometiera la participación de los actores sociales, de esta interpretación, explicaría por qué, en las últimas décadas, la economía social ha recibido una atención creciente, y por qué se han difundido las estrategias y las políticas que propugnan el surgimiento y desarrollo de iniciativas, basadas en la solidaridad, la autonomía de las comunidades locales (y, por lo tanto, de los países) y la utilización de los recursos y potencialidades de que disponen los territorios. Giordani (2004) argumenta que la economía social permite superar la separación entre capital y trabajo e introducir la solidaridad en el propio proceso económico, y propone para México, un nuevo modelo de desarrollo que comprende al sector público, el sector privado y el sector de economía social. Desde esta perspectiva, la solidaridad estaría en el centro de la producción, de la acumulación, de la distribución y del consumo. Así pues, desde esta visión del desarrollo se argumenta que la economía social surge espontáneamente como respuesta de la sociedad a las carencias sociales (en el empleo, en la vivienda, en la calidad de vida) que ni el mercado ni el estado son capaces de atender (Toscano, 2000). Se trata de emprendimientos orientados al bienestar social, que realizan las cooperativas, las micro y pequeñas empresas, las cajas de ahorro, y las instituciones sin ánimo de lucro, en las que prima el trabajo realizado por los miembros que participan en la gestión, y en donde las decisiones se toman de forma democrática entre sus miembros. Sería, como argumentan García Delgado y otros (2004), la expresión de la capacidad creadora de la sociedad, que responde a los desafíos que plantea el desarrollo económico y el cambio social en un mundo cada vez más integrado. Población en el proceso de desarrollo (Gore, 1984; Kitching, 1982).

La demanda de una mayor participación de los actores locales y de la sociedad civil, por su parte, ha dado lugar a iniciativas de desarrollo basadas en la democracia directa de la población, en la democracia participativa, (Rodríguez Villasante, 2006). Este enfoque parte de la idea de que no hay un verdadero desarrollo si los ciudadanos, los beneficiarios del desarrollo, no participan en el diseño, ejecución y control de las iniciativas de desarrollo. Se trata más que nada de una metodología que facilita la participación de los ciudadanos frente a otras metodologías sean estas de carácter jerárquico como la planificación del desarrollo regional de las administraciones centrales, o sean el resultado de las decisiones colegiadas de los actores locales como es la planificación estratégica.

La visión populista del desarrollo endógeno sostiene que, en la actualidad, lo importante del desarrollo es su carácter autónomo, el autodesarrollo, basado en la utilización de los recursos propios y que, por lo tanto, se podría producir en cualquier localidad o territorio, ya que todos los territorios disponen de un potencial de desarrollo.

La cuestión residiría en utilizar los recursos locales en proyectos diseñados y gestionados por los propios ciudadanos y las organizaciones locales, de tal manera que sus habitantes controlaran el proceso a través de las iniciativas de desarrollo local. Se trata de una interpretación, más bien, optimista de los procesos de desarrollo, que considera que las necesidades de la población estarían bien cubiertas y el éxito de las iniciativas locales garantizado cuando la población define, asume y controla los proyectos por muy limitados que sean los recursos de que dispone y las inversiones que se realizan. Además, valora la utilidad de los recursos de todo tipo existentes en un territorio, y considera que lo importante son los factores y las capacidades del territorio, que constituyen el patrimonio sobre el que basar la generación de renta y la satisfacción de las necesidades. Considera, también, que la acción ciudadana es la base de las políticas de desarrollo, por lo que las acciones públicas más eficientes serían las que se diseñan y se gestionan de abajo, y además concede un valor democrático a la política de desarrollo y a las decisiones de los ciudadanos para satisfacer sus necesidades. A pesar de sus aspectos positivos, el desarrollo autónomo es un enfoque que adolece de importantes debilidades. Ante todo, no considera que sea preciso articular los procesos de desarrollo en función de la acumulación de capital; ni que el ahorro y la inversión sean mecanismos necesarios si se desea la continuidad a largo plazo del progreso económico y social; ni presta atención particular a mecanismos que faciliten su sostenibilidad económica. Frecuentemente, se desconoce la importancia de introducir conocimiento en los procesos de producción y no se valora adecuadamente la importancia de la organización de la producción para obtener rendimientos crecientes. Por último, esta visión del desarrollo endógeno no argumenta suficientemente que las economías locales, ya que los mecanismos que favorecen los procesos de desarrollo tienen que ver con la proyección y utilización de las capacidades de los ciudadanos y con la capacidad creativa y emprendedora de la población. Es decir, el núcleo del proceso de desarrollo residiría en el desarrollo de las capacidades humanas y, en particular, de la capacidad creadora de la población, que es una de las claves del proceso de acumulación de capital y del progreso económico de las sociedades y territorios. Amartya Sen (2001), propone un cambio importante en la interpretación del desarrollo, cuando sostiene que el concepto de desarrollo va más allá del crecimiento y de los niveles de la renta per capita de un país o de un territorio, ya que son tan sólo un instrumento para que la población realice sus capacidades. Lo realmente importante es que las personas lleven a cabo aquellas funciones y actividades que desean y sean capaces de realizar. Es decir, el desarrollo económico se consigue mediante la utilización de las capacidades que las personas han desarrollado gracias a los recursos materiales y humanos, y a la cultura que posee el territorio. Este es un concepto que manifiesta la estrecha relación existente entre desarrollo y libertad. Sen argumenta que lo importante en los procesos de desarrollo es la capacidad de los ciudadanos para poder decidir sobre cuáles son las potencialidades que están dispuestos a utilizar en la realización de su proyecto de vida y, por lo tanto, en su contribución al desarrollo; es decir, se trata de que los ciudadanos puedan elegir, de que la población tenga las oportunidades para poder realizar las actividades que desee con las habilidades y el conocimiento que tiene. Desde esa perspectiva, la libertad de elegir de los ciudadanos ocuparía un lugar central en los procesos de desarrollo, por lo que Sen argumenta que las instituciones, y las normas y reglas, formales e informales, deberían contribuir al ejercicio de la libertad de los ciudadanos y que la libertad es un valor intercultural ya que permite siempre y en todo lugar la utilización de las capacidades de la población. El Programa de Naciones Unidas para el desarrollo, las cuales están integradas en los sistemas productivos nacionales e internacionales. La cultura guía la conducta de la población, como argumenta Landes (1998), pero es algo más que un instrumento que facilita e influencia los procesos de desarrollo las y que, de una forma u otra, se ven afectados por los propios procesos en los que participan.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2001) ha aceptado esta visión del desarrollo y considera que el desarrollo humano es un proceso a través del que los ciudadanos amplían sus capacidades de tal forma que permita alargar su vida, mejore sus conocimientos y tenga los recursos económicos necesarios para llevar una vida digna. Con las políticas de desarrollo se pretendería ampliar las posibilidades de elección de los ciudadanos, de tal manera que las personas se conviertan en la clave de todos los factores y procesos que contribuyen al desarrollo de los países, de las regiones y de las ciudades. Por ello, en las propuestas para abordar los retos actuales, se pone el énfasis en definir una senda de crecimiento con arreglo a las capacidades de la población, en fortalecer este enfoque del desarrollo, que sitúa al hombre en el centro de

los procesos de transformación de la economía y la sociedad, lo que tiene implicaciones importantes. Ante todo, se entiende que los resultados materiales de la actividad humana nunca son un fin en sí mismo, sino que son un instrumento para el bienestar de los ciudadanos. Además, la pobreza (y, por lo tanto, los bajos niveles de ingreso) deja de ser una limitación para el desarrollo ya que lo que cuenta no es la cantidad de recursos de un territorio sino las capacidades de sus habitantes y es bien conocido, como muestran los movimientos migratorios del último siglo, que las personas con pocos recursos económicos, no por ello carecen de espíritu emprendedor, creatividad, y capacidad de ahorro. Por último, esta visión elimina la falsa diferenciación entre desarrollo y subdesarrollo, ya que considera el desarrollo como un proceso continuo que transforma las capacidades de la población en función de los cambios en el entorno que él, asimismo, ayuda a transformar. El argumento de que la utilización de las capacidades de la población es un elemento crítico en los procesos de desarrollo, conduce inexorablemente a considerar que la capacidad creativa del ser humano es una condición necesaria para que un país o un territorio se desarrolle, ya que sin ella no es posible entender el funcionamiento del sistema económico, ni el de los mecanismos y las fuerzas que impulsan el progreso económico y social. La capacidad creadora ha permitido al hombre crear los mecanismos (económicos, tecnológicos e institucionales) que facilitan el aumento de la productividad, le permiten alcanzar el progreso económico y transformar la sociedad. La creatividad va unida a la capacidad emprendedora de los individuos y de las organizaciones ya que facilita el desarrollo de aquella y, por lo tanto, las transformaciones urbanas, tecnológicas, organizativas, productivas e institucionales (Lasuen y Aranzadi, 2002). A través de la capacidad emprendedora las personas transforman la realidad y crean las oportunidades de desarrollo. La capacidad empresarial y organizativa es, por lo tanto, una forma de manifestación de la capacidad creadora de las personas que permite producir algo nuevo y original en el entorno en el que vive. El proceso creador se produce en función de los recursos, potencial y factores de atracción que caracterizan a un territorio y que cambian de unos lugares a otros. Por ello, la capacidad emprendedora está siempre condicionada por los factores culturales que explican la especificidad del territorio. De ahí que se pueda decir que el desarrollo se produce gracias a la creatividad emprendedora de los ciudadanos en un determinado entorno cultural. Así pues, desarrollo, creatividad y cultura se relacionan de forma diferente en cada territorio. Se produce entre ellos un proceso de interacciones continuas a medida que toma forma el proceso de desarrollo.er la calidad de la formación y en subsanar las deficiencias alimenticias y sanitarias, siempre dentro de un La organización de los sistemas productivos esconde una de las fuerzas centrales del proceso de acumulación de capital, como se ha puesto de manifiesto en los países avanzados, en las economías de desarrollo tardío y en las economías emergentes durante las dos últimas décadas (Becattini, 1997 y 2002; Costa Campi, 1988; Pietrobelli y Rabelotti, 2006). La cuestión no reside en si el sistema productivo de una localidad o territorio está formado por empresas grandes o por empresas pequeñas sino en el modelo de organización de la producción y sus efectos sobre el comportamiento de la productividad y de la competitividad. Así pues, los sistemas productivos locales, los distritos industriales son formas de organización de la producción, basadas en la división del trabajo entre las empresas y la creación de un sistema de intercambios locales que impulsa el aumento de la productividad y el crecimiento de la economía. Se trata de un modelo de organización que permite generar rendimientos crecientes cuando la interacción entre las empresas propicia la utilización de las economías externas de escala existentes en los sistemas productivos, a fin de cuentas uno de los potenciales de desarrollo de las economías. Pero, además, la adopción de sistemas más flexibles en la organización de las grandes empresas y grupos de empresas las hacen más eficientes y competitivas ya que estimula el despliegue de nuevas estrategias territoriales, articulado a través de redes de plantas subsidiarias más autónomas y más integradas en el territorio. La mayor capilaridad de la organización de las empresas les permite utilizar más eficientemente los atributos territoriales y obtener, así, ventajas competitivas en los mercados. Las formas de organización de la producción cambian en el tiempo como consecuencia de las estrategias de las empresas y la evolución de la dinámica económica, que están condicionadas por la introducción de innovaciones y conocimientos en los sistemas productivos (Gordon y McCann, 2000; Vázquez Barquero, 2006). Los distritos industriales surgen y se desarrollan durante la revolución industrial que se inicia a mediados del siglo XVIII, los complejos industriales lo hacen con la revolución eléctrica del último tercio del siglo XIX, y las redes y clúster industriales con la revolución informacional en curso. El actual proceso de integración internacional fomenta la formación de redes de empresas a nivel global ya que se apoya, entre otros factores, en la internacionalización de las cadenas de valor de la producción vinculando clúster y empresas, así como en un sistema de relaciones sociales que permite gestionarlas (Gereffi, 1994). Se asiste, por lo tanto, a la formación de una economía global en la que se conectan espacios y clúster de las economías avanzadas con los espacios y clúster de las economías emergentes,

y en la que los intercambios de productos y conocimientos se establecen dentro de las cadenas de valor (Messner, 2004). La formación y desarrollo de redes y sistemas flexibles de empresas, cuadro de cambio de la cultura y de las instituciones. la interacción de las empresas con los actores locales y las alianzas estratégicas permiten a los

Por último, los procesos de desarrollo tienen, además, profundas raíces institucionales y culturales (Lewis, 1955; North, 1990). El desarrollo de una economía lo promueven los actores presentes en el territorio mediante las iniciativas y decisiones de inversión y localización a través de las que realizan sus proyectos. Las economías funcionan siguiendo normas e instituciones específicas, formales e informales, que se han ido creando a medida que el sistema productivo, la cultura y la propia sociedad se desarrollaban. Dado que los agentes económicos toman sus decisiones en ese entorno organizativo e institucional, el tipo de instituciones existentes facilitará o dificultará la actividad económica.

Los altos niveles de desempleo y de pobreza que se alcanzaron a principios de los ochenta, impulsaron un profundo cambio en las políticas de desarrollo (Stöhr, 1990; Vázquez Barquero, 1993). “La respuesta espontánea de las comunidades locales, con el objeto de neutralizar los efectos negativos de la globalización y del ajuste productivo sobre el empleo y el nivel de vida de la población, ha dado lugar a la política de desarrollo local endógeno en numerosas economías de los países emergentes y de desarrollo tardío”.(Alburquerque, 2001), (Aghon et al., 2001).

Otro de los ejes principales de la política de desarrollo endógeno es la difusión de las innovaciones y el conocimiento en el tejido productivo y social, como puede comprobarse en las iniciativas que funcionan en territorios con dinámicas productivas y niveles de desarrollo muy diferentes. Pero, frecuentemente, se trata de acciones aisladas, que no obedecen a una propuesta de desarrollo integrado que permita aprovechar la sinergia entre las diferentes acciones. Por otro lado, las iniciativas locales no obedecen a una política redistributiva del estado sino que su objetivo es impulsar la creación y desarrollo de empresas en un mundo cada vez más integrado, lo que a largo plazo permite la creación de riqueza y empleo. Sin duda, cuando los resultados son positivos afectan favorablemente a la mejora de la equidad dentro de la economía local, pero no se trata de una política de bienestar en el sentido tradicional del término. Por último, las iniciativas de desarrollo local tienen delante de sí el desafío de la coordinación estratégica con las acciones y políticas de las administraciones del estado y de las organizaciones privadas, que es posible realizar a través de instrumentos como la planificación y gestión estratégica

Sostiene que el desarrollo es, ante todo, un proceso territorial en el que la capacidad emprendedora e innovadora constituye el mecanismo impulsor de los procesos de transformación de la economía y de la sociedad. Fua (1994), considera que lo realmente decisivo para que el desarrollo sea sostenible y duradero son los factores que determinan la competencia espacial del territorio, entre los que destacan la capacidad empresarial y organizativa, la cualificación de la mano de obra, la instrucción de la población, los recursos medioambientales y el funcionamiento de las instituciones. El desarrollo es, además, un proceso que está difuso en el territorio y se apoya no sólo en los factores económicos sino también en los factores sociales y culturales del territorio. En este sentido, Becattini (1997) argumenta que las empresas no son entidades aisladas que intercambian productos y servicios en mercados abstractos, sino que están localizadas en territorios concretos y forman parte de sistemas productivos firmemente integrados en la sociedad local. Aydalot (1985) apostilla que los territorios que muestran un mayor dinamismo son aquellos cuyos procesos de desarrollo se caracterizan por la flexibilidad del sistema productivo, la capacidad innovadora de sus organizaciones y la diversidad económica y cultural. Ahora bien, como se ha señalado anteriormente, existe una variedad de visiones y enfoques sobre el significado de la endogeneidad de los procesos de desarrollo. Pero, como señala Boisier (2003), la endogeneidad, en lo esencial, consiste en la capacidad del territorio para ahorrar e invertir los beneficios en el propio territorio e impulsar el progreso tecnológico del tejido productivo a partir del sistema territorial de innovación. El enfoque evolutivo del desarrollo endógeno argumenta, además, que las transformaciones económicas, sociales e institucionales son posibles si los recursos que se utilizan en los proyectos de inversión inciden sobre las fuerzas del desarrollo favoreciendo la aparición de rendimientos crecientes. El enfoque estratégico, por su parte, asocia el desarrollo endógeno con las iniciativas locales que han surgido espontáneamente en ciudades, regiones y países durante las últimas décadas como una respuesta de los actores locales a los problemas y desafíos que presenta la globalización, y, en particular, al aumento de la desocupación, y la pobreza crónica. Dado que durante las

últimas décadas las administraciones centrales se han ocupado, sobre todo, de las cuestiones macroeconómicas, los actores locales han asumido la función de hacer el sistema productivo más eficiente, promover la equidad y el bienestar de los ciudadanos y mejorar la calidad de vida de la población mediante la ejecución de proyectos de desarrollo. En este sentido, como señala Arocena (2001), el desarrollo endógeno sería un proceso que combina la sostenibilidad económica con la social, ya que los actores públicos y privados toman las decisiones de inversión no sólo con la finalidad de mejorar la productividad y la competitividad de las empresas, sino también con el fin de resolver los problemas y mejorar el bienestar de la sociedad. El enfoque del desarrollo humano, a su vez, confiere al desarrollo endógeno una nueva dimensión cuando argumenta que se trata de un proceso culturalmente sostenible en el que las capacidades y la creatividad de la población son la base sobre la que se apoya el proceso de acumulación y progreso de las localidades y territorios, y sostiene que el hombre es el beneficiario del esfuerzo de transformación económica y social. El desarrollo endógeno es, desde esta óptica, la expresión de la capacidad de (Vázquez Barquero, 2005) los ciudadanos para escoger y elegir libremente su proyecto de vida y, de esta forma, el sendero de cambio y de transformación de la economía y de la sociedad. La discusión anterior pone de manifiesto la validez y relevancia de la teoría del desarrollo endógeno y marca claramente sus límites para comprender los procesos de desarrollo y para actuar a través de las iniciativas de los actores públicos y privados. Ante todo, se trata de una interpretación que permite establecer con claridad la distinción entre crecimiento y desarrollo, al argumentar que cuando se habla de desarrollo no se hace referencia a cambios más o menos rutinarios, que promueven el aumento de las magnitudes económicas, sino que se hace referencia a procesos que suponen una transformación radical de todos y cada uno de los mecanismos y fuerzas del desarrollo. Además, permite explicar como la interacción de estas fuerzas facilita el surgimiento de rendimientos crecientes y, por lo tanto, el desarrollo sostenible. Su validez conceptual plantea ciertas limitaciones, en ocasiones debidas a la dificultad de establecer mediciones de las relaciones entre variables (como ocurre, por ejemplo, con la relación entre cultura y crecimiento) y, en ocasiones, asociadas con el hecho de que no aborda directamente la relevancia del funcionamiento macroeconómico que condiciona el progreso de las economías. Además, es una interpretación que establece la discusión en términos del aumento de la productividad y competitividad de los territorios en el contexto de un mundo cada vez más integrado; pero, no plantea de forma directa las relaciones del sistema productivo local con los mercados y específicamente con los mercados internacionales. En resumen, el desarrollo endógeno es una interpretación que supone un claro avance en términos del análisis y de las políticas, con respecto a los modelos de crecimiento económico, como se ha indicado anteriormente, y con respecto a las propuestas que emanan del pensamiento estructuralista, como se argumenta en otro lugar (Vázquez Barquero, 2005). La teoría del desarrollo endógeno es una interpretación que no necesariamente entra en conflicto con los enfoques del desarrollo más convencionales, sino que por el contrario sus bases teóricas y sus propuestas de acción pública la hacen compatible con otras visiones del desarrollo. Es más, se trata de una conceptualización que se transforma y cambia a medida que lo hace la realidad económica y la investigación. En la actualidad la discusión sobre desarrollo endógeno atraviesa por un momento de gran creatividad, sobre todo en los países emergentes y de desarrollo tardío. Los desarrollos teóricos han recibido un nuevo impulso con trabajos como los de Schmitz (1995), Altenburg y Meyer-Stamer (1999), Boisier (2003), Pietrobelli y Rabelotti (2006), Scott y Garofoli (2007), Wang (2007), el desarrollo endógeno es una interpretación en la que confluyen diferentes visiones del desarrollo que comparten una misma idea, El desarrollo endógeno va acompañado de las teorías y políticas de desarrollo territorial, de la lógica teórica y un mismo enfoque de las políticas de desarrollo. El núcleo de esta interpretación reside en el carácter territorial de los procesos de crecimiento y cambio estructural que depende de los factores y mecanismos territoriales en que se basa el desarrollo, de un lado, y en las leyes que regulan y gobiernan los procesos de crecimiento y de distribución de la renta, de otro. En este sentido, los diferentes enfoques del desarrollo endógeno son compatibles entre sí, y de hecho tienen un carácter complementario. La visión populista cobra mayor sentido dentro de una interpretación más amplia del desarrollo endógeno, que considera que la capacidad emprendedora y la creatividad de la población son los mecanismos que impulsan el cambio y la transformación de la economía y la sociedad de lugares y territorios a través de las iniciativas que favorecen los procesos de acumulación de capital. Por su parte, la visión evolutiva del desarrollo es una interpretación que plantea la mecánica de los procesos de desarrollo, útil para analizar y actuar sobre la realidad, por lo que conceptualiza los fenómenos actuales que plantea el desarrollo y orienta las respuestas de los actores a los desafíos de la globalización. La visión del desarrollo humano, a su vez, añade que el desarrollo es un proceso culturalmente sostenible. Pero, su sostenibilidad requiere apoyarse en la visión evolutiva del desarrollo ya que los procesos de desarrollo económico

los impulsan la creatividad y las capacidades de las personas, pero también el potencial económico y productivo de los territorios que estimulan las fuerzas del desarrollo. El desarrollo endógeno, por último, se ha convertido en una interpretación que facilita la definición de estrategias y políticas, que los actores de un territorio pueden ejecutar aprovechando las oportunidades que presenta la globalización. Cualquiera que sea el enfoque que se adopte, las políticas de desarrollo tienen que construirse a partir de factores económicos, sociales, ambientales, institucionales, políticos y culturales que se combinan de forma única en cada localidad, en cada territorio. Por ello, la política de desarrollo endógeno sostiene que las iniciativas de desarrollo difieren de un territorio a otro, de una localidad a otra. En resumen se trata de una interpretación que surge en la fase actual del proceso de integración económica y que permite analizar los procesos de desarrollo de las ciudades, regiones y países, y proponer soluciones viables a los retos que plantean las transformaciones económicas y sociales. En la actualidad, la nueva generación de investigadores preocupados por encontrar respuestas eficaces a los desafíos que presentan la erradicación de la pobreza, la creación de empleo y el cambio estructural, cuentan con el apoyo de los países y las organizaciones internacionales como el PNUD y la OIT, comprometidos con el desarrollo sostenible, Rasiah (2007). Por su parte, las políticas de desarrollo endógeno reciben un fuerte apoyo de las organizaciones internacionales como la OCDE, la Unión Europea, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la OIT, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial.. Comentarios finales En este trabajo se ha argumentado que el desarrollo endógeno es una interpretación en la que confluyen diferentes visiones del desarrollo que comparten una misma idea del desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorio

Propuesta.

Se propone transformar el plano productivo y laboral de la Piedad Michoacán desde el concepto de desarrollo endógeno, para mejorar los procesos de crecimiento económico en función de los recursos disponibles, y de la capacidad de ahorro e inversión de los rendimientos crecientes, del progreso tecnológico que se genere, en un espacio de políticas públicas de desarrollo industrial y regional, de los factores económicos y como una iniciativa de los actores en el desarrollo participativo, como una reacción de insatisfacción de género.

Como una reacción a la insatisfacción del modelo de desarrollo, autocentrado en el desarrollo participativo desde la década de los sesentas setentas. Considerar el desarrollo humano como una nueva forma de cooperación, donde se tomen en cuenta la ejecución de programas dirigidos a erradicar la pobreza, la promoción de empresas, mediante las iniciativas de desarrollo que utilizan las capacidades de la población. La comunidad territorial, en este caso la estudiantil puede encontrar nuevos proyectos que le permitan utilizar recursos y encontrar soluciones a sus necesidades y problemas locales a través de sus iniciativas profesionales, y con decisiones de inversión y participación en la formulación y gestión de políticas que contribuyan al desarrollo y dinámica productiva de la localidad, que permitan canalizar y movilizar los recursos y las capacidades existentes del territorio. Como son: las explotaciones agrarias, de las pequeñas y medianas empresas artesanales, con capital y trabajo e introducir la solidaridad de los agentes económicos en estos proyectos. Estos emprendimientos deben de estar orientados a la economía del bienestar en la vivienda, en la calidad de vida. Otras alternativas , son las de generar cadenas productivas, clúster, la formación de redes y sistemas flexibles de empresas, cambios en la cultura empresarial, alianzas estratégicas. Hacer difusión de las innovaciones, coordinar estratégicamente las acciones y apoyos financieros del estado y las organizaciones privadas y emplear la planeación estratégica.

Resultados.

Se lograrán a un mediano plazo una vez que se hagan las propuestas, en el Instituto Tecnológico de La Piedad, basados en un proyecto de investigación en el departamento académico de Ciencias Económico Administrativas que actualmente dirijo. También se desarrollará un diagnóstico de las áreas de oportunidad en la localidad, se promoverán los programas de financiamiento para la gestión de éstos.

Conclusiones.

Esta iniciativa, trató de la propuesta que surge en la fase actual del proceso de integración económica local, de una institución de nivel superior y que permite analizar los procesos de desarrollo de la ciudad, de nuestra región y de nuestro país, propone soluciones viables a los retos que plantean las transformaciones económicas y sociales. En la actualidad, la nueva generación de actores locales preocupados por encontrar respuestas eficaces a los desafíos que presentan la erradicación de la pobreza, la creación de empleo y el cambio estructural, comprometidos con el desarrollo sostenible.

Bibliografía

Abramovitz, M. (1952): Economics of Growth, en B.F.Haley (ed.) *A Survey of Contemporary Economics.* Homeros, Il, Richard D. Irwin.

Aghon, G., Alburquerque, F. y Cortés, P. (2001): *Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: Un Análisis Comparativo*. Santiago de Chile, CEPAL/GTZ. Alburquerque, F. (2001a): *Desarrollo económico territorial.* Sevilla, Instituto de desarrollo Regional-Fundación Universitaria,

—(2001b): *Evaluación y reflexiones sobre las iniciativas de desarrollo económico local en América Latina*. Madrid, Consejo de Investigaciones Científicas.

Alonso, J. A. (2006): Cambios en la doctrina del desarrollo: el legado de Sen, en V. Martínez Guzmán, y S. París Albert, Amartya K. *Sen y la globalización.* Castellón, Universitat Jaume I.

Altenburg, T. y Meyer-Stamer, J. (1999): How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America. *World Development,* 27:1693-1713.

Arocena, J. (2001): *El desarrollo local: un desafío contemporáneo.* Montevideo, Universidad Católica y Ediciones Santillana

Arrow, K. J. (1962): The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies,* 29:155-173.

Aydalot, P. (1985): *Economie régionale et urbaine.* París, Economica.

Baldó, J. y Villanueva, F. (1996): Plan de reestructuración de los barrios de la estructura urbana, en H. Garnica (ed.), Los Barrios no tienen quien les escriba. Diario *El Universal,* diciembre, 9:1-4.

Banco Mundial (2005): *Informe sobre Desarrollo Mundial. Equidad y Desarrollo.* Washington, World Bank.

Becattini, G. (1979): Dal settore industriale al distretto industriale: alcune considerazione sull'unita di indagine Dell'economia industriale. R*ivista di Economia e Politica Industriale,* 1:7-21.

—(1997): Totalità e cambiamento: il paradigma dei distretti industriali. *Sviluppo Locale,* 4, 6:5-24.

—(2002): Anomalías Marshalianas, en G. Becattini, T. Costa. y J. Trullen (eds.) *Desarrollo Local: Teorías y Estrategias.* Madrid, Civitas Ediciones, S. L.

Benavides, M. y Manrique, G. (2001): La experiencia de desarrollo económico local del distrito de Villa el Salvador, en G. Aghon, F. Alburquerque y P. Cortés (eds.).

Boisier, S. (2003): *El desarrollo en su lugar. Santiago.* Universidad Católica de Chile.

Brusco, S. (1982): The Emilian model: productive decentralization and social integration. *Cambridge*

Romer, M. P. (1986): «Increasing returns and long run growth». *Journal of Political Economy,* 94:1002-1037.

—(1994): The Origins of Endogenous Development. *Journal of Economic Perspectives,* 8:3-22.

Rosenstein-Rodan, P. N. (1943): Problems of industrialization of Eastern and South-Eastern Europe. *Economic Journal,* 53:202-211.

Rosseger, G. (1996): *The Economics of Production and Innovation.* Oxford, Butterworth-Heinemann.

Saraceno, E. (2000): *La experiencia europea de Desarrollo rural y su utilidad para el contexto latinoamericano*. Ponencia presentada en el Taller sobre experiencias, políticas e instrumentos de desarrollo rural en los países de Europa y America que tuvo lugar en. San Fernando de Henares, Madrid, del 9 al

27 de octubre.
Saraceno, E. (2006): *Políticas rurales de la Unión Europea y proyectos territoriales de identidad cultural*. Ponencia presentada al Taller Internacional «Territorios con Identidad Cultural», celebrado en Cuzco, Perú, del 19 al 20 de abril de 2006.
Schmitz, H. (1995): Collective efficiency: growth path for small-scale industry. *Journal of Development Studies,* 31:529-566.
Schumpeter, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development.* Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
Scott, A. (1988): New Industrial Spaces. Londres, Pion Ltd.
—(1998): *Regions and the World Economy.* Oxford, Oxford University Press.
—(2005): *The Shoe Industry of Marikina City*, Philippines: A Developing-Country Cluster in Crisis. Kasarinlan: *Philippine Journal of Third World Studies,* 20, 2:76-79.
Scott, A., Agnew, J., Soja W. E., y Storper, M. (2001): Global City-Regions, en A. J. Scott, (ed), 2001. *Global City-Regions. Trends, Theory, Policy.* Oxford, Oxford University Press.
Scott, A. y Garofoli, G. eds. (2007): *Development on the Ground.* Londres y Nueva York, Routledge.
Sen, A. (2001): *Development as Freedom,* Nueva Delhi, Oxford, Oxford University Press, 2.ª edición.
Solow, R. (1956): «A contribution to the theory of economic growth». *Quarterly Jornal of Economics,* 78:65-94.
Stöhr, W. B. (1981): Development from below: the bottom-up and periphery inward development paradigm, en W. B. Stöhr and D. R. Taylor (eds) *Development from Above or Below?* Chichester, J. Wiley and Sons.
Stöhr, W. B. (ed.). (1990): *Global Challenge and Local Response.* Londres, Mansell.

Toscano Sánchez, F. (2000): Desarrollo Local y Economía Social, en B. Pérez Ramírez, y E. Carrillo Benito (eds.), *Desarrollo Local: Manual de Uso.* Madrid, ESIC Editorial.
Vázquez Barquero, A. (1983): *Industrialization in Rural Areas. The Spanish Case,* Report, OECD meeting, Senigallia, July 7-10, CT/RUR/113/06, OECD.
—(1988): *Desarrollo local, una estrategia de creación de empleo.* Madrid, Pirámide.
—(1993): *Política Económica Local.* Madrid, Pirámide.
—(2002): *Endogenous development.* Londres y Nueva York, Routledge.
—(2005): *Las nuevas fuerzas del desarrollo.* Barcelona, Antoni Bosch editor.
—(2006): Surgimiento y transformación de clusters y milieus en los procesos de desarrollo. *Revista Eure* XXXII, 95:75-92.
Vergara, P. (2007): *Descentralización para el Desarrollo: ¿Un nuevo escenario social para las élites regionales Chilenas?*. Ponencia presentada al V Encuentro Nacional de Estudios Regionales. Concepción, Chile, octubre.
Wang, J. (2007): Industrial Clusters in China: the low road versus the high road in cluster development, en A. Scott y G. Garofoli (eds.) *Development on the Ground.* Londres y Nueva York, Routledge.
Weber, M. (1905). T*he Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism.* Londres, Routledge.

Otros enlaces de interés

• Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
www.undp.org
• Banco Mundial
www.bancomundial.org
www.bancomundial.org/publicaiones
• CEPAL
www.cepal.cl
• Guías de orientación de políticas públicas para el desarrollo
http://esa.un.org/techcoop/policyNotes.asp

• Foro Social Mundial
www.forosocialmundial.org
• Foro Social Mundial en Porto Alegre: Otro mundo es posible
http://www.forumsocialmundial.org.br/index.php
• Cumbre Mundial del Microcrédito
www.microcreditsummit.org
• Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas
www.un.org/millenniumgoals
• Portal sobre el desarrollo y la reducción de la pobreza
http://topics.developmentgateway.org/poverty
• Portal sobre indicadores de gobernanza
http://info.worldbank.org/governace/wgi2007
• Banco Interamericano de desarrollo
www.iadb.org
• OCDE
www.sourceoecd.org
• Centro Tecnologico do Couro, Caçado e Afins
www.ctcca.locaweb.com.br

USO Y APROPIACIÓN DE LAS REDES SOCIALES EN EL SECTOR RESTAURANTERO DE MORELIA

Madrigal Moreno Salvador , Alfaro Calderón Gerardo Gabriel, Madrigal Moreno Flor
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México
smadrigal@umich.mx

RESUMEN

El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y las redes sociales en la gestión del sector restaurantero se ha convertido en un tema de creciente interés una vez que el sector se ha visto impactado por la evolución de la tecnología. La digitalización ha transformado el proceso de toma de decisiones de compra, la forma en que los clientes buscan información, consideran y evalúan servicios, interactúan con la organización y realizan reservaciones o compras. En esta investigación se presenta un análisis netnográfico de la presencia del sector restaurantero de Morelia para establecer los usos y la apropiación de las redes sociales por dicho sector. Se identifica que todo el sector restaurantero de Morelia tiene presencia en redes sociales, pero falta una estrategia de comunicación y marketing en su uso.

PALABRAS CLAVE: Redes sociales, turismo, netnografía, marketing.

ABSTRACT

The use of Information and Communication Technologies (ICT) and social networks in the management of the restaurant sector has become a topic of growing interest once the sector has been impacted by the evolution of technology. Digitization has transformed the process of making purchasing decisions, the way in which customers search for information, consider and evaluate services, interact with the organization and make reservations or purchases. This research presents a netnographic analysis of the presence of the restaurant sector in Morelia to establish the uses and appropriation of social networks by that sector. It is identified that the entire restaurant sector of Morelia has a presence in social networks, but there is no communication and marketing strategy in its use.

KEYWORDS: Social networks, tourism, netnography, marketing.

INTRODUCCIÓN

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están cada vez más presentes en la vida del sector restaurantero. Las empresas las han incorporado en la mayoría de sus funciones sustantivas y la empresa del sector restaurantero no es la excepción. Una de las razones principales para utilizar y apropiarse de las TIC es el uso de las redes sociales. El turista ha apropiado las redes sociales para buscar información, planificar su viaje y observar la reputación en línea de las empresas de servicios de alimentos y bebidas. En consecuencia, las empresas del sector restaurantero han debido adaptarse e incorporarlas en sus estrategias de comunicación y marketing.

Sin embargo, cada contexto es particular. En esta investigación se indaga respecto a la presencia de la empresa del sector restaurantero de Morelia (también llamado de alimentos y bebidas) en las redes sociales. A través de la utilización de la metodología propia del ciberespacio, la netnografía, se describe la presencia del sector restaurantero de Morelia en las redes

sociales. El objetivo central de esta investigación es establecer la presencia de los prestadores de servicios de alimentos y bebidas en las redes sociales y presentar los usos principales así como aquellos usos aún pendientes.

En este estudio se hace un acercamiento conceptual a las TIC y la inclusión digital en México. Posteriormente, se caracterizan grosso modo las redes sociales y su vinculación con el marketing y el sector turístico. De manera subsecuente se describe la presencia del sector restaurantero de Morelia en las redes sociales. Finalmente, se presentan las conclusiones y las referencias.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Las TIC materializan la innovación que, en materia de tecnologías digitales, representan la microelectrónica, informática, telecomunicaciones, dispositivos de comunicación móvil, etc., y que han sido incorporadas de forma masiva en la actividad económica (De la Antonia, 2009). Su impacto en el bienestar económico y social se da cuando las TIC son incorporadas a las actividades cotidianas de las personas y los agentes económicos de un país (Palacios & Flores-Roux, 2013).

Actualmente las TIC han simplificado y acelerado muchas de las actividades de la organización incidiendo en su funcionamiento. La organización contemporánea ha incorporado las TIC y el Internet en sus funciones sustantivas. Una organización que no tenga presencia *en línea* u *online* induce en los clientes la sensación de que están tratando con una empresa pequeña y pobre, llegando a ser reticentes en cuanto a la compra de sus productos (Apăvăloaie, 2014). Además, una empresa moderna, independientemente de su tamaño, si no cuenta con una presencia en línea, tendrá solamente una influencia de negocio local.

El desarrollo de las TIC y el posterior desarrollo de la Web 2.0 inciden también indirectamente en la organización a partir de reconfigurar al consumidor. Tradicionalmente la organización tenía que pensar en el consumidor, y hoy necesita pensar en el consumidor como un *prosumidor* (productor y a su vez consumidor). El concepto de prosumidor fue introducido por primera vez por Toffler en 1984, quien propuso que las funciones de los productores y los consumidores se mezclan hasta tal punto que los individuos estarían involucrados en el diseño y fabricación de productos (Sarmiento, 2017:36).

Por otra parte, las TIC dieron paso al surgimiento y posicionamiento de las redes sociales debido a la proliferación de los dispositivos móviles y lo lúdico de las redes sociales. Por ello, la organización requiere conocer las diferentes redes sociales, conocer a sus prosumidores y adaptar sus medios sociales al prosumidor contemporáneo con el que cada día participa e interactúa más.

Las empresas deben observar la apropiación que tanto la organización como los clientes (reales y potenciales) tienen de las TIC de tal forma que se puedan elaborar estrategias donde ambas perspectivas coincidan y minimizar las brechas. Ellos contribuirá significativamente en el panorama de las ventas en el contexto web 2.0, particularmente a largo plazo (Rocco & Bush, 2016).

En definitiva, las TIC resultan ser tecnologías poderosas, pequeñas, portátiles, centradas en las personas que, como toda tecnología, no es buena ni es mala. Simplemente se debe aprovechar para sacar el mayor provecho ante una sociedad que ha cambiado y requiere de información constantemente. Y de la misma forma, las organizaciones que más rápido conozcan e interioricen las TIC en su funcionalidad mejores posibilidades tendrán de mantenerse y crecer.

INCLUSIÓN DIGITAL EN MÉXICO

El contexto mexicano presenta un panorama interesante en materia de TIC y redes sociales. Para el presente estudio destaca la inclusión digital en México: disponibilidad de Internet, así como de terminal de conexión (computadora, tableta o teléfono móvil, TV, etc.) y qué actividades se realizan en el Internet y en las redes sociales en México. De acuerdo al Instituto de Estadística y Geografía (2014) y al Instituto Federal de Telecomunicaciones (2016) en México 45 de cada 100 hogares cuenta con computadora, pero resalta que haya 89 teléfonos móviles por cada 100 mexicanos.

El Índice de Disponibilidad de Red (NRI por sus siglas en inglés de Networked Readiness Index) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (en adelante OCDE) establece que México utiliza las redes sociales para usos personales y profesionales por niveles inferiores a la mediana de los países que la integran (WEF, 2016). Por otra parte, el *13º Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2017* realizado por la Asociación de Internet.mx (2018) indica que en México existen más de 70 millones de usuarios de Internet (para diciembre de 2017), 49% hombres y 51% mujeres mientras que el sitio especializado en estadísticas de Internet *Internet World Stats* (en adelante IWS) establece que para diciembre de 2017 la cifra de internautas alcanzaba los 85 millones(IWS, 2018).

México en 2015 tenía una penetración de 57.4% (World Bank, 2016) y para el 2017 ya superaba el 63% de penetración entre la población de 6 años o más (Asociación de Internet.mx, 2018). El tiempo promedio diario de conexión del internauta mexicano es de 8 horas y 1 minuto. Destaca que el 52% de los internautas mexicanos están permanentemente conectados. Los lugares donde más se conecta a Internet el usuario mexicano son el hogar 82%, en cualquier lugar mediante el dispositivo móvil 74% y en el trabajo 60%. La penetración y posicionamiento de los dispositivos móviles ha hecho que cada vez se incremente más la conexión a Internet.

La conexión a través de los dispositivos móviles se realiza principalmente utilizando el teléfono móvil, ya que el 91% de los internautas mexicanos se conectan con su teléfono inteligente, superando a la conexión por cualquier otro dispositivo. Otro dato a destacar es que México ocupa la posición 9 entre los países con mayor número de usuarios de Internet en el mundo (IWS, 2018).

El informe realizado por la Asociación de Internet.mx (2018) muestra que el uso principal de los usuarios de Internet es para conectarse a las redes sociales, seguido por el envío de correos electrónicos y en tercer lugar se encuentra el enviar/recibir mensajes instantáneos. Las redes sociales se han posicionado como la actividad más realizada por los internautas mexicanos. Hay pues una gran oportunidad para aprovechar la inclusión digital en México. El sector restaurantero puede beneficiarse de este escenario ya que existen las condiciones para desarrollar estrategias de comunicación y marketing de tal forma que se dé la creación de una relación de valor entre el sector y los clientes.

Por otra parte, el internauta mexicano cada vez tiene mayor presencia en las redes sociales. En promedio está inscrito en 5 redes sociales. Respecto a cuáles son las de mayor presencia en México, la red social por excelencia continua siendo Facebook ya que del total de usuarios el 92% tiene cuenta en Facebook: existen 85 millones de usuarios en México de los cuales 78,000,000 tienen cuenta en Facebook (IWS, 2018). Por algo México ocupa el 5º lugar a nivel mundial entre los países que mayor presencia tienen en Facebook (Statista, 2018b).

La segunda red social más utilizada en México es What´s App y la tercera YouTube, con un 93% y 72% de los usuarios de redes sociales respectivamente (Asociación de Internet.mx, 2018). Al convertirse el teléfono móvil en el dispositivo más utilizado para conectarse a Internet es que las aplicaciones móviles también adquieren mayor importancia. Las aplicaciones representan más de 80% del tiempo móvil que pasa el internauta mexicano en Internet (Statista, 2018a).

En México, de acuerdo al estudio realizado por las firmas com.Score., e IMS Internet Media Services (IMS, 2016), los usuarios cuentan con un promedio de 20 aplicaciones instaladas en el teléfono; y un 79% ha realizado alguna compra a través del teléfono móvil.

El último informe presentado por la Asociación de Internet.mx (2018) establece que los usuarios de Internet pasan en promedio 56 horas a la semana conectados a Internet, lo que supera por mucho la exposición que tienen ante los medios tradicionales como la radio (19 horas semanales), televisión (21 horas) o prensa. Lo anterior ha traído consigo una reconfiguración en la distribución de la inversión publicitaria y la mercadotecnia directa. Además, Internet se ha posicionado como el medio principal de entretenimiento e información.

Por otra parte, el 63% de los internautas mexicanos que interactúan con la publicidad online lo hacen con servicios turísticos (turismo/viajes) dado que es el servicio de publicidad que más les interesa (Asociación de Internet.mx, 2018). A continuación se exponen los datos más relevantes del contexto digital en México en la tabla 1.

Tabla 1 Inclusión digital y redes sociales en México

Usuarios de Internet	**85 millones**
Usuarios por género	49% hombres, 51% mujeres
Penetración de Internet en México	63%-65%
Tiempo promedio diario de conexión a Internet	8 horas y 1 minuto
Lugar de conexión del internauta mexicano	Hogar 82% Cualquier lugar 74% Trabajo 60%
Medio principal de conexión	91% Teléfono móvil 83% PC/ laptop 24% Tableta
Actividad principal del internauta mexicano	83% Conectarse a redes sociales
Redes social de mayor presencia en México	Facebook 95% What's App 93% YouTube 72%
Internautas que siguen marcas en redes sociales	45% usuarios
Servicios de interés para el internauta en la publicidad online	Servicios turísticos (63% de los usuarios que interactúan con la publicidad)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Asociación de Internet.mx (2018), IWS (2018), IMS (2016), Statista (2018a) y Statista (2018b).

REDES SOCIALES

Las redes sociales son tan antiguas como la humanidad misma. Sin embargo, en el ambiente tecnosocial de la era digital adquieren una nueva dimensión organizativa social, cultural y política (Campos Freire, 2013). Las redes sociales se han

convertido en plataformas de comunicación e interacción social que han obligado a los medios tradicionales y a las organizaciones a buscar alternativas de convergencia para interconectarse con los usuarios en el nuevo ecosistema de la comunicación (Campos Freire & Rúas Araújo, 2015:14).

Una de las mayores fortalezas del crecimiento de las redes sociales es conseguir nuevas características y funcionalidades para asegurar su atractivo para los nuevos usuarios y retener los existentes (Singh, 2016). Por ello es pertinente investigar la vinculación del hombre con las redes sociales en cada contexto histórico y cultural determinado (Ceballos González & Marreno Santana, 2016) ya que el impacto que las redes sociales dependerán en gran medida de su apropiación, creando así esquemas de significación socioculturalmente propios a cada realidad.

Internet y las redes sociales han abierto un camino a la personalización de mensajes e interacción (Kao, Yang, Wu, & Cheng, 2016) particular tanto con clientes reales como potenciales, lo cual posibilita un mejor entendimiento entre las expectativas del cliente y el desarrollo de la empresa (Dutot, Lacalle Galvez, & Versailles, 2016). En consecuencia, todo aquel que administre redes sociales deberá conocer tanto a la cultura, el tipo de red social y, sobre todo, entender la naturaleza del proceso comunicativo (Dahl, 2015). El empleo de un sitio de redes sociales como otro canal de comunicación requiere aún más la integración del conocimiento empresarial, apoyado, por ejemplo, en un extenso sistema de gestión de relaciones con los clientes (Schultz, 2016).

Además, las redes sociales también ocupan un papel secundario en los comportamientos de los consumidores fuera de línea. Su apropiación contribuye a la reconfiguración de las prácticas culturales. Hoy en día es imposible separar la simbiosis de los entornos *online* y *offline*. Las organizaciones pueden complementar sus ofertas de mercado con servicios digitales experimentales (en lugar de informativos) si desean beneficiarse de estrategias de marketing que proporcionan tanto empoderamiento como socialización (Yuksel, Milne, & Miller, 2016). Finalmente, las redes sociales se han establecido y siguen creciendo a un ritmo rápido en las estrategias de marketing. Las redes sociales se utilizan cada vez más para el marketing (Gummesson, 2017) ya que han cambiado las condiciones del mercado y han brindado un significado adicional y parcialmente nuevo a las relaciones, la red y la interacción. Estas relaciones son menos comprendidas y cambian continuamente con las nuevas plataformas y las nuevas generaciones.

MARKETING Y REDES SOCIALES

En los últimos años las redes sociales han revolucionado el marketing ofreciendo nuevas formas de acceder a los clientes, informarles, establecer *engagement* con ellos, proveerles servicios (Lamberton & Stephen, 2016) y generar lealtad con la marca (Orzan, Platon, Stefănescu, & Orzan, 2016). Dado el alcance sin precedentes de las redes sociales, las organizaciones cada vez más confían en ellas como un canal para la comunicación de marketing (Kumar, Bezawada, Rishika, Janakiraman, & Kannan, 2016) (Yazdanparast, Joseph, & Muniz, 2016) y para la comunicación interna (Arnaboldi & Coget, 2016).

Las redes sociales permiten una interactividad bidireccional en la que se puede establecer diálogo entre la organización y el público (González, Ruggiero, & Yang, 2016) más intensa y con mayor alcance con los consumidores (Kao et al., 2016). En consecuencia, facilitan la fidelidad del cliente y relaciones a largo plazo (Gao & Feng, 2016), (Green, 2016). La diversidad que ofrecen permite que la organización elija aquellas redes sociales que mejor comunicación le podrán ofrecer para comunicarse con sus clientes (Dootson, Beatson, & Drennan, 2016).

Las redes sociales permiten a las organizaciones entablar conversaciones sobre la marca, conocer la percepción en línea que se tiene de la organización y saber cómo está su credibilidad y reputación en el ciberespacio. La reputación en línea, reputación digital o *e-reputación* se configura a partir de la interacción cada vez mayor, de los usuarios de Internet, particularmente en las redes sociales (Rokka, Karlsson, & Tienari, 2014). La forma en que las redes sociales configuran la reputación en línea de las organizaciones las lleva a establecer o modificar estrategias de marketing. Y a diferencia de los entornos mediáticos unilaterales, la reputación en línea es solo controlable parcialmente por las organizaciones. De ahí la importancia de conocer las redes sociales y utilizarles de tal forma que se pueda configurar una mejor reputación. Por ejemplo a través de la configuración del boca a boca en línea o *electronic word of mouth* (e-WoM). Ya sea para bien o para mal, el e-WoM tiene un impacto importante en el sector turístico (Rubio, Jiménez, & Mercado, 2017). Es decir, las redes sociales han llevado a la comunicación de marketing a una etapa en la que tanto la organización como el cliente influyen determinantemente en la configuración de la percepción de la marca, en tanto su *e-reputación* (Dutot et al., 2016), (Hudson, Huang, Roth, & Madden, 2016), (Shafigullina & Palyakin, 2016), (Dorantes & Rivera, 2016) .

Además, con las redes sociales, es cada vez más importante la experiencia de los usuarios con los productos ya que representa un nuevo medio para validar, confirmar y verificar las experiencias de otros clientes con el producto, la reputación de la marca, y asegúrese de que esto satisfaga lo que la empresa está ofreciendo (Jara, Parra, & Skarmeta, 2012).

En el mundo online las redes sociales han redefinido la manera de interactuar unos con otros permitiendo entablar relaciones sin fronteras geográficas o demográficas. Las herramientas de las redes sociales proporcionan una plataforma común a personas de diferentes naciones y culturas para generar y compartir conocimiento, información, medios, ideas, experiencias, opiniones, etc. Asimismo, han facilitado la colaboración global en la innovación ya que permite a los consumidores conectarse y comunicarse entre sí y con las empresas facilitando la co-creación.

LAS TIC Y LAS REDES SOCIALES EN EL SECTOR TURÍSTICO

La digitalización ha facilitado integración de las TIC en las empresas y cada vez más utilizan las redes sociales con fines empresariales (Hagberg, Sundstrom, & Egels-Zandén, 2016), (Fernández, 2016). Además de impactar en las estrategias de marketing, las redes sociales también han impactado en servicio y atención al cliente, innovación organizacional y finanzas (Dorantes & Rivera, 2016) mejorando así la competitividad de la organización en el mercado.

Las TIC han configurado un escenario donde los prosumidores de servicios turísticos utilizan cada vez más Internet como fuente de información sobre los servicios turísticos (Daries-Ramon, Cristóbal-Fransi, Martin-Fuentes, & Marine-Roig, 2016), y han producido cambios sustanciales en los canales de distribución eliminado barreras (intermediarios) (Vallespin & Molinillo, 2014) creando así un nuevo mapa de distribución de servicios turísticos (Sarmiento, 2016). En general, los turistas han incorporado Internet y las redes sociales como una fuente de información crítica en el proceso de planificación de sus viajes (Almeida-Santana & Moreno, 2017), (Martínez-Sala, Monserrat-Gauchi, & Campillo Alhama, 2017)(Infante-Moro, Infante-Moro, Martínez-López, García-Ordaz, & Gallardo-Pérez, 2018) y el sector restaurantero puede tomar esa situación en su favor.

De hecho, la comercialización de servicios turísticos en línea generó que tanto prestadores de servicios turísticos como prosumidores puedan ganar; ya que mientras que el prosumidor puede obtener una mayor cantidad de información sobre los

servicios turísticos y comparar precios (Sarmiento, 2016), el prestador de servicios turísticos puede conocer las necesidades reales de los prosumidores y ofrecer productos personalizados y lograr la expansión de su negocio (Asensi, 2016).

Los mayores cambios en la distribución turística han venido de la mano de los smartphone (vía aplicaciones turísticas) (Vallespin & Molinillo, 2014), pues el turista puede ya buscar información o hacer una reserva en cualquier momento y en cualquier lugar. Internet ha contribuido a la competencia global y los nuevos destinos emergentes, y los turistas se han vuelto más sofisticado en sus elecciones (Rahimi, Köseoglu, Ersoy, & Okumus, 2017). Así mismo, las redes sociales han cambiado la forma en la que el turista busca información y planifica su viaje. En consecuencia, las empresas del sector han debido adaptarse y reconocer el poder creciente del consumidor.

Facebook genera gran cantidad de interacción e e-WOM a partir de los me gusta, comentarios, fotos y videos que revisan y comparten en la Fanpage de las empresas turísticas (Moro, Rita, & Oliveira, 2018) incluido el sector restaurantero. Por otro lado, otras redes sociales que cada vez más se posiciona en este sector son TripAdvisor e Instagram.

METODOLOGÍA

La presente es una investigación mixta, descriptiva, de diseño no experimental y transversal. En primera instancia, se realizó una investigación documental que permitió establecer el estado del arte en relación a las redes sociales y su utilización en la estrategia organizacional.

En una segunda etapa se recuperó información primaria respecto al uso de las redes sociales por parte de los prestadores de servicios de alimentos y bebidas en Morelia. La unidad de análisis se definió como la empresa del sector restaurantero (o de *alimentos y bebidas* que es así como los clasifica el Registro Nacional de Turismo) de Morelia. Para ello se recurrió al Registro Nacional de Turismo (RNT). Se determinó establecer el RNT como la base de datos ya que la Ley General de Turismo en México establece la obligatoriedad de registro a todo prestador de servicios turísticos.

La revisión de la literatura corroboró que tanto las TIC como las redes sociales han generado cambios en las prácticas empresariales. Por lo tanto, para la recuperación de información primaria se recurrió a la metodología propia de la red de redes: la netnografía (también llamada etnografía digital, deviene de la aplicación de la etnografía en el estudio del ciberespacio).

El estudio netnográfico es un método cualitativo e interpretativo, que particularmente el marketing utiliza, para investigar el comportamiento en los entornos de las comunidades y culturas en uso en Internet (Turpo, 2008). Es decir, se trata de un conjunto específico de procedimientos etnográficos en línea, que incluye un fondo epistemológico, un marco analítico y un conjunto evolutivo de directrices para la entrada, observación, análisis de datos en línea (Casas-Romeo & Gázquez-Abad, 2014).

La netnografía permite entender la realidad social que se está produciendo en el ciberespacio. La importancia que ha cobrado la netnografía obedece a que ya no es ni significativa ni oportuna una separación ontológica ni fenomenológica entre el mundo *online* y *offline*, en tanto se está dando una progresiva hibridación de las prácticas sociales de las personas, comunidades y culturas entre ambos contextos. Lo anterior debido a lo prosocial de las redes sociales (Del Fresno, 2011:61). Por lo tanto, la

netnografía es un método frecuentemente utilizado en el diseño de estrategias de marketing en el sector turístico debido a la estrecha vinculación entre los consumidores de turismo y el uso de Internet en las diferentes etapas del proceso de decisión de compra de servicios turísticos. La relación del sector restaurantero con las redes sociales se fundamenta en la forma en que se promueven sus servicios a través de este novedoso y creciente canal de comunicación.

Una de las principales características de la netnografía es su flexibilidad. La flexibilidad le permite centrarse en temas muy concretos a partir de elementos identitarios en común que aporten un sentimiento de copertenencia (Del Fresno, 2011). De esta forma, con el objetivo de establecer una descripción de los usos que los restaurantes de Morelia brindan a las redes sociales e identificar los elementos identitarios en común en el sector se revisó la literatura para observar qué investigaciones afines se han llevado a cabo, y cuáles de los usos identificados en otras investigaciones pueden ser observados a partir de una revisión netnográfica.

En la primera fase de la investigación se llevó a cabo la recolección de datos a través de la observación no participante por considerarse metodológicamente oportuno para los fines de la investigación. Se identificó la presencia del sector restaurantero en las diferentes redes sociales. Respecto a la recuperación de los datos en línea, la información que se recuperó fue la siguiente: presencia en las diferentes redes sociales, configuración de la cuenta de Facebook (utilización de las fotos de portada y perfil, tipo de cuenta), interacción en las publicaciones, y caracterización de las publicaciones.

Así mismo, en la tabla 2 se presentan los elementos a observar de acuerdo a la revisión de la literatura respecto a 15 usos de las redes sociales que podían ser identificados (observación no participante), y simplemente se verificó si la empresa realizaba la acción o no.

Tabla 2.- Usos de las redes sociales

Uso	Autor
U1 En las redes sociales se comparte contenido sobre el perfil general e información sobre la empresa.	(Ananda, Hernández-García, & Lamberti, 2016), (González et al., 2016), (Shang, 2014),
U2 En las redes sociales se amplía la información con los clientes respecto a los servicios que se ofertan.	(Sandoval, Gómez, & Demuner, 2011), (Charoensukmongkol & Sasatanun, 2017), (Franco, Haase, & Pereira, 2016)
U3 En las redes sociales se proporciona información gráfica (fotos) de los servicios de la empresa, incluyendo una breve descripción de sus principales características y precio.	(Hassan, Nadzim, & Shiratuddin, 2015), (Franco et al., 2016)
U4 En las redes sociales se publica contenido sobre la experiencia, valores, y cultura de la empresa.	(Ananda et al., 2016), (Odoom, Anning-Dorson, & Acheampong, 2017)
U5 La empresa atiende los comentarios positivos y negativos de los clientes en las redes sociales.	(Hassan et al., 2015), (Odoom et al., 2017)
U6 La empresa responde con prontitud las dudas que puedan presentarse en las redes sociales.	(Charoensukmongkol & Sasatanun, 2017), (Odoom et al., 2017)
U7 La empresa atiende las quejas presentadas en las redes sociales.	(Charoensukmongkol & Sasatanun, 2017), (Odoom et al., 2017)
U8 La empresa promociona sus servicios en las redes sociales.	(Hassan et al., 2015), (Ananda et al., 2016)
U9 La empresa resuelve las dudas particulares de cada cliente sobre los servicios ofertados en las redes sociales.	(Charoensukmongkol & Sasatanun, 2017)

U10 La empresa atiende comentarios, preguntas o dudas de forma oportuna (menos de 3 hrs.) en las redes sociales.	(Sandoval et al., 2011)
U11 La empresa se vincula con los en las redes sociales a través de menciones y respuestas personalizadas.	(Odoom et al., 2017)
U12 Las redes sociales le han permitido la expansión del negocio por las recomendaciones de los clientes (recomendaciones personalizadas y compartir publicaciones por parte de los clientes).	(Ananda et al., 2016)
U13 La empresa participa activamente publicando contenidos en las redes sociales.	(González et al., 2016)
U14 La empresa motiva a los clientes a compartir sus experiencias en sus redes sociales.	(Ananda et al., 2016)
U15 La empresa utiliza hashtags (#) para involucrar o compartir contenidos, o temas de actualidad en sus publicaciones de las redes sociales.	(Ananda et al., 2016)

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS

Para identificar a los prestadores de servicios de hospedaje se recurrió al Registro Nacional de Turismo (RNT) de la Secretaría de Turismo en México (SECTUR). La Ley General de Turismo (LGT) en México establece como prestadores de servicios turísticos a: 1) las agencias de viajes, 2) agencias integradoras de servicios, 3) alimentos y bebidas, 4) arrendadora de autos, 5) balnearios y parque acuáticos, 6) campo de golf, 7) guardavida/salvavidas, 8) guía de turistas, 9) hospedaje, 10) operadora de aventura/ naturaleza, 11) operadora de buceo, 12) operadora de marina turística, 13) parque temático, 14) SPA, 15) tiempos compartidos, 16) tour operador, 17) transportadora turística y 18) vuelo en globo aerostático (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2013).

El RNT tiene un total de 304 registros de empresas del sector turístico (SECTUR, 2017). En la tabla 3 se presentan los datos generales respecto a la configuración de la empresa del sector turístico en Morelia donde destaca que la categoría más grande la conforman las *agencias de viajes* con prácticamente el 50% del total y la categoría más pequeña la conforman las empresas de *esparcimiento* (balnearios, parques acuáticos y SPA) con menos del 1%.

Tabla 3.- Empresas prestadoras de servicios turísticos de Morelia

Nº	Tipo	Cantidad	Porcentaje
1	Agencia de viajes	148	48.68%
2	Alimentos y bebidas	54	17.76%
3	Esparcimiento	3	0.99%
4	Hospedaje	80	26.32%
5	Transportación	19	6.25%
Total		304	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos disponibles en el RNT (2017)

Al ser Facebook la red social de mayor uso en México, se toma como referencia para iniciar el análisis netnográfico. De las 304 empresas del sector turístico de Morelia 54 conforman el sector restaurantero de Morelia. En la tabla 4 se muestra la presencia del sector restaurantero en las diferentes modalidades de página de la red social Facebook.

Tabla 4.- Formato de la página de Facebook que utilizan la empresa del sector restaurantero de Morelia

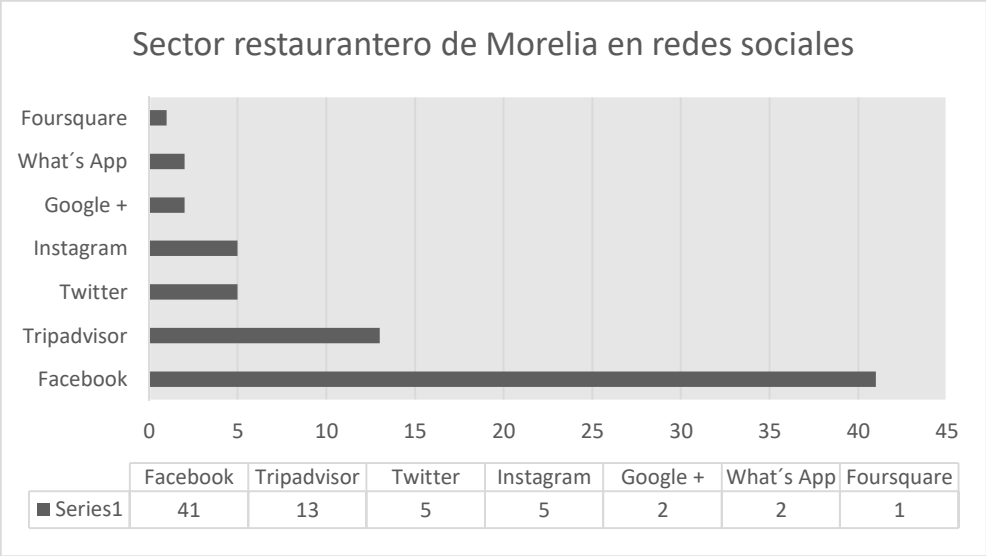
Nº	Formato de la página de Facebook	Cantidad	%
1	Con presencia en Facebook	54	100%
2	Con cuenta Facebook Biografía	1	0.02%
3	Con cuenta Facebook Fan Page	52	96%

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, de las 54 empresas que conforman la población del sector alimentos y bebidas se descartaron del análisis subsecuente aquellas cuya página de Facebook estuviera determinada por operadores nacionales ya que tienen una dinámica diferente (control de las publicaciones, estrategia determinada centralmente, excesiva información a partir de una cobertura nacional, etc.). Una vez realizados los ajustes correspondientes el universo quedó conformado por 41 empresas del sector restaurantero.

Una vez determinada la presencia del sector restaurantero en la red social Facebook también se buscó en qué otras redes sociales tienen presencia. En la gráfica 1 se muestra la presencia del sector restaurantero en las diferentes redes sociales.

Gráfica 1.- Presencia del sector restaurantero de Morelia en redes sociales



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que después de Facebook las redes sociales más utilizadas por el sector restaurantero de Morelia son TripAdvisor, Instagram y Twitter.

Posteriormente se observó la presencia o no de las imágenes que visten las páginas de Facebook: la foto de perfil y la foto de portada. Se establecen como elementos de análisis dos aspectos por cada imagen: 1) la presencia o no de la imagen correspondiente a la foto de perfil y de portada y 2) que ésta sea adecuada a las medidas establecidas; es decir, que la imagen

presentada sea entendible, no esté distorsionada y en caso de presentar información sea legible (queda descartada para este análisis la composición fotográfica). En la tabla 5 se muestran los detalles.

Tabla 5.- Utilización de las imágenes de Facebook por parte del sector restaurantero

Foto		%
Foto de perfil	Sí	98%
	No	2%
Foto de perfil apropiada	Sí	93%
	No	7%
Foto de portada	Sí	98%
	No	2%
Foto de portada apropiada	Sí	90%
	No	10%

Fuente: Elaboración propia

Aún existen algunas empresas de alimentos y bebidas que no utilizan foto de perfil ni de portada. Sin embargo, el alto el porcentaje que tiene una foto de portada favorable. En la mayoría de los casos de cuentas de Facebook con imágenes desfavorables se debe a una sobresaturación de información o a la utilización de imágenes que rebasan por mucho el tamaño permitido.

Con la intención de caracterizar las publicaciones de las diferentes empresas del sector restaurantero de Morelia en Facebook, y de determinar la vinculación con otros elementos del ciberespacio como la página web y las demás redes sociales, se revisó el tipo de publicaciones realizadas así como las llamadas a vincularse en otros espacios. Los resultados se presentan en la tabla 6.

Tabla 6.- Vinculación de la cuenta de Facebook con la página web y con otras redes sociales, así como la caracterización de las publicaciones

	Frecuencia		%
Vinculación página web	Sí	33	80%
	No	8	20%
Vinculación otras redes sociales	Sí	16	39%
	No	25	61%
Publicaciones informativas	Sí	32	78%
	No	9	22%
Interacción en las publicaciones	Sí	24	59%
	No	17	41%
Publicaciones con imagen	Sí	32	78%
	No	9	22%
Publicación de videos	Sí	31	76%
	No	10	24%
Utilización de #	Sí	27	66%
	No	14	34%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se observó qué usos brinda el sector restaurantero a la red social Facebook de acuerdo a los usos previamente identificados en la revisión de la literatura. La netnografía permite que sea el objetivo de la investigación el que defina en

gran medida la información que será recabada y la forma de recuperarla. Tal como se estableció en el apartado de metodología, se registraron 15 usos que en diferentes contextos se han investigado sobre las redes sociales. A partir de la observación no participante se registró cuáles de ellos realiza el sector restaurantero de Morelia en Facebook.

Una vez establecida la información que se buscaba recabar se presentan en la tabla 7 las frecuencias respecto a los usos que pueden ser observadas en la interacción en línea de las empresas del sector turístico para establecer la apropiación que la empresa del sector restaurantero de Morelia ha hecho de las redes sociales.

Tabla 7.- Frecuencia de usos de las redes sociales

Uso	Observación no participante	Frecuencia		%
U1	Se observó si en la página de Facebook existía información sobre el perfil de la empresa así como en las publicaciones mismas.	Sí No	33 8	80% 20%
U2	Se observó si en la página de Facebook las empresas presentaban información adicional respecto a los servicios ofertados, ya sea en el apartado información que tiene la página de Facebook o en las publicaciones.	Sí No	32 9	78% 22%
U3	En este caso se requería de la existencia de publicaciones y que en ellas se presentara de forma gráfica los servicios ofertados. Es decir, publicaciones con fotos relacionadas a los servicios.	Sí No	33 8	80% 20%
U4	Más allá de solo publicar información de la empresa, las redes sociales (Facebook) es un espacio de expresión de experiencia valores y/o cultura que puede ser aprovechado por las empresas.	Sí No	31 10	76% 24%
U5	Se revisaron los comentarios vertidos en las publicaciones de Facebook y se registró la atención a los comentarios respecto a los servicios que brindan las empresas.	Sí No	23 18	56% 44%
U6	A pesar de que existen diversos parámetros para establecer la prontitud, en este caso se tomó como prontitud considerando las características de Facebook 3 horas.	Sí No	20 21	49% 51%
U7	Se observó si la empresa atiende las quejas presentadas.	Sí No	17 24	41% 59%
U8	Se registra si la empresa utiliza Facebook para promover sus servicios.	Sí No	31 10	76% 24%
U9	Se registra si existe atención personalizada a cada duda presentada.	Sí No	20 21	49% 51%
U10	Independientemente del tipo de interacción que se trate, se registra la oportuna atención (como ya se mencionó, 3 horas).	Sí No	21 20	51% 49%
U11	Se registró si al interactuar se establece una relación personalizada.	Sí No	20 21	49% 51%
U12	Se registra si en las publicaciones los usuarios hacen menciones o replicas a las publicaciones.	Sí No	25 16	61% 39%
U13	Se estableció como “activamente” la media registrada en publicaciones (en este caso a partir de 13 publicaciones)	Sí No	19 22	46% 54%
U14	Ya sea a partir de invitaciones directas o en forma lúdica, o concursos.	Sí No	27 14	66% 34%
U15	Se registra la utilización de # en las publicaciones.	Sí No	35 40	47% 53%

Fuente: Elaboración propia

El sector restaurantero ha apropiado las redes sociales para los usos U1, U3, y U8, los cuales principalmente tienen que ver con el aspecto de brindar información y promoción del mismo negocio. El sector restaurantero usa las redes sociales para informar a sus usuarios sobre la empresa misma, ha apropiado la utilización de imágenes en sus publicaciones, y ampliar la

información de sus servicios. Es decir, las redes sociales le sirven al sector de alimentos y bebidas de Morelia como otro canal más para informar a sus usuarios y promocionarse. En otro sentido, los retos aún pendientes son U7 y U13. Los restaurantes de Morelia no utilizan las redes sociales para atender las inconformidades presentadas en línea por sus clientes la frecuencia con la que se publica es baja.

CONCLUSIONES

La presente investigación permite establecer un diagnóstico respecto a la presencia del sector restaurantero de Morelia en las redes sociales. A partir de la inclusión digital en México se entiende la gran penetración de las TIC en el sector restaurantero de la ciudad de Morelia y su presencia en las redes sociales. A través de los resultados de la investigación se puede establecer que actualmente, las empresas de alimentos y bebidas de Morelia son conscientes de la importancia de estar presentes en las redes sociales ya que el 100% de ellas tiene presencia en al menos una red social. Además, se confirma que en la empresa del sector restaurantero también es Facebook la red social más utilizada. Hay una reconfiguración en las prácticas culturales de los clientes y, en consecuencia, la empresa de alimentos y bebidas deberá considerarlas para establecer más y mejores relaciones de valor con sus usuarios a través de las redes sociales. Falta que el sector conozca las diferentes oportunidades que le representan las diversas redes sociales además de Facebook. Por otra parte, hace falta también mejorar la gestión de relaciones con los clientes.

También se confirma que no todas las redes sociales son para todas las empresas. Mientras que Facebook es la red social más utilizada por la empresa del sector restaurantero Trip Advisor, Instagram y Twitter también representan diferentes espacios para cautivar a sus clientes y son pocos las empresas que las han incorporado en su estrategia de comunicación y marketing digital. El administrador de redes sociales de la empresa del sector restaurantero de Morelia, además de conocer el sector mismo, deberá conocer entonces las dinámicas comunicativas que establece cada red social para responder adecuadamente a las necesidades de marketing que tenga cada empresa. Por lo tanto, se puntualiza la necesidad de diseñar e implementar perfiles profesionales que conozcan la dinámica de las redes sociales y marketing.

La empresa del sector de alimentos y bebidas debe pensar no solo en sus clientes actuales, sino visualizar que el adecuado uso de las redes sociales le permite tener una presencia global y reconocer los clientes potenciales que ello le representa. Por otra parte, las redes sociales de la empresa restaurantera de Morelia contribuyen a la reputación *online* de la empresa y del sector.

REFERENCIAS

Almeida-Santana, A., & Moreno, S. (2017). Impacto de las fuentes de información tradicionales y digitales en la fidelidad de los destinos. *Revista de Análisis Turístico*, (24), 1–11.

Ananda, A. S., Hernández-García, Á., & Lamberti, L. (2016). SME fashion brands and social media marketing : From strategies to actions. *International Journal of Web Based Communities*, *X*(Y).

Apăvăloaie, E.-I. (2014). The Impact of the Internet on the Business Environment. *Procedia Economics and Finance*, *15*, 951–958. http://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00654-6

Arnaboldi, M., & Coget, J. F. (2016). Social media and business. We've been asking the wrong question. *Organizational*

Dynamics, *45*(1), 47–54. http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.006

Asociación de Internet.mx. (2018). *13° Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2017*. México. Recuperado a partir de https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/Habitos-de-Internet/13-Estudio-sobre-los-Habitos-de-los-Usuarios-de-Internet-en-Mexico-2017/lang,es-es/?Itemid=

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2013). Ley General de Turismo. México. Recuperado a partir de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGT_171215.pdf

Campos Freire, F. (2013). *Investigación y gestión de las redes sociales digitales*. Tenerife. Recuperado a partir de http://www.revistalatinacs.org/068/cuadernos/cac50.pdf

Campos Freire, F., & Rúas Araújo, J. (2015). *Las redes sociales digitales en el ecosistema mediático*. La Laguna, Tenerife: Sociedad Latina de Comunicación Social. Recuperado a partir de http://www.cuadernosartesanos.org/#92

Casas-Romeo, A., & Gázquez-Abad, J. C. (2014). La netnografía como herramienta de investigación en contextos on-line : una aplicación al análisis de los servicios públicos de transporte. *Innovar*, *24*(52), 89–102.

Ceballos González, A., & Marreno Santana, L. (2016). De los medios masivos a las plataformas de comunicación en red. *Razón y Palabra*, *92*, 1–30.

Charoensukmongkol, P., & Sasatanun, P. (2017). Social media use for CRM and business performance satisfaction: The moderating roles of social skills and social media sales intensity. *Asia Pacific Management Review*, *22*(1), 25–34. http://doi.org/10.1016/j.apmrv.2016.10.005

Dahl, S. (2015). *Social Media Marketing. Theories & Applications*. London: SAGE Publications.

Daries-Ramon, N., Cristóbal-Fransi, E., Martin-Fuentes, E., & Marine-Roig, E. (2016). Turismo de nieve y de montaña: análisis de la presencia web de las estaciones de esquí a través del modelo EMICA. *Cuadernos de Turismo*, *37*, 113–134. http://doi.org/10.6018/turismo.37.256171

De la Antonia, D. (2009). *Hacia el liderazgo europeo en las escuelas de pensamiento de marketing*. Madrid: Visión Libros.

Del Fresno, M. (2011). *Netnografía: Investigación, análisis e intervención social online*. Barcelona: UOC.

Dootson, P., Beatson, A., & Drennan, J. (2016). Financial institutions using social media ? do consumers perceive value? *International Journal of Bank Marketing*, *34*(1), 9–36. http://doi.org/10.1108/IJBM-06-2014-0079

Dorantes, P., & Rivera, G. (2016). Analisis de los impactos con el uso de Facebook en el desempeño de las Pymes: una revisión de literatura. *Enl@ce*, *13*(3), 69–92.

Dutot, V., Lacalle Galvez, E., & Versailles, D. W. (2016). CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation. *Management Decision*, *54*(2), 363–389. http://doi.org/10.1108/MD-01-2015-0015

Fernández, D. (2016). *Las redes sociales como oportunidad de comercialización de productos ecológicos*. Universidad de Jaén.

Franco, M., Haase, H., & Pereira, A. (2016). Empirical study about the role of social networks in SME performance. *Journal of Systems and Information Technology*, *18*(4), 383–403. http://doi.org/10.1108/JSIT-06-2016-0036

Gao, Q., & Feng, C. (2016). Branding with social media: User gratifications, usage patterns, and brand message content strategies. *Computers in Human Behavior*, *63*(October), 868–890. http://doi.org/10.1016/j.chb.2016.06.022

González, A. I., Ruggiero, T. E., & Yang, K. C. C. (2016). How Public Relations Practitioners Perceive Social Media Platforms? En *Managing Public Relations and Brand Image through Social Media* (pp. 1–19). India: IGI Global. http://doi.org/10.4018/978-1-5225-0332-3.ch001

Green, M. R. (2016). The impact of social networks in the development of a personal sports brand. *Sports, Business and Management*, *6*(3), 274–294. http://doi.org/10.1108/SBM-09-2015-0032

Gummesson, E. (2017). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *Journal of Services Marketing*, *31*(1), 16–19. http://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0398

Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *44*(7), 694–712. http://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140

Hassan, S., Nadzim, S. Z. A., & Shiratuddin, N. (2015). Strategic Use of Social Media for Small Business Based on the AIDA Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *172*, 262–269. http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.363

Hudson, S., Huang, L., Roth, M. S., & Madden, T. J. (2016). The influence of social media interactions on consumer – brand relationships : A three-country study of brand perceptions and marketing behaviors. *International Journal of Research in Marketing*, *33*(1), 27–41. http://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.06.004

IFT. (2016). *Anuario Estadístico 2015*. México. Recuperado a partir de http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/anuario-estadistico-2015-acc_1.pdf

IMS. (2016). IMS Mobile in Latam study. Recuperado a partir de http://www.imscorporate.com/news/Estudios-comScore/IMS-Mobile-Study-Septiembre2016.pdf

INEGI. (2014). *Estadísticas sobre disponibilidad y uso de la tecnología de información y comunicaciones en los hogares, 2013*. México. Recuperado a partir de http//internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/metodologias/MODUTIH/MODUTIH2013/MODUTIH2013.pdf

Infante-Moro, A., Infante-Moro, J. C., Martínez-López, F.-J., García-Ordaz, M., & Gallardo-Pérez, J. (2018). La implementación de las redes sociales en el sector hoteleiro español. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, *32*(June), 77–87. http://doi.org/10.18089/DAMeJ.2018.32.5

IWS. (2018). Top 20 countries with the highest number of internet users. Recuperado a partir de https://www.internetworldstats.com/top20.htm

Jara, A. J., Parra, M. C., & Skarmeta, A. F. (2012). Marketing 4.0: A New Value Added to the Marketing through the

Internet of Things. En *2012 Sixth International Conference on Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing* (pp. 852–857). IEEE. http://doi.org/10.1109/IMIS.2012.203

Kao, T.-Y., Yang, M.-H., Wu, J.-T. Ben, & Cheng, Y.-Y. (2016). Co-creating value with consumers through social media. *Journal of Services Marketing*, *30*(2), 141–151. http://doi.org/10.1108/JSM-03-2014-0112

Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R., Janakiraman, R., & Kannan, P. K. (2016). From Social to Sale: The Effects of Firm-Generated Content in Social Media on Customer Behavior. *Journal of Marketing*, *80*(1), 7–25. http://doi.org/10.1509/jm.14.0249

Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. *Journal of Marketing*, *80*(6), 146–172. http://doi.org/10.1509/jm.15.0415

Martínez-Sala, A., Monserrat-Gauchi, J., & Campillo Alhama, C. (2017). *El paradigma relacional en las estrategias de las organizaciones de marketing de destinos. Interactividad y función social en las webs turísticas oficiales*. *Revista Latina de Comunicación Social*. La Laguna, Tenerife. Recuperado a partir de http://www.revistalatinacs.org/072paper/1170/20es.html

Moro, S., Rita, P., & Oliveira, C. (2018). Factors Influencing Hotels' Online Prices. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, *27*(4), 443–464. http://doi.org/10.1080/19368623.2018.1395379

Odoom, R., Anning-Dorson, T., & Acheampong, G. (2017). Antecedents of social media usage and performance benefits in small- and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Enterprise Information Management*, *30*(3), 383–399. http://doi.org/10.1108/JEIM-04-2016-0088

Orzan, G., Platon, O.-E., Stefânescu, C. D., & Orzan, M. (2016). Conceptual Model Regarding the Influence of Social Media Marketing Communication on Brand Trust, Brand Affect and Brand Loyalty. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, *50*(1), 141–156.

Palacios, J., & Flores-Roux, E. (2013). *Diagnóstico del sector TIC en México Conectividad e inclusión social para la mejora de la productividad y el crecimiento económico*. México.

Rahimi, R., Köseoglu, M. A., Ersoy, A. B., & Okumus, F. (2017). Customer relationship management research in tourism and hospitality: a state-of-the-art. *Tourism Review*, *72*(2), TR-01-2017-0011. http://doi.org/10.1108/TR-01-2017-0011

Rocco, R. A., & Bush, A. J. (2016). Exploring buyer-seller dyadic perceptions of technology and relationships. *Journal of Research in Interactive Marketing*, *10*(1), 17–32. http://doi.org/10.1108/JRIM-04-2015-0027

Rokka, J., Karlsson, K., & Tienari, J. (2014). Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management*, *30*(7–8), 802–827. http://doi.org/10.1080/0267257X.2013.813577

Rubio, Á., Jiménez, I., & Mercado, C. (2017). Reputación corporativa online en la hotelería: el caso TripAdvisor. *Esic Market Economics and Business Journal*, *48*(3), 595–608. http://doi.org/10.7200/esicm.158.0483.4e

Sandoval, R., Gómez, M. del R., & Demuner, M. del R. (2011). *Redes sociales en las organizaciones*. México: Universidad

Autónoma del Estado de México.

Sarmiento, J. R. (2016). El impacto de los medios sociales en la estructura del sistema de distribución turístico: análisis y clasificación de los nuevos proveedores de servicios turísticos en el entorno online. *Cuadernos de Turismo*, *0*(38), 459. http://doi.org/10.6018/turismo.38.271521

Sarmiento, J. R. (2017). Social Media Through the Web Experience : an Analysis of Perception From a Relational Approach. *Aposta*, (73), 30–59.

Schultz, C. D. (2016). Insights from consumer interactions on a social networking site: Findings from six apparel retail brands. *Electronic Markets*, *26*(3), 203–217. http://doi.org/10.1007/s12525-015-0209-7

SECTUR. (2017). Consulta turística. Recuperado el 30 de agosto de 2017, a partir de http://rnt.sectur.gob.mx/RNT_TipoPrestador.html

Shafigullina, A. V., & Palyakin, R. B. (2016). Social media marketing as an effective instrument of promotion of social bussiness-project in social entrepreneurial activity. *Academy of Marketing Studies Journal*, *20*(1). Recuperado a partir de http://www.alliedacademies.org/articles/amsjvol20spl-issue-12016.pdf

Shang, Y. (2014). *Adoption of Social Media by SMTEs in China*. University of Exeter.

Singh, R. (2016). Monotony of social networking among millennial and its effect on social advertisement: a challenge to digital marketers. *Young Consumers*, *17*(4), 376–387. http://doi.org/10.1108/YC-05-2016-00605

Statista. (2018a). *Futuro Digital Global*. Recuperado a partir de https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos/2018/Futuro-Digital-Global-2018

Statista. (2018b). Leading countries based on number of Facebook users as of July 2018 (in millions). Recuperado a partir de https://www.statista.com/statistics/268136/top-15-countries-based-on-number-of-facebook-users/

Turpo, O. (2008). La netnografía : un método de investigación en Internet. *Educar*, *42*, 81–93.

Vallespin, M., & Molinillo, S. (2014). El futuro de la intermediación en el sector turístico. *Revista de Análisis Turístico*, *17*(1), 13–25. http://doi.org/10.1234/RAT2011N11

WEF. (2016). *The Global Information Technology Report 2016*. Geneve: World Economic Forum and INSEAD. Recuperado a partir de http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/GITR_2016_full report_final.pdf

World Bank. (2016). Usuarios de Internet (por cada 100 personas). Recuperado a partir de http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2

Yazdanparast, A., Joseph, M., & Muniz, F. (2016). Consumer based brand equity in the 21st century: an examination of the role of social media marketing. *Young Consumers*, *17*(3), 243–255. http://doi.org/10.1108/YC-03-2016-00590

Yuksel, M., Milne, G. R., & Miller, E. G. (2016). Social media as complementary consumption: the relationship between consumer empowerment and social interactions in experiential and informative contexts. *Journal of Consumer Marketing*, *33*(2), 111–123. http://doi.org/10.1108/JCM-04-2015-1396

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANTA RECICLADORA DE LLANTAS DE DESECHO.

María Estela Corona Moreno, Alejandra Berenice García Torres
Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. U.M.S.N.H,
fccacorona@gmail.com, aleberegarcia@gmail.com.

RESUMEN

Este estudio fue realizado para determinar la factibilidad de la implementación de una planta recicladora en Morelia Michoacán México. México genera anualmente más de 25 millones de llantas de desecho, según cifras de la Cámara Nacional de la Industria Hulera y la Asociación Nacional de productores de Llantas (ANDELLAC), de las cuales más del 90% son arrojadas sin control en tiraderos, cañadas, cuencas de ríos, predios, etc. Ocasionándose un alto impacto ecológico, ya que cada llanta tarda hasta 500 años en su proceso de biodegradación. El 10% restante, en el mejor de los casos se renuevan o se mandan a hornos para su incineración.

Se estima que tan solo en el Estado de Michoacán y los Estados vecinos, se producen más de 5 millones de neumáticos de desecho al año, lo que aunados a los que produce el D.F. se considera que en esta confluencia se generan el 40% del total de los neumáticos que se desechan en todo el País.

Para resolver esta problemática, se pretende desarrollar un proyecto sustentable y socialmente responsable que dé respuesta a la demanda del manejo y disposición final de los neumáticos de desecho, donde los principales beneficiarios sean los ciudadanos de Michoacán, de los estados circunvecinos y de los mexicanos en general.

Este estudio podrá fortalecer la infraestructura tecnológica en el Estado, se evitara en gran medida de emitir más de 2,000 toneladas por mes de contaminantes por efecto de la incineración de las llantas, se recuperaran materiales, dándoles nuevamente valor en el mercado, y se crearan las condiciones para presentar iniciativas de Ley que normen y motiven al manejo responsable en la disposición final de este materia. Finalmente, se podrá comprobar la factibilidad de dicho estudio. Los resultados obtenidos en los estudios realizados, han sido satisfactorios; en el estudio de mercado, la oferta para nuestro producto, es amplia, para aplicaciones en Aditivos para asfalto, para la fabricación del llancreto, tapetes de hule para parques infantiles y clubs deportivos y nuestra demanda, en un futuro resulta atractiva; el estudio técnico permitió conocer los requerimientos para el funcionamiento y puesta en marcha de una Planta Recicladora;

PALABRAS CLAVE*: Investigación, factibilidad, Proceso, llantas de desecho, reciclado.*

ABSTRACT.

This study was carried out to determine the feasibility of the implementation of a recycling plant in Morelia Michoacan México. Mexico generates over 25 million of scrap tires annually, According to figures from the National Chamber of the rubber Industry and the National Association of Tire Producers (ANDELLAC), of which more than 90% are dumped without control in landfills, cañadas, basins of rivers, pregod, etc. resulting in a high ecological impact, since each tire takes up to 500 years in its process of Biodegradation. The remaining 10%, in the best cases, are renewed or sent to furnaces for Incineration.

It is estimated that only in the state of Michoacán and neighboring states, there are more than 5 million of waste tires a year, which together with those produced in Mexico City is considered that in this confluence are generated 40% of the total tires that are discarded in to Do the Country.

To solve this problem, it is intended to develop a sustainable and socially responsible project that responds to the demand for the management and disposal of waste tires, where the main beneficiaries are the citizens of Michoacán, Of the surrounding states and of the Mexicans in General.

This study will be able to strengthen the technological infrastructure in the state, will be avoided to a large extent to emit more than 2.000 tons per month of pollutants by effect of the incineration of the tires, recover materials, giving them again value in the market , and the conditions are created to present initiatives of law that norm and motivate the responsible management in the final disposition of this matter. finally, it will be possible to verify the feasibility of this study. The results obtained in the studies carried out have been satisfactory; In the market study, the offer for our product, is ample, for applications in asphalt additives, for the manufacture of llancreto, rubber mats for playgrounds and sports clubs and our demand, in the future is attractive; The technical study allowed to know the requirements for the operation and start-up of a recycling plant.

KEYWORDS: Research, feasibility, Process, Waste tires, Recycled.

INTRODUCCIÓN.

El Estado de Michoacán, al igual que el resto del país, enfrenta una problemática ambiental, caracterizada principalmente por la creciente contaminación. Contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo económico. Este proyecto intenta enfrentar de manera conjunta los problemas antes mencionados, a la industrialización del Estado y fomentado la cultura del reciclaje en los michoacanos, y en la zona centro occidente.

Este es uno de los más grandes problemas de contaminación en el mundo y lo ocasionan los neumáticos de desecho. Tan sólo en México se generan 25 millones de llantas anualmente, de los cuales se calcula que cuatro millones se concentran en la Ciudad de México. Otro tanto, clandestinamente, va a parar a cañadas, ríos y laderas de carreteras, volviéndose un factor generador de incendios y, al acumularse el agua de lluvia en ellos, de mosquitos y otras plagas, y al mismo tiempo ocasionando un alto impacto ecológico, ya que cada llanta tarda hasta 500 años en su proceso de biodegradación. El 10% restante, en el mejor de los casos se renuevan o se mandan a hornos cementeros para su incineración.

De esto se deriva un serio problema de salud pública, cuando podría ser la causa de muy buenas oportunidades de negocios.

Ya se le dan diferentes usos a las llantas de los tiraderos, muchas veces artesanales, que pueden ser interesantes oportunidades de negocio para los recolectores.

En cuanto a reciclaje, hasta el momento, el único fin de las llantas de desecho habían sido los hornos de las cementeras. No obstante, ya se les han encontrado aplicaciones alternas; el sector que más beneficio obtendría del reciclado de las llantas sería el de la construcción, por ejemplo, se usan para construir casas, ya que en las casas de adobe u otro tipo de acabados, en las que no es necesaria su trituración, es decir, se usa la llanta completa. Esto le da mayor resistencia a la casa, aísla el ruido, y lo principal, no contamina, así también como aditivo en las carpetas asfálticas en la construcción de carreteras.

DISEÑO METODOLÓGICO.

El estudio de factibilidad se realizó de manera ordenada con la aplicación de los instrumentos que fueron utilizados durante el proceso de este proyecto, éste estudio es de tipo documental descriptivo-explicativo y de campo. Va dirigido a todas las personas físicas o morales, que se preocupen por resolver un problema de contaminación y que en un momento dado, les interese invertir en un proyecto que les generara utilidades a no muy largo plazo. Se ha realizado con base en diferentes investigaciones de campo efectuadas tanto en el Estado de Michoacán, Guanajuato como en otros estados del país como lo son el Estado de México y Guerrero.

Así mismo, se ha acudido a instituciones especializadas en la materia como La Comisión de Cooperación Ecológica Fronteriza, Asociación Nacional de Distribuidores de Llantas y Plantas Renovadoras A.C. (

ANDELLAC) .e instituciones con información estadística confiable y actualizada como lo es el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (Inegi). Todo esto con la finalidad de sustentar la factibilidad del proyecto. Las Técnicas e instrumentos que se aplicaron, fueron:

- La encuesta (técnica que permite elaborar en función del problema planteado, la hipótesis y las variables identificadas, la información necesaria para validar este trabajo de investigación).
- La entrevista (técnica que permite conocer la opinión de los actores involucrados desde la generación, el manejo, hasta la disposición final).
- La observación (observación en la realidad acerca de que hechos científicos son relevantes para esta investigación).
- La búsqueda en internet (Recuperación de la información de trabajos previos o similares al tema de investigación)
- La revisión bibliográfica (Recopilación de información de Teorías existentes relacionadas con el tema de investigación y afianzar los resultados obtenidos).

La aplicación del presente estudio se llevó a cabo en la zona Centro-Occidente del País, y, la Investigación es de tipo descriptivo-explicativo.

ESTUDIO DE MERCADO

Descripción del Producto.

El **hule** (palabra náhuatl es un polímero natural o sintético, en el primer caso hecho de la savia de plantas específicas, como por ejemplo la *castilla elástica* y el guayule.

Utilizando azufre se logra el enlazamiento de las cadenas elastómeras; este proceso es lo que se llama vulcanización y fue desarrollado por Charles Goodyear en 1839. Resultado es un producto elástico más estable y resistente contra químicos.

Presentación del Producto.

Neumáticos troceados y granulados (Granza) Término en la minería que se le da al carbón mineral lavado y clasificado cuyos trozos tienen un tamaño comprendido entre los 15 y 25 milímetros.

Neumáticos enteros.

Una llanta es una pieza circular, generalmente de metal, situada en el centro de una rueda y sobre la que se coloca un neumático y que va unida al eje del vehículo.

Aplicación del Producto.

Llancreto.

Al concreto, además de cemento, arena y grava, se le añaden llantas trituradas y aditivos. El contenido de llanta puede variar dependiendo del espesor y las características que se quieran para el pavimento.

Ventajas:

- Disminución de peso volumétrico en estado fresco.
- Por lo anterior, resulta más económico que el concreto tradicional.
- Por la sustitución del volumen de arena por hule de llanta, resulta una disminución de la resistencia a compresión a 28 días con respecto al concreto simple.
- Reducción de foco de infección.
- Reducción de emisiones al medio ambiente.
- Factibilidad de transformar la llanta en concreto y de un problema dar un beneficio a la comunidad.

Usos:

- Pavimentos de estacionamiento de transito ligero.
- Capas de nivelación de pisos o losas.
- Sobrecarpetas en estacionamientos de varios niveles.
- Calles de conjuntos habitacionales.
- Caminos de bajo tránsito.
- Áreas de albercas.
- Banquetas.
- Zonas peatonales. Parques.
- Instalaciones deportivas (canchas de tenis, básquetbol, ciclo pistas etc.)

Asfalto Ahulado.

Se define como "una mezcla de cemento asfáltico y hule molido de llanta de desecho, con algunos aditivos donde el componente de hule es como mínimo el 15% del peso volumétrico de la mezcla, que ha reaccionado con el cemento asfáltico caliente lo suficiente para lograr una dilatación e integración de las partículas de hule".

Riego de Sello

Carretera: Querétaro-León.
Tramo: Limite de los estados de Querétaro, Guanajuato-Celaya.
Subtramo: Kilometro 13+500 al Km 29 + 100
Fecha de construcción: 2005

Ventajas:

- Superficie duradera a prueba de agrietamientos.
- Mejora y alarga el nivel de servicio de los pavimentos deteriorados.
- Mayor resistencia al desmoronamiento.
- Más alta viscosidad.
- Mayor elasticidad.

Pero sobre todo las ventajas ecológicas:

- Reducción de los niveles del ruido.
- Coadyuvar a la eliminación de las llantas de desecho que son un grave problema mundial.

Neumáticos Enteros

Para arrecifes artificiales, puertos, obras de estabilización y refuerzo de taludes, muros d e contención, campos de golf, etc. Ver más Figuras en Apéndice A.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Tabla No. 1 **Clientes potenciales**

	MICHOACÁN	JALISCO	GUANAJUATO	EDO. MEX.	COLIMA	GUERRERO
Inst. de señalamientos y protecciones	0	5	3	0	0	0
Edificación residencial o de Vivienda	1	197	46	14	63	23
Edif. no residencial (escuelas, Hospitales)	3	173	806	29	108	43
Obras de Urbanización	4	384	478	43	15	91
Obras Marítimas, Fluviales	0	3	0	0	1	0
Obras viales y para el transporte terrestre	12	158	7	16	5	3
Otras Obras de Const. no mencionadas	1	16	16	14	0	0
TOTAL DE EMPRESAS Por Estado	**21**	**936**	**1,356**	**116**	**192**	**160**
GRAN TOTAL	**2,781**					

Fuente: SIEM

Consumo Nacional Aparente

Clientes Potenciales

Empresas de la Industria de la Construcción

En este rubro cabe aclarar que los clientes potenciales pueden ser los que se mencionan en la página anterior, ya que debido a la naturaleza del proyecto, el producto que se ofrece es poco utilizado en la actualidad, por lo que hay que generar una demanda del producto; ya que no existe una cultura de reciclaje en el país, ni se ha legislado nada acerca de este tema.

Gobierno de los Estados de:

- **Michoacán**
- **Guanajuato.**
- **Edo. De México.**
- **Colima.**
- **Jalisco.**
- **Guerrero.**

Conforme a las investigaciones de campo que se realizaron, en este aspecto podemos decir que de la tabla no.1, las empresas de la construcción son un cliente potencial, el cual podemos cuantificar con un factor de acuerdo al tamaño de la actividad en el ramo de la construcción en cada uno de los diferentes Estados que conforman la zona de influencia del proyecto; es así que, si suponemos una tasa de utilización media en una empresa mediana de alrededor de la 1 ton. Por año (accesos, muros insonoros, obras especiales, etc.), tendríamos entonces que por este concepto habría una demanda de:

Producto demandado por empresas de la construcción

Estado	No. de Empresas.	Demanda anual estimada. Toneladas	Pdto.req. Por año
Michoacán	21	1	21
Jalisco	936	1	936
Guanajuato	1356	1	1356
Edo. Mex	116	1	116
Colima	192	1	192
Guerrero	160	1	160
Total			2781

Elaboración Propia

Por otra parte, existe otra utilización que podríamos considerar como la más difundida o de mayor utilización en otros países donde ya se utiliza esta tecnología, estos son el llamado llancreto (para caminos ligeros) y el Asfalto Ahulado para caminos pesados. De la investigación que hicimos llegamos a conocer que la demanda potencial de estos dos productos puede llegar a ser hasta de poco más de 2,000 ton.(dos mil toneladas) anuales, lo que en conjunto significa que existe una demanda potencial de hasta más de 2 millones de toneladas anuales; lo que supera por mucho la capacidad de producción de la planta, los datos anteriores suenan razonables ya que al no existir en el mercado un fabricante que ofrezca ese producto, es, de esperarse, que potencialmente haya una gran demanda que atender.

Claro que también el mercado donde se puede colocar el producto terminado es pequeño, ya que actualmente no hay una cultura de utilización de este tipo de materiales reciclados en la industria de la construcción, por lo que nosotros recomendamos el apoyo de la institución gubernamental para establecer por norma la utilización del producto, lo que contribuirá a mejorar el problema ambiental que aqueja a nuestras ciudades. Para concluir, diremos que la demanda potencial de producto terminado es de alrededor de**: 2.3 millones de toneladas por año** en la región de influencia del producto.

ANÁLISIS DE LA OFERTA.

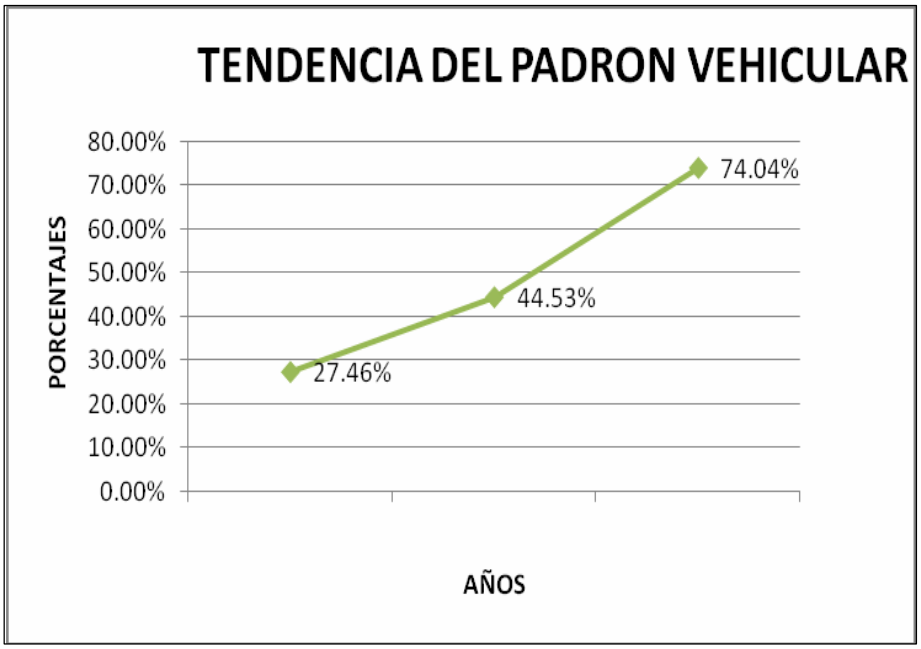
Para describir la oferta debemos tener en cuenta varios factores. El primero de ellos es considerar que en el estado de Michoacán y su confluencia, se estima que entre los centros de acopio y dispersos por los alrededores suman más de 3,000,000 de llantas de desecho, que se deben considerar como materia prima.

Otro factor es la cantidad de neumáticos de desechos que se generan en esta zona de estudio, que según datos de la ANDELLAC, asciende a 5, 000,000 por año. En las tablas que se presentan a continuación, se describe la relación que guarda el crecimiento poblacional y el crecimiento vehicular del Estado de Michoacán, lo cual también nos proporciona un indicador del crecimiento anual de materia prima que potencialmente podría tener el proyecto.

PADRÓN VEHICULAR DEL ESTADO DE MICHOACÁN.

	No. Vehículos	Tasa de crecimiento.
TOTAL DE VEHÍCULOS CON VIGENCIA A 2013	72,076	
TOTAL DE VEHÍCULOS CON VIGENCIA A 2014	99,354	27.46%
TOTAL DE VEHÍCULOS CON VIGENCIA A 2015	179,100	44.53%
TOTAL DE VEHÍCULOS CON VIGENCIA A 2016	689,847	74.04%
TOTAL DE VEHÍCULOS AL 2006	**1,253,019**	**48.67%**

Fuente: Ingresos del Estado 2016



Oferta de materia prima año 2016

Edo.	Población	%autos/Pers.Estim.	Autos. Total	Tasa recam	Llantas total
Michoacán	3,966,000	Real	1,253,019	2	2,506,038
Jalisco	6,752,113	25.00%	1,688,028	2	3,376,057
Guanajuato	4,893,812	25.00%	1,223,453	2	2,446,906
Edo. Mex	14,007,495	25.00%	3,501,874	2	7,003,748
Colima	567,996	25.00%	141,999	2	283,998
Guerrero	3,115,202	25.00%	778,801	2	1,557,601
Total			8,587,174		17,174,347

Cruce padrón vehicular/Población: 31.59%

Para fines de estudio ajustamos a **25%**

Proyección de la Oferta

Según estudios de la ANDELLAC, podemos considerar una tasa de recambio de 2 llantas por año por vehículo. Esto nos lleva a la siguiente conclusión.

Estimación de la oferta.

	PADRÓN VEHICULAR	TASA DE CREC. PROMEDIO	TASA DE RECAMBIO	LLANTAS ESTIMADAS
2016	1,253,019	48.67%	2	2,506,038
2017	1,862,901	48.67%	2	3,725,802
2018	2,769,631	48.67%	2	5,539,261
2019	4,117,693	48.67%	2	8,235,386
2020	6,121,898	48.67%	2	12,243,796
2021	9,101,609	48.67%	2	18,203,218
2022	13,531,635	48.67%	2	27,063,271
2023	20,117,888	48.67%	2	40,235,776
2024	29,909,868	48.67%	2	59,819,736
2025	44,467,898	48.67%	2	88,935,796
2026	66,111,758	48.67%	2	132,223,516
2027	98,290,334	48.67%	2	**196,580,668**

Elaboración Propia

Por lo que si se mantienen las condiciones actuales tendríamos, suficiente materia prima para la operación del proyecto, ya que si consideramos para los otros estados de la zona de influencia una tasa proyectada del padrón de vehículos cruzado con el crecimiento de la población, tenemos que en promedio 25% de la población cuenta con un vehículo. Lo que nos lleva a concluir entonces que de acuerdo al número de habitantes de esos Estados habría 1.2 millones de autos en Guanajuato, 3.5 millones en el estado de México, 141 mil en Colima y 1.6 millones en Jalisco. Lo que finalmente nos hace deducir que para un año en particular habría en la confluencia de los estados en mención un total de 17.1 millones de llantas de desecho. En lo que se refiere a la competencia por la utilización de esas llantas, recabamos el dato a través de la Asociación Nacional de la Industria de las llantas que existe un factor del 10% que utilizan recubridores, los que serían nuestra competencia en cuanto a llantas de desecho, lo que quiere decir que de ese total de 17.1 millones, el otro 90% (15.3 millones) de una u otra forma termina en los tiraderos municipales. Esa es nuestra materia prima objetivo.Acopio de Materia Prima.

A continuación describiremos las formas como haremos llegar la materia prima hasta las instalaciones de la planta productiva. Una de ellas será a través del servicio de limpia Municipal, los que mediante una investigación de campo se llegaron a conocer.

Cada 15 días en promedio, un carro recolector de basura realiza fletes a vulcanizadoras, con carga promedio de 60 llantas grandes de camiones de doble rodado, y un promedio de 100 llantas de automóviles. Estos fletes con un costo de $750.00 c/u

Si el flete cuesta $750.00 y en promedio cargan 100 llantas por flete, eso nos da un costo de $7.50 por llanta, el cual nosotros no estaríamos dispuestos a pagar, ya que como se verá enseguida, es más costeable el hacerlo a través de una flotilla propia de recolección que tendría la misma empresa. Por lo que se compraría dicho material a un costo no superior a los **30 centavos** por llanta, que es el resultado del análisis de costos siguiente. A su vez este se convertiría en un ingreso extra para el recolector, por el simple hecho de llevarlo hasta la planta, en lugar del relleno sanitario.

En conclusión, después del análisis de los dos sistemas de acopio de llantas, resulta más económica la recolección por parte de la misma empresa directamente con las vulcanizadoras y las llanteras, por lo que desplazaríamos a los recolectores de basura por nuestra propia flota.

Competencia

Dadas las características del producto que la planta ofrecerá siendo este, un producto innovador, que se encuentra en la etapa de desarrollo tecnológico, no hay competencia alguna, por lo menos en la región centro occidente del país. En la zona norte conocemos que hay algunas plantas, específicamente en los Estados de Chihuahua y Tamaulipas, las cuales se encuentran operando en la primera fase, en el resto del país no hay antecedentes de proyectos similares. Lo cual representa una oportunidad importante de negocio, de mediano a largo plazo.

Canales De Distribución.

Para la segunda fase del proyecto en la que se piensa producir el granulado para su introducción en el mercado, este se va a presentar a granel o empacado en sacos de hasta una tonelada. La distribución del producto será a través de empresas especializadas en transportes de carga (transporte terrestre, ferroviario, etc.), con un costo por flete, que correría a cargo del cliente.

La otra opción sería vender el producto directamente en planta sin costo de flete para el cliente.

Precio De Venta.

Por la misma naturaleza del proyecto, que no existen parámetros, ni datos históricos, y tomando en cuenta datos de una planta similar con la misma capacidad de producción y tamaño que está operando actualmente en los Estados Unidos, además de las actualizaciones y tomando en consideración otros factores que no se hayan contemplado en este aspecto del precio, nosotros redondeamos a **$5,000** por tonelada; el cual es el precio que manejaremos para hacer los cálculos subsecuentes.

CONCLUSIONES

Podemos concluir que el proyecto es en el aspecto de mercado es totalmente factible. Una vez concluido el estudio tenemos los elementos teóricos y prácticos para poner en marcha dicho proyecto, con bastantes probabilidades de éxito, argumento que debe servir para atraer los inversionistas para la puesta en marcha de la empresa.

Así mismo hay que recordar que el estudio toma principal importancia el aspecto social, el ecológico. De lo cual podemos decir que el proyecto cumple una gran función ecológica al proporcionar alternativas para contribuir al cuidado del medio ambiente, concretamente mejorará las condiciones del aire, agua y tierra, en el área de la salud hará posible la reducción de enfermedades infecciosas en la piel, y otras epidemias como las que son transmitidas por el mosquito.

Desde el punto de vista humano se generarán empleos directos y otros tantos indirectos existiendo el recurso humano necesario para su funcionamiento, es así como el proyecto cumple con una importante labor social, ya que será detonante de la industrialización de ese sector en el estado además de que reactivará la economía en otras áreas como en la de los recolectores y en los servicios de limpia.

Así mismo se cumple con la función ecológica al retirar del medio ambiente cantidad de neumáticos de desechos, lo que se verá reflejado en una mejora en las condiciones del aire, del agua y de la tierra, elevando la calidad de vida de las comunidades de la zona de influencia del proyecto.

- Siendo este un proyecto de interés social, Recomendamos buscar el apoyo del gobierno del estado.
- Conseguir a costo cero, o si es posible hasta lograr un ingreso por las llantas de desecho.
- Sensibilizar a las autoridades municipales y estatales.
- En el estudio de mercado la oferta significa poco más del doble de la demanda.
- Existe una gran demanda potencial, ya que no hay competencia directa en el país.
- No hay un mercado real actual para el producto, hay que generar la demanda a través de lo que recomendamos en el punto tres.
- La instalación de la Planta Recicladora de Llantas en Morelia contribuirá en buena medida a solucionar el problema ambiental en la ciudad y sus alrededores.
- En cuanto al impacto socio-económico del proyecto será de gran importancia ya que reactiva la economía de la zona con la generación de 10 empleos directos y otros tantos indirectos.
- Una vez realizado el análisis, se puede decir que el proyecto es factible desde los puntos de vista de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Coral Juan. Metodología de la Investigación Documental. México. Ed. EDAMEX, 1990.
- Arias Galicia Fernando. Introducción a las Técnicas de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento, 5a edición. Ed. Trillas.
- Ávila Montes De Oca, Octavio. La Mercadotecnia lógica en el cambio, 3ª Edición, México 2005 270 pp
- Castañeda, De la Torre, Moran, Lara. Metodología de la Investigación. 1era Edición. Ed. McGRAW- HILL.
- Cunningham, William H. Aldag Chairman Ramón J. Y Swift, Christopher M. Introducción a la Administración (2a. Edic.), México: Grupo Editorial Iberoamericana
- De la Cerda, Gastèlum, José y Francisco Núñez de la Peña. La Administración en desarrollo, (2a. Ed.), México.
- Dessler Gary. Administración de Personal. 8va Edición. Ed. PEARSON. Prentice Hall.
- Fernández Valiñas Ricardo. Fundamentos de Mercadotecnia, México: Thomson, 2002
- Fischer Laura, Espejo Jorge. Investigación de Mercados: Un enfoque práctico, México: Servicio Express de Impresión S.A. de C.V., 1ª Edición, 2009,
- Gutiérrez Núñez Carlos. Evaluación económica y social de proyectos. México. UNAM. Facultad de Contaduría y Administración. FONDO EDITORIAL
- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. (ILPES). Guía para la Presentación de Proyectos. Texto del 3era. Edición.
- Stanton William J.Fundamentos de Marketing. Ed. McGRAW-HILL 11a. Edición.
- Thierauf Robert J. y otros. Principios y Aplicaciones de Administración. Ed. Limusa.

REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Arias Galicia Fernando. Introducción a las Técnicas de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento, 5a edición. Ed. Trillas.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración (4a. Edic.), Colombia: McGraw Hill.
- Gutiérrez Núñez Carlos. Evaluación económica y social de proyectos. México. UNAM. Facultad de Contaduría y Administración. FONDO EDITORIAL

- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. (ILPES). Guía para la Presentación de Proyectos. Texto del 3era. Edición.
- Johnson, Robert W y Melicher, Ronald, W, Administración Financiera, México: CECSA, (4°ed.).
- Moreno Fernández, Joaquín. Las Finanzas en la Empresa, (4°ed.) México: McGraw-Hill.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS GASTRONÓMICOS DE SALVATIERRA Y YURIRIA, PUEBLOS MÁGICOS.

Montalvo Luna Ana Rosa, Salgado Ortiz Francisco Javier, Diaz García Luz María
Instituto Tecnológico Superior de Salvatierra, Guanajuato. Mexico.
anmontalvo@itess.edu.mx, fasalgado@itess.edu.mx, ludiaz@itess.edu.mx

RESUMEN

Los Pueblos Mágicos son atractivos turísticos para un segmento de población y son generados con el objetivo que las personas o turísticas que les gusta otro tipo de actracciones recreativas diferentes a playas vayan y conozcan los famosos Pueblos Mágicos. Esa Magia que tienen en sus construcciones acompañados del misticismo que generan las personas, su cultura y tradiciones se hace con una mayor atracción. Tal es el caso de los Municipios de Salvatierra y Yuriria Guanajuato que ambos fueron ya reconocidos como pueblos mágicos en el año 2012 (Sectur, 2015).

Salvatierra y Yuriria son conocidos como la ruta de los conventos (Sectur, 2015), precisamente porque en sus construcciones se encuentran conventos antiguos de los cuáles todavía algunos pertenecen a la iglesia, sin embargo es necesario saber que son ciudades muy poco conocidas por turismo nacional e internacional, inclusive en su variedad gastronómica no hay mucho conocimiento para el turista de los platillos que pueden degustar. Es necesario que para conocer su competitividad primero se analicen los factores el cual es el caso de la prestación del servicio al cliente en los servicios gastronómicos.

Palabras Clave: servicio al cliente, restaurantes, Pueblos Mágicos

ABSTRACT

The Magic Towns are tourist attractions for a segment of the population and are generated with the objective that people or tourists who like other recreational activities different from beaches go and know the famous Magical Towns. That Magic that they have in their constructions accompanied by the mysticism that people generate, their culture and traditions is made with a greater attraction. Such is the case of the Municipalities of Salvatierra and Yuriria Guanajuato that both were already recognized as magical towns in 2012 (Sectur, 2015).

Salvatierra and Yuriria are known as the route of the convents (Sectur, 2015), precisely because in their buildings there are old convents of which some still belong to the church, however it is necessary to know that they are little known cities for national tourism and international, even in its gastronomic variety there is not much knowledge for the tourist of the dishes that they can taste. It is necessary that in order to know their competitiveness first the factors are analyzed, which is the case of the provision of the service to the client in the gastronomic services.

Keywords: customer service, restaurants, Magical Towns

1. INTRODUCCION

La política turística de México, desde la primera década del siglo XXI, se ha orientado hacia la diversificación, la competitividad y la sostenibilidad, partiendo de una administración territorial del país que permita crear condiciones adecuadas para el turismo, ya que "el territorio adquiere una función singular en el nuevo modelo de desarrollo turístico" (Merinero, Pulido y Navarro, 2014).

Tomando como base la oferta turística con la que se cuenta en el territorio nacional y que, desde hace varios años, ha servido para conformar programas y productos que conlleven a la consolidación de los destinos vigentes, se lleva a cabo una planificación proactiva que facilita los esfuerzos communes (Shaadi, Pulido, Rodríguez, 2017).

Uno de los programas regionales que se ha instituido para impulsar la actividad turística en localidades con potencialidad es el denominado Pueblos Mágicos de México, el cual, a partir de su creación en 2001, ha buscado apoyar a estas poblaciones, mediante el ofrecimiento de productos turísticos diferenciados y diversificados, basados en la utilización y optimización de la oferta turística existente (Shaadi, Pulido, Rodríguez, 2017).

La marca de un destino es una poderosa herramienta que puede construir una imagen positiva entre los vínculos emocionales del visitante y la marca del destino, como una experiencia percibida del lugar visitado (Morgan, Pritchard y Pride, 2004 en Barnes, Mattson y Sorensen, 2014).

En ese sentido, otros autores tratan el enfoque acerca de la imagen que guarda un destino, ya que ésta promoverá las características del producto que se ofrece, las cuales al ser satisfactorias para el visitante, permitirán consecuentemente un posicionamiento que lleve a la lealtad del turista hacia ese destino, manifestada en distintos aspectos, tales como la intención de regresar, la voluntad de recomendar el destino y un comportamiento satisfactorio (actitud positiva) hacia la calidad del lugar visitado, contribuyéndose con ello a la competitividad del mismo (Bigné, Sánchez y Sánchez 2001; Baloglu y Mangaloglu, 2001; Andrade, 2012; Zhang, Fu, Cai y Lu, 2014; Barnes et al., 2014).

Shaadi Rodríguez, Rosa María Angélica; Pulido-Fernández, Juan Ignacio; Rodríguez Herrera, Ismael Manuel. (2017). El producto turístico en los Pueblos Mágicos de México. Un análisis crítico de sus componentes. Revista de Estudios Regionales, núm. 108, 2017, pp. 125-163.

La Competitividad es considerada un tema crucial en los diferentes sectores de actividad económica dentro de un país, en nuestro caso poblaciones; es un tema complejo de abordar, ya que de no saber medirse corremos el riesgo de llegar a la subjetividad y llevarnos a tener un carácter multidimensional, es decir, ubicar que atributos son los viables a elegir para poder definir la competitividad del lugar. De acuerdo a (Hassan, 2000): La competitividad turística puede definirse como la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores.

Ritchie y Zins (1978) enfatizan cómo una región puede basar su encanto en un conjunto de factores generales, cada uno de los cuales, a su vez, se conformará de elementos específicos que tienen una importancia relativa que influye en el atractivo del lugar.

Los atributos de un destino, que pueden variar en función de la localización de éste, aportan las condiciones bajo las cuales puede desarrollarse la mezcla de productos que proveerán al visitante de experiencias memorables (Murphy et al., 2000 en Dwyer y Kim, 2003; Enright y Newton, 2005; Kim, 2014).

Los Pueblos Mágicos de Yuriria y Salvatierra dentro del Estado de Guanajuato tienen una actividad turística media, compitiendo con Dolores Hildalgo y Mineral de Pozos. Sin embargo es necesario que los Pueblos Mágicos sean más competititivos, pero para llegar a serlo se require una serie de etapas para ir generando mejoras que repercutan en la economía de los municipios y generen más derrama económica. Se comenzará este studio como primer etapa haciendo un análisis sobre

los servicios de restaurantes en el municipio de Salvatierra y Yuriria Pueblos Mágicos como una oportunidad para la generación de recursos económicos.

El objetivo de esta investigación es elaborar un análisis comparativo del servicio al cliente de los prestadores de servicios gastronómicos de Salvatierra y Yuriria como Pueblos Mágicos.

2. Contextualización de los municipios de Salvatierra y Yuriria, considerados Pueblos Mágicos

Un pueblo mágico es una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, en fin MAGIA que emana en cada una de sus manifestaciones socio – culturales y que significan hoy una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico, para lo cual serán consideradas localidades que cuenten con una población base de 20,000 habitantes (Lineamientos generales para la incorporación y permanencia al programa pueblos mágicos, 2014).

2.1 Salvatierra

Dentro del estado de Guanajuato se encuentra la localidad de Salvatierra, la cual se incorporó al programa de Pueblos Mágicos en el año 2012 (SECTUR, 2014).

Salvatierra es considerado como lugar de hermosa vegetación, al sur del estado de Guanajuato. Está rodeado de verdes valles y montañas, humedecidos por el río Lerma.

Su riqueza natural motivo el asentamiento de las culturas Chupícuaro y Chichimeca, más tarde floreció en sus confines reino purépecha. A la llegada de los españoles, de órdenes religiosas como la de los Carmelitas Descalzos quienes potenciaron el crecimiento del pueblo con bellas obras arquitectónicas como su puente centenario, las haciendas, los templos y la traza urbana de su esencia. El pasado mantiene un lazo firme con el presente en cada una de sus atracciones que te convocan para formar parte de su historia (SECTUR, 2015).

Salvatierra colinda al norte con Cortázar, al noreste con Tarimoro, al Sur con Acámbaro y el estado de Michoacán, al oeste con Yuriria y Santiago Maravatio y al Noroeste con Jaral del Progreso. Salvatierra es rodeada de montañas como la Sierra de los Agustinos, al sur y de los ramales del cerro de Culiacán al norte (SECTUR, 2015).

Protegen este cálido valle de los cerros como el de Cupareo, Grande, Tetillas, el Carmen, el Prieto o el Pelón cuya altura media es la de 2000 metros sobre el nivel del mar. (Secretaría de Turismo, 2015).

Salvatierra tiene una población total de 97,054 habitantes de los cuales hombre son 45,885 y mujeres 51,169, de acuerdo a los datos proporcionados por el perfil del visitante y actividad turística de pueblos mágicos 2013 generado por la Secretaría de turismo se menciona lo siguiente (Sectur, 2017):

En el 2017 Salvatierra fue visitado por 476, 000 personas de las cuales el 40% de los visitantes son de origen nacional o internacional por lo que el mercado principal es el estatal; el 82% de los visitantes no pernoctan en el destino y la estadía promedio de los excursionistas es de 4.72 horas; el 10% de los visitantes mencionó haber visitado de Guanajuato en su visita al destino; El 5% de los visitantes forma parte del turismo de negocios / trabajo, el 3% al turismo de reuniones y el 35% al turismo de placer / entrenamiento (Sectur, 2017).

El perfil del visitante de acuerdo a la Sectur (2017):

Esta tabla que a continuación se encuentra es analizada con la finalidad de que la información sea útil para facilitar la identificación, análisis y comparación.

Tabla 1: Perfil del visitante, Salvatierra

Visitas a familiares y amigos	43%
Grupos de edad:	
Menor de 14 años	22%
De 18 a 45 años	55%
De 46 a 65 años	17%
Otros	6%

Fuente elaboración propia con información de Sectur (2017).

En cuanto tipo y origen del turista se identificó lo siguiente:

En la siguiente tabla se identifica el origen y tipo de turista que llega a Salvatierra.

Tabla 2: Tipo y origen del turista en Salvatierra

Segmentos	Nacional	Estatal	Internacional
Turismo cultural	36%	40%	36%
Turismo placer y entrenamiento	36%	34%	46%
Turista Gastronómico	19%	8%	9%
Turismo de compras	3%	6%	9%
Turismo de negocios y trabajo	3%	6%	0%
Turismo de reuniones	3%	3%	0%
Turismo Religioso	0%	3%	3%

Fuente: Elaboración propia con información de Sectur (2017)

Dentro del turismo estatal el 60% de los que visitaron a la ciudad de Salvatierra son turistas originarios de Celaya, Yuriria, Cortazar, León y Santiago Maravatío, de los cuales el 97% es excursionista y el 3% turista, quedando de la siguiente forma:

Tabla 3: Porcentaje de turistas en Salvatierra, provenientes de una ciudad del Estado de Guanajuato

Ciudad	%
Celaya	27%
Yuriria	13%
Cortazar	10%
León	10%
Santiago Maravatío	10%

Fuente: elaboración propia con información de Sectur (2017)

El 30% es un turismo Nacional que visitan a la ciudad de Salvatierra el 65% es turista y el 35% es excursionista, ocupando un 30% de los visitantes el turista nacional originarios de:

Tabla 4: Origen del Turista Nacional que visita Salvatierra

Estado	%
Cd. De México	29%
Querétaro	29%
Edo. De México	10%
Michoacán de Ocampo	10%
Nuevo León	3%

Fuente: elaboración propia con información de Sectur (2017)

De acuerdo a esta información la gastronomía se muestra nuevamente que no genera una competitividad ni un atractivo turístico para Salvatierra como parte de un Pueblo Mágico, lo que puede ser un área de oportunidad para la ciudad.

2.2 Yuriria

La ciudad de Yuriria se incorporó al programa de Pueblos Mágicos en el año 2012. Ubicada al sur del estado, significa "Lago de sangre" y es de origen purépecha; fue llamado así debido a los atractivos colores de sus aguas, las cuales con el reflejo del sol forman tonos verdosos, rojizos e inclusive escarlatas, similar al de la sangre; al norte se comunica con Irapuato, Salamanca y Celaya (Sectur, 2014).

Tabla 5. Perfil del visitante, Yuriria, Gto

Visitas a familiares y amigos	30%
Grupos de edad: Menor de 14 años De 18 a 45 años De 46 a 65 años Otros	 20% 54% 15% 11%

Fuente elaboración propia con información de Sectur (2017).

Tabla 6. Tipo y origen del turista en Yuriria, Gto.

Segmentos	Nacional	Estatal	Internacional
Turismo cultural	62%	58%	64%
Turismo placer y entrenamiento	15%	20%	9%
Turista Gastronómico	15%	8%	0%
Turismo de compras	0%	8%	0%
Turismo de negocios y trabajo	4%	1%	18%
Turismo de reuniones	0%	3%	0%
Turismo Religioso	4%	1%	1%
Otro	0%	1%	9%

Fuente: Elaboración propia con información de Sectur (2017)

Tabla 7. Porcentaje de turistas en Yuriria, Gto., provenientes de una ciudad del Estado de Guanajuato

Ciudad	%
Moroleón	25%
Salvatierra	17%

Uriangato	13%
León	9%
Irapuato	7%

Fuente: Elaboración propia con información de Sectur (2017)

Tabla 8: Origen del Turista Nacional que visita Yuriria

Estado	%
Querétaro	23%
Michoacán de Ocampo	23%
Cd. De México	19%
Edo. De México	15%
Nuevo León	4%

Fuente: Elaboración propia con información de Sectur (2017)

Como se puede observar, en los datos de la Sectur (2017), Salvatierra tiene un 43% de visitas por parte familiarres y amigos, mientras que Yuriria es un 30%; Yuriria como se puede observar tiene un porcentaje más elevado de visitantes con motivos culturales a diferencia de Salvatierra.

Los principals sitios turísticos para Salvatierra son (Sectur, 2017):

- Parroquia de Nuestra Señora de la Luz
- Portal de la Columna
- Palacio Municipal
- Jardín Principal
- Templo de Santo Domingo
- Templo del Carmen
- Templo del Señor del Socorro
- Mercado Hidalgo
- Fuente de los perros
- Puente de Batanes
- Archivo Histórico Municipal y Museo de la ciudad
- Convento y templo de Capuchinas
- Eco-parque el sabinal
- Templo de San Francisco
- El marquesado de Salvatierra, Gto (Mayorazgo)

Para Yuriria sus principals sitios turísticos son (Sectur, 2017):

- Parroquia de San Pablo y Nuestra Señora del Socorro

- Laguna de Yuriria
- Lago cráter “La Joya”
- Templo de la “Purísima Concepción”
- Templo del señor de las “Esquipulitas”
- El Coyontle. Elevación que se encuentra al lado sur de la laguna de Yuriria
- Templo del Hospital

De acuerdo a información de la Sectur (2017), Salvatierra recibe 6.4 veces más turismo que Yuriria. Hablando de restaurantes sólo el 11% de turistas anuales buscan turismo gastronómico en Salvatierra y sólo el 4% en Yuriria, representando de esta cantidad 4223 turistas anuales que recibe Salvatierra y 239 turistas anuales en Yuriria en este rubro.

2.3 Servicio al cliente en restaurantes

El Servicio al Cliente constituye una de las herramientas de marketing más importantes para lograr que el consumidor o cliente compre un producto o adquiera un determinado servicio; a nivel técnico se lo concibe como un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico. A nivel local, nacional, regional e internacionalmente el Servicio al Cliente definitivamente ejerce supremacía para los clientes independientemente del país al que pertenezcan, cultura, religión, condición económica, edad, y demás variables; sin embargo los gustos y preferencias de los clientes varían de acuerdo a las características individuales propias de su personalidad (Enriquez, 2011).

3. Metodología

Se llevó a cabo una investigación en la cual se realizó una encuesta a los encargados de restaurantes de Salvatierra y Yuriria.

Se aplicó un total de 350 encuestas a restaurantes en la ciudad de Salvatierra, en Yuriria se aplicaron 140 en Restaurantes. Estas cantidades se determinaron con ayuda de: https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/, tomando como población, la cantidad anual de turistas que se reciben en cada lugar.

El enfoque es cuantitativo que de acuerdo a Hernández (2014), se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población; por lo que se aplicaron las encuestas para medir la competitividad.

El diseño utilizado para la investigación de acuerdo a Hernández (2014), es no experimental porque la investigación que se realizó es sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural. De tal manera que en esta investigación no se manipulo ninguna variable.

Será Transversal – Descriptiva, porque Hernández (2014), menciona que para un diseño Transversal la clasificación se recolecta en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, de esta manera las encuestas que se llevaron a cabo fue en un único momento. Y finalmente Descriptiva porque tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El

procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Es descriptiva por que se investigó en la encuesta

Conclusiones y Resultados

Al finalizar la aplicación de encuestas se pudieron obtener los siguientes resultados:

- En ambas poblaciones se reconocen los eventos y festividades que se desarrollan en el lugar.

- Con respecto al Servicio que brindan los Restaurantes la presentación, el sabor, el tiempo de preparación la sazón, la limpieza, el trato del personal de servicio, la cantidad de alimento, el costo y de acuerdo a la escala de Likert que se manejó, los turistas consideran estar Muy de Acuerdo que cubren sus expectativa todos estos servicios.

- Los turistas opinan que es conveniente agregar una carta alternativa de platillos vegetarianos ya que están Muy en Desacuerdo de que exista en la actualidad.

- En Yuriria y Salvatierra, las tendencias en cuanto al servicio de alimentación, variedad, sazón, tiempo de espera por parte del cliente para la degustación del platillo su tendencia fue Muy de Acuerdo.

Variedad

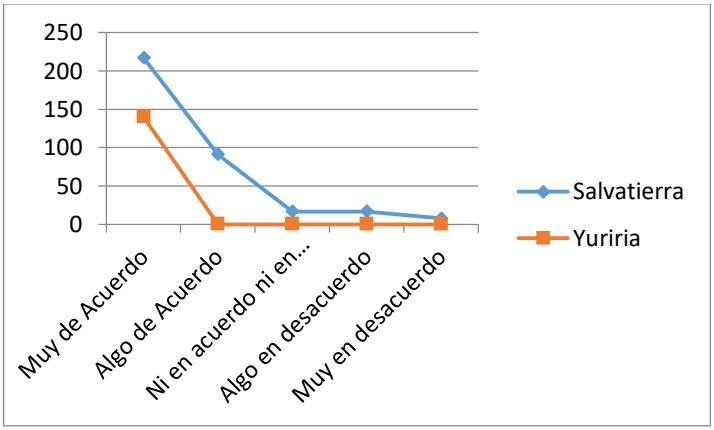


Imagen 1: Gráfica que representa los resultados respecto a la opinion del cliente en cuanto a la variedad

Atención

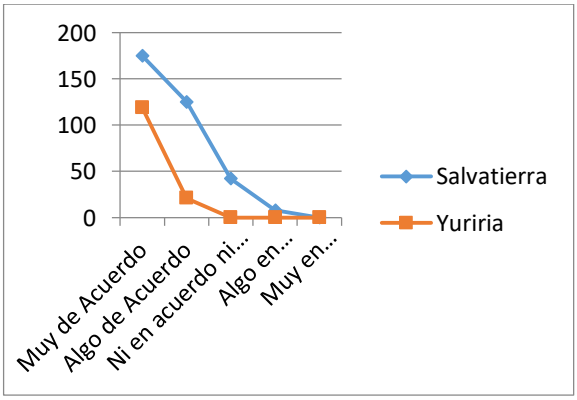


Imagen 2: Gráfica que representa los resultados respecto a la opinion del cliente en cuanto a la atención brindada en los restaurants

Tiempo de Espera

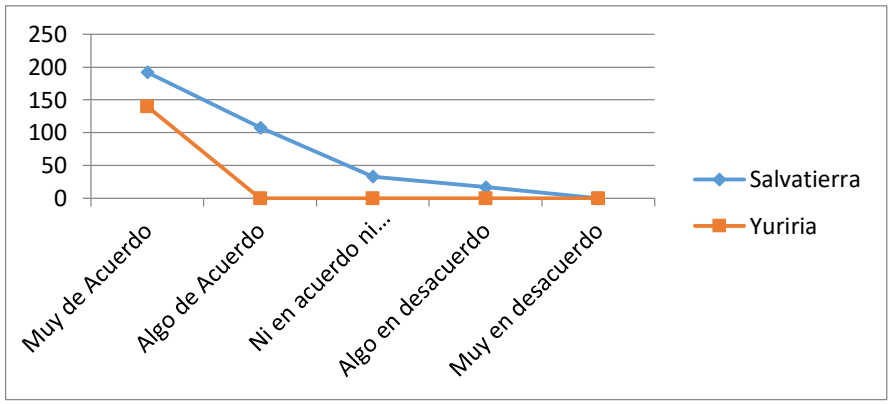


Imagen 3: Gráfica que representa los resultados respecto a la opinion del cliente en cuanto al tiempo de espera en los restaurantes

Se puede observar lo siguiente: en la comparación realizada el grado de satisfacción de los clientes es que están de acuerdo con el servicio que se les brinda así como también con el sazón a la hora de degustar los platillos, con el tiempo de espera comentan que no es mucho lo que tienen que esperar pues los atienden al momento y con un cálido recibimiento.

Por lo que se propone que existan platillos típicos de la ciudad y del estado de Guanajuato:

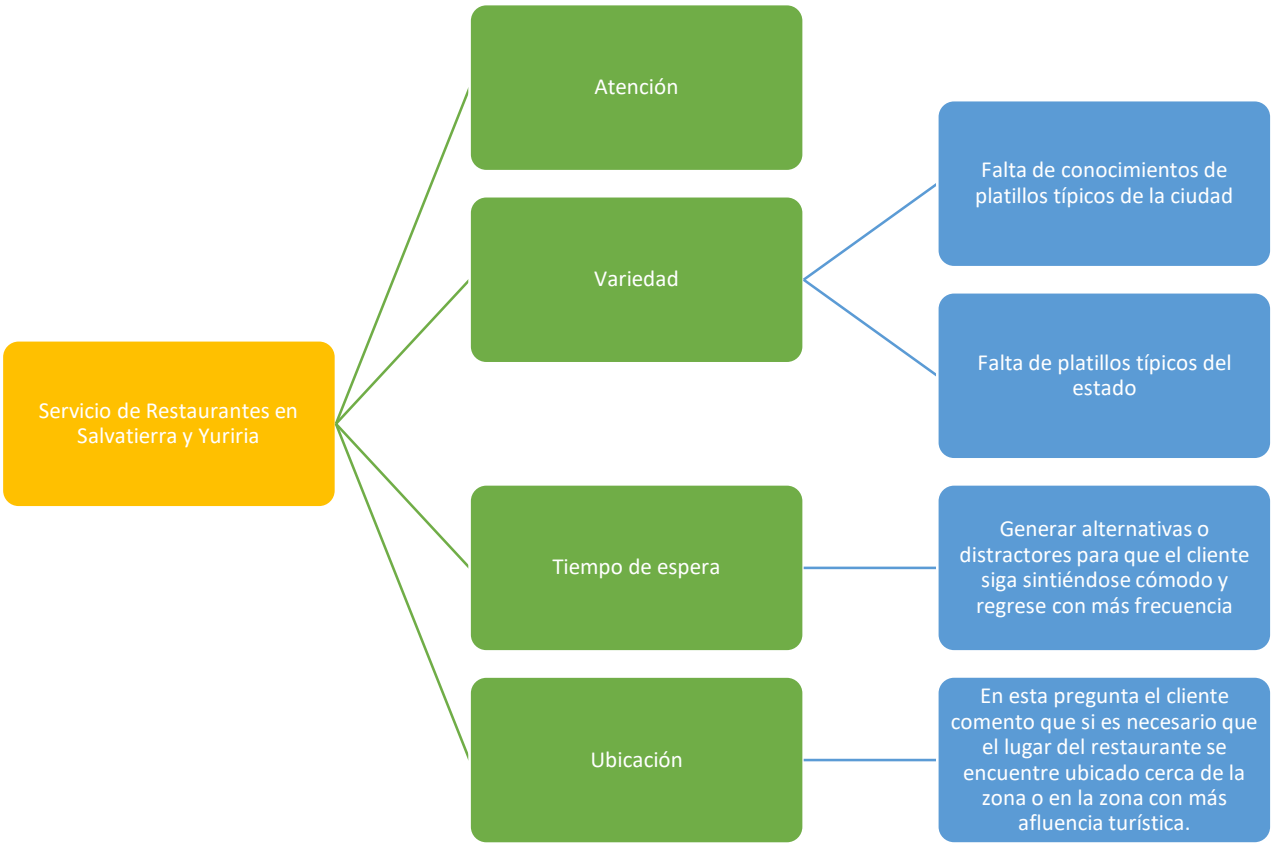


Imagen 4: Variables en el servicio al cliente en los municipios de Salvatierra y Yuriria, Pueblos Mágicos dónde adicional a la propuesta, los recuadros marcados con azul son las propuestas

Es necesario que tanto los municipios de Salvatierra como Yuriria generen un producto turístico atractivo para las personas primero que les gusta conocer los Pueblos Mágicos y después para las personas que no sean tanto de conocer los Pueblos Mágicos pero que les llame la atención para que de esa manera los restaurantes puedan generar más ingresos en sus gastronomía y de esa manera haya esa redituabilidad esperada al ser un Pueblo Mágico. Pues de acuerdo a Cárdenas (1995):



Imagen 5: Cárdenas (1995:13)

BIBLIOG.RAFIA

BARNES, S. J., MATTSON, J. Y SORENSEN, F. (2014): "Destination brand experience and visitor behavior: Testing a scale in the tourism context". Annals of Tourism Research, n° 48, pp. 121-139.

BIGNÉ, J. E., SÁNCHEZ, M. I. Y SÁNCHEZ, J. (2001): "Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour inter-relationship". Tourism Management, n°. 22, pp.607-616.

CÁRDENAS, F. (1995): Producto Turístico: aplicación de la estadística y del muestreo para su diseño. México, Trillas

Enriquez, Jenny. (2011). El servicio al cliente en restaurantes del centro de Ibarra. Estrategias de Desarrollo de Servicios. Tesis para la obtención del grado de maestría en Administración de Negocios, disponible en la página: http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1148/1/PG%20251-

Hassan. (2000). La Competitividad en el Turismo. Recuperado el 18 de Julio de 2018, de http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana2/LS2.6.pdf

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado, Pilar Baptista (2014). Metodología de la Investigación. (6ta ed.) México D.F. Mc Graw Hill.

Lineamientos generales para la incorporación y permanencia al Programa Pueblos Mágicos (2014), publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de septiembre del 2014.

MERINERO, R., PULIDO, J. I. Y NAVARRO, C. (2014): "Propuesta metodológica para la caracterización territorial del turismo a escala local". Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles n°. 66, pp. 291-321.

SECTUR (2014). Guía de incorporación y permanencia Pueblos Mágicos. Disponible en: www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/10/GUIA-FINAL.pdf, [25 de agosto de 2013].

Secretaría de Turismo (2015) información consultada el 29 de septiembre del 2016, disponible en la página http://audioguias.guanajuato.mx/salvatierra_magico.html.

Secretaría de Turismo (2017) información consultada el 20 de Junio del 2017, disponible en la página http://www.observatorioturistico.org/cenDoc/6a345-Perfil-Salvatierra-2017_OT.pdf

GESTIÓN DE PROYECTOS DE GOBIERNO DIGITAL: CASO PROCURADURÍA DE JUSTICIA DEL GOBIERNO DE MICHOACÁN

Nic-te Ortega Criollo, Jorge Luis Gallardo Jacobo, Germán Velázquez Chávez
orteganicte@gmail.com, jorgegallardo@outlook.com, gv.arbeit@gmail.com

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto que hemos desarrollado en la Dirección de Planeación y Estadística de la Procuraduría General de Justicia del Gobierno del Estado de Michoacán, tiene como objetivo proporcionar información a la ciudadanía en torno a las cifras de la incidencia delictiva nacional y estatal a partir de la metodología de registro y clasificación de delitos y víctimas con fines estadísticos denominada Norma Técnica, e implementada por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública a partir de enero de 2018. A pesar de que las cifras de la incidencia delictiva nacional son proporcionadas cada mes por el SESNSP, el formato en que se entregan (Excel o PDF), no permiten que la ciudadanía pueda hacer cruces de información con facilidad ni mucho menos analizar diferentes escenarios.

En ese sentido la DGTIPE, a través de la Dirección de Planeación y Estadística incorporó la herramienta de *Business Intelligence* para transformar los registros de las bases de datos en información con estructura para su análisis; la utilización de estas herramientas tecnológicas son un puente para transformar datos en conocimiento. La información se modeló a través de cubos de información interactiva, donde puedan hacerse combinaciones de variables, por medio de una interfaz sencilla, intuitiva, visualmente atractiva y disponible en la web.

Este proyecto forma parte de los esfuerzos para transitar hacia una transformación digital en la institución, y se pretende que paulatinamente vaya permeando en las diferentes áreas de la Procuraduría, el desarrollo de proyectos con enfoque en la modernización de la gestión pública ayuda en la mejora de los procesos, pero sobre todo contribuye a hacer más eficiente la administración pública y beneficiar de ese modo a la población.

Se pretende poner esta herramienta al alcance de la ciudadanía, pues ha tenido muy buenos resultados al interior de la Procuraduría para analizar patrones de comportamiento de la criminalidad, así como para evaluar las estrategias implementadas por las corporaciones encargadas de la seguridad.

Ponerla a disposición de la población también contribuye a que las organizaciones de la sociedad civil evalúen las políticas públicas, y propongan en conjunto con el gobierno alternativas de solución al grave problema de inseguridad que se vive en México, contribuyendo al mismo tiempo a la transparencia.

Palabras clave
Proyecto, gobierno digital, incidencia delictiva, *business intelligence*, datos abiertos.

I. Introducción

Gestionar proyectos de gobierno digital dentro de las instituciones públicas es posible teniendo en cuenta los lineamientos nacionales, la tecnología, los procesos y las personas, y aunque representa un reto mayúsculo, es factible de realizarse. Específicamente para el proyecto que estamos desarrollando en la Procuraduría del Estado de Michoacán

representó un gran esfuerzo de sistematización, normalización de las bases de datos y automatización de procesos, y cuyo primer paso fue sin duda la capacitación y actualización del personal de la Dirección de Planeación y Estadística, área encargada del registro y clasificación de los delitos con fines estadísticos.

Las instituciones públicas que pretenden transitar hacia un gobierno digital y buscan transparentar su gestión de gobierno, se enfrentan a la difícil tarea de entregar información a la ciudadanía en un lenguaje claro y accesible a pesar de la gran cantidad de datos y cifras del que disponen, tal y como sucede con una problemática tan compleja como es el tema de la criminalidad en México, en un país cuyos índices delictivos son los de los más altos de América Latina, derivado de la guerra contra el narcotráfico y las bandas del crimen organizado que se enfrentan por el control y tráfico de drogas. Tal y como lo muestran las estadísticas de la violencia en México en el año 2017, en el cual se registraron 25 mil 339 homicidios; mil ciento cuarenta y ocho secuestros; 5 mil 659 casos de extorsión; 12 mil 740 casos de violación de mujeres y 232 mil robos con violencia. (El País: 2018), con cifras del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

En ese contexto el proyecto propuesto se enfocó en encontrar las mejores herramientas informáticas para entregar información de interés a la ciudadanía en un lenguaje claro, y se optó por utilizar técnicas de Big Data, diseñadas para almacenar grandes cantidades de información, que trabajan mediante redes y conjuntos de datos para que éstos se conviertan en información útil, es decir datos con un valor agregado. Fue así que se decidió utilizar la metodología *Business Intelligenc*e para el modelado de datos, siempre alineados a la Norma Técnica establecida por el Secretariado Ejecutivo. Esta nueva metodología, que arrancó formalmente en enero de 2018, ofrece "una mayor desagregación de los delitos al pasar de 22 a 53 delitos, agrupados en 7 bienes jurídicos afectados" (SESNSP, 2016).

El SESNSP, publica cada mes la incidencia delictiva nacional a través de reportes en hojas de cálculo o formato PDF, son tablas difíciles de leer y que dificultan relacionar los delitos cometidos entre regiones o entre estados colindantes, de ahí la pertinencia del proyecto desarrollado, porque cualquier ciudadano con habilidades mínimas en el uso de herramientas en la web puede manipular los datos de toda la incidencia sucedida en el país desde 1997 a la fecha.

II. BASE TEÓRICA

El gobierno digital se define como la "introducción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como la adopción de varios conceptos como transparencia, responsabilidad y participación ciudadana en la evaluación del desempeño gubernamental" (Morales, 2013)

Si bien aún existen diferentes posiciones teóricas para conceptualizar el gobierno digital, hay quienes lo definen indistintamente también como gobierno electrónico, lo cierto es que los propósitos que persigue son los mismos, de acuerdo con la *Organization for Economic Cooperation and development* (OECD), el gobierno digital tiene los siguientes propósitos:

- Disponer de servicios de internet y otras actividades basadas en ese recurso (e-consulta).
- Llevar todas las actividades del gobierno al medio digital
- Transformar la administración pública mediante el uso de las TIC o para describir una nueva forma de gobierno construido con base en ellas.

Un gobierno digital implica necesariamente una transformación digital, y ésta última es un reto para las instituciones públicas, porque no es una opción, el nuevo orden mundial va de la mano con la era digital, que ha venido a cambiar la gestión de la administración pública y las formas de relación del gobierno con sus ciudadanos. Ya se habla entonces de un ciudadano digital en el futuro inmediato, "un ciudadano que adquirirá la plena condición de tal con su adhesión a la digitalización de su vida en todos los órdenes" (Zarzalejo, 2016)

La transformación digital no es un tema sólo de incorporación tecnológica en los procesos y servicios, el grado de modernización de un país, tal y como lo menciona Zarzalejos (2016), estará en función de su digitalización, a su vez esa modernización será sinónimo de la capacidad de su sistema productivo y por ende de su economía.

La cuarta revolución industrial, como se ha denominado también a la era digital además de centrarse en aspectos económicos, conlleva un cambio drástico en las realidades políticas y sociales de los países. De ahí que el gobierno digital supone un nuevo tipo de gobernanza en donde el Estado pierde su papel protagónico y se ejerce una verdadera democratización de la gestión pública.

La gobernanza "representa un potencial para promover redes electrónicas en el espacio urbano, garantizar una mayor interactividad entre los actores locales, la ampliación de la participación pública y del fortalecimiento de la democracia local" (Frey, 2005)

Entregar servicios a través de herramienta digitales a los ciudadanos, trámites por internet, pagos en línea de los servicios públicos, canales de comunicación directos entre el gobierno y los ciudadanos, forman parte de la nueva gestión de gobierno, así como también la democratización de los servicios públicos y la transparencia. "El acceso al conocimiento, a la información, a los recursos de forma casi instantánea permite que los usuarios tengamos la capacidad de descubrir, de tomar mejores decisiones, de compartir y de crear". (Rodríguez, 2016)

Luego entonces el gobierno digital inicia con el desarrollo de proyectos digitales que permitan transformar a las instituciones públicas, la gestión de proyectos digitales al interior de las dependencias de gobierno es un tema complicado por la forma en que se disponen y ejercen los recursos, pero también por la complejidad de sus estructuras organizacionales, más aún en una dependencia como la Procuraduría cuyo objetivo es la procuración de justicia en un país como México, en el cual la seguridad pública es una de las principales demandas ciudadanas por los altos índices de criminalidad existentes.

Podemos definir la gestión de proyectos en gobierno digital como la planificación, ejecución, dirección y control de procesos con un fin específico, pero que tienen como particularidad el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia en la administración pública a través de la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación. La gestión de proyectos requiere integrar y optimizar los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales de los que dispone la institución para implementarlos con éxito.

En ese sentido, existen varios modelos de gestión de proyectos de gobierno digital, pero en su mayoría coinciden que buscan ante todo generar valor público, es decir, resolver problemas reales que aquejan a la ciudadanía y contribuir a que la ejecución de las políticas públicas tengan buenos resultados.

México que forma parte de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), por ello está sujeto a las recomendaciones de este organismo internacional, entre las cuales destaca la adopción de un gobierno digital en los países miembros "para lograr una administración púbica moderna impulsada por el ciudadano y sus necesidades" (OCDE, 2018)

Un gobierno digital va de la mano de un gobierno abierto, el cual es "una nueva filosofía de gobierno, una modalidad de gestión pública más transparente, participativa y colaborativa entre Estado y sociedad civil" (Oszkal, 2013), el gobierno abierto trae aparejada la transparencia en el uso de los recursos públicos, información de cómo se administran las entidades del estado, políticas públicas implementadas y sobre todo resultados.

El gobierno abierto para que funcione requiere de la voluntad política de los gobernantes y los funcionarios, pero también de la participación ciudadana y ésta se logrará en la medida en que se involucre en las decisiones de gobierno, en que se ejerza plenamente su ciudadanía, con sus derechos pero también con las obligaciones que conlleva.

III. Desarrollo

Para gestionar proyectos de gobierno digital dentro de las instituciones públicas se deben tomar en cuenta los lineamientos nacionales, la tecnología, los procesos y las personas, no obstante es menester seguir una metodología de trabajo propia, adaptada a las características institucionales y los recursos con los cuales se dispone, no considero que haya una fórmula única para hacerlo, pero si es posible identificar pasos a seguir que son indispensables si se quiere tener éxito en implementar un proyecto de gobierno digital.

Para el proyecto de modelado de datos para la incidencia delictiva nacional, nos apegamos a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública que tiene como objeto "proveer lo necesario en el ámbito federal, para garantizar el derecho de acceso a la Información Pública en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismo de los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos, así como de cualquier persona física, moral o sindicato que reciba y ejerza recursos públicos federales o realice actos de autoridad, en los términos previstos por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública". (Secretaría de Gobernación: 2016). De igual manera el proyecto se alineo a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Michoacán de Ocampo, publicada el 18 de mayo de 2016 y vigente a la fecha.

Posteriormente nos dimos a la tarea de capacitar al personal en el uso de las herramientas *de Big Data y Business Intelligence*, paso seguido se inició el proceso de automatización, normalización de las bases de datos y sistematización de procesos. Una vez atendida esta tarea se procedió al modelado de información no sin antes hacer un análisis de las principales variables que se tendrían que mostrar y visualizar a través de la herramienta.

Se optó por trabajar con el Big Data, que significa "hacer cosas a partir del análisis de inmensas cantidades de información, que simplemente no son posibles con volúmenes más pequeños". (Forbes:2016)

El Big Data se trabajó en 4 etapas:

1. Generación de datos
2. Adquisición de datos
3. Almacenamiento de datos
4. Análisis de datos. (García: 2017)

En cuanto a la metodología de *Business Intelligence* ésta tiene la particularidad de que ofrece una plataforma visualmente atractiva, con una interacción sencilla para el usuario, pero sobre todo permite una visión amplia del fenómeno que se estudia o analiza, y que permite una gran cantidad de variables y vistas de información.

En la figura 1 que se muestra a continuación, se observan las dimensiones lugar (los estados que componen el país); dimensión tiempo (se cargó información de más de 20 años de registro) desagregado por año y por mes; y la dimensión delito, se cargaron los delitos establecidos en la Norma Técnica, es decir, los delitos del fuero común, clasificados en 53 delitos de 7 bienes jurídicos tutelados.

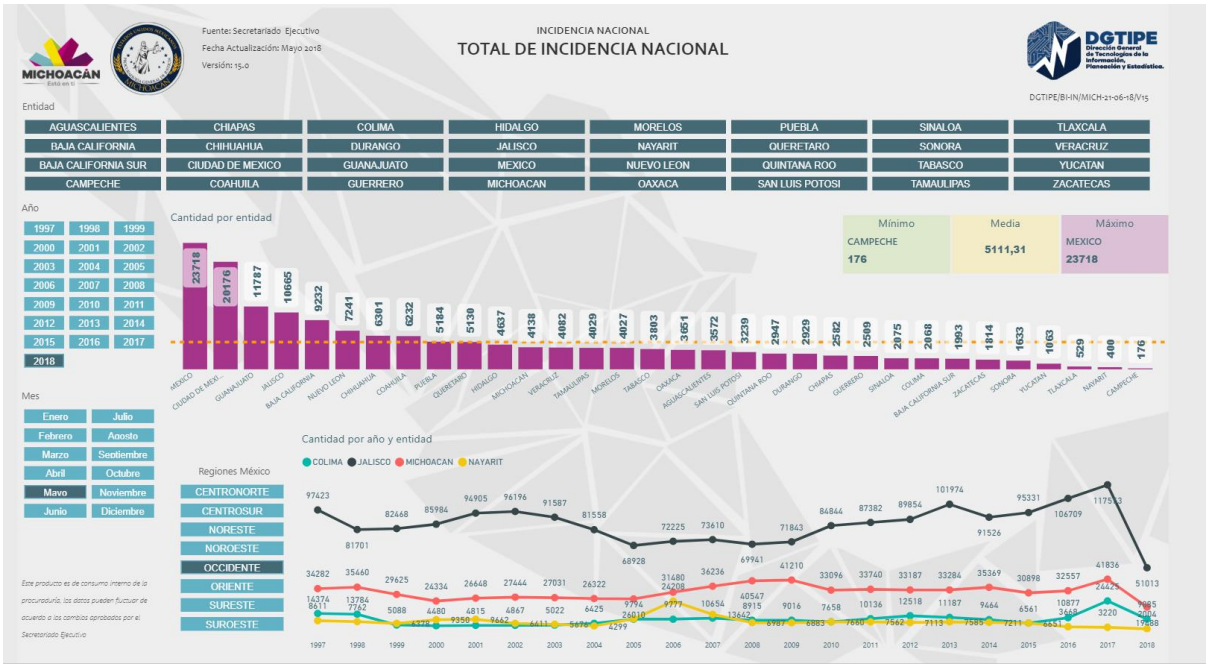


Figura 1. Bi de Incidencia Delictiva Nacional, elaborado por la Dirección de Planeación y Estadística de la Procuraduría de Justicia del Gobierno de Michoacán, slide 4, 2018.

Los botones son interactivos, de tal suerte que van cambiando de acuerdo a la selección del usuario, por lo que es posible hacer comparaciones entre estados, regiones, años o meses.

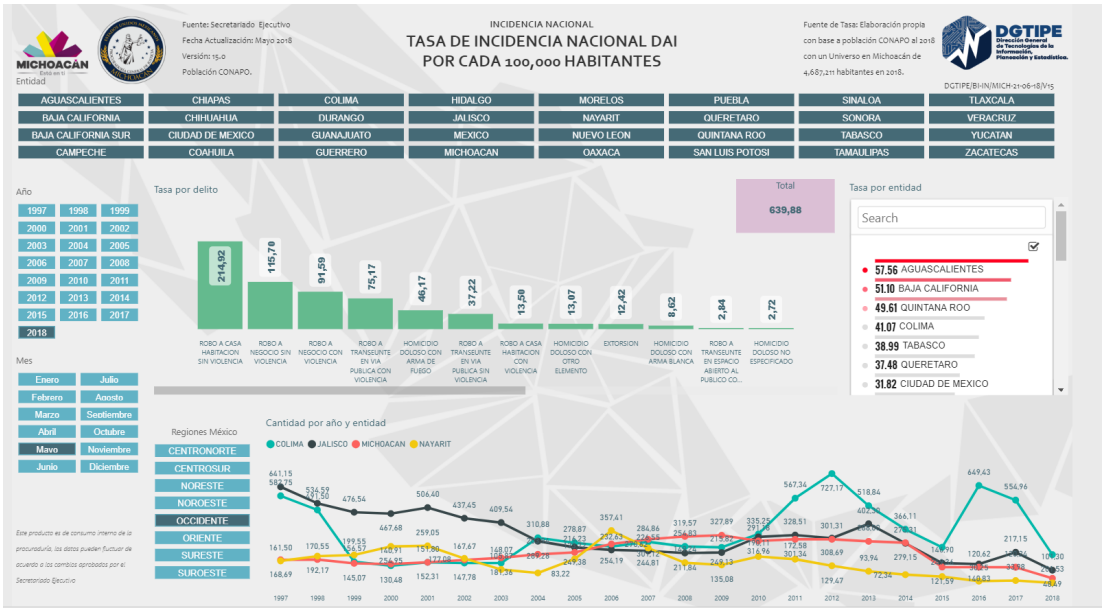


Figura 2. Bi de Incidencia Delictiva Nacional, elaborado por la Dirección de Planeación y Estadística de la Procuraduría de Justicia del Gobierno de Michoacán, slide 9, 2018.

En la figura 2, se aprecian los delitos de alto impacto, analizados a partir de la tasa poblacional, esos delitos son del fuero común y se encuentran alineado a la nueva metodología propuesta por el SESNSP.

Se ha avanzado en la utilización de éstas herramientas incorporando mapas para tener un panorama de los delitos basados en la georreferenciación, los mapas "permiten describir gráficamente la forma en que se distribuyen diversas variables delictivas y su relación espacial con características situacionales y sociales" (Hein: sin fecha).

En la Figura 3, se muestra la georreferenciación de los delitos de alto impacto por municipio, colonia, calle, hora, día, tipo de arma y si el delito sucedió de manera violenta, también específica para el caso de robo de vehículo, las características del auto, año, color, modelo, tipo, marca y sub marca. Este producto ha servido para implementar operativos de seguridad con buenos resultados.

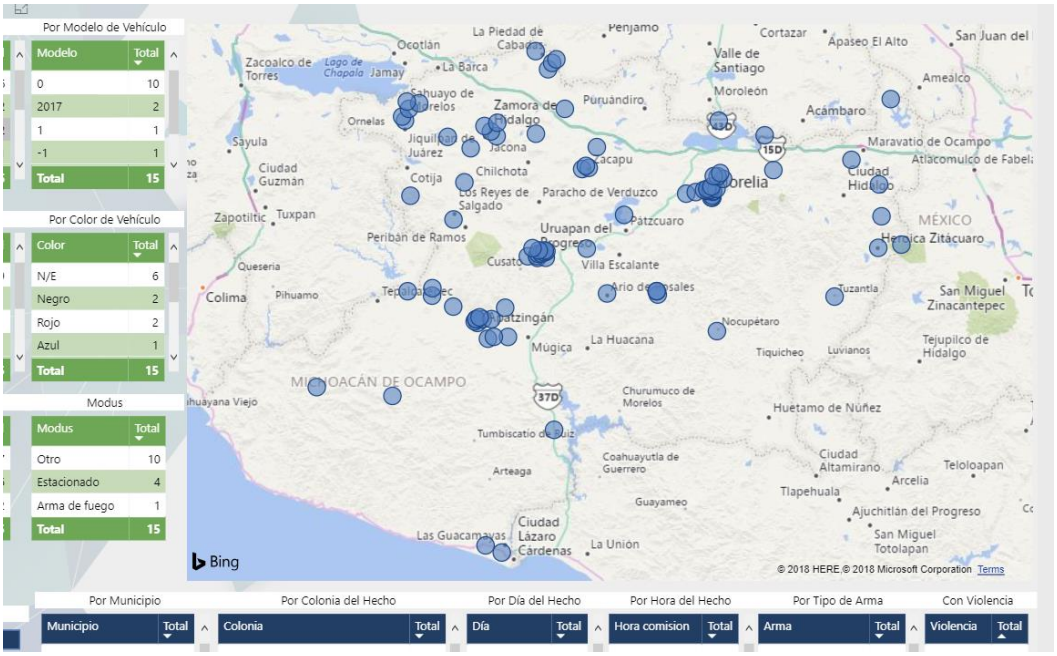


Figura 3. Bi Georreferenciación de delitos de alto impacto, elaborado por la Dirección de Planeación y Estadística de la Procuraduría de Justicia del Gobierno de Michoacán, slide 2, 2018.

En cuanto a la pregunta de ¿cuál es el aporte del Acceso a la Información Pública, los Datos Abiertos y las Redes Sociales paras avanzar del gobierno digital al gobierno abierto?, su gran aporte es que el gobierno abierto permite la participación ciudadana, y ésta puede organizarse a través de las redes sociales, el acceso a la información pública brinda herramientas a la ciudadanía para entender las problemáticas sociales, evaluar la gestión de gobierno, las políticas públicas y saber el papel que juega la sociedad civil para construir un mejor país.

Un gobierno digital utiliza las nuevas tecnologías para proporcionar mejores servicios a la ciudadanía, este concepto se refiere a la "prestación de servicios a partir de un nuevo paradigma que pone el foco en la eficacia y eficiencia vía la tecnología", (CIAPE:2018). Por lo tanto, el gobierno abierto va más allá, pues no se trata únicamente de mejorar los servicios públicos y atención ciudadana por medio de las tecnologías (sin menospreciar su potencial de penetración y alcance), es ante todo un mecanismo de participación ciudadana.

IV. Conclusiones

En el caso que nos ocupa, los Bi (*Business Intelligence*) de la incidencia delictiva nacional, se convierten en una radiografía del fenómeno de la criminalidad en México, y proporciona elementos para la toma de decisiones, tanto de las autoridades como de la ciudadanía; al mismo tiempo que permite identificar patrones de comportamiento para generar estrategias efectivas de combate al crimen.

Los Bi cumplen las características de los datos abiertos, dado que la información está estructurada, el usuario no necesita instalar nada ni comprar software o licencias. (Lóscio, Burle, Newton: 2015). En cuanto a los atributos, éstos estan permanentemente y disponibles en la red, son oportunos al actualizarse de manera mensual, y están debidamente documentados y de forma granular, es decir detallados.

Una sociedad informada toma mejores decisiones, implementar mecanismos de participación ciudadana basadas en la información contribuye a la democratización de la gestión de gobierno, lo cual obliga a su vez a las instituciones del estado a ser más eficientes y eficaces. Pero la participación ciudadana en la administración públiva va más allá "es el proceso de construcción social de las políticas públicas que, conforme al interés general de la sociedad democrática, canaliza, da respuesta o amplía los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las personas, y los derechos de las organizaciones o grupos que se integranl, así como los de las comunidades y grupos indígenas (Clad: 2009, en Sánchez: 2015)

El proyecto antes expuesto es una pequeña parte de la transformación digital al interior de la Procuraduría de Justicia del Gobierno de Michoacán, son iniciativas que en conjunto suman para contribuir a transparentar la gestión de gobierno, pero también son una oportunidad para intetgrar a la ciudadanía y organismos civiles a través de las herramientas digitales para que en conjunto, pueden ayudar a enfrentar y proponer soluciones al complejo fenomeno de la inseguridad en México.

Referencias:

Frey, K. (2005). Gobernanza electrónica urbana e inclusión digital: experiencias en ciudades europeas y brasileñas. Recuperado el 03 de 0ctubre de 2018 de: http://www.nuso.org/revista. php?n=196.

Hein, Andreas, (S/F). La Georreferenciación como herramienta para el diagnóstico de problemas de seguridad ciudadana en el ámbito local. Consultado en: http://www.pazciudadana.cl/wp-content/uploads/2013/07/2005-12-12_La-georreferenciaci%C3%83%C2%B3n-como-herramienta-para-el-diagn%C3%83%C2%B3stico-de-problemas-de-seguridad-ciudadana-en-el-%C3%83%C2%A1mbito-local.pdf

Loscio, F.B. Burle, C, Newton, C.(2015). Data on the Web Best Practices: W3C Working Draft. Tomado del sitio web W3C Working Draft: http://www.w3.org/TR/2015/WD-DWBP-20150625/

Sánchez González, J. (2015). La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto. Espacios Públicos, 18 (43), 51-73.

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (2016). Norma técnica para la clasificación y registro de las cifras de la incidencia delictiva con fines estadísticos, 326.

Ortíz, Alberto, (2016). La transformación digital de la administración pública, No. 24, pp.66. Revista UNO, Llorente y Cuenca, España. https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2014/04/UNO24.pdf

Rodríguez, (2016) Prepararse para la revolución. No. 24, pp.66, Revista UNO, Desarrollando ides, Llorente y Cuenca, España. https://www.revista-uno.com/numero-24/prepararse-para-la-revolucion/

Zarzalejos, José Antonio, (2016) Ciudadanía Digital, No. 24, pp.66, Revista UNO, Desarrollando ideas, Llorente y Cuenca, España. https://www.revista-uno.com/numero-24/ciudadania-digital/

OCDE, Recomendación sobre el gobierno abierto. https://www.oecd.org/gov/recomendacion-del-consejo-sobre-gobierno-abierto-141217.pdf

CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE BORDADOS REGIONALES EN EL ISTMO DE TEHUANTEPEC, OAXACA

Ramírez Flores M.S., Zamudio de la Cruz A.G.
Universidad del Istmo, Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo. Mexico
lic.msramirez@live.com.mx, angyzamudio@hotmail.mx

.

RESUMEN

Oaxaca se ha caracterizado por tener una economía generada a partir de su cultura, sus tradiciones, gastronomía y artesanías, Las artesanías son diversas, sin embargo, el traje de Tehuana es un traje típico de la Región del Istmo distinguido por sus flores bordadas de colores brillantes y elegantes diseños. Desde hace algunos años este traje se ha posicionado tanto nacional como internacionalmente, actualmente se ha visto la necesidad de diversificarse en artículos complementarios como son: zapatos, bolsos, carteras, etc, plasmando dichos bordados en ellos, con la finalidad mejorar sus ingresos. La presente investigación tiene como objetivo dar a conocer algunas opciones teórico prácticas para el crecimiento comercial de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) dedicadas a los bordados en la región del Istmo de Tehuantepec, de acuerdo con el último censo económico de INEGI en la región hay alrededor de 1500 negocios dedicados a los bordados, algunos a mano y otros en máquina. Para llevar a cabo la investigación se utilizó un cuestionario con escala Likert que permitió conocer las características de cada una de las empresas, así como algunas entrevistas realizadas a productores, las conclusiones resaltan la importancia de generar nuevas alternativas tanto internas como externas para lograr un comercio más eficiente.

PALABRAS CLAVE

Artesanías, Bordados, Crecimiento, Empresa.

I. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) en 2015, las Micro empresas tienen el 97.5% de participación y el 75.4% del personal total ocupado, mientras que las Pequeñas Empresas ocupan el 13.5% del personal y cuentan con una participación del 2% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016). Con lo anterior se puede observar que las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) tienen particular importancia en la economía y funcionamiento nacional, no sólo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la capacidad que tienen para cambiar de forma ágil la estructura productiva.

Las MYPES son empresas compuestas por un muy reducido grupo de trabajadores, en la mayoría de las ocasiones son familiares, de igual forma producen un moderado o mínimo número de facturación. Durante el 2015, el 14.3% de las empresas declararon conocer al menos uno de los programas de promoción y apoyo de Gobierno Federal (INEGI, 2016). Sin embargo, esta cifra sigue siendo baja contemplando el apoyo que requieren actualmente las MYPES en México, justo por ésto nace la necesidad de saber las condiciones que guardan en materia de comercialización y cómo lograr su crecimiento.

La decisión de enfocar el proyecto en la Región del Ismo surge de la necesidad de apoyo, debido a los sismos que la afectaron durante el 2017, tomando como objetivo el conocer la situación actual y en un estudio posterior hacer propuestas acorde a sus necesidades.

Oaxaca es uno de los 32 Estados que conforman la República Mexicana, y es el quinto con mayor extensión territorial, cuenta con 570 municipios, se localiza al sur del país y es mundialmente reconocido por sus costumbres y tradiciones. Oaxaca está dividido tanto política, económica como socialmente en ocho regiones, que son: Cañada, Costa, Mixteca, Papaloapan, Sierra Norte, Sierra Sur, Valles Centrales y el Istmo (INEGI, 2018). La región del Istmo es la segunda en el Estado de Oaxaca con la mayor tasa de participación económica, se integra por 41 municipios donde se distribuyen 1,352 localidades, agrupadas en dos distritos: Tehuantepec y Juchitán. La región presenta la mayor concentración poblacional del estado y constituye el 15.9% de su población total: 629,036 habitantes, de los cuales 324,403 son mujeres y 304,633 hombres (COPLADE, 2017).

Las cinco poblaciones más importantes por su actividad económica en el Istmo son: Juchitán, Tehuantepec, Salina Cruz, Matías Romero y Ciudad Ixtepec, poblaciones que han sido consideradas para el presente estudio, en estas poblaciones sobresalen las actividades del sector servicios, impulsado principalmente por el comercio de la región; en el que las mujeres juegan un papel fundamental, sobre todo de manera evidente las zapotecas en el control del mercado, ya sea como productoras o como comercializadoras.

La indumentaria es un medio de comunicación conocido desde siempre entre las personas que forman parte de un grupo y el cual es utilizado para la identificación de género y posición socio-económica, política y cultural. Los textiles forman parte de ésta y es uno de los recursos más importantes para la comunicación y reproducción de valores culturales, son fuente de información ya que contienen códigos y signos en los que se expresa la cultura e idiosincrasia de un pueblo. La identidad de cada país manifiesta en su forma de vivir cotidianamente, en el caso de México esta forma de vida retrata bellamente en el traje regional del Istmo de Tehuantepec; ya que amalgama la historia nacional al enlazar la sociedad, la organización política, la economía y en general, la vida cotidiana de los pueblos indígenas con el mundo del conquistador español.

El traje regional del istmo es un símbolo de la transculturación dada en la cultura mexicana a lo largo del tiempo, entendiendo transculturación cómo el intercambio entre culturas, que conlleva a la creación de nuevos hechos simbólicos. La presencia extranjera enriqueció la cultura zapoteca del istmo y reafirmó el orgullo de sus habitantes por pertenecer a ella y a su vez este traje a influenciado a la cultura mundial de múltiples formas (López, Morales y Sosa, 2015).

Una de las mayores concentraciones de economía de la región es la elaboración del traje zapoteca del Istmo de Tehuantepec, que es el más representativo del estado oaxaqueño, en México es el traje regional de mayor popularidad y belleza. El traje regional zapoteca es reconocido en otros países por sus flores de colores de hilos de seda y su ardua elaboración artesanal, consta de un huipil, una enagua y un refajo, complementando con joyas de oro (Abad, Bartolo, Del Puerto y López, 2014). Los mercados del Istmo constituyen el corazón no sólo del comercio sino de las relaciones humanas: ahí destaca la presencia de las mujeres que comercian los productos de la región. Los textiles indígenas son característicos por su variedad de forma y colorido en los que se muestra una numerosa gama de técnicas. Los tejidos son hilos entretejidos en variedad de formas que hacen surgir texturas, motivos y diseños vibrantes. Las fibras y colorantes

revelan la mayor variedad registrada en México, esto refleja la sofisticación en la técnica del textil que se manifiesta en la destreza del hilado y la complejidad del tejido. Hoy en día el Istmo de Tehuantepec ha logrado inyectar condiciones de valor en sus trajes tradicionales, cuyo precio oscila entre los 15 mil y 40 mil pesos mexicanos. Sin embargo, para la gente que no es de la región y no es su vestimenta de uso cotidiano, considera estos trajes como artesanías y su precio le parece excesivo.

Los artesanos se desenvuelven dentro de un contexto socioeconómico marcado por una sociedad altamente industrializada; siendo ésta la que marca la pauta para poder producir mercancías en serie, en una sociedad en la que el consumo masivo es indispensable para el crecimiento económico (Zaldívar, 1998 pág. 14). Durante el capitalismo hubo una sustitución de productos artesanales, por la adopción de productos industriales que requieren para su intercambio dinero, este proceso dio paso a la desvalorización de los bienes y conocimientos locales para valorizar a los bienes industriales (Collin, 2014, pág. 35). En este contexto, las condiciones de inserción de los productos artesanales se encuentran en desventaja; los artesanos se desenvuelven en condiciones precarias y desfavorables en cuanto a los procesos productivos y de comercialización (Novelo, 1976, pág. 19).

La necesidad y la economía actual han provocado la diversificación de los productos del Istmo, pasando de sólo comercializar su traje regional a comercializar sus hermosos bordados plasmados en artículos de mayor movilidad en el mercado como son bolsos, zapatos, blusas, faldas y toda aquella producción que permita apreciar sus colores y tejidos, sin embargo, la mayoría de las empresas que realizan este trabajo no son de la región, las cuales han presentado un atraso en la innovación de sus productos, pocos artesanos saben cómo llevar a cabo cambios significativos y se están enfrentando a problemáticas latentes para su crecimiento empresarial.

II. BASE TEÓRICA

Una artesanía es el resultado de un proceso creativo que adquiere múltiples formas y se destinan a diversos usos; se convierten en una expresión derivada del arte, ya que poseen los elementos para ser considerados así, los cuales se pueden conocer a partir de una observación estética, es decir, buscando la belleza, utilidad y rasgos de una pieza. (Arévalo y Talonia, 2004, pág.3). La artesanía, es un mensaje del lenguaje específico del creador tiempo y circunstancias, que están implícitas en sus obras, donde la naturaleza juega un papel de suma importancia… dando origen necesario para hacerlas vivir, previendo de los materiales suficientes para tal fin (Espejel, 1972, pág. 10).

Las artesanías son elaboradas por las MYPES, empresas a las que también se les llama unidades económicas de producción, en su mayoría familiar. Es cada vez más frecuente ver a los artesanos asociarse formando cooperativas, organizaciones artesanales y vinculándose a ONG relacionadas con el sector.

Por medio de la investigación documental se logró recopilar información sobre las características de unidades artesanales y que posteriormente fueron comparadas con las actividades que llevan a cabo las unidades económicas de bordado del Istmo de Tehuantepec. De acuerdo con dicha información la clasificación es la siguiente:

1. Producción familiar: En esta forma de producción se emplea trabajo de la familia de los artesanos (Sales, 2013). Los niños inician a temprana edad a colaborar, generando así un estilo de vida generacional y que comienza con la aportación de mano de obra para el ingreso de la economía familiar (Herrera et al, 2007).

2. Maestro artesano independiente: Por lo general son personas que se independizaron de sus familias y ahora son dueños de sus medios de producción y trabajan de forma individual, por lo mismo su capacidad de producción es limitada y trabajan solo por pedido o a "destajo". Cuando cuentan con un pedido grande, contratan a artesanos asalariados y proletariados que perciben por lo regular sueldo a cambio de su fuerza de trabajo, pero que también a la vez, se pueden convertir en maquiladores de los pequeños talleres capitalistas (Turok, 1988). Muchas de las Mypes de bordados del Istmo trabajan de esta manera.
3. Taller capitalista: El artesano posee al igual que el primero y el segundo sus propios medios de producción, pero su fin es la acumulación de capital, contrata artesanos que trabajan a cambio de un salario (Zaldívar, 1998).

Cada estilo de producción artesanal posee diferente organización del trabajo y el fin que persigue cada uno de ellos es diferente, si se toma en cuenta que la mayoría de los artesanos tienen una situación financiera austera para poder invertir en su materia prima, contando además con un limitado y complicado acceso al financiamiento productivo y de mercado (Shiomara y Freitag, 2012), (Gallardo y Walter, 2013).

Algunos autores consideran el crecimiento como un objetivo deseado y otros como una consecuencia del "manejo" adecuado de las organizaciones. No todas las organizaciones tienen como objetivo principal el crecimiento; sin embargo, este asimismo puede generarse con un adecuado uso de los recursos provenientes del proceso de direccionamiento estratégico.

Cardona y Cano (2005) expresan que el crecimiento es un proceso intangible que depende de elementos tangibles (acumulación de capital físico y humano), y sobre todo de una adecuada organización y estructura interna. Para Penrose (1962) el crecimiento se caracteriza por la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso. En el caso de las empresas, la acumulación de capital físico y humano, y el aumento en las dimensiones reflejan cambios que se evidencian después de una mayor aceptación de los productos y/o servicios de la organización en el entorno; pero, según se percibe sobre todo en la primera definición, para estos autores el crecimiento es un proceso que se genera de adentro hacia afuera; la adecuada disposición de los recursos internos, permite que la organización logre un posicionamiento externo que le permita crecer.

Ortiz (2005) expone que el crecimiento empresarial, como objetivo de los diferentes sectores con los cuales sostiene relaciones una empresa (proveedores, mercado financiero y de capitales, compradores), puede afectarse por la inexistencia de estímulos estatales, las características del financiamiento externo, el atraso tecnológico, la falta de adaptación a las condiciones cambiantes en las apetencias de los consumidores, la desviación de fondos hacia inversiones especulativas, la desidia en la medición del tamaño, y las tendencias de mercado.

Después de mencionar el concepto de crecimiento, a continuación, se hace referencia a algunas definiciones de crecimiento empresarial. Charan y Sánchez (2004, p. 27) definen el crecimiento empresarial como "un acto creativo, pero también un proceso social disciplinado, que enlaza las diferentes partes móviles de una organización a fin de conseguir un aumento constante de las ventas".

Blázquez, Dorta y Verona (2006, p. 172) definen el crecimiento empresarial como "el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo según el cual la empresa se ve obligada a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos; […] para ello realiza cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas, […] ante lo cual todo debe venir avalado por la

capacidad financiera de la empresa que […] a través de dicho proceso permita obtener una competitividad perdurable en el tiempo".

Fernández, García y Ventura (1988, p. 3) definen el crecimiento empresarial como "un índice de comportamiento dinámico de la empresa que mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas en mercados con alto grado de dinamismo tecnológico y, en consecuencia, con altas dosis de incertidumbre, lo que obliga a las empresas que quieran mantener la paridad competitiva con sus más directos rivales a igualar, al menos, la generación de recursos para desarrollar sus estrategias de inversión en I+D, marketing y nuevos equipos productivos, asegurando con ello la supervivencia".

Las definiciones anteriores se caracterizan por tener presente la importancia del ambiente externo de las organizaciones y también porque enfatizan que las empresas deben tratar de mantenerse, o de superar todas aquellas fuerzas que intervienen en su buen funcionamiento; es por ello que el crecimiento empresarial es considerado como un proceso dinámico que genera cambios positivos para las empresas. Por lo general estos cambios suelen ser cuantitativos o es al menos lo que la mayoría de los directivos esperan (crecimiento financiero, productivo, de mercado, entre otros); pero se debe tener en cuenta que para obtenerlos las organizaciones requieren de otros cambios de naturaleza cualitativa y que son de gran influencia para el desarrollo o surgimiento de los resultados tan anhelados por los directivos. Entre tales cambios cualitativos, el de mayor significado y resultado es el relacionado con las personas (sobre todo en lo que tiene que ver con cambios en la estructura y los mecanismos de dirección y control), pues ellas son quienes finalmente se encargan de generarlos; sin llegar a desconocer que también intervienen algunas variables que por más que se quieran controlar, no lo permiten y, por tanto, pueden afectar considerablemente los resultados esperados (todo lo relacionado con el medio ambiente general y específico).

El crecimiento empresarial puede abordarse desde diversas perspectivas; Blázquez, Dorta y Verona (2006, pp.174-180) establecen que entre las más mencionadas en la literatura se encuentran las siguientes:

a) *La perspectiva de configuración del crecimiento o perspectiva del ciclo de vida:* desde esta perspectiva la empresa va evolucionando por fases, donde cada una es consecuencia de una revolución de la anterior, lo cual genera una curva de crecimiento gradual con períodos de crecimiento interrumpidos por crisis volátiles. La lógica de este modelo de crecimiento discontinuo es que en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica, que viene determinada por las relaciones entre el tamaño, la estrategia, la estructura de organización y el entorno. Analizando la curva del ciclo de vida, las empresas en realidad buscan establecer una serie de actividades que les permitan innovar y diferenciarse de manera clara de su competencia una vez se alcanza la madurez en el mercado.
b) *Perspectiva basada en los recursos:* esta perspectiva se centra en la existencia de recursos con capacidad sobrante, susceptibles de ser empleados en nuevas áreas de actividad como inductores a la decisión de crecimiento empresarial en el que, sin duda, desempeña un papel primordial la actitud emprendedora del empresario o directivo.

   Esta perspectiva según Forcadell (2004) está basada en una serie de proposiciones claves para entender el crecimiento empresarial; algunas de esas proposiciones son: a) existe una relación dinámica y recursiva a lo largo del tiempo entre recursos y estrategia; b) el crecimiento de la empresa se realiza a partir de recursos excedentarios que son específicos de la empresa; c) el grado de especificidad de los recursos sobre los que se basa el crecimiento en los negocios actuales determina las direcciones de desarrollo de la empresa; d) el

crecimiento va a generar deficiencias de los recursos necesarios para implantar la estrategia elegida; e) el ajuste entre direcciones y métodos de desarrollo influye sobre el resultado de la estrategia; f) una estrategia de crecimiento implantada con éxito va a propiciar el apalancamiento de la cartera de recursos y capacidades; g) el grado de especificidad de los recursos estratégicos a los que tiene acceso la empresa define los límites de la empresa. Sus características y su utilización dentro de la empresa determinarán las actividades en las cuales la empresa crea valor y, por lo tanto, sus límites.

c) *Perspectiva basada en la motivación*: la perspectiva basada en la motivación ayuda a entender por qué algunos empresarios o directivos actúan de una manera determinada o cómo afrontan mayores riesgos en determinadas decisiones sobre todo en lo referente al crecimiento empresarial; mientras que otros, con idénticos recursos e incluso mayores recursos, no desarrollan una actitud más emprendedora. De ahí que dicha perspectiva se centre en las actitudes individuales.

   Como bien lo menciona Charan (2004), la simple tenencia de una planeación exhaustiva para generar buenos resultados en cuanto al crecimiento ya sea de un proyecto, negocio o empresa, no es el único elemento que lo garantice ni el más necesario para que dichos resultados se den. Aquella hace parte de un conjunto de estos elementos que actuando dinámica y armónicamente reúnen energía o fuerzas para que en su totalidad o en la mayor medida posible se den los resultados esperados; específicamente se refiere a los equipos de trabajo, teniendo en cuenta que tal de trabajo se entiende no solo el director, el grupo de accionistas o la junta directiva, sino que también involucra a todas las personas: desde el más bajo nivel de la estructura jerárquica hasta el más alto puesto que todos intervienen en el proceso.

Un aspecto de vital importancia para la creación de un sistema de comercialización que ayude al crecimiento empresarial es el conocimiento que se posee sobre el mercado, no basta con tener buenas intenciones y disposición, es necesario tomar en consideración requisitos previos que aseguren los elementos básicos para poder garantizarla. Los cambios sustanciales en la economía de un país, el entorno y la capacidad para mantener los productos y servicios que oferta, influyen en la comercialización de la ciencia. Por ello, resulta importante la gestión eficiente, como garantía fundamental de ingresos para las organizaciones, que incluye la calidad de los productos y servicios (Díaz, 2014).

El crecimiento no depende del deseo, la voluntad o la necesidad del que oferta. Requiere de organización y de un personal idóneo y altamente especializado, por lo que es necesaria una continuada superación de los que se encargan de hacerlo. Es necesario satisfacer demandas en el momento oportuno y a un precio conveniente para clientes y oferentes, para lo cual se hace necesario conocer a detalle el mercado en donde se quiere realizar la comercialización.

III. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en la elaboración de esta investigación fue a través de una investigación de campo y una documental de tipo cualitativo. Se recopiló información de documentos escritos y orales mediante entrevistas, esto debido a que hay poca literatura escrita sobre las tradiciones y los bordados.

Los documentos que se revisaron para analizar información teórica, así como buscar información sobre cuántas empresas existen en la región, fueron: documentos históricos, anuarios estadísticos, estadística de fuentes oficiales, principalmente del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). Lo anterior sirvió para identificar a todos y cada uno de los artesanos productores. Las herramientas que se utilizaron son el cuestionario y entrevistas semiestructuradas en los municipios de Cd. Ixtepec, Juchitán, Tehuantepec, Matías Romero y Salina Cruz, posteriormente se agregaron San Blas

y San Juan Guichicovi debido a su alta producción en bordados. Todos los hallazgos fueron documentados y procesados mediante el programa de cómputo SPSS.

INEGI cuenta con un registro censal de 1,116 unidades económicas en los municipios antes señalados, para hacer una investigación representativa se determinó una muestra probabilística de tipo aleatorio simple debido a que sólo se quiere conocer cuántas encuestas realizar del total de la población. El cuestionario aplicado fue referente a la actividad comercial que actualmente tienen los negocios, con la finalidad de conocer las condiciones y poder determinar que perspectiva de crecimiento es pertinente.

La fórmula aplicada para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N * {Z_\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + {Z_\alpha}^2 * p * q}$$

En donde,

N =	Tamaño de la población	1,116
Z =	Nivel de confianza (95%)	1.96
P =	Probabilidad de éxito (50%)	0.5
Q =	Probabilidad de fracaso (1-p)	0.5
D =	Precisión (error máximo admisible)	5%

La aplicación de la fórmula anterior dio como resultado un total de 286 cuestionarios, finalmente se logró levantar 360 cuestionarios con la finalidad de contar con la mayor información posible.

Tabla 1. Distribución de los cuestionarios aplicados

Municipio	No. Cuestionarios	Porcentaje
Juchitán	278	77.2%
Salina Cruz	6	1.7%
Tehuantepec	17	4.7%
San Blas Atempa	21	5.8%
Matías Romero	6	1.7%
San Juan Guichicovi	13	3.6%
Ixtepec	19	5.3%
Total	360	100%

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de datos se aplicó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ya que es uno de los programas estadísticos más conocidos teniendo en cuenta su capacidad para trabajar con grandes bases de datos y un sencillo interface para la mayoría de los análisis.

VI. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los resultados que se obtuvieron con la aplicación del cuestionario son los siguientes:

El 90% de los productores no se encuentran dados de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, algunos apenas hace poco tiempo que se dieron de baja debido a sus bajos ingresos, y la mayoría muestra poco interés en incorporarse a menos que visualicen un beneficio real y rápido.

De los 360 productores, 359 se consideran Micro empresas debidoa que tiene menos de 10 empleados de base, sin embardo, en tiempo de mayor demanda contratan personal eventual. Y sólo una empresa se considera Pequeña teniendo más de 10 empleados. El 1.5% es decir 6 empresas cuentan con personal que habla inglés lo que les ha ayudado a llegar a mayor cantidad de consumidores. En el 80% de las empresas las decisiones las toma el dueño, al ser micro empresas esto facilita la toma de decisiones. Solo 5 empresas cuentan con un director general y una con Consejo directivo.

El 74% manifiesta no haber logrado aumentar su participación en el mercado en los últimos años. Mientras que el 84% dice tener éxito con sus productos de manera local en las ciudades aledañas, y solo 7 de las empresas comentan haber tenido productos exitosos que han pasado fronteras del país.

En materia administrativa, sólo 35 empresas de las 360 cuentan con objetivos y metas claras que aplican mediante estrategias, esto es solo el 8.3%. De igual manera el 90% de las empresas no hacen estudios para identificar mercados potenciales, el 22.8% se mantiene informado del consumo de bordado en el país o hace investigación para mejorar sus mercancías.

De las 360 empresas, 319 no conocen cuáles son los mejores canales de distribución para hacer sus ventas, ellos venden directo en casa a intermediarios o personas que hacen pedidos, únicamente el 15% conoce de forma clara el perfil de los que podrían ser sus posibles clientes. Las ferias de negocio son desconocidas para el 96%, sin embargo, 12 empresas han logrado hacer viajes para participar en ellas de forma internacional, de éstas la mayoría han sido apoyadas por alguna asociación. El 94% de las empresas no cuentan con un sitio web para promoción de sus productos, ni con una promoción activa por ningún medio.

En cuento al producto, 10 de las empresas se han preocupado por adecuar un etiquetado y estándares de calidad al empaque de sus productos, mientras que el 97% no cuenta con un empaque. Es importante mencionar que 7 de las empresas cuentan con algún tipo de certificación.

El 31% dice no saber si su precio es competitivo en el mercado, mientras que el 40% dice considera ser competitivo en cuanto a precios. Son 5 de las empresas dicen rebasar los 2 millones de pesos en ventas, mientras que el 36% dicen estar por debajo del millón, y el 56% comenta escasamente apenas llegar al millón en el último año.

Aunado a todo lo anterior, enn caso de necesitarlo el 36.7% del total de encuestados considera ser sujeto de crédito para poderse financiar, mientras que el 63.3% dice no ser sujeto de crédito, tomando en cuenta que el 35.8% manifiesta tener la capacidad para aumentar su producción.

Por arriba del 80% de las empresas consideran no poder dar crédito a sus clientes, y también la misma cantidad considera no saber si sus proveedores podrían dar un tipo de crédito. Del 100% solo el 6.4 conoce algún programa de fomento y apoyo por parte de organismos públicos, y solo una de las empresas pertenece a alguna cámara o gremio textil.

Finalmente, en cuanto a sus productos y procesos, en los últimos 5 años el 55% de los productores han hecho mejoras a sus productos, y el 37.5% han invertido en nueva maquinaria y equipo, el 11% se preocupa por contar con planes de

capacitación constante, y el 9% se preocupa por realizar investigación, desarrollo e innovación, 4 empresas cuentan con consultores externos para generar mejoras productivas, y 12 empresas cuentan con un plan para la reducción de costos para tener un precio competitivo, ninguna empresa ha contratado en los últimos 3 años servicios para hacer promoción.

Una vez teniendo un panorama completo y claro de la situación que actualmente guardan las MYPES, donde se pueden observar las condiciones de comercio de los productores de bordados, la mayoría de ellos trabajan en la informalidad, lo hacen sobre pedido, los pedidos son realizados por intermediarios, muchas veces los intermediarios hacen los diseños y los productores únicamente bordan lo que les dicen, pocos son los artesanos que han tenido la iniciativa de innovar y generar mayores producciones y diversificarlas, desde la perspectiva de motivación podemos decir que no han tenido la suficiente como para asumir los riesgos.

Como conclusión se puede decir que fue una gran sorpresa conocer las carencias que tienen estas micro empresas, al no tener lo mínimo requerido para hacer crecer sus negocios que es la motivación, adicional a la carencia de recursos administrativos, de orientación y capacitación. Conociendo ahora el panorama de las empresas se puede pensar en hacer propuestas estratégicas primero en materia administrativa, para posteriormente pensar en incrementar ventas con la finalidad de aumentar primero la producción que se tiene y poder diversificar la producción, y en un segundo plano haber de una organización comunitaria que genere grupos de productores que se apoyen entre ellos para llegar a mayores beneficios regionales, estatales, nacionales e incluso internacionales.

Finalmente, si el objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, se debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta. En este sentido, en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base una o varias de las perspectivas del crecimiento empresarial, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización. Si la empresa no tiene una organización adecuada, como es el caso de las empresas de bordados será necesario llevar a cabo un análisis estratégico para determinar los aspectos claves para establecer la estrategia futura; de esta manera al analizar propósitos y objetivos, el entorno, realizar análisis interno, y valorar los activos intangibles, la empresa podrá determinar su orientación estratégica e identificar cuál de las perspectivas de crecimiento favorece esa orientación.

REFERENCIAS

Abad, A., Bartolo L., Del Puerto Y. & López J. (2014). *Traje Zapoteca del Istmo de Tehuantepec: ¿Modernización o Pérdida de Identidad?* Universidad Autónoma de México, Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios. 1-15.

Antonio, G. J. (2000). *Historia de Oaxaca* (36ª ed.). Av. República Argentina 15. México: Porrúa.

Arévalo, M.Y. & Talonia, M.V. (2004). Un sistema de turismo para la promoción y difusión de los procesos y la producción de las principales artesanías del estado de Puebla. Universidad de las Américas Puebla.

Blázquez, F.; Dorta J. A. & Verona, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración* PUJ, 19 (31), pp.172-180.

Brasseur, C. (1984) *Viaje por el Istmo de Tehuantepec*. México D.F., México editorial Fondo de Cultura Económica.

Bueno, E., Cruz, R. & Durán, J.J. (1989). *Economía de la Empresa: Análisis de las decisiones empresariales*. Ediciones Pirámides S. A. Madrid, España.

Cardona, M. & Cano C. A. (2005). *Territorio, ciclo de vida y estructura empresarial: un puente en la industrialización regional*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Charan, R. & Merino, M. I (Trad.). (2004). El crecimiento rentable, un asunto de todos: 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial. Barcelona: *Empresa Activa*.

Charan, R. (2004). El crecimiento rentable, un asunto de todos: 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial. España: *Empresa Activa*.

Collin, L. (2014). *Economía solidaria: ¿Capitalismo moralizado o movimiento contracultural?* Tlaxcala, México: El Colegio de Tlaxcala.pp:201.

COPLADE. (2017). Diagnóstico Regional Istmo, Universidad del Istmo. Recuperado de: http://www.coplade.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2017/04/DR-Istmo-28marzo17.pdf

Díaz, J.A. (2014). Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y perspectivas. *Revista Cubana de Ciencia*, vol. 48, núm. 1, 2014, pp. 21-24 Instituto de Ciencia Animal La Habana, Cuba.

Diez, E. (1997). *Distribución Comercial*. España: McGraw-Hill.

Espejel, C. (1972). *Las artesanías tradicionales de México.* Sep setentas México. P.10

Fernández, A.I., García, R. & Ventura, J. (1988). Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales (Documento de trabajo de la Universidad de Oviedo, 003/88, 3).

Ferrer, S. (2006). *Teoría Económica y Evaluación del Tratado de Libre Comercio.* La reproducción del capital un modelo inspirado en los esquemas de Marx. México DF: UAM-X, CSH, Depto. de Producción Económica; 1a. edición. pp.14. http://148.206.107.15/biblioteca_digital/capitulos/201-3358mjf.pdf

FONART. (2017). Evaluación de consistencias y resultados 2017-2018. Programa de Fondo Nacional de Fomento a las Artesanías (FONART). Secretaría de Desarrollo Social. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/343285/S057_InformeFinal.pdf

Forcadell, J. F. (2004). El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador. Documentos de Trabajo Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas. DT 12. Disponible en: http://catedradiversificacion. unizar.es/contenidos/publicaciones/Elcrecimientoempresarial.pdf, pp. 3-20

Gallardo, M. & Walter I. (2013). Mapeo participativo del Mercado de Artesanías textiles en el distrito de Pitumarca. *Asociación Ecología, Tecnología y Cultura en los Andes (ETC Andes)* y Soluciones Prácticas. Lima, Perú. pp: 32.

INEGI. (2015). Encuesta intercensal de población. Recuperado de http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/intercensal/

INEGI. (2016). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). Recuperado de http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/encestablecimientos/especiales/enaproce/2015/

López, J. Emilio (2008). *Historia de un Pueblo en Lucha Juchitán de Zaragoza*, Oaxaca. Monografía no editada, p. 59 a 61.

López, J., Morales M. & Sosa Bosas A. (2015). El Traje Regional del Istmo de Tehuantepec. XXVI Congreso De Investigación Cuam-Acmor. Recuperado de http://www.acmor.org.mx/cuamweb/reportescongreso/2015/sociales/1023.%20El%20traje%20regional%20del%20Istmo%20de%20Tehuantepec.pdf

Lozano, L. M. (1993) Del Istmo y sus mujeres, tehuanas en el arte mexicano, México. Museo Nacional de Arte.

Marx, K. (2002). El proceso de producción del Capital. pp: 733. http://www.portalalba.org/biblioteca/MARX%20CARLOS.%20El%20Capital. %20Tomo%201.pdf

Novelo, V. (1976). *Artesanías y capitalismo en México. Instituto Nacional de Antropología e Historia.* México. pp: 270.

Ortiz, G. A. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. (2a ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Penrose, E. T. (1962). Teoría del crecimiento de la empresa. Madrid: Aguilar.

Ramírez, C. & Rosas M. (2016). Artesanos textiles de mantelería en Oaxaca de Juárez: identificación de alternativas. *21° Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México AMECIDER.* Mérida Yucatán

Rodríguez, C., Lorenzo O. & Herrera L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM,* vol. XV, núm. 2, julio-diciembre, pp. 133-154 Universidad Autónoma de Tamaulipas Ciudad Victoria, México. http://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf

Turok, M. (1988). *Cómo acercarse a la artesanía. Plaza y Valdés Editores.* Dirección General de Publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y la Editorial Plaza y Valdés. México. pp: 200.

UNESCO, (2018). Artesanía y Diseño. Recuperado de http://www.unesco.org/new/es/santiago/culture/creative-industries/crafts-design/

Zaldívar, M. (1998). *De Maestros, Oficiales y Aprendices a Maquiladores. Los talabarteros de Yucatán en 1978.* Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). México, D.F. pp: 225.

ELEMENTOS DE ÉXITO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Rodríguez Mercado M.C, Cotera Regalado E, Zavala López M.
Universidad Autónoma del Estado de México Centro Universitario UAEM Amecameca, Centro Universitario UAEM Valle de Chalco, Preparatoria Sor Juana Inés de la Cruz . Mexico.
cony_rome@hotmail.com, peracotera@hotmail.com, zavalop@hotmail.com

ABSTRACT

Currently the family business is facing significant challenges, including the one that derives from family ties, emotions within a family business and that can have positive or negative repercussions. In addition to inadequate roles within the company and organizational structures, too many family members. For this reason it was necessary to study the elements that integrate the family business as such, having as a subject of study the small family businesses of different sectors (service, textile, trade and industrial) of the municipality of Valle de Chalco, located in Colonia San Isidro especially to micro-businesses. Aiming to analyze the factors that impede the development of these organizations.

.

KEYWORDS: Family, Family Business, Development Factors

1. INTRODUCCIÓN

Los estudios relacionados con las Empresas Familiares han sido uno de los grandes temas de debate entre la historia de la economía, esto se debe a su importante participación en la riqueza del mundo, estas investigaciones surgieron entre la década de 1950 y 1980, coincidiendo con una etapa de gran crecimiento económico mundial, el liderazgo norteamericano frente a Europa, y el avance de las grandes empresas transacciones. "Durante la década de los sesenta y setenta se han elaborado trabajos relacionados a la estrategia y estructura de las empresas familiares en los cuales se destacaron las debilidades y fortalezas de lo que significa ser una empresa familiar" (Basco , 2006, p. 38). Con el paso de los años, se dio más importancia a este tema logrando obtener más información acerca sobre que enfrentan las empresas familiares, "surgieron trabajos descriptivos basados en la experiencia práctica" (p. 38).

Fue en la época de los 80s cuando una empresa se le consideró familiar "Cuando la propiedad y dirección están concentradas dentro de una unidad familiar, los miembros de esos grupo se esfuerzan para lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intra-organizacionales basadas en las relaciones de familia" (Litz, 1995, p.71-81).Tal como lo plantean, Barnes y Herson (1976), Barry (1975), Leach y otros (1990) nos da una idea de a que se considera "empresa familiar", su parte en este apartado no se enfocara hacia las definiciones para estas sociedad puesto que más adelante se analizaran las diferentes nociones para su definición, lo único que nos queda claro sobre estas organizaciones es que "se encuentran unidas por un vínculo familiar, que comparten de manera parcial o total la propiedad de los medios instrumentales y la dirección de una empresa, empresa"(Rodríguez,2000,p.23-24).

En la actualidad estas empresas constituyen hoy en día el pilar más importante de nuestro sistema económico en nuestro país, su importancia radica en que representan el 59.85% del Producto Interno Bruto(PIB), del cual el 97.1% del total de establecimientos dedicados al comercio son micro; 2.1% pequeños; 0.6% medianos y 0.2% grandes, en cuanto a establecimientos dedicados a los servicios el 94.4% son micro; 4.7% pequeños; 0.5% medianos y 0.4% grandes (INEGI, 2012, p. 28). Diez de las 250 empresas familiares más grandes del mundo son mexicanas, entre las que destacan Famsa, Cemex que es la segunda cementera más grande del mundo, Grupo Carso de la familia Slim; Grupo industrial Bimbo de los Servitje; Grupo Televisa de la familia Azcárraga; Grupo Casa Saba de la familia Rafoul, que ha penetrado en el área de textiles y bienes raíces y Grupo Corvi de la familia Villaseñor que se desarrolla en el giro de los alimentos (Listado de los 100 Empresarios de México, 2011).

No se tienen datos de la fecha exacta en la cual hace su aparición en la antigüedad, sin embargo se podrá pensar que en los sistemas jurídicos antiguos, el primer concepto de patrimonio de familia, se origina en la necesidad que tenían las personas de crear un sistema jurídico para proteger a la familia en relación con sus bienes de sus congéneres y tratar de salvaguardar así sus intereses. (Montero Duhalt, 2004, p. 4)

Las Empresas Familiares, durante muchos años han generado una gran importancia, puesto que estas compañías se han convertido el motor de la economía de México y no solo de nuestro país sino de todo el mundo aportando la mayor parte del Producto Interno Bruto (PIB), además de ser las principales generadoras de empleo. Sin embargo enfrentan grandes retos y con ello impide su desarrollo, por lo cual es indispensable saber en qué condiciones se encuentran y así orientarlas para que logren permanecer en el mercado por más generaciones. En cuestión a las ventas totales de ese año 2010, se muestran que estas organizaciones cumplen con la mayor parte de comercializaciones en el mundo, cabe mencionar que en España, representada por una sola empresa supera a los demás países con cifras superiores a 20.000 millones de dólares americanos.

En seguida Brasil, Chile, Española y México, se ubican con ventas entre 10.000 y 20.000 millones de dólares americanos (Fernández Perez, y otros, 2015, p. 26) aquí vemos que nuestro país se localiza en una de los lugares de mayor venta, posteriormente en "el rango de ventas con 5.000 y 10.000 millones de dólares se sitúan Argentinas, Brasileñas, Chile, Española y México con ventas" (Fernández, Et al, 2015, p. 26).

Cabe mencionar que la importancia de estas sociedades recae en el desarrollo económico ya que como menciona Romero "Si no hay empresarios, no hay empresa, ni creación de puestos de trabajo, como tampoco creación de riqueza" (Romero, 1999, p. 34), no tan sólo de nuestro país sino de otros países como "en España, las empresas familiares son, en la actualidad, el núcleo del sector empresarial español, generan el 70% del PIB y el 80% del empleo privado, lo que significa que contratan más de 8, 000,000 de trabajadores" (Barbeito, Solózano , Carballo, & Feijoo, 2004, p. 27-28)."En Canadá constituye el 80% del sector empresarial, generando 150 billones de dólares anuales en venta y en los Estado Unidos genera aproximadamente el 40% del PIB" (Feltham, Feltham , & Barnett, 2005, p. 1-15), y si fuera poco "en el resto del mundo, las empresas familiares representan el 60% del total de las empresas, aportando entre el 50 y 60% del PIB y emplean a 100 millones de personas".

"México se encuentre entre las empresas con más alta creación que Argentina, Brasil y la mayoría de los países europeos" (Fernández Perez, y otros, 2015, p. 28), pesar de su gran importancia, la tasa de sobrevivencia de estas empresas en México se encuentra por debajo de los otros países de la región, lo que indica un ambiente empresarial con facilidad de entrada, pero mayor dificultad de sobrevivencia a mediano plazo. Claro ejemplo se muestra a continuación sobre los años que se han podido mantener estas sociedades dentro de la economía mundial.

2. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO Y EL MUNDO.

La Empresa Familiar es la organización comercial más antigua de la humanidad, originalmente, fueron producciones que autoabastecían a la familia; luego extendieron su actividad por vía del trueque, y se insertaron finalmente en el ciclo económico como se las conoce en la actualidad, estas sociedades desempeñan un papel importante en nuestro país como en el resto del mundo por su gran participación en términos de creación y riqueza y empleo.

Históricamente estas empresas familiares iniciaron formas de organización dentro de la actividad comercial e industrial, en la década de 1960 y 1970, surgieron investigaciones relacionados con las empresas familiares aunque no se puede asegurar con exactitud que estos fueron los primeros hechos sobres las empresas familiares (Historia de la empresa familiar en México , 2014, p. 7-8).

Se puede señalar que estos estudios "nacieron en la década de los 50 a partir de los historiadores empresariales que escribieron sobre casos de empresas familiares, como Erickson en 1959 y Kindleberger en 1964, para poder así determinar esquemas que expliquen su composición, estructuras y comportamientos" (Ceferino , 2014, p. 38). Poco después en la década de los ochenta, con la importante publicación, el *Family Business Review* (FBR), publicado por primera vez en marzo de 1988, surgieron más estudios sobre estas empresas siendo objeto de intensa investigación para buscar su composición, estructura y comportamiento de las empresas familiares.

A través de la historia las empresas familiares han sido factor fundamental en el crecimiento económico de cualquier país, para poder hacer que estas empresas subsistan tras el paso de las sucesión, es primordial establecer reglas claras, la cual nos dará una

división de tareas, objetivos comunes entre los integrantes de la familia, que forman parte de la organización, debiendo diferenciar el aspecto familiar con el aspecto empresarial, dando a cada uno su espacio para evitar conflictos, y así continuar con la permanencia de la organización y con la unión de la familia.

Como se observa la empresa familiar no solo se presenta como un ámbito de investigación histórica sino que, hoy en día intervienen con un papel activo y sustancialmente importante en el desarrollo económico-social, por lo cual es importante saber las principales causas de culminación de las empresas familiares; y así poder tener una clara idea del por qué estas sociedades no logran permanecer en el mercado por varias generaciones; estos estudios recientes nos dan las menciones sobre las investigaciones hechas así estas sociedades, "enfocándose hacia empresas y grupos empresariales familiares de nueve países revelando la importancia de ciertos sectores de la actividad empresarial familiar" (Fernández , y otros, 2015, p. 24)

A pesar de que no se tenga una aceptación que permita una definición integral y completa, existen diversos conceptos en los cuales investigadores como Suárez y García, la definen con características similares como el porcentaje del capital en manos de la familia y la participación en la dirección, aproximaciones subjetivas, como la intencionalidad basada en la continuidad de las relaciones familiares dentro de la empresa, o aproximaciones organizativas, basadas en la participación familiar atreves del poder, la experiencia y la cultura (Cabrera & García , 1999, p. 24).

Tabla 1. Diferentes definiciones para la Sociedad Familiar

Barnes y Herson (1976)	La empresa familiar es aquélla en la que el control de la propiedad reside en un individuo o en los miembros de una única familia.
Barry (1975)	es la empresa que en la práctica está controlada por los miembros de una familia
Leach y otros (1990)	Como una empresa en la que más del 50% de las acciones con derecho a voto están controladas por una familia, y/o un solo grupo familiar la controla efectivamente, y/o una proporción significativa de los puestos directivos de la empresa están ocupados por miembros de la familia.

Fuente: *Elaboración propia con base en diferentes autores*

Como se observa hay autores que centran su definición en la distribución de la propiedad de la sociedad, otros en quien ejerce el control y, hay quienes determinan el carácter familiar en base a la continuidad en la propiedad por parte de los miembros de la familia o, en base a la forma de gobierno que presenta la empresa, en fin hay numerosas definiciones hacia estas sociedades.

Sin embargo lo que hay que tener en claro es saber que la hace una empresa familiar como nos menciona Gallo "lo que realmente hace que una empresa familiar sea familiar es la

existencia actual, y el deseo de que continúe existiendo en un futuro, de un importante nexo de unión entre una empresa y una familia" (Gallo,M, 1997). Sin embrago actualmente, en México la noción de la empresa familiar carece de consensó, es por ellos que se recopilo las investigaciones del país, la cual se muestra en el siguiente cuadro elaborado en base a diferentes autores.

Diseño de la investigación

Para la realización de esta investigación y dada la naturaleza del objeto del estudio será de tipo cualitativa debido a que se manejó este enfoque en relación al número de encuestas aplicadas la cual arrojo un diagnóstico de cómo se encuentran estas organizaciones y en base a ello sugerir opciones para disminuir los factores que interviene en el desarrollo de las empresas familiares. por lo tanto enfoque cualitativo nos permitirá analizar las caracteres de estos negocios para poder analizar en qué condiciones se encuentra cada una de ellas y así darnos una idea del motivo por el cual no puedan desarrollarse en el mercado, por lo anterior es importante destacar que se empleara un cuestionario como instrumento de valoración que determinaran los factores que impiden el progreso de dichas empresas.

Alcance y Sujeto de Estudio

Sin duda alguna la empresa familiar ha sido un tema arduamente estudiado desde distintas perspectivas. No obstante la importancia de estas sociedades ha aumentado, enfocándose hacia los desafíos de permanecer en el mercado, aunado a esto se presenta un tema muy interesante "la importancia de un patrimonio familiar que ejerce tanto en las familia como en las empresas.El bien familiar es un aspecto poco estudiado o escasamente focalizado a las empresas familiares y en el ámbito familiar. Por lo cual el alcance que se le pretende dar a esta investigación será Descriptivo debido a que se representará en base a graficas las problemáticas que presentan y la situación en la que están estas sociedades ubicadas en la zona Valle de Chalco.

Para poder ubicar claramente la unidad de análisis de la presente investigación la probación o universo a la cual es perteneciente. Para efectos de este trabajo de investigación el universo considerando fueron las pequeñas y medianas empresas familiares de servicios en el contexto nacional, y la sub población elegida dentro de este universo fue el Estado de México, delimitando la unidad de análisis a las pequeñas y medianas empresas familiares mejor conocido como negocios familiares del municipio de Valle de Chalco, el cual presenta las siguiente características:

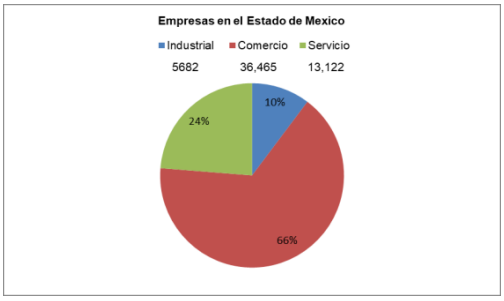
Valle de Chalco cuyo nombre es de origen náhuatl Xico, Xitli que significa ombligo, el glifo lleva al centro el cordón umbilical, y de "calli" casa o casas y puede ser leído como casa para habitar y por ultimo tiene el logotipo utilizado por el gobierno federal en el Programa Nacional Solidaridad. Los tres unidos significan "La casa, poblado o cuidad que se fundó con la solidaridad de sus pobladores.

.

3. **COMPOSICIÓN ECONÓMICA**

De acuerdo con cifras del Sistema de información Empresarial Mexicano la composición de las unidades económicas son 55,269 mil empresas distribuidas de la siguiente manera:

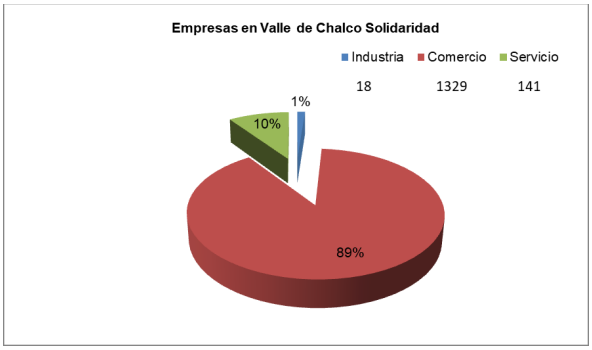
Grafica 1. Unidades Económicas



Fuente: SIEM consultada al 14 de marzo de 2017

En concreto encontramos al municipio de Valle de Chalco con un total de 1,488 empresas en el municipio, dispersas de la siguiente manera:

Grafica 2. Unidades económicas en Valle de Chalco



Fuente: SIEM consultada al 14 de marzo de 2017

En esta investigación se utilizó un muestreo No probabilístico por juicio u opinión, ya que se seleccionó a las empresas familiares ubicadas en el municipio de Valle de Chalco, pertenecientes al sector industrial, de comercio, textil y servicios. "Este tipo de muestreo corresponde a procedimientos que se eligen sobre la base de conocimientos que el investigador tendrá de la población, sus elementos y la naturaleza de los objetivos de la investigación".

3. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El cuestionario diseñado para la presente investigación, contiene 19 items de selección simple, en una escala de frecuencia ya que se ofrecen diversas opciones de respuesta delimitadas. Estas preguntas se componen de seis bloques fundamentales que tiene como finalidad analizar las variables de los objetivos planteados ala inicio de la presente investigación.El primer apartado se destinó para recabar datos generales de la empresa en cuestión, es decir, información que permite corroborar que por sus características podía ser incluido dentro de la muestra. El segundo bloque tiene un aspecto estructural organizacional permitiendo analizar la estructura organizativa de la empresa a la cual se le aplico el instrumento.Mientras que en el siguiente bloque se plantea la parte administrativa en relación a los recursos humanos, es decir fue direccionado para analizar y evaluar algunos aspectos relevantes administración y contratación del personal. Posteriormente en los siguientes bloques se enfocan aspectos relacionados a la sucesión, conflictos que surgen al contratar personal y por último el conocimiento de un patrimonio familiar y sus beneficios.

4. RESULTADOS

Después de recolectar la información a través de un instrumento de medición que como se menciono fue un cuestionario conformado por 19 preguntas, se procedió a la interpretación y análisis de cada uno de las interrogantes, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos diseñados. Al respecto, Balestrini, señala que "se debe considerar que los daros tiene su significado únicamente en función de la interpretaciones que les del investigados, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a una adecuado tratamiento analítico" (2002, p. 73).

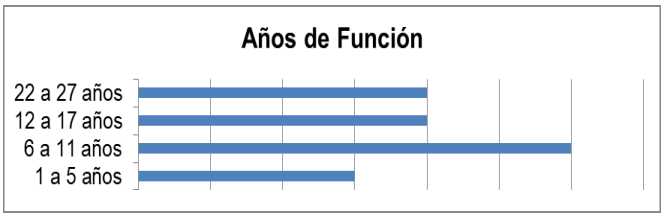
Por tal motivo, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diafragmas circulares, de barras y columnas. En lo que respecta a los procedimientos matemáticos, se utilizó una distribución de frecuencias, ya que la misma representa un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. Por otro lado, se debe reconocer que la investigación muestra algunas limitaciones, entre ellas es no poder generalizar los resultados más allá de la muestra de los casos considerados. Otra limitante corresponde a la veracidad que pudieron haber tenido los informantes sobre algunos aspectos.

Grafica 3. Datos generales de la empresa

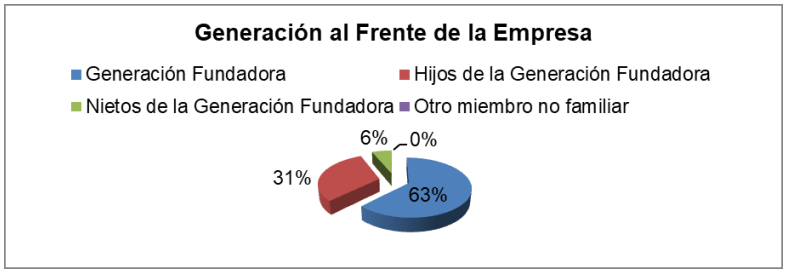


Del primer bloque se descarta los sectores a que nos referimos y el promedio de vida que estos negocios familiares han permanecido en el mercado.

Grafica 3. Datos generales de la empresa



Grafica 4. Tipo de Sectores de Actividad en Valle de Chalco



Fuente: Resultado de Encuesta (2017)

Como es de reflejarse en la comunidad de Valle de Chalco prevalecen los establecimientos comerciales, es decir las tiendas, ferreterías, cremerías pollerías entre otras, mientras que el ámbito textil dos sociedades familiares dedicadas a la costura; en la industrial de servicios se conforman por panaderías y por ultimo las de servicio entre estas los café internet y una empresa dedicada a la compra venta de ventiladores.

En relación a los años de vida se enfatiza que estos pequeños negocios han permanecido en el mercado por mucho tiempo ya que se observa un lapso de vida larga hasta las fechas, con ellos se da a entender que a pesar de no ser tan grandes han manejado toda tipo de situaciones para poder subsistir.

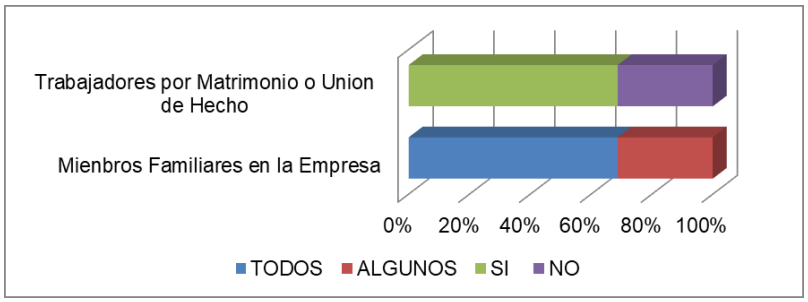
Estructura Organizacional

Correspondiente al segundo bloque del cuestionario se muestra en primera instancia la generación que tiene más poder en las decisiones en la empresa y que grado de estudio tienen cada uno, podemos así aprecias los siguientes resultados:

De las empresas que componen la muestra el 63% actualmente están dirigidas por el fundador de la empresa, posteriormente con el 31% son dirigidas por los hijos de los fundadores y una mínima parte lo dirige los nietos de los fundadores. Con relación al grado de estudio se obtuvo que la mayoría solo cuente con Primaria y Secundaria es decir la generación fundadora.

En relación al tercer bloque, se obtuvo resultados alarmantes en relación al personal contratado ya que el 69% de estas sociedades se encuentras constituida por únicamente personal familiar, mientras que el 39 % cuenta con algún familiar dentro de la empresa. En cuanto al personal contratado por situaciones políticas es decir por matrimonio o unión de hecho corresponde a un 68.75%, son contratados por ser esposa (o) del dueño o de los hijos de los dueños, y un 31.25 no son contratados por este tipo.

Grafica 6. Miembros de la Familia que trabajen en la empresa



Fuente: Resultado de Encuesta (2017)

Las decisiones en cuestión a la incorporación del personal las toma en su mayoría la Generación Fundadora es decir, un 75% es lo que se reflejó en relación a la muestra tomada, su restante el 25% toman decisiones los hijos de la Generación Fundadora. Las respuestas que se dieron referente a si tienen o se basan en Normas para contratar al trabajador se desglosan en que el 81.25% no establece normas algunas y el 18.75% estable Normas de Contratación para el Personal. Referente a los resultados sobre el nivel jerárquico que emplea cada trabajador el 75% reflejo que todos los trabajadores tienen un nivel jerárquico similar, por su parte el 25% no establecen niveles jerárquicos en su negocio familiar.

Riesgos en las Empresas Familiares

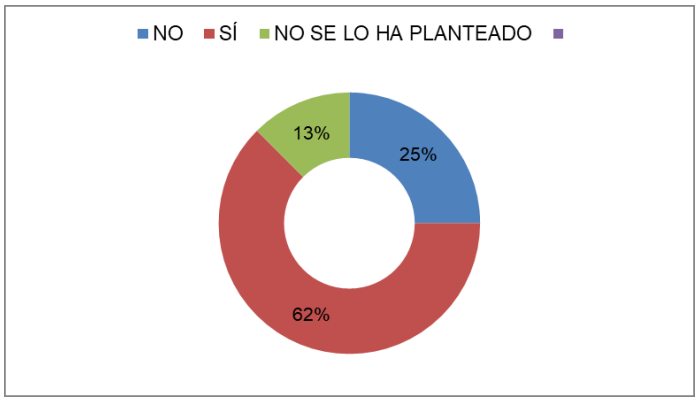
Una de las variables que forma parte de la presente investigación es en relación a los inmensos conflictos que enfrentan estas sociedades, se tomó en cuenta los criterios del Autor Belausteguigoitia Imanol Rius, en base a la contratación del personal familiar los

Del total de la muestra, el 37.50% está plenamente convencido que los problemas que enfrentan son por cusas emocionales, ya que como tal se sabe que estas empresas por ser familiares tienden a tener esas desventajas; el 25% dice que sus problemas son a cusa de la falta de formalidad que presentan; el 18.75% refleja que es al miedo a fracasar y por ellos no pueden crecer en el mercado. Sin embargo el 12.50% respondió que sus tropiezos son en base a la poca organización profesional que tiene y por último el 6.25% considera que una mala comunicación debilita su ambiente laboral.

Sucesión

Con la importancia de saber si estas sociedades desean que la empresa familiar siga siendo familiar, a pesar de las problemáticas que enfrentan, se realizó esta interrogante obteniendo, que el 62% pretende que siga siendo familiar, mientras que el 25% piensan en optar por no ser totalmente familiar y por último el 13% no han pensado en estas opción.

Grafica 7. El futuro de la Empresa siga siendo Familiar



Fuente: Resultado de Encuesta (2017)

Con base a esto podemos entender que estos negocios pretenden dar sucesión en su empresa, es decir consideran que en la siguiente generación haya algún miembro capacitado para hacerse cargo de la compañía. En este sentido, la muestra analizada se desprende que tan solo el 12.50% no cree tener un miembro capacitado para hacer frente a la empresa; el 18.75% todavía no se hacia esa interrogante y el 68.75% tiene fijada a una persona que se puede hacer cargo de la empresa.

Para analizar, la última parte de la sucesión se destinó realizar un observación referente a que requisitos deberá cumplir el futuro sucesor, la mayoría de las personas encuestadas prefieren que el sucesor tenga la experiencia previa en otras empresas, reflejando un 56.25% de la muestra. En segundo lugar con 31.25% son las que optan por que hayan ocupado previamente puestos inferiores dentro de la empresa.

Finalmente con un empate de 6.25% prefieren que tengan un estudio universitario, o que su estudio sea específico. Cabe señalar que ningún encuestado marco la opción en cuestión de que no tengan nada en especial, como vemos estas sociedades prefiere más la experiencia en vez de optar por tener un estudio y mediante ellos poder darles armas

5. CONCLUSIONES

Se puede concluir que el objetivo principal de esta investigación fue analizar los factores que impiden el desarrollo de las PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas) familiares en la zona Valle de Chalco y los beneficios de un Patrimonio que otorgue a la empresa estabilidad jurídica y fiscal, se logró alcanzar debidamente pues se identificaron las causas y beneficios de una estructura adecuada en el capital de estas organizaciones; no

fue tarea fácil, sin embargo con ayuda del instrumento empleado se arrojaron importantes puntos.

Se encontró que la empresa familiar en Valle de Chalco esta diversificada en distintos sectores, destacando el comercial, así como el de servicios, esto debido a la demanda de la creciente población en este municipio, característica que destaca por el desarrollo económico de la zona.

La gran mayoría de los negocios familiares han permanecido durante largo tiempo, en promedio de 6 a 11 años que es una vida mayor al promedio nacional que nos marca una duración para este tipo de empresas de 3 años máximo, no obstante han estado estancadas durante estos años, cabe destacar que no ha aumentado su patrimonio.

El personal de estas empresas esta poco capacitado y la contratación no está sujeto a un perfil de puesto, pero si en la experiencia debido a que los puestos son operativos, lo que nos lleva a identificar una estructura administrativa poco desarrollada.

En cuanto a la parte fiscal se pudo notar que las micro empresas de este municipio no se encuentran registradas ante Hacienda, ya sea porque consideran que es un gasto innecesario o porque no se cuenta con los recursos suficientes para el pago de un profesional de este giro como lo es un contador.

Finalmente una empresa familiar es aquella que se crea por una o varias personas que toman un riesgo compartido; crean estructuras, planes; construyen un ideal común para formar una sociedad aportando cada uno de los miembros la mayor parte del capital, y así brindar trabajo a la familia tanto en las generaciones fundadoras como para los descendientes.

Derivada de la revisión de la literatura, la inmersión en el campo de estudio y los resultados obtenidos de la presente investigación, se sugiere que la comunidad Valle Chalquence se dé la oportunidad por optar en constituir un Patrimonio Familiar y así liberase de las preocupaciones en caso de que su negocio esté en riesgo. Además de realizar adecuadamente el proceso de la sucesión para así poder aplicar las ventajas que nos permite la Ley ante este proceso tan difícil.

REFERENCIAS:

Balestrini, M. (2002). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Caracas: BL Consultores Asociados, p. 73.

Barbeito, S., Solózano, E., Carballo, M., & Feijoo, G. (2004). Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar. Boletín Económico de ICE 2822, p. 27-28.

Basco Rodrigo, J. (Enero de 12 de 2006). Redalyc. Recuperado el 2017 de Enero de 22, de La Investigación en la Empresa Familiar: "Un debate sobre la Existencia de un campo Independiente": http://www.redalyc.org/pdf/2741/274120878002.pdf.

Cabrera Suárez, K., & García Falcón, J. (1999). La empresa familiar: Dimensiones Conceptuales y Perspectiva Teórica. Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 8.

Ceferino, S. (2014). ¿Pueden los hermanos trabajar juntos y en armonía en la empresa familiar? Revista Académica de la Facultad de Ciencias de la Gestión, p. 38.

Feltham, T., Feltham, G., y Barnett, J. (2005). La dependencia o negocio familiar en un único marcador de decisión (Vol. 1). Diario de gestión de pequeños empresas, p. 11.

Fernández Pérez, P., Lluch, A., Barbero, M., Casanova, L., Cerutti, M., Dalla Costa, A., y otros. (2015). Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España Una versión de largo plazo. Madrid: Moonbook, S.I.

Gallo, M. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Colección Estudios e Informes de la Caixa (12), p. 13.

Historia de la empresa familiar en México. (Junio de 2014). Universidad La Salle México. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de Colegio de Contadores Públicos de México: http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf

Instituto Nacional de, Estadística y Geografía. (2012). INEGI. Recuperado el 14 de Septiembre de 2016, de Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos.: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

Leach, P. (1991). La empresa familiar. Management, p. 68.

Listado de los 100 Empresarios de México. (26 de septiembre de 2011). Revista Expansión en alianza con CNN. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de Listado de los 100 Litz, R. (

Montero Duhalt, S. (1999). Derecho de Familia. México: Roma.

Rodríguez Díaz, I. (2000). La empresa Familiar en el ámbito de derecho mercantil. Madrid: Edesa, p. 23-24.

Rodríguez, J. (2000). Como administrar empresas. México, D.F.: Labor, p. 69.**20**

LA FUNCIÓN DEL HEADHUNTING PARA LA SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DEL TALENTO HUMANO CON EL USO DE SOCIAL MEDIA

Ruíz Valdés Susana, **Ruíz Tapia Juan Alberto**
Universidad Autónoma del Estado de México
srv_cm@hotmail.com, jart2005@gmail.com

RESUMEN.

Las nuevas tecnologías de información y comunicación han supuesto una revolución en los departamentos de Recursos Humanos y en los procesos de Incorporación y selección de personal para encontrar al candidato ideal para cada puesto en una organización. Las prácticas tradicionales de Incorporación ya no resultan eficientes en el nuevo escenario de conectividad; por lo que la búsqueda, Incorporación y selección de talento a través de la web es la evolución del modelo de Incorporación tradicional en el que las empresas divulgaban al mercado las necesidades de talento y puestos de trabajo a cubrir, lo cual es conocido como Reclutamiento 2.0

Esta investigación tiene el objetivo de reflexionar sobre el estudio de nuevas técnicas de Incorporación como estrategia de competitividad para la atracción de talento en las organizaciones y facilitar la captación de talento adecuado en las organizaciones. El tipo de investigación que se ha llevado a cabo es descriptiva; con el objetivo de obtener datos necesarios para recaudar información sobre el impacto del Reclutamiento 2.0 para la atracción de talento, se ha utilizado como técnica de recolección de información la entrevista a la responsable del departamento de RR.HH de una empresa ubicada en Métepec, Estado de México.

Palabras clave: Reclutamiento 2.0, Perfil laboral, HeadHunting

1. INTRODUCCIÓN.

Ya es muy conocido, que el mercado laboral no es estático y que los avances en todas las áreas organizacionales se dan cada vez muy rápido. Tampoco es novedad afirmar que uno de los propósitos fundamentales de las organizaciones es obtener altos índices de rentabilidad por lo que la búsqueda de las mejores prácticas comerciales en las organizaciones se vuelve una constante.

Como referente a esto, cada empresa posee una Cultura Organizacional que la hace única en sus actividades, en dicho contexto, las empresas están encaminadas a realizar con mayor eficiencia los sistemas y procesos de gestión, para impulsar el rendimiento y desarrollo de la organización. Debido a lo anterior, esta investigación tiene el objetivo de reflexionar sobre el estudio de nuevas técnicas de Incorporación como estrategia de competitividad.

Ya no se duda que la incursión de las nuevas tecnologías en nuestra vida cotidiana ha generado una revolución en la forma de estar en contacto, de comunicarnos y de conducir las relaciones personales. Bajo este panorama, las empresas no se quedan

atrás, con el uso de la tecnología, la empresa se encuentra en la era 2.0, en la que éstas buscan, a través de herramientas tecnológicas optimizar sus procesos y su forma de gestión.

Una forma de tener procesos más eficientes, es que los profesionales de Recursos Humanos (RR.HH.) han adaptado al Internet y el uso de las redes sociales para atraer el capital humano que marcará la diferencia es su organización; es un hecho que la selección de personal representa un proceso en constante evolución por lo que el uso de nuevas técnicas de Incorporación y selección serán la pauta para marcar esa diferenciación.

El acceso a Internet está jugando un papel muy importante en el mercado laboral actual ya que miles de ofertas disponibles están incrementando la participación de la fuerza laboral en las redes sociales personales y profesionales. Para contar con los trabajadores más competentes del mercado, sin lugar a dudas el primer paso es reclutar y seleccionar al candidato idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

En la incorporación, es fundamental atraer al mayor número de candidatos posibles, los cuales deben reunir un perfil profesional (conjunto de valores y competencias) que sean acordes a la cultura empresarial y que, además, estos deban sentirse atraídos por la idea de formar parte de la organización.

Werther y Davis (2008:152) definen el reclutamiento como: "*un proceso que consiste en ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El mismo se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este permite obtener solicitantes de trabajo de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados*."

Martín (2008), llega a la conclusión, de que es fundamental a la hora de iniciar el proceso de Incorporación planificar la estrategia a seguir, ya que, si el Incorporación no es el adecuado, se deberá invertir tiempo y dinero nuevamente. Por lo tanto, antes de iniciar cualquier proceso de Incorporación de tatlento hay que marcar las siguientes pautas:

- Planificar la plantilla; esto es, detectar las necesidades de personal presentes y futuras.
- Definir el perfil necesario a través de un profesiograma con la información que se proporciona en el Análisis de puestos de trabajo.
- Recabar información sobre el mercado laboral, la competencia y sus procesos de selección.
- Obtener información laboral sobre tipos de contratos vigentes o bonificaciones sociales, entre otros.
- Canales de Incorporación disponibles y selección, información relativa a costes, efectividad, ventajas y desventajas, adaptación a la cultura empresarial.

El proceso de Incorporación y selección es relevante a la hora de atraer talentos, debido a que, a través de él, los postulantes aprenden sobre la organización y su propuesta de valor; cuando estos colaboradores son detectados a tiempo, se empieza la planeación del ofrecimiento que la empresa puede gestionar para proveerles los conocimientos necesarios para hacer frente a los nuevos retos de sus áreas. En muy pocos años, los candidatos han pasado de ocupar una posición pasiva, donde la búsqueda

de empleo se limitaba a contestar las ofertas que las empresas publicaban en periódicos o portales de empleo, a una posición activa donde no esperan a que surjan las ofertas, sino que las buscan mediante su red de contactos y de redes sociales.

Díaz (2012), asegura que las bolsas de trabajo en Internet se han popularizado rápidamente al exponer una variedad de talentos y perfiles de candidatos en la Web con múltiples ventajas tanto para quienes buscan empleo como para quienes buscan perfiles idóneos para cubrir las vacantes de las empresas.

La búsqueda, incorporación y selección de talento a través de la web, con apoyo de redes sociales está provocando grandes transformaciones, a esto se le conoce como Reclutamiento 2.0; este nuevo esquema de Incorporación tiene como objetivo encontrar al candidato ideal para cada puesto en una organización.

Martín (2008), afirma que esto representa una acción dinámica, flexible e innovadora ya que se trata de ir a buscar, en lugar de esperar a recibir.

Las nuevas tecnologías de información y comunicación han supuesto una revolución en los departamentos de Recursos Humanos y en los procesos de Incorporación y selección de personal. Las prácticas tradicionales de Incorporación ya no resultan eficientes en el nuevo escenario de conectividad; las empresas necesitan estar presentes en redes sociales, reclutando potenciales candidatos y, para ello, es necesario diseñar una estrategia de Incorporación (Sullivan, 2011).

El Reclutamiento 2.0 es la evolución del modelo de Incorporación tradicional en el cual las empresas y organizaciones divulgaban al mercado de los Recursos Humanos las necesidades de talento y puestos de trabajo a cubrir, pero adaptado a las nuevas tecnologías (Gimeno, 2014); se reduce así el tiempo de búsqueda y el costo ofreciendo un método de información transparente a los candidatos.

En este caso, la incorporación se realiza a través de páginas web o redes sociales y se suele citar a los candidatos mediante mails, mensajes o incluso a través de las mismas redes de búsqueda. Las entrevistas se realizan también teniendo en cuenta otras herramientas como las videoconferencias a diferencia del Incorporación tradicional.

Es necesario aclarar que, si bien son cada vez más las empresas que están comenzando a utilizar estas tecnologías, se siguen utilizando también las formas tradicionales ya que es justamente su combinación la que genera un mayor valor en el proceso de Incorporación. La tarea de los profesionales de RR.HH. en el Incorporación y selección de los candidatos debe visualizarse con una óptica de 360º en cuyo escenario la tecnología informática y las redes sociales deben estar consideradas para obtener una ventaja notable.

Talent Clue (2014), habla ya no de una evolución sino de una transformación en la cultura y prácticas tradicionales planteando el Reclutamiento 2.0 como nuevo escenario de Recursos Humanos, tomando en consideración los siguientes aspectos:

1. RR.HH. como Social Networker: los reclutadores deben compartir una estrategia unificada de selección, implicando a toda la organización en el proceso ya que la comunicación entre departamentos asegurará el éxito de la selección.

2. RR.HH. es sinónimo de conversación: la comunicación supone un nuevo modelo de relaciones, es la cultura de la selección y la tecnología el medio potenciador para llevarla a cabo.
3. RR.HH. y incorporación en red: el objetivo son las relaciones en red para identificar a los profesionales necesarios para cubrir vacantes, los contactos deben ser constantes, aumentando las conexiones para que la comunidad crezca.

Soto (2015), menciona que cada vez aumenta más la tendencia de los profesionales en Recursos Humanos de reclutar a través de las redes sociales. El autor expresa que esto se debe a que vivimos en un mundo globalizado. Para hacernos una idea de la relevancia de las herramientas 2.0 en los procesos de Incorporación y selección actual, se debe analizar los datos estadísticos extraídos del Informe Infoempleo – Adecco en el año 2016, el cual arroja la siguiente información:

- Los portales de empleo son la herramienta más utilizada y mejor valorada para encontrar empleo, el 99% de los candidatos y el 95% de las empresas así lo afirman.
- El 88% de las empresas reconocen comprobar la reputación online del candidato antes de contratarle. 1 de cada 3 consulta siempre su actividad en redes sociales.
- El 83% de los usuarios utilizan las redes sociales para buscar empleo, aunque sólo un 20% recurren siempre a ellas cuando buscan nuevas oportunidades laborales.
- El número de candidatos que han enviado su CV a una oferta de empleo que han conocido a través de redes sociales ha aumentado, llegando hasta el 76% en este último año.
- 9 de cada 10 empresas han utilizado las redes sociales para descubrir y atraer talento (87%).
- El 69% de los profesionales de RR.HH. consideran que el candidato activo en redes sociales tiene más oportunidades laborales.

Por su parte, una publicación realizada por AMIPCI (2014), empresa líder en la realización de estudios de mercado, el 23% del total de horas que las personas ocupan navegando por internet, las dedican a utilizar la red social. Es por este motivo que las empresas, están comenzando a utilizar, cada vez con más frecuencia, estos medios para reclutar personal. Talent Clue (2013), empresa que desarrolló un Software para facilitar el Incorporación a través de las redes sociales, explica que Facebook es una herramienta que proporciona cierta información de los candidatos que no puede ser recogida a través de los curriculum como, por ejemplo, habilidades personales, aficiones y otro tipo de datos que ayuda a los reclutadores y complementa la información obtenida a través del mismo.

Alcántara (2012), expresa que el Reclutamiento 2.0 no solo consiste en buscar candidatos en las redes cuando se requieren, sino conocerlos antes de que sea necesario reclutarlos.

Alles (2010), establece que las ventajas de utilizar las redes sociales a la hora de atraer y reclutar candidatos son la rapidez en la postulación, la fluidez en la comunicación entre el candidato y la compañía, y el contacto directo entre las partes involucradas.

En definitiva, ya no se trata solamente de publicar una oferta en un portal de empleo, se trata de crear contenidos y dinamizar los espacios donde se pueda interactuar con los candidatos; esto se consigue a través de la comunicación bidireccional o un

networking, es decir, crear una red de contactos con candidatos potenciales en entornos motivadores y de conocimiento en los que potenciales candidatos conversan, aportan e interactúan con los profesionales de los servicios intermediadores y con los de las empresas receptoras potenciales de ese talento" (Alcántara, 2012).

Un factor importante por resaltar con el Reclutamiento 2.0 es la facilidad de encontrar datos o registros; es decir, se tiene la opción de hacer una búsqueda por palabra clave, por ejemplo, en LinkedIn se puede tener acceso a grupos de profesionales en una determinada área, conocer su perfil y tener contacto directo con ellos; otro ejemplo, es publicar un "tweet", un mensaje en Facebook o un post en un blog, con la ventaja de que dicho anuncio será automáticamente indexado por los principales buscadores de Internet, y distribuido por los mismo usuarios de las redes en poco tiempo.

Otros factores que considerar en el Reclutamiento 2.0 según Navarro (2011) son:

- Disminución de Costos de Incorporación/Selección,
- Rápida aproximación al candidato idóneo por medio de un clic.
- Optimizar el proceso de Incorporación y selección,
- Agregar valor a la empresa;
- Obtener en forma inmediata y con calidad, información curricular con perfiles aptos para las posiciones a cubrir.

En la guerra constante de las empresas por conseguir al mejor talento; las organizaciones deben aprovechar la cantidad inmensa de candidatos y talento que proporcionan las redes sociales para colocarse a la cabeza de la "caza" de talento, además de proporcionar a las mismas una oportunidad para observar, escuchar y participar en conversaciones directas con posibles candidatos, en las que se puede valorar y evaluar muchas de sus aptitudes y actitudes (Rojas, 2010)

Rojas (2010), establece algunos nuevos objetivos para las organizaciones que decidan sumergirse en la nueva forma de atraer candidatos:

- Aprendizaje gradual sobre el uso óptimo de las redes sociales y de las nuevas tecnologías que les ayude a identificar, contactar, relacionar, validar, seleccionar y contratar al candidato y su talento.
- Técnicas de selección global en combinación con una perspectiva local, ya que un candidato potencial puede estar en cualquier lugar ya que ahora se busca por talento, no por ciudadanía.
    - Cambio de hábitos que puedan dotar al proceso de un atractivo que permita que los mejores se interesen por trabajar en la organización y por el puesto ofertado.

EL RECLUTAMIENTO 2.0 DESDE LA PERSPECTIVA DEL CANDIDATO.

El Reclutamiento 2.0 no solo impacta a las empresas, sino que los candidatos también deben" ponerse al día" en cuanto a tendencias en Incorporación y estrategias a seguir para crear su reputación digital y hacerse atractivo para las organizaciones. (Alcántara 2013), afirma que el empleo 2.0 no es buscar oportunidades, sino hacer que te encuentren, apoyándose para ello en redes sociales, blogs, aplicaciones y todas las herramientas que ofrece la web 2.0. Para ello, establece cuatro funciones para ayudar a los candidatos 2.0 en esta "reconversión", estas son:

1. Buscar oportunidades y ofertas de empleo en la web y utilizar internet como una herramienta profesional.
2. Hacer networking 2.0; es decir, participar en conversaciones para descubrir personas y profesionales de interés a través del networking. La conversación es el elemento clave, ya que se trata de contactar y compartir información, contenidos y debates.
3. Hacer que te busquen; esto implica, crear y compartir contenidos para generar el posicionamiento que haga que te encuentren, crear una reputación digital en la que se identifique cuál es la especialidad del candidato.
4. Las personas interesadas en desarrollar su carrera profesional en entornos digitales deben generar una estrategia concentrada en la Web 2.0 para buscar empleos y oportunidades profesionales.

En todas las empresas conviven distintas generaciones, formadas por personas con distintas opiniones y costumbres. Cada una de ellas se distinguen por tener ciertas características que las diferencian entre sí; la incorporación al estar experimentando cambios implica que las personas deberán empezar a adaptarse al uso de la tecnología como medio para acceder a las organizaciones, lo cual requerirá de un mayor o menor esfuerzo dependiendo de la generación a la que pertenecen.

Según Huertas (2017), una generación es un "conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos". Hoy en día se tienen en cuenta 4 generaciones: los Baby Boomers, la generación "X", "Y" y la generación "Z", las cuales poseen distintas características ya que las mismas han cambiado a través de los años.

La generación "Y", fue criada con la tecnología, es la generación que utiliza con más frecuencia las redes y, por lo tanto, será más factible que los especialistas en Recursos Humanos puedan reclutarlos por internet. Dado este fenómeno, es indispensable analizar qué valora la generación "Y" de las organizaciones y cómo impacta esto en el Reclutamiento 2.0; Valoran más las oportunidades de desarrollo y la reputación de la empresa; Innovación, modernidad y confort; Aprendizaje y crecimiento; Colaboración; Comunicación abierta; Feedback; Información corporativa; Flexibilidad y Employer branding o imagen de la organización.

2. METODOLOGÍA EMPLEADA.

En este caso, el tipo de investigación que se ha llevado a cabo es descriptiva; Sampieri, (Sampieri, Collado y Lucio, 2000*),* refieren a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es, la cual está relacionada a condiciones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, o tendencias que se desarrollan.

Con el objetivo de obtener datos necesarios para recaudar información sobre el impacto del Reclutamiento 2.0 para la atracción de talento, se ha utilizado la entrevista a la Gerente del Departamento de RR.HH de una empresa ubicada en Metepec, Estado de México. La entrevista consiste en una conversación entre, por lo menos, dos personas las cuales dialogan acerca de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. La ventaja de este instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. (Sampieri, et. all. 2000*)*.

CASO ESTUDIO: NÚCLEO INTEGRADORA DE NEGOCIOS.

Núcleo Integradora de Negocios es una plataforma de crecimiento mediante la cual se crean, integran y desarrollan negocios en coparticipación accionaria que busca atender las necesidades del sector público y privado. Está especializada en tres sectores a través de 6 unidades de negocio: Construcción, Tecnología de la información, Comercialización industrial y especializada.

Misión. Participar en el proceso de conceptualización, diseño, impresión y comercialización de diferentes conceptos editoriales propios y ajenos dirigidos a diversos segmentos de mercado.

Visión. Consolidarnos como empresa editorial líder en nuestro Estado

A inicios del año 2017, Núcleo comenzó un proceso de Incorporación y selección más eficiente al utilizar las redes como herramienta, lo que le permitió modernizar sus procesos y también crear su propia imagen de empleador (Employer Branding). Esta organización se encuentra activa en Facebook y LinkedIn.

Adriana Ruiz, quien es Gerente de Recursos Humanos forma parte de la organización desde el año 2015, opinó que las redes sociales aportan mayor accesibilidad, siendo LinkedIn la herramienta que más les permite llegar a candidatos más especializados, además de que utilizan Facebook como herramienta analítica sobre los perfiles de candidatos.

Durante la entrevista, se hizo hincapié en que el uso de las redes sociales durante el proceso de Incorporación es fundamental, ya que es una herramienta usada en la actualidad por las empresas, sobre todo a la hora de reclutar candidatos de la generación "Y".

Además, menciona que, sin la ayuda de las redes sociales, *el proceso para cubrir vacantes se vuelve más tardado*. Esto se puede relacionar con lo que menciona (Díaz 2012), el cual establece que organizaciones del sector privado de diferentes tamaños, hacen cada vez más uso extensivo de estos medios de comunicación digital para agilizar sus procesos de selección. Utilizar las redes sociales a la hora de atraer y reclutar candidatos permiten rapidez en la postulación, fluidez en la comunicación entre el candidato y la compañía, y el contacto directo entre las partes involucradas.

La especialista en el tema explica que la metodología a utilizar en el Reclutamiento 2.0 está específicamente diseñada a través de un proceso de Head Hunting, para determinar las competencias personales y profesionales que requiere el puesto y la empresa.

Expone, que el Head Hunting es una técnica para localizar, evaluar y contratar personal; es llevada a cabo por un Head Hunter (quien es la persona responsable de la caza de *talento*). Su búsqueda incluye el uso de herramientas tecnológicas, bases de datos, redes de contactos (Google +, Facebook, LinkedIn), entre otros. El Head Hunter es el contacto entre los prospectos y la compañía, por lo que se asegura de que sus elecciones concuerden perfectamente con las expectativas de la misma, a la vez que se encarga de que el candidato se sienta motivado para aceptar la oferta.

Resalta que cuando el Head Hunter ha buscado a prospectos, los atrae, los evalúa con pruebas psicométricas y entrevistas diseñadas de acuerdo con el ámbito de la compañía y el rango que tendrá dentro de esta. Una vez que ha calificado sus competencias, habilidades de comunicación, estilo de liderazgo y otros aspectos, decide quiénes formarán parte de la selección que presentará a su cliente interno.

Núcleo, empresa a la vanguardia en este proceso de Incorporación y selección y utiliza las siguientes pautas para la competitividad en la caza de talento:

Análisis del perfil del puesto: características de la empresa, filosofía empresarial y análisis del puesto de trabajo que se necesita cubrir. Entrevista personal con los candidatos para ocupar la posición. Aplicación de pruebas psicométricas en donde se hace un análisis de competencias personales: cómo interactúan los candidatos en el trabajo. Análisis de circunstancias especiales: horarios, viajes, necesidades familiares. Análisis de competencias profesionales: conocimientos, currículum, forma de trabajar. Análisis de motivaciones: competitividad, necesidad de implicación, motivación por el éxito. Análisis de referencias profesionales del candidato. Estudios socioeconómicos. Valoración de la adecuación del candidato a la posición. Elaboración de informe y conclusiones.

Según Talent Clue (2013), es necesario recordar la importancia de establecer previamente cuál es el perfil que se busca ya que esto permitirá armar un aviso laboral claro y adecuado para atraer a los candidatos ya que no solo serán los seguidores de las paginas corporativas quienes lean los anuncios, sino que éstos, al darle “me gusta” a dicha publicación, pueden generar que sus contactos de Facebook también los lean.

Además, Adriana Ruiz, resalta que la entrevista es fundamental para lograr una buena estrategia de Reclutamiento 2.0, la cual consiste de: Ir hacia la caza de talento a través de un plan de Social Media para la incorporación y selección, esto es, publicar las ofertas de empleo en redes sociales como Facebook o LinkedIn para llegar a una mayor (quorum) de candidatos. Y establecer un plan de “Talent Engagement” con el objetivo de atraer candidatos potenciales, y generar un mayor interés por la organización.

Si atendemos a lo descrito por Galindo (2013), la eficacia de los mismos dependerá de los siguientes factores:

1. Automatización de procesos: supone un ahorro de costos económicos y de tiempo; que las ofertas lleguen a los candidatos es más barato y rápido que con los medios tradicionales. El Reclutamiento 2.0 simplifica acciones como publicar ofertas de empleo de forma simultánea en portales de empleo y redes sociales, recoger candidatos mediante filtros de forma instantánea y tener una base de candidatos que se actualiza conforme los candidatos actualizan su curriculum. Supone también una ventaja para los candidatos que reciben de forma automática ofertas de empleo según sus preferencias.

2. Tratamiento de la información: la empresa puede ofrecer más información que por otros canales, ya que mediante enlaces se podrá redirigir a los candidatos a otras áreas de la empresa (publicidad, datos económicos, responsabilidad social, etc.)

3. Hay que poner especial atención al tratamiento de la información ya que las organizaciones manejan datos confidenciales de los candidatos.

A grandes rasgos, durante la entrevista se enfatizaron los siguientes puntos:

La red social más utilizada por Núcleo es LinkedIn, esto no significa que no utilicen otras; su uso es efectivo siempre y cuando se sepa utilizar según el perfil del talento que se desea cazar, algunas ventajas es que ayudan a encontrar a los candidatos de manera rápida, y permite llegar a diferentes perfiles; como desventaja se encuentra que no muchas personas utilizan las redes para buscar empleo.

3. PROPUESTA DE MODELO DE RECLUTAMIENTO 2.0.

Se realizó una revisión bibliográfica sobre el tema que permitió, mediante el análisis de contenido de la literatura revisada, la reflexión sobre el papel que desempeña el Reclutamiento 2.0 en la atracción de talento humano para el desarrollo organizacional.

El proceso de Incorporación debe cambiar; como se pudo observar, los estudios demuestran que las entrevistas tradicionales (donde se les pregunta a los candidatos por sus aptitudes y su experiencia para ver si son adecuados para el empleo); son insuficientes para evaluar las capacidades interpersonales de las personas por lo que no siempre llegan a ser tan convenientes para predecir el rendimiento laboral; ya que los entrevistados pueden dar respuestas ensayadas, y los entrevistadores tienden a elegir en su mayoría a los candidatos que les agradan en lugar de a los que tienen más potencial.

En este aparatado se hace la propuesta de un proceso de Incorporación y selección que ayudará a evaluar y a interactuar con los candidatos de manera más eficaz y contribuir así a una selección más conveniente de candidatos. En el Reclutamiento 2.0, las evaluaciones de aptitudes y actitudes interpersonales de los candidatos ofrecen una visión más completa de los aspirantes en las primeras etapas del proceso.

La primera fase de este proceso implica el análisis del perfil del postulante a través de redes sociales profesionales; se hace como recomendación el uso de LinkedIn Talent Solution que es una herramienta para atraer, captar y seleccionar a los mejores candidatos lo cual permite tener una visión generalizada de su perfil.

La herramienta crea un perfil basado en los mejores candidatos y lo usa como referencia a la hora de evaluar a los futuros prospectos. Para ello se debe hacer una clasificación de las fortalezas y áreas de oportunidad en las aptitudes interpersonales, lo que le permite realizar un proceso de Incorporación y selección más fundamentada.

La segunda fase consiste en el uso de ambientes de realidad virtual, donde las empresas deben simular entornos para poner a prueba las aptitudes del candidato con un enfoque estandarizado. Los técnicos de selección de personal deben observar la capacidad analítica y fortalezas de los candidatos, así como la forma de trabajar en equipo para evaluar desde el modo en que codifican y razonan una problemática, hasta la forma en que lideran y colaboran; el objetivo es dejar de entrevistar candidatos de forma tradicional y mejor ver y evaluar cómo trabajan.

Para diseñar audiciones de trabajo, se toma como referente que los candidatos deben competir resolviendo problemas empresariales reales con datos; esto le permitirá al Head Hunter descubrir el potencial de los candidatos y la forma en cómo responden a las dificultades. Si bien es cierto, el comportamiento natural no puede predecir el rendimiento laboral de las personas, pero si puede ofrecer una perspectiva sobre el candidato.

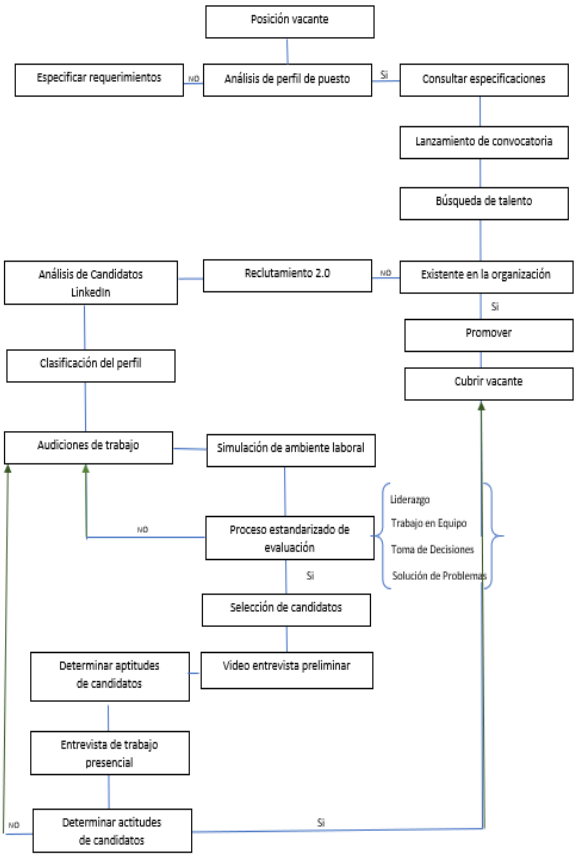
La tercera fase, consiste en una entrevista informal presencial ya que es una buena forma de conocer el carácter del entrevistado, su personalidad y actitud frente a ello, lo que implica tener una visión general más realista del temperamento del candidato

Algunos de los beneficios al utilizar este sistema de Incorporación son los siguientes:

- Esta iniciativa da mayor visibilidad a la empresa en redes profesionales.
- Sin embargo, no se ahorra mucho tiempo, porque es el estar buscando candidatos; dependiendo de la vacante solicitada se vuelve más complicado, pero su ventaja es que: *"Permite reducir el costo en el proceso de Incorporación y selección"*.
- Permite la atracción de talento pasivo y activo.
- Permite la atracción de talento especializado.
- Las evaluaciones son más objetivas y reducen el sesgo en la incorporación y selección que en los formatos tradicionales porque miden el rendimiento real.
- Permite medir de manera más adecuada las capacidades al observar a los candidatos en situaciones que emulan el ambiente laboral.
- Se logra una visión más realista del rendimiento de los candidatos.
- Es un medio más dinámico e interactivo.
- Los candidatos pueden probar sus futuras actividades del empleo para ver si es que les gusta.
- Para los candidatos es más complicado mentir respecto a sus aptitudes.
- Representa una experiencia positiva para el candidato al competir por una posición; con este tipo de prueba los candidatos pueden vivir la experiencia del empleado y valorar si encajan en el puesto.

El siguiente esquema, presenta el diagrama propuesto a utilizar por el Head Hunter para la caza del mejor talento.

Figura 1.-Proceso Digital de Incorporación



Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN.

Hoy en día las redes sociales están enfocadas hacia la búsqueda de perfiles profesionales, lo cual ha surgido como un nuevo método para reclutar candidatos por lo que los profesionales de RR.HH. deben aprender a utilizar las redes sociales para atraer y reclutar aspirantes de forma más rápida creando comunidades de contactos, ya que encuentran en la tecnología un aliado estratégico para la eficiente gestión de personas en la empresa.

Una de las tareas más importantes es la de atraer talento cualificado a la organización, por lo que el Reclutamiento 2.0 como estrategia competitiva para la atracción de talento en las organizaciones, facilita la captación de talento adecuado en las organizaciones.

El desafío es considerar el entorno digital y estar familiarizados con las herramientas y plataformas que pueden utilizar para identificar talentos potenciales. Fungir como medio de enlace entre profesionistas y empresas convierte a las redes en un canal atractivo para desarrollar la estrategia.

Para que dicha estrategia genere competitividad, el Reclutamiento 2.0 debe tomar en cuenta el crear una oferta de valor real, ofrecer contenidos interactivos que conecten con los profesionistas, tomar en cuenta una comunicación más bidireccional y que la oferta de Recursos Humanos deba ser congruente y transparente.

Por último, la relación de las empresas con los profesionistas en el entorno digital, cambia constantemente para adaptarse a las tendencias de la industria por lo que las acciones emprendidas por los profesionales de RR.HH. deben considerar estas herramientas para generar estrategias de atracción de talento que resulten efectivas para la organización.

REFERENCIAS.

AMIPCI. Décimo estudio sobre los hábitos de los usuarios de Internet en México, 2014. (Consulta 25 de febrero de 2018). Disponible en http://www.amipci.org.mx

Alcántara, A. (2012). ¿Cómo encuentran los profesionales de RR.HH a las personas que buscan empleo (Consulta 25 de febrero de 2018). Disponible en: http://yoriento.com/2012/07/Incorporación-2-0-como-encuentran-los-profesionales-de-recursos-humanos-a-las-personas-que-buscan-empleo-informe-infoempleo-2011-sobre-redes-sociales-y-mercado-de-trabajo-740.html/

Alcántara, A. (2013). Guía del empleo 2.0: como buscar trabajo y oportunidades en internet y las redes sociales (Consulta 5 de Abril de 2018). Disponible en: http://yoriento.com/2013/02/guia-del-empleo-2-0-como-buscar-trabajo-y-oportunidades-en-internet-y-las-redes-sociales-i-ideas-para-empezar-2.html/

Alles, M. A. (2010) Selección por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica

Cardozo, A. (2012) Desarrollo humano en las organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Editorial Temas.

Chiavenato, I (2011). Administración de RR.HH: el capital humano de las organizaciones, México D.F.: McGraw-Hill.

Diaz, C. (2012) El Reclutamiento de Talentos por Medio de las Redes Sociales en Empresas Mexicanas: ¿Realidad o Ficción?. México. (Consulta 5 de Abril de 2018). Disponible en:http://www.academia.edu

Galindo, J. C. (2013). La estrategia de selección de recursos humanos y las nuevas tecnologías, Valladolid.

Gimeno, A. (2014) ¿Qué es el reclutamiento2.0? Blog de Reclutamiento 2.0 (Consulta 25 de Marzo de 2018). Disponible en: http://blog.talentclue.com/bid/247638/Qu-es-Incorporación-2-0

Huertas, m (2017). Cautivando 'millennials'. Revista actualidad laboral n°:203, sep.-oct./2017, págs. 3-5. Colombia. ISSN:0123-9899. (Consulta 25 de Marzo de 2018). Disponible en: http://legal.legis.com.co/document?obra=rlaboral&document=rlaboral_a12bfc47a4bf4fa6acecaa7f9235441e

IV Informe Infoempleo – Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo, 2016 (Consulta 30 de Marzo de 2018). Disponible en: http://iestatic.net/infoempleo/documentacion/Informeempleoyredes2015.pdf

Martín Hernández, A. (2008). Incorporación de capital humano (II): Incorporación, selección y acogida de personal, Madrid: Tecnos

Navarro, E. (2011): Ventajas de usar Internet en la selección de personal. (Consulta 30 de Marzo de 2018). Disponible en: http://www.lmgratis.com/articulocont.asp?a=1383

Rissoan, R. (2011) Redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn, Video en el mundo profesional. Barcelona, España: ENI

Rojas, P. (2010). Reclutamiento y selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento. Editorial UOC, Barcelona, pp. 21-46

Sampieri, R., Collado, R. y Lucio, P. (2000) Metodología de la investigación. México: McGrawHill.

Simón, C. y Allard, G. (2007). Generación "Y" y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. Instituto de Empresa Business School.

Soto, B. (2015) 10 ventajas y desventajas del Incorporación interno en las empresas. España: Gestión.com. Recuperado de: http://www.gestión.org

Sullivan, I. (2011). Recruiting via social media? Be honest, direct, Canadian HR Reporter, tomo 24 (17) ISSN: 0838228X, Canadá: Thomson Reuters.

Talent Clue. Cómo humanizar el proceso de selección de personal, 2014. ¿Qué es Reclutamiento 2.0? (Consulta 30 de Marzo de 2018). Disponible en:http://blog.talentclue.com/bid/247638/qu-es-Incorporación-2-0

Talent Clue. Cómo humanizar el proceso de selección de personal, 2013. (Consulta 30 de Marzo de 2018). Disponible en: https://www.innovaspain.com/talent-clue-humanizar-proceso-seleccion-personal-recursos-humanos/

Werther, W.B. y Davis, K. (2008) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas. Mexico DF, Mexico: Editorial MC Graw-Hill.

MODELO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DIFERENCIADORA EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

Ruíz Valdés Susana, **Ruíz Tapia Juan Alberto**
srv_cm@hotmail.com, jart2005@gmail.com
Universidad Autónoma del Estado de México

RESUMEN.

El presente trabajo presenta una propuesta de un modelo conceptual integrador organizacional en el que se mencionan las dimensiones a considerar e indica cómo relacionar los procesos claves de la organización así como comprender e interiorizar el desarrollo de capacidades para los empleados y explica la importancia de potencializar una arquitectura organizacional para la generación de ventajas competitivas insustituibles e inigualables tomando como principal factor la gestión de talento humano.

El objetivo de esta investigación pretende proponer un modelo que integre los factores que deben tener la capacidad de un aprendizaje dual y su impacto en una arquitectura organizacional. Se presenta un diseño de investigación, no experimental, transversal, descriptiva y explicativa.

Las técnicas de investigación, fueron con un cuestionario agrupado en las dimensiones: Trabajo en equipo, Comunicación, Gestión y dirección del talento humano, Liderazgo y Aprendizaje y desarrollo aplicado a 52 empleados. Se diseñó un modelo conceptual para el desarrollo de una arquitectura organizacional tomando como base los postulados de diversos autores y los resultados de la investigación la cual tiene con fin crear ambientes propicios de aprendizaje organizacional.

Palabras clave: Estrategia Organizacional, ambidextria

1. INTRODUCCIÓN.

En un entorno cambiante como el actual, se producen cada vez con mayor velocidad, cambios acelerados e importantes que requieren respuestas rápidas y efectivas por parte de las organizaciones posmodernas. El dilema constante entre la necesidad de explotar su curva de aprendizaje e innovación para ganar cuota en el mercado y liderar el cambio ha llevado a muchas empresas a desarrollar métodos y sistemas que les permitan mayor competitividad. Dicha capacidad solo se podrá obtener si la empresa consigue una fuente de innovación sostenible en el tiempo, la cual le permitirá diferenciarse de la competencia y obtener una posición relativa superior para competir.

Una cultura ambidextra se refiere a una organización que puede abarcar la innovación y el cambio continuo, sus características principales son:

Aprendizaje por exploración: moverse rápidamente hacia nuevas oportunidades, ajustarse a los mercados volátiles y evitar la complacencia, a través de cambios más o menos radicales.

Aprendizaje por explotación: crear valor a corto plazo, coordinando y haciendo más eficientes las actividades que generan valor.

En términos generales, se pueden establecer las siguientes comparaciones:

Mientras la explotación tiene una orientación de mejoramiento de los recursos productivos actuales en el corto plazo, la exploración tiene una perspectiva de desarrollo de nuevas competencias a largo plazo (Atua-hene-Gima, 2005; Bierly y Daly, 2007). La explotación tiene una lógica de estabilidad y control; por el contrario, la exploración representa la flexibilidad y asunción de riesgos (Huang y Li, 2012). Mientras la explotación significa rutinización y estandarización, la exploración implica un paradigma de experimentación para superar prácticas obsoletas (Lewin, Long, y Carroll, 1999). La explotación se asocia con estructuras mecánicas y burocráticas, sistemas fuertemente acoplados, dependencia de caminos, y mercados y tecnologías estables; la exploración se relaciona con estructuras orgánicas, sistemas débilmente acoplados, ruptura de caminos, improvisación, autonomía, caos y mercados y tecnologías emergentes (He y Wong, 2004).

Por un lado, la explotación implica tecnología, entendida como la aplicación de conocimientos para generar productos y servicios; por el otro, la exploración comprende ciencia, en el sentido de la investigación fundamental para producir conocimiento (Geiger y Makri, 2006; Li, Vanhaverbeke y Schoenmakers, 2008).

Mientras la explotación representa una estrategia basada en la fuente de innovación y las prácticas de negocio actuales, que expande la base de conocimiento para desarrollar habilidades con fines comerciales, la exploración representa una estrategia basada en el aprendizaje estratégico logrado, que se orienta a producir nuevo conocimiento buscando nuevas oportunidades de mercado (Sirén, Kohtamäki y Kuckertz, 2012).

PROBLEMÁTICA.

Una cultura ambidextrase refiere a una organización que puede abarcar la innovación y el cambio continuo, donde sus principales características son el aprendizaje por exploración y por explotación.

El problema a solucionar consiste en que no se equilibran estas dos estrategias, exige que las organizaciones posmodernas sean ambidiestras, por una parte, el alineamiento y por otra una cultura sólida, que a su vez, genere inercias.

JUSTIFICACIÓN.

El valor agregado de este modelo radica en proponer a las empresas que al momento de combinar el aprendizaje por explotación y exploración se logra una mayor eficiencia e innovación. Es decir, proponer a las empresas que puedan ser capaces de explotar su negocio actual y explorar nuevas oportunidades para ser más competitivos.

La solución es integrar sólidamente el equipo directivo con un modelo cognitivo que pueda dar respuesta a las demandas de explotación y exploración. El equipo deberá ser capaz generar mayor competitividad organizacional.

2. MARCO TEÓRICO.

Detectar y reforzar las competencias claves como atributos únicos, insustituibles e inimitables deben ser la base en la generación de competitividad. Por consiguiente, es necesario que la organización ponga gran empeño en descubrirlas, desarrollarlas y potencializarlas. Ante esta dinámica, la organización debe disponer de vías para generar valor e innovación; la primera de ellas será utilizando estrategias que se anticipen y respondan a los cambios externos; es decir, que la empresa pueda disponer de habilidades que le permitan responder de manera flexible y rápida a los cambios del mercado; la segunda, será desplegando estrategias que generen cambio mediante la innovación.

Visto de esta manera, se enfatiza la definición dada por Michael Porter cuando afirma que: "*La competitividad interna se refiere a la capacidad que tiene la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, y procesos de transformación*". Organizaciones que no promueven aprendizaje no pueden ser capaces de actuar con competitividad; al hablar de competitividad se debe tomar como referente el aprendizaje organizativo que fue abordado originalmente por Cyert y March (1963) para explicar la forma como las organizaciones posmodernas se adaptan a los estímulos del entorno. Una organización que aprende es definida como una organización que es competente en la creación, adquisición, transferencia de conocimiento y en la modificación de su comportamiento para reflejar en nuevo conocimiento (Garvín 1993).

Bajo esta perspectiva las organizaciones posmodernas basadas en el aprendizaje deben enfocar su estrategia en cuatro principios clave:

1. Principio de Diferenciación: referida como la capacidad de ofrecer propuestas de valor únicas; en la actualidad existe una única opción estratégica básica: la diferenciación. La generación de propuestas de valor diferenciales, la creación de nuevo valor (frente a la conservación barata del valor obsoleto) debe ser una obsesión estratégica de todo directivo (Porter, 2009).
2. Principio de Flexibilidad: consiste en adaptarse dinámicamente al entorno. Las condiciones de contorno de hoy no serán las de mañana. El mercado es híper-fluctuante. Las disrupciones tecnológicas aparecerán de forma inesperada, por todas partes. Ante este escenario, sólo nos queda adaptarnos dinámica y rápidamente al cambio (Brunet y Belzunegui, 2000).
3. Principio de Evolución**:** Sin innovación, la empresa no puede entender las claves de la competitividad futura, ni crear procesos de aprendizaje. La innovación no solo es la fuerza que guía el progreso, la evolución y la adaptación de la empresa al entorno. Es también su radar estratégico, que habilita el aprendizaje organizativo. (Jiménez y Sanz, 2006).
4. Principio de Dualidad: integrar actividades de aprendizaje vinculadas a la explotación y exploración. La primera está orientada a la estandarización de procesos, el error cero, la jerarquía, la eficiencia y la planificación en base a la experiencia. La segunda está guiada por el liderazgo visionario, es flexible y adaptativa, y está orientada al aprendizaje de nuevas competencias (March, 1991).

A partir de este último principio surge el concepto de organizaciones ambidiestras; la cual emerge como una fuente de innovación de comportamiento para que las empresas puedan alcanzar esas capacidades distintivas necesarias para competir con éxito. Para su desarrollo se debe tomar en consideración las aportaciones propuestas por March, sobre los aprendizajes de explotación y exploración, este punto de partida considera la exploración como el desarrollo de nuevo conocimiento, habilidades, capacidades y procesos, y la explotación como la distinción, perfeccionamiento y extensión de las capacidades existentes en la organización.

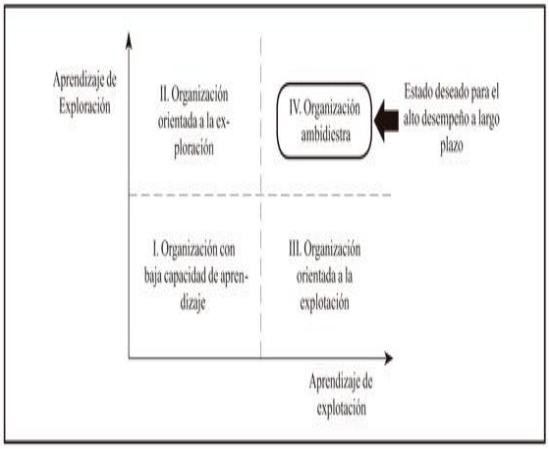
De acuerdo con Gupta, Smith y Shalley (2006), la explotación y la exploración han sido objeto de diferentes definiciones y connotaciones, cuyo eje central ha estado representado por el aprendizaje organizacional y la innovación. En tal sentido, se ha asumido la explotación como una estrategia basada en la fuente de innovación y las prácticas de negocio actuales, que expande la base de conocimiento para desarrollar habilidades en las organizaciones, la exploración representa una estrategia basada en el aprendizaje estratégico logrado, que se orienta a producir nuevo conocimiento buscando nuevas oportunidades de mercado (Sirén, Kohtamäki y Kuckertz, 2012).

Dirigir empresas ambidextras requiere de un conjunto adicional de competencias relacionadas con la exploración estratégica del mercado y de nuevos modelos de negocio y tiene un impacto inmediato sobre la función directiva (toma de decisiones, negociación, dirección de equipos, etc.) y sobre eficacia de personal (gestión del tiempo y del estrés, comunicación activa y empatía, etc.)

Cabe destacar que la gente es la que hace la innovación y de allí que su gestión y dirección juegan un rol clave. La innovación como una capacidad dinámica juega un papel importante para el logro de resultados, al permitir que las organizaciones posmodernas encuentren y utilicen mejores formas de hacer las cosas y/o generen nuevos conocimientos y/o servicios. De este modo, autores como Peter Drucker (1994), Porter Michael (2009), Hamel Gary (2003), Affuah Allan (1999) y Valdés Luigi (2000) han explicado sus conceptos, técnicas y metodologías para clarificar e impulsar el proceso de innovación en las organizaciones.

Es importante estudiar cómo dirigir empresas ambidextras, esto facilitará la transferencia de conocimiento a través de mecanismos de coordinación que conlleven a través de la sinergia a generar innovación que traspase las fronteras de las propias organizaciones. La imagen 1, representa un modelo de aprendizaje organizacional mediante el que la organización adopta diferentes estilos de aprendizaje en función al nivel de exploración y explotación, adaptando así un estilo de organización de acuerdo con sus características.

Imagen 1. Modelo de aprendizaje organizacional.



Fuente: López (2014).

Cuadrante I. Organización con baja capacidad de aprendizaje: presenta un bajo desempeño en ambos tipos de aprendizaje. Es una organización con problemas estratégicos, que no logra ser competitiva y tampoco se aventura a seguir opciones diferentes.

Cuadrante II. Organización orientada a la exploración: es una organización que se caracteriza por estar abierta al cambio y busca nuevas oportunidades, pero puede tener dificultades para llevar sus innovaciones de forma rentable y ser eficiente en su proceso productivo.

Cuadrante III. Organización orientada a la explotación: es una organización eficiente en sus procesos productivos y tiene un buen desempeño a partir de su innovación tecnología, pero se le dificulta adquirir nuevos conocimientos y sostener su competitividad a largo plazo.

Cuadrante IV: La organización ambidiestra: se caracteriza por el desarrollo combinado de sus capacidades de exploración y explotación. Es una organización que explota sus conocimientos acumulados y se mantiene abierta a explorar nuevos conocimientos y oportunidades.

Siguiendo este último enfoque, el interés se centra en identificar en qué consiste el desarrollo de una cultura ambidextra y cuáles son los factores que influyen sobre dicha condición. El concepto de cultura ambidextrafue utilizado originalmente por Duncan (1976) para referirse a organizaciones posmodernas que utilizan estructuras duales que promueven flexibilidad y la apertura a nuevas ideas, así como la eficiencia e implementación de las innovaciones.

Una segunda aproximación de cultura ambidextra es definida como la capacidad conductual de demostrar alineación y adaptabilidad a lo largo de toda una unidad de negocios (Gibson y Birkinshaw, 2004, p. 209); es decir, construyendo una serie de procesos que permiten impulsar a los individuos su capacidad de explotación y exploración. Por ello, el objetivo de este primer estudio, es el de contribuir en la clarificación de un marco de actuación para la gestión de los Recursos Humanos (RRHH) en el proceso de innovación a través un sistema de recolección y análisis de información para identificar tendencias, evaluar oportunidades y desarrollar la ambidextría organizacional; así los profesionales de RRHH tendrán una visión más

clara de los requerimientos de competitividad con respecto a los procesos de creatividad e innovación en las organizaciones posmodernas.

No obstante, lo que se tiene por delante son retos, entendimiento y ejecución de prácticas de gestión de talentos que apalanquen y apoyen los procesos de creatividad e innovación en las organizaciones posmodernas. En este sentido, se presenta una revisión de las principales variables que se han desarrollado para medir la ambidextria organizacional. El objetivo principal es unificar la información disponible y ofrecer una visión panorámica que sirva como guía para entender y navegar su impacto en las organizaciones posmodernas y como esto influye sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, siendo factor para el condicionamiento de su productividad, satisfacción laboral, y resultados de la organización.

A partir de una revisión literaria, el objetivo de esta investigación consiste en proponer un modelo que integre los factores que deberían tener la capacidad de aprendizaje ambidextros y su impacto sobre el desempeño organizacional.

Las dimensiones por considerar en el proceso de ambidextría organizacional son:

1. Trabajo en equipo: Referida como la capacidad de mantener una actitud de servicio hacia los demás miembros del equipo y anteponer el éxito común a los intereses personales.
2. Comunicación: Referida como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, a influir en las opiniones, actitudes y conductas internas de la organización con el fin de que se cumpla mejor los objetivos.
3. Gestión y dirección del talento humano: Hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano con las competencias que materialicen y den cuenta de la coherencia con los valores de creatividad e innovación y los procesos de negocios.
4. Liderazgo: Referida como el conjunto de cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.
5. Aprendizaje y desarrollo: Las competencias que distinguen a la persona; es decir aquellas características personales que le permiten hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

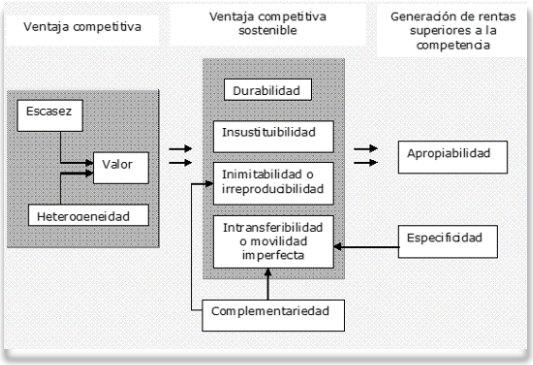
Estas dimensiones presentan fuentes potenciales de ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones posmodernas, ya que el talento humano, es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización concibiendo a estos activos como un componente estratégico. Sastre y Aguilar (2003), en la imagen 2 refieren, la idea de generar fuente de innovación a partir de la creación y la protección del conocimiento humano, lo cual ha dado lugar a una corriente con un alto impacto en el campo profesional denominada “gestión del conocimiento”.

Dichos autores sugieren que para conseguir una fuente de innovación sostenible a través de la gestión de recursos humanos se deben cumplir tres condiciones:

1. Los empleados deben ser una fuente de valor agregado,
2. Deben ser únicos de alguna manera.
3. Una plantilla cualificada, integrada y con un adecuado ajuste a la cultura de la empresa es un activo que no puede ser fácilmente imitado.

La consecución del éxito competitivo a través del personal exige, modificar la manera de pensar con respecto a los empleados y a la relación laboral. Ello requiere que se vea a los empleados como una fuente de innovación, y no sólo como un gasto que hay que minimizar o evitar (Pfeffer,1994). Los recursos humanos son portadores de activos intangibles relacionados con el saber hacer (know-how), son capaces de resolver problemas y poseen habilidades de gestión y capacidad de adaptación. Su carácter escaso viene dado porque no todas las personas poseen las mismas habilidades, conocimientos y otras particularidades. Un personal altamente cualificado para aquellos puestos de trabajo claves es un activo difícil de conseguir. El capital humano y las capacidades por él generadas serán más difíciles de imitar o reproducir en la medida en que se formen a partir de condiciones únicas ambidextras y propias de la empresa.

Imagen 2. El recurso humano y la generación de ventaja competitiva.



Fuente: Sastre, M. y Aguilar, E. (2003).

La organización ambidextra como estrategia de diferenciación resulta más evidente puesto que, al contar con personal altamente cualificado, adquiere conocimientos y habilidades con rapidez, se puede fomentar la innovación y la creatividad, lo cual repercutirá en el rendimiento de la organización. Otra característica importante que destacar para el desarrollo de organizaciones ambidiestras, es la heterogeneidad del capital humano, en tanto que se trata de seres humanos individuales con capacidades distintas, y esta cualidad debe ser contemplada y explotada por las entidades empresariales.

Los recursos humanos manifiestan durabilidad ya que los intangibles, a diferencia de los recursos materiales tienden a depreciarse con el tiempo, pueden comportarse de diversa manera y los conocimientos y habilidades de los empleados se incrementan cuando son utilizados habitualmente y se adquiere práctica y experiencia. La habilidad cognitiva inherente les permite ser transferibles y adaptables entre una gran variedad de tecnologías, productos y mercados, la aplicación de prácticas de recursos humanos adecuadas contribuye a mantener y potenciar dicha habilidad cognitiva, evitando la obsolescencia. No obstante, es importante desarrollar las habilidades de las personas de forma que las innovaciones tecnológicas difícilmente puedan actuar como sustitutivas de las mismas.

La organización debe, por tanto, desarrollar mecanismos que garanticen la capacidad para retener el valor añadido. En este sentido Sastre y Aguilera (2003), proponen que “el análisis de los recursos humanos debería centrarse en dos ideas fundamentales:

1. Las características del capital humano desarrollado en la empresa en función de su capacidad para sustentar ventajas competitivas.
2. Las prácticas propias de RRHH más adecuadas a la estrategia de la empresa, que conduzcan a la creación de competencias distintivas.

3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

La aproximación al fenómeno se realiza a través de la revisión literaria que ofrece una visión para evaluar el desarrollo de organizaciones ambidextras. Se presenta bajo un diseño de investigación, no experimental, transversal dado que se obtienen datos en un momento específico, delimitados por cortes de tiempo. De acuerdo con el nivel de profundidad, el estudio a realizar es descriptivo y explicativo, ya que se describen las características fundamentales de fenómenos tal como se presentan en la realidad; con criterios sistemáticos para mostrar su estructura y comportamiento, centrándose en medir con mayor precisión.

Las técnicas de investigación, para recolectar, procesar y analizar información, fueron a través de un cuestionario adaptado a partir de las diversas fuentes bibliográficas consultadas. Para ello, también se consiguió la autorización por parte de las autoridades de una pequeña empresa integradora de negocios conformada por 130 trabajadores ubicada en Metepec Estado de México para la aplicación del estudio. El cuestionario consistió en 47 reactivos, agrupados en dimensiones o categorías para las respuestas, se optó por una escala Likert con cuatro opciones: 1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. En desacuerdo, y 4. Totalmente en desacuerdo. El instrumento fue aplicado a 52 empleados con base en un muestreo decisional para seleccionar los elementos de una muestra. Se utilizó una estadística descriptiva, que es aquella cuyos resultados y análisis no van más allá de ser un conjunto de datos y con base a ellos, hacer conclusiones.

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

De las dimensiones a considerar en el proceso hacia el desarrollo de organizaciones ambidextras se encontraron los siguientes resultados:

La empresa integradora de negocios, es una organización empresarial que tiene por objeto prestar servicios especializados a sus socios, su organización constituye una plataforma para el desarrollo y modernización de los empresarios cuyo fin es facilitar el desarrollo y mejora de los resultados, por lo que la innovación es fundamental y crucial para el impulso de sus capacidades competitivas; dichas capacidades están vinculadas con el aprendizaje organizacional y generan competitividad cuando se aplican nuevas formas de gestión que inciden en la mejora de sus procesos. Actualmente la organización es susceptible de implementar procesos de cambio hacia el desarrollo de una organización ambidextra, pero antes es necesario estudiar el estado en que se encuentra, identificando los factores que debe fortalecer.

El primer factor a resaltar fue “aprendizaje y desarrollo” reflejando el valor que la empresa otorga al aprendizaje como recurso estratégico; en esta se pudo observar que existe gran distinción entre el aprendizaje por explotación y exploración; la organización esta mayormente representada bajo un aprendizaje de explotación, los jefes inmediatos son los responsables de administrar lo que tienen (tienen estabilidad y control) persiguiendo que los resultados sean los previstos dentro de las

expectativas; comprende el proceso a través del cual se toma ventaja los recursos disponibles e incluye la eficiencia en la ejecución de sus actividades.

Sin embargo, el conocimiento no puede gestionarse como tal, sino mediante procesos y sistemas de innovación (exploración) que permita la creación de un mejor conocimiento; para lograrlo se necesita liderazgo en los sistemas de formación, remuneración, motivación y capacitación a través de las competencias que conforman el capital intelectual, (como un activo intangible que le otorga un valor excepcional a la organización como fuente de ventaja insustituible).

El segundo factor por analizar fue "Trabajo en equipo"; lo cual no es muy notable, ya que no hay presencia de líderes que estimulen a su equipo de trabajo, por lo tanto, es importante promover su motivación e interés por mantener los resultados que desea la organización, fomentando la interacción entre los miembros y reduciendo así sus índices de rotación de personal.

Para el desarrollo de una organización ambidextra es importante el trabajo en equipo, establecer espacios de creatividad e innovación, que permita la participación y dinámica en los integrantes que laboran en ella. Sin embargo, es importante señalar que la organización debe estar consciente que se deben consolidar las relaciones y expectativas entre los miembros de la organización. Cuando una organización progresa es por la existencia de un equipo competitivo, conformado por personas satisfechas, con capacidades, habilidades y objetivos alineados a la misión y visión de su organización; esto dará como resultado una plantilla cualificada, integrada y con un adecuado ajuste a la cultura de la empresa y por consiguiente un activo que no puede ser fácilmente imitado.

El tercer factor de estudio fue "Gestión y dirección del talento humano"; como ya se había comentado, para el desarrollo de organizaciones ambidextras se debe vincular al conocimiento con la innovación. Una falla que presenta la organización es la falta de concienciación, esto se produce cuando algunos miembros de la organización no quieren hacer su trabajo de manera correcta, afectando así el funcionamiento de la organización; esto está reflejado por el grado de madurez (psicológica y profesional) y compromiso que presentan los colaboradores.

La gestión y dirección del talento humano implica un conjunto integrado de procesos para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores; se basa en la obtención de mejores resultados logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores y el logro de metas organizacionales, por lo cual, la gestión y dirección del talento humano se ha convertido en una estrategia clave para el desarrollo de ventajas competitivas. Las personas que componen la fuerza de trabajo de una empresa son el recurso más importante y valioso, por lo que resulta necesario cuidarlo, estimularlo, capacitarlo y promoverlo. Un requisito para ello es la participación activa y continua de los miembros que en ella laboran, así como disposición de los directivos para manejar estilos de liderazgo y trabajo en equipo que posibiliten de forma constante la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que generen innovación.

Una organización ambidextra centra su atención en gestionar la generación de conocimientos y desarrollar experiencias que le permitan adaptarse proactivamente a un entorno cambiante, por lo cual es importante que se implementen actividades en todo nivel estructural centradas en transmitir un sentido de apropiación y compromiso para mantener una cultura de aprendizaje.

El cuarto factor de estudio fue: "Comunicación". Una mala gestión de la comunicación es la causa de la mayoría de los problemas que presentan las organizaciones afectando la continuidad de cada proceso que desarrolla la empresa. En este

sentido la empresa establece mecanismos apropiados de comunicación interna (entre los miembros que forman parte de ella), lo que puede evidenciar la forma de adaptarse a los cambios que se producen en su entorno, al mismo tiempo, fomenta un clima de trabajo integrador; no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre por lo que transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa y establecer una línea de comunicación eficaz entre los diferentes departamentos de la empresa es clave fundamental para el desarrollo de organizaciones ambidextras.

Sin embargo, se recomienda a la organización fortalecer su comunicación ya que su trascendencia se encuentra en la capacidad para proyectar y reforzar su imagen dentro de los diferentes grupos de interés; dicho reforzamiento se debe basar en una comunicación operativa (esta es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con clientes y proveedores), una comunicación estratégica (la cual tiene como fin dar cuenta de los posibles datos de la competencia, la evolución de variables económicas, los cambios en la legislación laboral, que son relevantes para la posición competitiva de la empresa) y una comunicación de notoriedad (grado de conocimiento por parte de los consumidores de una marca o producto).

El quinto factor de estudio fue: "Liderazgo". El papel del líder juega un papel muy importante dentro de la organización, para adaptarse a situaciones de cambio y para generar una visión compartida, de allí que el liderazgo se presenta como una facultad para llevar a la organización hacia el éxito. Bajo esta perspectiva se observa que el liderazgo en la empresa es simplemente un rol que emerge de una interacción social; es un sendero de mutua interacción entre los miembros de un grupo y sus respectivos jefes en turno. Está definido por expectativas (o normas) compartidas donde el equipo espera comportamientos de líder, tales como el establecimiento de metas, la selección de estrategias, la elección de personas para tareas específicas, la evaluación de resultados y el reconocimiento de los aportes de los integrantes.

Por lo tanto, se deben mostrar directrices organizacionales favoreciendo las transformaciones necesarias que requiere la organización en pro de mantener un liderazgo transformacional el cual posea un impacto más sobresaliente en la organización como cambios referidos a una nueva visión, nueva estructura y nuevas formas de desempeño. Para ello el desarrollo de organizaciones ambidextras requiere que el liderazgo este más enfocado hacia fomentar la participación creativa de los trabajadores, potenciar las capacidades de los integrantes, motivar al equipo al cumplimiento de expectativas con mayor diálogo de valor, inspirar al personal a la ejecución proactiva y dinámica de los objetivos. Un liderazgo transformacional genera cambios significativos en la organización, por lo que se debe apostar hacia una curva de aprendizaje por explotación y exploración, así como innovación, con el apoyo continuo de la alta gerencia hacia los trabajadores, esto permitirá mayor diferenciación, flexibilidad, evolución y dualidad en un mercado, es decir, permitirá el desarrollo de una cultura ambidextra y mayor competitividad en el mercado.

4. MODELO PROPUESTO.

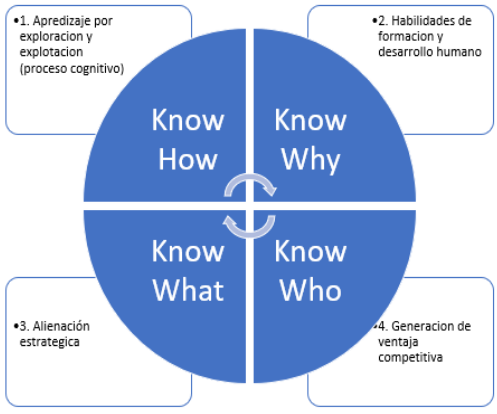
Con base en la presente investigación se diseñó un modelo conceptual para el desarrollo de organizaciones ambidiestras tomando como base los postulados de diversos autores y los resultados de la investigación la cual tiene con fin crear ambientes propicios de aprendizaje.

Imagen 3. la ambidestria organizacional como estrategia competitiva



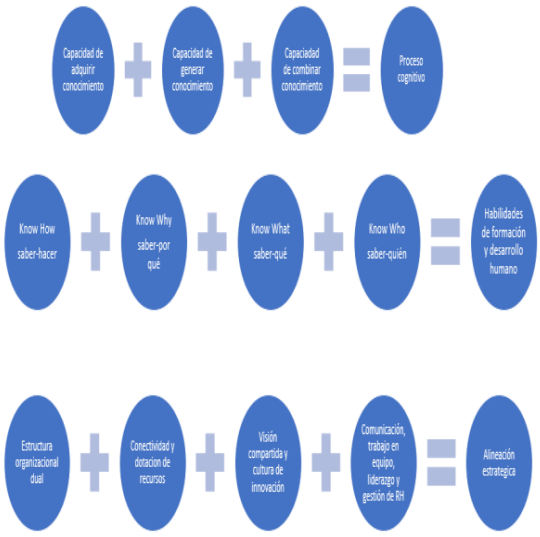
Fuente: Elaboración propia

Imagen 4. Proceso hacia una organización ambidiestra.



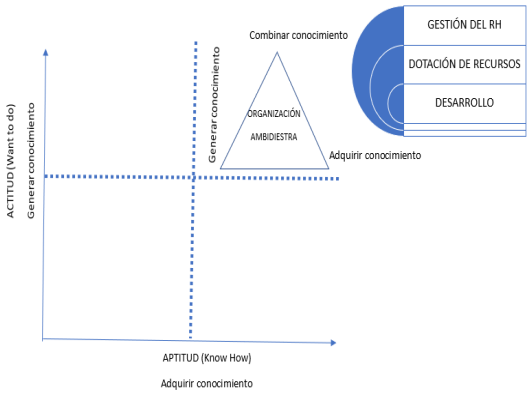
Fuente: Elaboración propia

Imagen 5. Variables a desarrollar para la ambidestria organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Imagen 6. Conexión de resultados. Estructura dual de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES.

El presente trabajo procura explicar la importancia de potencializar organizaciones ambidextras para la generación de ventajas competitivas insustituibles e inigualables tomando como principal factor la gestión de talento humano. De este modo se pretende influir en las organizaciones sobre su capacidad cognitiva, contribuyendo a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. Se plantea una complementariedad de factores para que las empresas puedan desarrollar una estructura dual a través de la explotación del conocimiento adquirido en la organización y la exploración de nuevos conocimientos.

La apertura de un nuevo proceso hacia el desarrollo de una cultura ambidextrale permitirá alcanzar mayor presencia en su mercado objetivo, así como generar mayor innovación y cambio continuo, explorar nuevas oportunidades y obtener el máximo rendimiento de sus actividades de forma significativa.

Para tal fin se determinó la propuesta de un modelo conceptual integrador en el que se mencionan las dimensiones a considerar, e indica cómo relacionar los procesos claves de la organización así como comprender e interiorizar el desarrollo de capacidades que se necesitan para hacer del factor humano único, insustituible, complementario e inquebrantable.

Sin embargo, desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos es mucho el camino por recorrer; los profesionales de RRHH deben ser capaces de desarrollar una visión más clara de los requerimientos de competitividad por lo que deben formular estrategias de empuje para proporcionar la adaptación sistemática, proactiva y flexible a los cambios del entorno.

No obstante, aunque se reconoce la importancia estratégica en el desarrollo de organizaciones ambidiestras, su estudio es tan amplio que resulta difícilmente abarcable en un solo trabajo; por lo que se pueden desprender subsecuentes líneas de investigación.

REFERENCIAS.

- Afuah, Allan (1999). La dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad. México: Oxford University,
- Brunet, I. & Belzunegui, Á. (2000). Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global. España: Editorial Ariel.
- Drucker, Peter F. "ADMINISTRACIÓN Y FUTURO"; Ed. Sudamericana; Bs. Aires 1994.
- Duncan, R.B. (1976). The Ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. Ed The Management of Organizational Design. New York
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning organization. Harvard Business Review
- Gibson, C.B., & Birkinshaw, J. 2004. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. Academy of Management Journal, 47: 209-226
- Gupta, A. K, Smith, K. G. y Shalley, C. E. (2006). The interplay Between exploration and exploitation. Academy of Management Journal.
- Hamel, Gary. Reinventando las bases para la competencia. Mexico: Editorial Norma, 2003
- Jiménez Jiménez, D. y Sanz Valle, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. En: Cuadernos de economía y dirección de la empresa, No. 29, p. 31-55.

- López, Z. E. (2014). Relaciones entre aprendizaje organizativo, estrategias de diversificación y el desempeño organizacional. Un estudio empírico entre empresas manufactureras en España. Tesis Doctoral. Madrid, España.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in organizational Learning. Organizational Science.
- Pfeffer, J. "Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal". Artículo adaptado de la obra "Competitive Advantage through People". Editorial Harvard Business School Press, Boston, Estados Unidos, 1994.
- Porter, Michael E. (2009). Ser competitivo. Boston: Harvard Business School,
- Sastre, M. y Aguilar, E. "Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico". McGraw- Hill, Madrid 2003.
- Sirén, C., Kohtamäki M., & Kuckertz A. (2012). Exploration, exploitation, performance and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. Strategic Entrepreneurship Journal, 6(1), 18-41.
- Valdés, Luigi (2000). Conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad. Treceava edición. Editorial Centro para la Calidad Total y la Competitividad de CONCAMIN México.

CAUSAS DEL COMERCIO INFORMAL EN URUAPAN MICHOACÁN

Salvador Raúl Castrejón Ayala, Rosa Elena Núñez Escamilla, Ernestina Hernández Casas.
salvadorcastrejon@tecuruapan.edu.mx rosanunez@tecuruapan.edu.mx ernestinahernandez@tecuruapan.edu.mx

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE URUAPAN

RESUMEN (ABSTRACT)

El presente capítulo refleja un análisis de la actividad comercial informal de la Ciudad de Uruapan Michoacán. El proyecto pretende identificar mediante investigaciones de tipo documental y de campo cuáles son las causas principales que dan origen al comercio informal, identificar aquellos factores que alientan el crecimiento del comercio informal en Uruapan, así como las opiniones de los trabajadores informales y de las empresas formalmente constituidas además de la postura de las autoridades ante este fenómeno. Y finalmente determinar la magnitud del impacto económico, social, familiar y personal.
Al publicar y hacer llegar los resultados de la investigación con sus correspondientes recomendaciones a diferentes entidades con capacidad para tomar y ejercer decisiones, se piensa que se estará abonando a la resolución de la problemática antes planteada.

Palabras Clave: Desempleo, Comercio Informal

1. INTRODUCCIÓN

El empleo informal es predominante en el país, pues 29.3 millones de personas laboran bajo este esquema, es decir, 6 de cada diez personas trabajan sin ningún tipo de seguridad social, de acuerdo con registros del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). El comercio informal es una problemática característica de un país subdesarrollado y globalizado como México, y de gran interés para el sector privado, gobierno y académicos que cuestionan sus orígenes, causas y consecuencias, además de su funcionalidad en el sistema, es una actividad presente en las calles y plazas de las ciudades. Este tipo de actividad, forma parte de las llamadas actividades informales de la economía y tiene un papel muy importante en el agregado de actividades económicas, políticas y sociales, pues atrae una gran parte de los y las trabajadoras urbanos en condiciones que llaman la atención de los diferentes actores en la sociedad.

Aún y cuando ayuda a mermar la falta de empleo, este hecho ha venido generando desequilibrios en la estructura económica, social y política, de ahí la importancia de continuar investigando al respecto. La trascendencia de realizar un estudio sobre del sector informal y específicamente el comercio informal organizado radica en ampliar el conocimiento sobre este fenómeno, así como para un mayor entendimiento de su realidad. En su presencia, se conjugan diversos actores sociales e instituciones, por lo tanto, también es fundamental considerar el contexto donde se desenvuelve, así como la comunidad y la manera en que impacta en las familias que lo conforman.

Para ello se comenzará por describir al sector informal en lo general, enfocándonos en la ciudad de Uruapan Michoacán, por lo que es sustancial la utilización de técnicas de recopilación de datos como la observación, la entrevista y la encuesta, para identificar aquellos factores que lo alientan y repercuten en el ámbito económico, social, político, familiar y personal. Es por esto, que se realizaron investigaciones de campo en zonas de la ciudad previamente delimitadas, con base en una división territorial en cinco regiones, dichas investigaciones se ejecutaron mediante métodos cualitativos y cuantitativos. También se recurrió a fuentes de investigación documental, como estadísticas y registro de instituciones que han estudiado el tema que nos ocupa, para identificar sus antecedentes.

2. BASE TEÓRICA

Uno de los comportamientos más inquietantes del mercado laboral en México, es que en las últimas décadas se ha presentado un crecimiento de la tasa de desempleo, aunque en lo que va de este año 2018, de acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), tuvo una baja ubicándose en un 3.24%, no siendo así la realidad del Estado de Michoacán, representando este factor uno de varios de los orígenes de la economía informal, que integra actividades relacionadas con el comercio informal. (Samaniego, 2008)

La proliferación de puestos de trabajo, que se caracterizan por ser remunerados con bajos recursos económicos, sin prestaciones y sin una proyección laboral, realizados en micro y pequeñas empresas, que representan el 95% de la actividad económica formal del país; es una constante que obliga a los individuos a "inventarse" distintos medios de supervivencia.

Contrariamente a las predicciones que suponían que este tipo de trabajo tendería con el tiempo a desaparecer, su crecimiento ha sido expansivo y hoy en día no podría decirse que se trata de un fenómeno temporal o residual; sin embargo, cada vez hay más familias que recurren a esta opción para su sustento. De hecho, una porción mayoritaria de los nuevos empleos generados en los últimos años en el país ha sido en la economía informal, (Samaniego, 2008).

Una parte mayoritaria de los nuevos empleos generados en los últimos años en el país ha sido en la economía informal, que hoy representa el 52% de la ocupación no agropecuaria (STPS, 2007) y aporta anualmente 30.1% del PIB del país (Samaniego, 2008). Frente a ella, el desempleo abierto constituye en México una proporción sustancialmente menor; por años ha fluctuado alrededor de 2% de la población ocupada.

En México, la economía informal no guarda un carácter uniforme ni homogéneo, sino un carácter hetereogéneo y complejo. Se ha considerado que una gran parte del trabajo informal lo constituye el trabajo familiar realizado en el propio domicilio o en locales rudimentarios; también es posible considerar que aprovecha las calles y plazas, así como la infraestructura eléctrica para la venta del producto de su trabajo o de bienes y servicios. (Gómez Rodríguez, 2012)

Por otro lado, Lasso citado por diversos autores del artículo Economía Informal: un análisis al comercio ambulante de la región de Maule en Chile, menciona que la economía informal "…. son las adoptadas para referirse a las diversas actividades económicas que surgen de inhabilidades de la economía y de las oportunidades de beneficio que logran algunos agentes

sociales al actuar fuera de normas, reglamentos y leyes que los regulen". (Bustamante, Díaz Pérez, & Villareal Navarrete, 2009)

El comercio informal como nuevo suceso socioeconómico y manifestación social obedece a cinco aspectos:
1) El estructural, refiriéndose a que la economía informal inició por la insuficiencia del desarrollo industrial, que se ha convertido en una situación permanente, como consecuencia de la crisis del capitalismo.

2) El coyuntural, en donde la economía formal y el aparato productivo de bienes y servicios han sido incapaces de proporcionar empleo estable y bien remunerado a los trabajadores en general y a los jóvenes y mujeres que se incorporan cada año al mercado de trabajo, lo cual se agudiza por los programas de reajuste económico, las migraciones internas y externas, proveniente del campo y otros estados vecinos, en busca de mejores oportunidades que no se dan en sus lugares de origen, así como por la aplicación indiscriminada de las nuevas tecnologías del aparato productivo.

3) Las políticas neoliberales, que han provocado que la economía informal se desarrolle y se consolide como parte de la nueva economía globalizada con el máximo de descentralización operativa.

4) La responsabilidad del gobierno, ésta es, de hecho, múltiple. A partir de la década de 1960, la construcción de mercados populares en las nuevas colonias que se creaban dejó de realizarse, pensando que tal actividad no era necesaria en virtud de las nuevas tiendas de autoservicio. Por la misma razón, nadie se preocupó en ampliar los mercados existentes, para responder al crecimiento de la población en los barrios y colonias donde ellos funcionaban. La falta de previsión implícita en esta política se hizo patente alrededor de 1980, cuando el gobierno se vio obligado a crear y permitir los mercados rodantes, con objeto de facilitar la adquisición de alimentos a bajo precio, en las colonias populares y de clase media. La medida permitió al mismo tiempo la generación de varios miles de empleos, que ya entonces resultaban necesarios.

Posteriormente las crisis económicas de 1982 y 1995-96 y la aplicación de las políticas neoliberales de De La Madrid, Salinas y Zedillo, con sus altas tasas de desempleo, sacaron del sector laboral a miles de empleados, que no tuvieron otro camino, que incorporarse a las actividades comerciales informales. Obteniendo en ella, la forma de sustento que no podían encontrar ya en las actividades de la economía formal. La alternativa resultaba particularmente atractiva, para quienes, por su edad, consideraban imposible una nueva contratación en el futuro, o estaban decididos a emplearse por cuenta propia, para los trabajadores del comercio informal esta actividad ha sido vía para satisfacer sus necesidades. Entre las que se encuentran:

- Los ingresos que perciben son superiores a los mínimos establecidos que se pagan en el país.
- La amenaza continua del desempleo y la inestabilidad en el trabajo asalariado.
- La idea de independencia frente al trato de los patrones.
- La ilusión de la mejoría por el esfuerzo propio.

5) La condición extralegal del comercio informal lo hace una actividad de alto riesgo, por lo que la creación de organizaciones de autodefensa, que tienden a transformarse en estructuras jerárquicas fácilmente controlables a través de la captación de sus líderes y la utilización de medios violentos, han constituido un atractivo para el gobierno. Durante los últimos decenios estas estructuras fueron ampliamente utilizadas para fines políticos, dadas las grandes reservas de votos que ellas representaban,

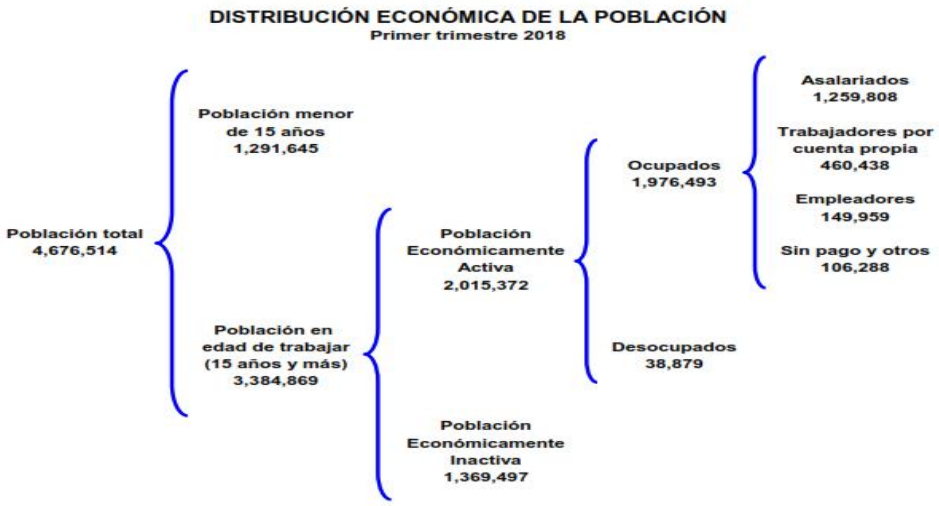
generándose así mecanismos corporativos capaces de superar a las caducas estructuras del sindicalismo oficial. Por ello, de algún modo tienen razón quienes piensan que el gobierno ha fomentado el desarrollo del comercio informal. (Red Latinoamerica de Investigadores en Administración, Consejo Iberopanamericano de Administración, 2007)

Según datos de INEGI 2017, en Michoacán cerca del 62% de la población económicamente activa están dentro de la actividad informal económica, lo que ubica al Estado en el séptimo lugar en el país lo que implica que según el economista Heliodoro Gil Corona, esto representa más de un millón 368 mil trabajadores que no pagan impuestos y no cuentan con seguridad social, ni perciben otras prestaciones como créditos de vivienda o fondos de ahorro entre otros. La economía informal en el Estado prevalece en tres actividades económicas importantes, que son: el comercio, la manufactura y la agricultura; entre los principales factores que motivan esta problemática se encuentra el bajo nivel educativo, la ausencia de estrategias de reconversión y modernización industrial, para ampliar e impulsar la generación de empleos con salarios mejor remunerados. Las familias que prevalecen en esta actividad, trabajan con poco capital y manejan pequeñas cantidades de mercancías.

Entre los principales problemas del comercio informal destacan los siguientes:

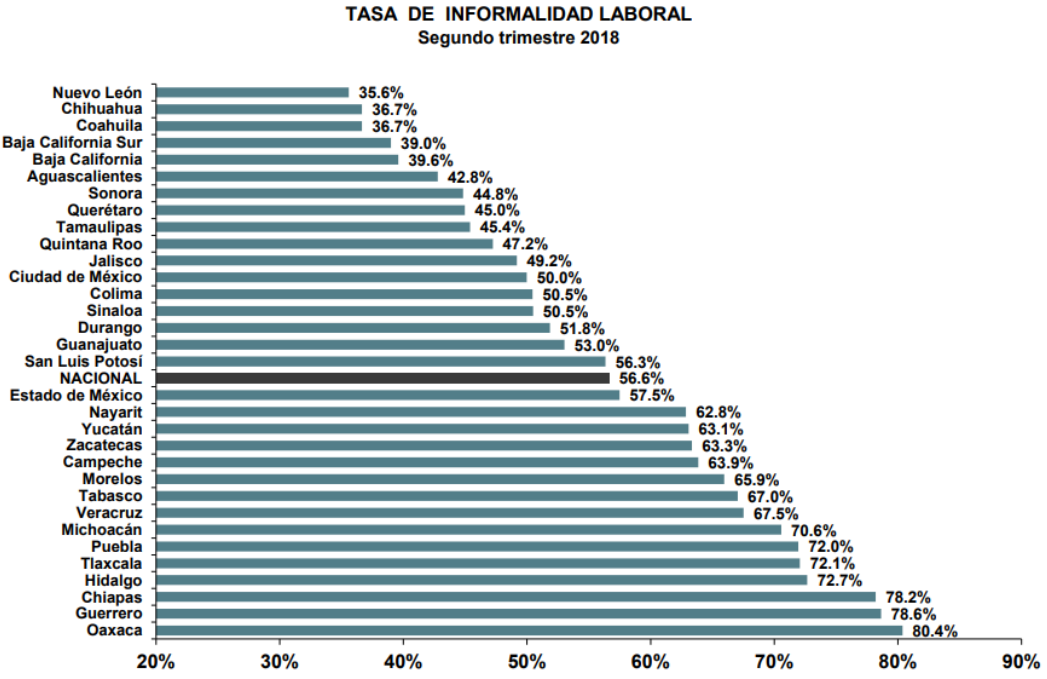
a) Reduce drásticamente los ingresos al gobierno, lo que repercute en menor inversión del Estado para activar la economía, aunque paradójicamente la economía informal ayuda al bienestar económico y social. Sin embargo, se ejerce una competencia desleal que atenta la permanencia de las empresas constituidas formalmente.
b) Representa importantes problemas para el consumidor y la sociedad en general, debido a los siguientes hechos:
    1. Falta de garantía en los productos y servicios.
    2. Se pueden encontrar productos robados o piratas.
    3. Instalaciones inadecuadas con potenciales riesgos para la integridad de las personas.
    4. Falta de higiene.
    5. La población viola las leyes.
    6. Crea desorden e inseguridad.

El siguiente cuadro obtenido del informe de junio del 2018 de la Subsecretaría de Empleo y Productividad, muestra que durante el primer trimestre del 2018, más de la tercera parte de la población en edad de trabajar en el estado de Michoacán, se encuentran inactivos, lo que puede ser uno de los detonantes principales para que se genere e incluso se incremente el comercio informal en el Estado.



Fuente: Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), 2018.

El siguiente gráfico muestra la tasa de informalidad laboral en cada una de las entidades del país, ocupando el Estado de Michoacán el séptimo lugar en 14.0 puntos porcentuales superior a la media del país.



Fuente: STPS, 2108

Como resultado de la investigación documental podemos concluir que el estado de Michoacán requiere de atención particular en el problema de la economía informal, y específicamente en el comercio informal, siendo punto de referencia para este estudio la ciudad de Uruapan, debido a que es la segunda localidad más importante del Estado.

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA Y CASO DE APLICACIÓN.

El proyecto está pensado para ser realizado en diferentes fases, a fin de obtener información de 360°, es decir, desde diferentes fuentes como lo son: los comerciantes informales, las asociaciones de comerciantes, los consumidores, los comerciantes formales y gobierno. Para fines de este capítulo presentamos un caso en donde se recabó y analizó información respecto a las opiniones emitidas por una muestra de comerciantes informales ubicados en una de cinco zonas investigadas en la ciudad de Uruapan Michoacán, los cuales no pertenecen a ninguna asociación de comercio.
El objetivo principal de este caso es identificar las causas que dan origen al comercio informal en la ciudad de Uruapan, Michoacán en el año 2018, para determinar el impacto en el crecimiento económico.

La información clave que buscamos recopilar con los instrumentos de investigación fueron identificar los siguientes aspectos:

- Causas que dieron origen al comercio informal.
- Principales problemas a los que se enfrentaron los comerciantes informales.
- Ventajas y desventajas que perciben respecto al comercio formal o el empleo asalariado.

Los tipos de investigación utilizados, fueron el documental y descriptiva, mediante el método estadístico, ya que este último facilita el manejo de grandes cantidades de observaciones y datos mediante el empleo de una muestra, sobre la cual, los datos cualitativos pueden ser transformados en variables numéricas facilitando así su manejo e interpretación. Danke (1986), citado por Hernández Sampieri, define a los estudios descriptivos como aquellos que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En estos estudios, se seleccionan una serie de cuestiones y se miden cada una de manera independiente, para así, valga la redundancia, describir lo que se investiga. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991)

Para tal efecto se diseñó un cuestionario con los requerimientos de información para el logro de los objetivos planteados en esta investigación. Las fuentes de información fueron los dueños de tales comercios y la recolección de datos fue mediante el método personal, lo que permitió en su caso la aclaración de posibles dudas surgidas por los informantes y contar con mayor certeza respecto a los datos proporcionados por los informantes.

Tamaño de población y muestra:
En virtud de que las autoridades municipales no cuentan con registros sobre los comercios informales, así como el surgimiento de nuevos negocios de esta naturaleza, se optó por realizar una investigación de campo de manera adicional, utilizando la técnica de la observación participante para realizar un conteo de este tipo de micro empresas y así mismo efectuar los cálculos para el tamaño de la muestra.

Los criterios que utilizamos para determina si un negocio era informal o no, fueron los siguientes:

a) Tener visible su licencia municipal.

b) Su registro ante SHCP.

c) No cuenta con instalaciones físicas fijas.

Los resultados arrojados de la existencia de negocios informales fueron de 1,265 distribuidos de la siguiente manera:

3.1 Tabla de distribución de datos por segmento

Segmento	Cantidad	Porcentaje
Alimentos	443	35
Ropa y calzado	354	28
Productos de belleza	278	22
Productos para el hogar	127	10
Piratería	63	5

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, Hernández., Castrejón y Núñez, 2018.

El tamaño de la muestra se calculó mediante la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas, conforme lo siguiente:

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

Calculando la muestra tenemos:

$$n = \frac{(1.96)\ (1265)(.5)(.5)}{((.052)(1265-1) + (1.96)(.5)(.5)} = 295$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra

k= Nivel de confianza 95% (1.96)

p= Probabilidad a favor (0.5)

p= Probabilidad en contra (0.5)

e= Margen de error (0.05)

N= Tamaño del universo 1265 comercios informales

En la siguiente tabla mostramos la distribución porcentual de los 1265 establecimientos que se identificaron para así estimar las cuotas de encuestas que se aplicaron respecto a la determinación del tamaño de la muestra (295 encuestas).

Tabla 3.2 Distribución porcentual con determinación de cuotas

Segmento	Cantidad	Porcentaje (%)	Cuota de la muestra
Alimentos	443	35	103
Ropa y calzado	354	28	83
Productos de belleza	278	22	65
Productos para el hogar	127	10	29
Piratería	63	5	15
	Total de encuestas		295

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, Hernández, Castrejón y Núñez, 2018.

La selección de los informantes que se integraron en la muestra de cada segmento del universo se ejecutó mediante el método aleatorio simple y por cuotas mostradas en la tabla anterior.

Una vez terminada la recopilación de los datos, se procedió al procesamiento y análisis de la información, mediante la utilización del software estadístico SPSS Statistics Basic. Para tal efecto se calcularon las tabulaciones simples, tomando como base variables independientes como género, edad, antigüedad, así como variables dependientes entre las que podemos mencionar como el desarrollo social, el desarrollo económico, las relaciones familiares y el desarrollo personal, lo que permitió la presentación de resultados en gráficos y cuadros para su correspondiente interpretación.

4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

Con base en los resultados obtenidos con el análisis de la información y la elaboración de las tabulaciones respectivas se obtuvieron los siguientes hallazgos:

a) El perfil del encuestado:

Entre los comerciantes informales encuestados encontramos que el intervalo de edad de 17 a 50 años representó el 68%, de la población estudiada, tomando esto en cuenta vemos que en su mayoría son jóvenes-adultos en edad productiva. Con relación al género de los comerciantes informales destacan las mujeres con un 67%. Por otro lado, el 61.8% cuentan con una antigüedad superior a los 5 años con el negocio, lo que indica que prácticamente son empresas consolidadas que difícilmente se retirarán de esta forma de comercio, con la posibilidad latente de compartir la idea a otros miembros de la familia para que incursionen en esta modalidad de vida.

b) Las causas que dieron origen al comercio informal:

Con relación en este aspecto encontramos al rubro de la necesidad económica en primer lugar con un 65% seguido de superación personal con un 27%. Al respecto es importante mencionar que en Uruapan los bajos salarios, las nulas prestaciones, obligan a las personas a tratar de mejorar su calidad de vida.

Tabla 4.1 Causas del comercio informal

Causas por las que inicio en el comercio informal	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Población estudiada
NECESIDAD ECONÓMICA	190	64.5	816
SUPERACIÓN PERSONAL	78	26.3	333
POR DESEMPLEO	16	5.3	67
TRADICIÓN	12	3.9	50
Total	295	100.0	1265

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, Hernández, Castrejón y Núñez, 2018.

En la tabla 4.2 se identifica el grado en el que se está satisfaciendo la necesidad económica que dio origen a la creación del comercio informal. Los resultados determinan en 45% que las aportaciones económicas son regulares y en segundo lugar con un 34% determinan que son buenos. Por lo anterior se concluye la permanencia de estos negocios en el mercado durante lapsos mayores a 5 años.

Tabla 4.2 Contribución del negocio a los ingresos familiares

Contribución del negocio a los ingresos familiares	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Población estudiada
MUY MALO	16	5.3	67
MALO	16	5.3	67
REGULAR	132	44.7	566
BUENO	101	34.2	433
MUY BUENO	31	10.5	133
Total	295	100.0	1265

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, Hernández, Castrejón y Núñez, 2018.

c) Principales problemas a los que se enfrentaron los comerciantes informales.

En lo que se refiere a los problemas que se enfrentaron los comerciantes informales al iniciar su negocio (que se aprecia en el siguiente en la tabla 4.3 destacan los problemas económicos con un 55%, lo cual es natural debido a que esto implica

inversiones iniciales, además de la nula o escasa experiencia en esta actividad, lo que puede desencadenar en los demás problemas que se describen en la misma tabla.

Tabla 4.3 Problemas a los que se enfrentaron los comerciantes informales

Problemas que se enfrentaron al iniciar su negocio	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Población estudiada
ECONÓMICOS	153	55.3	699
SOCIALES	35	11.8	150
FAMILIARES	27	9.2	117
PERSONALES	31	10.5	133
JURÍDICOS	16	5.3	67
OTROS	23	7.9	100
Total	295	100.0	1265

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, Hernández, Castrejón y Núñez, 2018.

d) Ventajas y desventajas que perciben respecto al comercio formal o el empleo asalariado.

La primera ventaja detectada de acuerdo a la apreciación de los informantes se exponen en los resultados de la tabla 4.4, que muestra cómo perciben los comerciantes la aportación del negocio a sus relaciones interpersonales, destacando en un 57% la apreciación de bueno. Esto nos permite pensar que este porcentaje cuenta con un grado de autorealización al sentirse parte importante del grupo social con el que interactúa.

Tabla 4.4 Contribución del negocio a las relaciones interpersonales

Contribución del negocio a las relaciones interpersonales	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Población estudiada
MALO	12	3.9	50
REGULAR	97	32.9	416
BUENO	167	56.6	716
MUY BUENO	19	6.6	83
Total	295	100.0	1265

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, Hernández, Castrejón y Núñez, 2018.

Otra ventaja que perciben los encuestados es la aportación del negocio al desarrollo de habilidades personales puesto que el 62% lo considera bueno y el 18% como muy bueno. Consideramos que entre las habilidades desarrolladas destacan su

facilidad de palabra, la capacidad de negociación, la toma de decisiones propias para la solución de problemas en el negocio, así como también liderazgo, entre otras.

Tabla 4.5 Contribución del negocio hacia el desarrollo de habilidades personales

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Población estudiada
MUY MALO	4	1.3	17
MALO	4	1.3	17
REGULAR	50	17.1	216
BUENO	182	61.8	782
MUY BUENO	54	18.4	233
Total	295	100.0	1265

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, Hernández, Castrejón y Núñez, 2018.

También considerada como ventaja por los informantes, se encuentra la mejora en las relaciones familiares puesto que en la mayoría, un 66% lo marcó como bueno y un 16% como muy bueno, como se observa en la tabla 4.6. Debido a estos datos, asumimos que en estos negocios participa buena parte de los miembros de la familia de una u otra manera, esto porque comparten riesgos, éxitos, fracasos, lo que permite una cohesión en los lazos familiares.

Tabla 4.6 Contribución del negocio hacia las relaciones familiares

Contribución del negocio hacia las relaciones familiares	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Población estudiada
MUY MALO	4	1.3	17
MALO	4	1.3	17
REGULAR	47	15.8	200
BUENO	194	65.8	832
MUY BUENO	47	15.8	200
Total	295	100.0	1265

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, Hernández, Castrejón y Núñez, 2018.

Una de las desventajas observadas fue que el 46% de los comerciantes informales considera que los ingresos de los negocios del comercio formal son superiores, sin embargo, por la tramitología y las obligaciones legales que esto conlleva, no les es factible el formalizar el negocio. Lo anterior debido a la estabilidad, seguridad, capacidad instalada e imagen de las empresas en la actividad formal.

Tabla 4.7 Nivel de ingresos del comercio formal VS comercio informal

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Población estudiada
PEOR	50	17.1	216
IGUAL	109	36.8	466
MEJOR	136	46.1	583
Total	295	100.0	1265

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, Hernández, Castrejón y Núñez, 2018.

Por todo lo anteriormente expuesto, llegamos a la conclusión inicial de que la expansión persistente de la informalidad no puede ser vista con pasividad, aunque ésta surja como alternativa de subsistencia ante el desempleo generado y los salarios precarios, sin prestaciones sociales; así como la exclusión social derivada de problemas sociales en donde el modelo económico que prevalece en nuestro país, ha retribuido al crecimiento de este fenómeno, que se traduce en crisis económica y social.

Las causas de la economía informal en la Ciudad de Uruapan se sustentan en una necesidad económica basada en la integración de la familia. Aun y cuando la mayoría de los participantes de esta actividad perciben más ventajas que desventajas, la realidad es que mientras no se ponga freno a esta situación, el comercio formal tendrá que seguir con la responsabilidad de contribuir con el gasto público del país, haciendo su operación cada vez más complicada.

Aunado a la ventaja económica que perciben los participantes, también señalaron la oportunidad de desarrollar habilidades personales de manera empírica ligadas al manejo de un negocio tales como facilidad de palabra, capacidad de negociación, toma de decisiones propias para la solución de problemas, así como también liderazgo, entre otras.

De ahí la tarea del gobierno en sus diferentes instancias, para crear programas de inclusión de esta actividad a la legalidad y que la carga tributaria sea más equitativa, así como la revisión y regulación de los niveles salariales de los negocios formales, que más que desalentar el empleo se conviertan en promotores reales, en donde se visualice un incremento en la productividad con bajos índices de rotación de personal, acompañado de bienestar para los trabajadores derivado de ingresos justos y seguridad laboral.

5. BIBLIOGRAFÍA

Bustamante, M. A., Díaz Pérez, R. A., & Villareal Navarrete, P. (2009). Economía Informal: un análisis al comercio ambulante de la región de Maule, Chile. *Forum empresarial*, 37-61.

Gómez Rodríguez, J. M. (2012). Los Efectos de la economía informal para la extensión de la seguridad social en México. Retos y perspectivas. En I. d. UNAM, *Los efectos de la economía informal para la extensión de la seguridad social en México. Retos y perspectivas* (pág. 90). México: Biblioteca Jurífica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill Interamericana de México, S. A. de C. V.

Red Latinoamerica de Investigadores en Administración, Consejo Iberopanamericano de Administración. (2007). *Las MIPYMES en Latinoamérica.*

Samaniego, N. (2008). EL CRECIMIENTO EXPLOSIVO DE LA ECONOMÍA INFORMAL. *Economía UNAM*, 12.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCCIÓN DEL CULTIVO DEL AMARANTO EN CUAPIAXTLA, TLAXCALA.

Sofía Mitre Camacho, Alejandra Velázquez Orozco,
Universidad Autónoma de Tlaxcala.
sofiam61@hotmail.com

Resumen

La presente investigación es suscitada en la producción agrícola del amaranto un producto importante para la alimentación del ser humano. El amaranto no es aprovechado en todo su potencial, los agricultores han dejado de producir el amaranto de acuerdo a datos determinados por esta investigación, La importancia de este estudio radica en identificar el principal factor que afecta la producción de amaranto, considerando factores como (margen de utilidad, Precio, demanda, costos), en la población de Cuapiaxtla, Tlaxcala. Objeto de estudio, con una muestra de 59 agricultores, por medio de la muestra aleatoria simple. se diseñó el instrumento de medición, con una fiabilidad y validez del instrumento de .828%, por alfa de cronbach determinando la hipótesis de investigación de manera positiva, que el principal factor es el margen de utilidad que impide una buena producción, aplicando la media, moda, desviación estándar, correlación de Pearson. El proceso metodológico de esta investigación fue mixto (cuantitativo, cualitativo), transversal, documental y de campo.

Palabras claves: Producción, Precio, margen de utilidad

Abstrac

The present investigation starts from a problematic raised in the agricultural production of the amaranth, an important product for the feeding of the human being. The amaranth is not used to its full potential; farmers have stopped producing the amaranth according to data determined by this research. The importance of this study lies in identifying the main factor that affects the production of amaranth, considering factors such as of utility, Price, demand, costs), in the population of Cuapiaxtla, Tlaxcala. Object of study, with a sample of 59 farmers, by means of the simple random sample. the measuring instrument was designed, with a reliability and validity of the instrument of .828% for Alfa the Cronbach, determining the research hypothesis in a positive

way, that the main factor is the profit margin that prevents a good production, applying the average, fashion, deviation standard, Pearson correlation. The methodological process of this research was mixed (quantitative, qualitative), transversal, documentary and field.

Keywords: Production, Price, profit margin.

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuapiaxtla y Tequexquitla eran los municipios que tenían la producción más alta de este alimento; sin embargo, por esta difícil situación de crisis financiera, su municipio ya no producirá la planta, de igual manera como ha sucedido con el cultivo de la papa y el capulín. (Sánchez., 2017); sin embargo, en los últimos 3 años la producción se ha visto afectada por distintos factores.

En estudios realizados por investigadores de la benemérita universidad autónoma de puebla, se concluyó que el parteaguas del problema del amaranto tuvo un ciclo de exceso de producción, tiempo después una falta de la misma y por lo tanto una escases en la demanda, por lo que ha provocado vaivenes en los precios de este producto desde la década de los 80´s (Perez, 2015).

Según datos del Anuario estadístico de la producción agrícola del servicio de la información agroalimentaria y pesquera (SIAP), el amaranto que es uno de los alimentos más nutritivos de México, registro una caída del 42 % en su producción en el año de 2016.

Dicho suceso trajo consigo diversos problemas tales como;

- Caída del precio (poco margen de ganancia)
- Baja demanda y consumo del producto en el estado
- Remplazo de la siembra de amaranto por otro cultivo
- Con el gasolinazo los costos de producción aumentan un 30 %
- Escases en margen de ganancia para los productores

Cito Jonathan Rufino huerta, dirigente de la unión nacional de trabajadores agrícolas. (Aguilar, 2017)

La situación es considerada como inaceptable puesto que Tlaxcala aun siendo uno de los principales productores de amaranto del país, sus productores no reciben el apoyo requerido para

confrontar esta problemática representando un golpe duro para el sector agrícola y la economía de los municipios del estado dedicados a su cultivo. (Ruiz et al. 2001)

La producción de amaranto es representativa de Cuapiaxtla, en este municipio residen muchas de las hectáreas dedicadas al cultivo de este producto por lo cual se tiene la necesidad de desarrollar estrategias y estimular recursos que impulsen su cultivo ya que es una fuente de empleos en la zona oriente del estado. (Ayala et al. 2014)

Cabe mencionar que los recursos naturales de Cuapiaxtla son en sus mayoría tierras de cultivo agrícola y ganado, además sus tierras cuentan con sistemas de riego y energías renovables que bien empleados contribuirían a una eficaz producción del mismo, lo que convierte al municipio en el objetivo de trabajo e investigación, todo ello con la finalidad de rescatar esta semilla y hacer de este cultivo uno de los más rentables para los productores agrícolas de la zona. (Alama Evelia Ayala Garay, 2018)

Al igual que las condiciones del cultivo de amaranto son favorables en Cuapiaxtla puesto que es un municipio agrícola los terrenos han registrado buenas cosechas de milpa o bien estos terrenos antes estuvieron sembrados con frijol, alfalfa, haba, chícharo u otra leguminosa siendo terrenos suaves, ligeramente arenosos que no se aprieten o encharquen teniendo así las condiciones favorables para cultivarlo (Instituto Nacional de Desarrollo Social, 2014).

El volumen de producción del amaranto es similar al que se obtiene con el maíz (de 1 a 2 toneladas por hectárea) pero su precio es de hasta un 300% superior, conformando así que esta semilla sea la más recomendable para pequeños productores. (Ruiz N. V., 2015)

Luis Berriel explicó que por más de cinco años se dedicó al cultivo de amaranto, pero la producción como tal no le dejó muchas ganancias **(poco margen de ganancia)**. Explicó que al no haber ventas, algunas veces tenía que utilizar lo que producía como consumo familiar o se dedicaba a crear productos a través del amaranto; sin embargo, acotó que este proceso es desgastante y se invierte más en convertir el amaranto para poder comercializarlo. (Fernandez, 2018) Asimismo explicó que no sólo él se encuentra en esta situación sino que son cerca de 30 campesinos los que han decidido cesar la producción de amaranto y vender sus tierras; explicó que dicha transacción de propiedades, por parte de algunos de sus compañeros, ha sido a empresarios que han llegado a consecuencia de la instalación de la compañía automotriz Audi, ya que prefieren invertir lo obtenido por la venta en un negocio que les deje ganancias a futuro. (Ruiz S. , 2018)

Este este tipo de problemas se han dado porque el gobierno actual no apoya al campo como debería de ser; por lo que se espera que la próxima administración ponga más atención al sector rural, el cual se encuentra en el abandono y en la actualidad no brinda un porvenir para las familias, por lo que éstas tienen que ver otras opciones para poder sobrevivir. (Degante, 2014)

El estudio de estos factores se hará bajo la "teoría económica de la producción de bienes agrícolas" que menciona los Principios microeconómicos relacionados con la producción, rentabilidad y los costos de los bienes agrícolas en una cosecha. Basados principalmente en la "teoría de la función de costos" que es una herramienta útil para describir las posibilidades económicas de la producción contando la utilización de insumos y por la cantidad de recursos disponibles para alcanzar un óptimo económico, aquel que le garantiza producir su producto a un mínimo costo. (ÁLVAREZ, 2004)

Se realizó una caracterización socioeconómica del municipio de Cuapiaxtla y de los pequeños productores de amaranto en cuapiaxtla, en el cual se obtuvieron los siguientes datos: un total de 1737 hogares en Cuapiaxtla. De estos hogares 1695 son casas normales o departamentos. 53 hogares tienen piso de tierra y 139 consisten en un cuarto solo. (Instituto Nacional de Estadistica y Geografia , 2015)

La población total del municipio en 2010 fue de 13,671 personas, lo cual representó el 1.2% de la población en el estado.

En el mismo año había en el municipio 3,170 hogares (1.2% del total de hogares en la entidad), de los cuales 509 estaban encabezados por jefas de familia (0.8% del total de la entidad). El tamaño promedio de los hogares en el municipio fue de 4.3 integrantes, mientras que en el estado el tamaño promedio fue de 4.3 integrantes. (INAFED , 2014)

Para el año del 2010, la población económicamente activa fue del 36.3 por ciento, la Población Económicamente Activa (PEA) es el total de personas de 12 años y más en edad de trabajar que se encuentran ocupados y desocupados. En los últimos años Cuapiaxtla ha experimentado una transformación de sus sectores productivos. Las estadísticas que ofrece el Censo de Población y Vivienda 2010 reflejan que del total de la Población Ocupada fue de 4,636 y la desocupada con una población total de 332 en el municipio.

(Vega., 2015).

No solo valor nutritivo del amaranto lo ha posicionado como un gran alimento, sino también sus propiedades médicas que han sido confirmadas en los últimos años. En tiempos prehispánicos las

hojas de la planta se aprovechaban para preparar infusiones contra la diarrea. Su gran cantidad de proteínas, hierro y calcio, además el amaranto ayuda en la prevención de la obesidad debido a su alto contenido de fibra. (Espitia et al., 2012).

•Gran contenido de minerales y vitaminas naturales: A, B, C, B1, B2, B3

•Fuente de ácido fólico

•Proporciona niacina, calcio, hierro y fósforo

•Contiene aminoácidos como la lisina

Gracias a estas propiedades se recomienda consumir amaranto para tratar afecciones como la osteoporosis, cáncer de colon, hipertensión arterial, estreñimiento, insuficiencia renal crónica, insuficiencia hepática y encefalopatía hepática. (Legaría Solano 2010)

El amaranto contiene más del doble de proteína que el arroz, cerca de 80% más que el trigo y el triple de aminoácidos que el maíz? Además, ayuda en el equilibrio de minerales como calcio, fósforo y magnesio, lo cuales nutren y mantienen en óptimo estado al cerebro, mientras que su aporte de sodio, potasio, zinc, cobre, magnesio, níquel y hierro colabora en el funcionamiento del sistema nervioso central.

Los nutrimentos se encuentran en toda la semilla, por lo que se recomienda su aprovechamiento integral, además que entre el 50% y el 80% de la planta es comestible. (Cano, 2016) Gracias a que contiene ácido oleico y ácido linoleico, aumento al colesterol bueno (HDL) y disminuye el mal (LDL) y los triglicéridos. Te pone de buenas (Flores, 2018)

El reventado del grano de amaranto causa un aumento de volumen, carácter importante para quienes se dedican a la elaboración de palanquetas y dulces de amaranto, llamado “alegría”. Algunos trabajos reportan aumentos de volumen de 390%, aunque en este carácter influye el contenido de humedad del grano. Suarez-Ramos et al. (1991) encontraron un valor de r=0.48** entre volumen de reventado con humedad de grano, haciendo mención de que con 12 a 14% de humedad se tuvo un máximo volumen de reventado de 9.5 cm3 ·g-1 de semilla sin alterar las propiedades de la proteína. (Jaik y Tena, 1984)

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La importancia de este estudio radica en identificar el principal factor que afecta la producción de amaranto en Cuapiaxtla, Tlaxcala, para sugerir alternativas de mejora, sacando el mayor provecho a las condiciones ambientales de las que goza Tlaxcala para la siembra de este, al igual que propiciar la venta de productos a base de amaranto tales como como galletas a base de harina de

amaranto, churros de amaranto, barras de amaranto orgánico en tres distintas presentaciones: con chocolate, endulzadas con jarabe de agave y barras orgánicas de amaranto tradicional al igual que combinar este ingrediente en diversos platillos principalmente en sopas, atoles, tamales, salsas, tortitas, crepas, helados y dulces por los mismos productores redituando de manera económica por esta producción que bien aprovechada puede tener un alcance nacional e internacional con la exportación de estos productos e incluso el mismo grano, beneficiando al sector agrícola y evitando que desaparezca este tipo de cultivo.

Resaltando tres grandes impactos:

- **Económico:** Beneficiar a los agricultores económicamente teniendo más ganancias en la siembra de este cultivo
  Crear más trabajos bien remunerados en el sector agrícola
  Aumenta la economía del estado
- **Social:** Apoyar en el combate de enfermedades como la diabetes y obesidad en personas de diferentes edades
  Brindar a los niños alimentos sanos y rechazara la chatarra
  Mejor alimentación en la familia mexicana
- **Ecológico:** El amaranto al tener propiedades resistentes a las sequias, no necesita tanta agua de riego para sobrevivir teniendo un gran ahorro de agua
  La energía que se utiliza en los procesos de producción es renovable.

De la misma forma una mayor producción podría darle un nuevo enfoque a este alimento nutritivo que en la actualidad pasa desapercibido en el país; y fomentando más su consumo contribuiría a una mejor nutrición para los mexicanos que sin duda es un tema importante para todos, dando a conocer su gran importancia alimenticia y farmacológica en sus consumidores a través de conferencias gratuitas en diferentes lugares del estado sobre la importancia de esta semilla y su gran valor nutricional para registrar un aumento en su consumo.

Este producto también tiene una aplicación en materia de ecología puesto que sus semillas tienen un gran potencial en la elaboración de plásticos biodegradables por lo tanto su producción en una mayor cantidad abre e impulsa nuevas posibilidades de empleo para este producto que con los conocimientos adecuados podría mejorar en gran medida varios ámbitos de la vida humana.

Y al crear una empresa dedicada a la venta de productos de amaranto producidas por nosotros mismos buscamos impulsar mayores hectáreas de cultivo de amaranto dando trabajos a personas que se dedican a este cultivo y evitando la desaparición de este producto en Tlaxcala y

principalmente en el municipio de Cuapiaxtla que es donde se encuentra una mayor siembra de amaranto y en esta temporada de inicios de febrero se cuenta con las condiciones necesarias para su producción en gran cantidad por lo cual sería más fácil obtener un beneficio de el por su buena venta a nivel municipal e incluso estatal.

PREGUNTA

¿Cuáles son los factores que impiden una buena producción de amaranto en Cuapiaxtla, Tlaxcala?

OBJETIVO GENERAL

Identificar el factor principal que afecta la producción de amaranto en Cuapiaxtla, Tlaxcala.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Enumerar los factores que interviene en la producción
- Examinar los factores que afectan la producción
- Justificar la baja producción de amaranto en Cuapiaxtla.
- Explicar de qué manera afectan estos factores al amaranto

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

El margen de utilidad del cultivo de amaranto es el principal factor que impide una buena producción.

HIPÓTESIS NULA

El margen de utilidad del cultivo de amaranto **no** es el principal factor que impide una buena producción.

VARIABLE DEPENDIENTE

La producción

INDICADORES

- Tiempo de cultivo
- Capacidad de producción
- Clima

VARIABLE INDEPENDIENTE

El margen de utilidad

INDICADORES

- Precio
- Demanda
- Costos

UNIVERSO (BASE DE DATOS) Y OBJETO DE ESTUDIO

La base de datos se obtuvo del SIAP (Servicio de información agroalimentaria y pesquera), del (Instituto Nacional de Estadistica y Geografia , 2015)

La cual arrojó los siguientes datos (2016):

- En Cuapiaxtla se tienen 150 productores y se dan dos cosechas al año, la temporal y la de riego, en la cual se tienen 2,100 (riego) y 1,390 (temporal) toneladas dando un total de 3,490 toneladas en el 2016

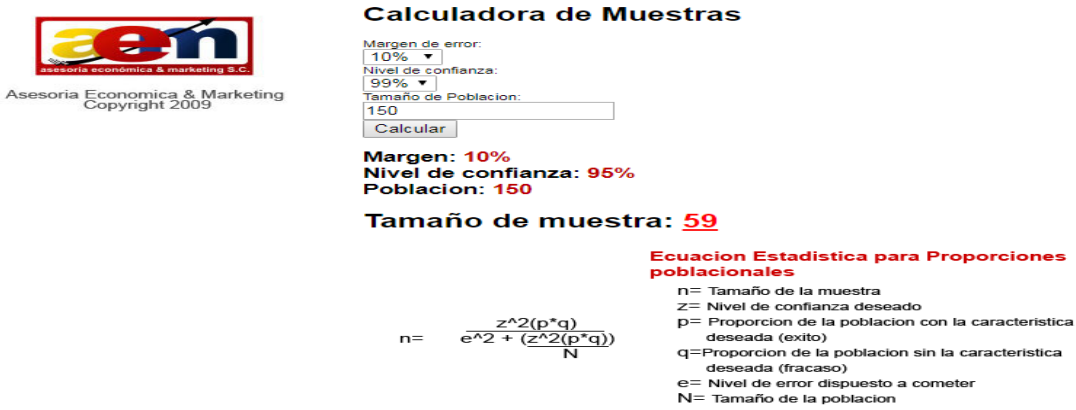
Y en el 2017:

- En Cuapiaxtla se obtuvieron de los 150 productores, en riego 1,300 y en temporal 1,045 dando un total de 2, 345 toneladas en el 2017.

Al interpretar estos datos se concluyó que hubo una gran disminución en la producción de amaranto en Cuapiaxtla, Tlaxcala del 2016 al 2017, exactamente se tuvo una reducción de 1.145 toneladas.

Siendo una población los 150 agricultores de amaranto del municipio de Cuapiaxtla, obtenidos a partir de la base de datos obtenida a partir de los datos oficiales del SIAP

Muestra electrónica



Este procedimiento se realizó para confirmar el tamaño de la muestra, de la cual se concluyó que se harán un total de 59 encuestas en el municipio de cuapiaxtla a los agricultores de amaranto.

Muestra aleatoria

Muestra aleatoria simple se selecciona directo cuando todas las potenciales observaciones de la población son equiponderables. (Roberto Hernàndez Sampieri, 2010)

Una muestra auto-ponderada, es aquella en la que cada individuo o un objeto, en la población de interés tienen la misma oportunidad de ser seleccionadas para la muestra. Las muestras aleatorias simples son auto-ponderadas.

El muestreo estratificado implica seleccionar muestras independientes de un número de subpoblaciones, grupo o estratos dentro de la población.

El muestreo por clúster, consiste en seleccionar las observaciones de la muestra por grupos con intereses relacionados.

Se llevará a cabo el muestreo aleatorio estratificado ya que se dividirá el municipio de Cuapiaxtla, en cuatro partes estratégicas; norte, sur, este y oeste, donde se elegirá a los encuestados por medio de la muestra aleatoria simple.

Los encuestados serán los productores del municipio de Cuapiaxtla los cuales serán elegidos aleatoriamente para obtener un menor margen de error en los resultados del objeto de medición en el proyecto de investigación.

VALIDEZ Y FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	59	100.0
	Excluido	0	.0
	Total	59	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.828	20

MODA, MEDIA, MEDIANA Y DESVIACIÓN ESTÁNDAR

Frecuencias

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Malinaly\Desktop\Datos Encuesta Amaranto.sav

Estadísticos

		¿Qué porcentaje de la inversión es usado en abonos?	¿Alguna vez ha aumentado el precio del producto por la alta demanda?	¿Cuántos ciclos de producción tiene al año?	¿Las condiciones climáticas son un factor que afecta la producción de amaranto?	¿Alrededor de cuántos meses toma el ciclo de siembra y cosecha del amaranto?	¿Existe una demanda en su producción de amaranto?	¿En qué época del año se da la cosecha de amaranto en abundancia?	¿Qué porcentajes de inversión ocupa para fertilizantes?	¿Conque frecuencia el clima afecta a sus siclos de producción?	¿Cuántas hectáreas cosecha en promedio?
N	Válido	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3.4915	3.4915	3.4576	1.9153	3.4915	3.4915	3.5085	1.5424	1.9153	1.6102
Mediana		3.0000	3.0000	3.0000	2.0000	3.0000	3.0000	4.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Moda		3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00
Desviación estándar		.50422	.50422	.53569	.67691	.50422	.50422	.50422	.53569	.67691	.61636
Varianza		.254	.254	.287	.458	.254	.254	.254	.287	.458	.380
Rango		1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00

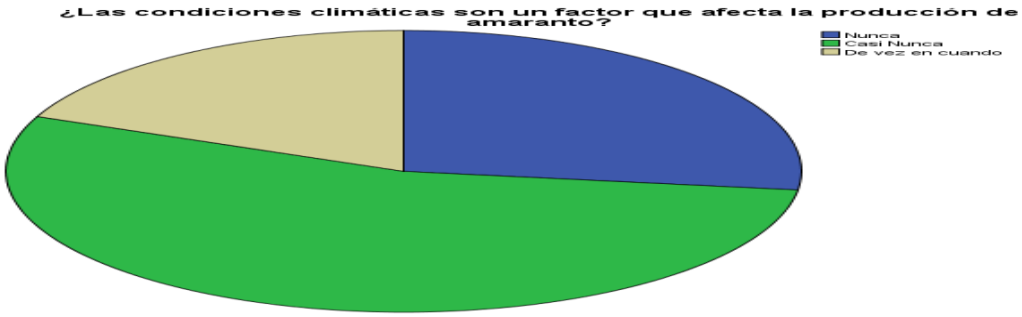
¿Cuántos kilos de amaranto produjo por hectárea en el último ciclo?	¿Su producto se vende los mercados locales, estatales o nacionales?	¿Qué porcentaje de la inversión es usado en plaguicidas?	¿Quién regula el precio?	¿Con qué frecuencia recupera la inversión del cultivo de amaranto restando los costos de producción?	¿Es un producto rentable considerando el precio al que se vende?	¿A qué sector va dirigido el producto?	Al año, ¿todas las hectáreas sembradas de amaranto dan cosecha?	¿Cuánto tiempo toma una planta de amaranto para crecer?	¿El tipo de amaranto sembrado afecta la cantidad producida?
59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.5932	1.5763	3.4915	3.4576	3.5593	2.3559	2.4915	2.5254	3.5424	3.3390
2.0000	2.0000	3.0000	3.0000	4.0000	2.0000	2.0000	3.0000	4.0000	3.0000
2.00	1.00	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00
.56075	.64870	.50422	.56697	.50073	.54969	.50422	.50364	.50248	.51227
.314	.421	.254	.321	.251	.302	.254	.254	.252	.262
2.00	3.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00

RESULTADOS

GRAFICAS E INTERPRETACIÓN

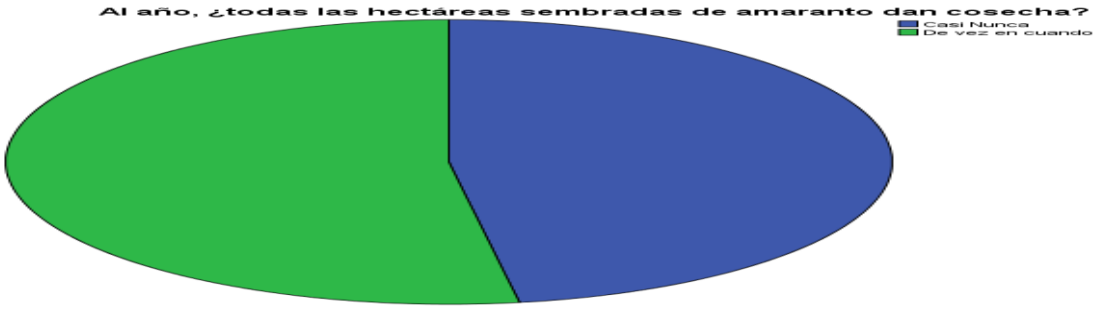
Bloque I

Ítem numero 1:



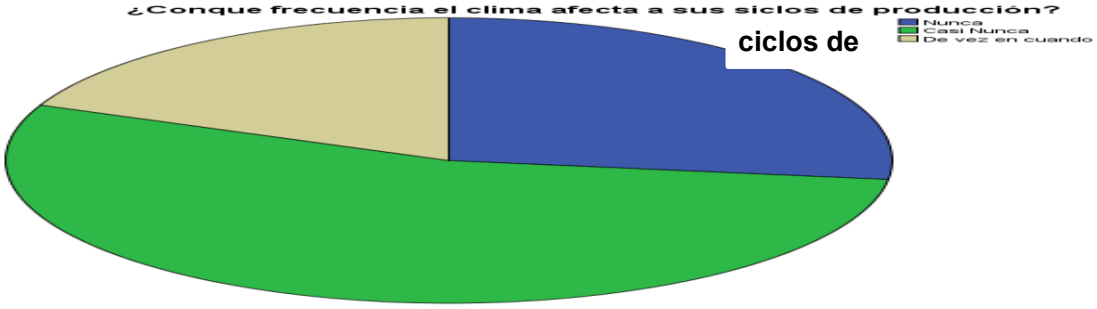
- ✓ **INTERPRETACIÓN:** de acuerdo a está gráfica, se puede observar que las condiciones climáticas casi nunca afectan en gran medida la producción de amaranto, pero aun así su afectación tampoco es nula por lo que si se tiene relación con la cantidad o precio que reciben los cultivadores. Pues a pesar de que hubo algunos cultivadores que contestaron "de vez en cuándo", no se puede descartar la posibilidad de que a estos cultivadores el clima les esté afectando su cantidad producida en gran o menor medida según el productor

Ítem número 2:



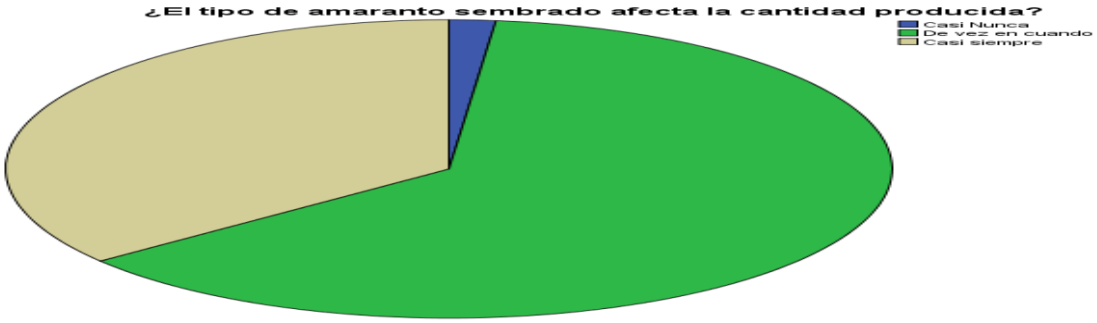
- ✓ **INTERPRETACIÓN:** En esta grafica se muestra que los productores que siembran amaranto casi nunca y de vez en cuando obtienen la totalidad de su cosecha anualmente. Dando como un resultado negativo a los compradores y al capital de los sembradores.

Ítem número 3:



- ✓ **INTERPRETACIÓN:** de acuerdo a las encuestas más de la mitad del total de los encuestados considera que el clima afecta de vez en cuando sus ciclos producción. Lo cual nos muestra que efectivamente el clima tiene una relación directa con la cantidad que se produce y por ende por el margen de utilidad obtenido.

Ítem número 4:



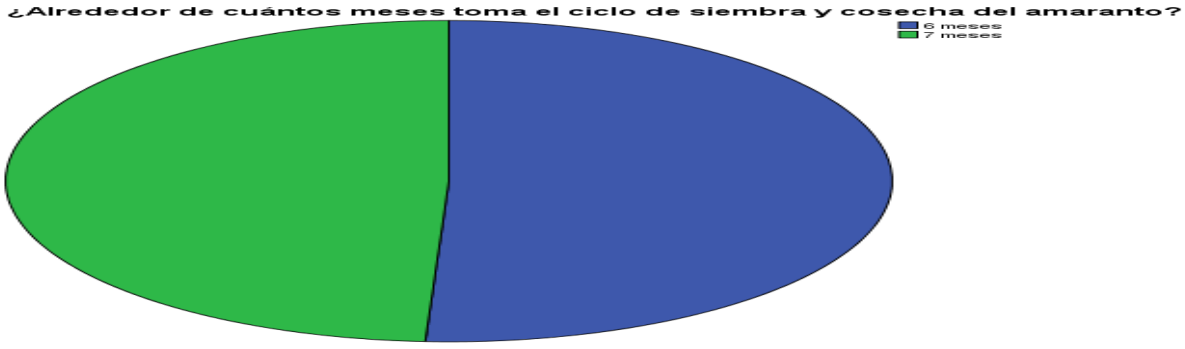
- ✓ **INTERPRETACIÓN:** Se observa que la mayoría de los encuestados creen de vez en cuando el tipo de amaranto que se siembra afectan los kilos obtenidos por hectárea, por lo cual ellos deben tomar en cuenta el tipo de amaranto que siembran para obtener mayores cantidades y poder vender más y así aumentar sus ganancias.

Ítem número 5:



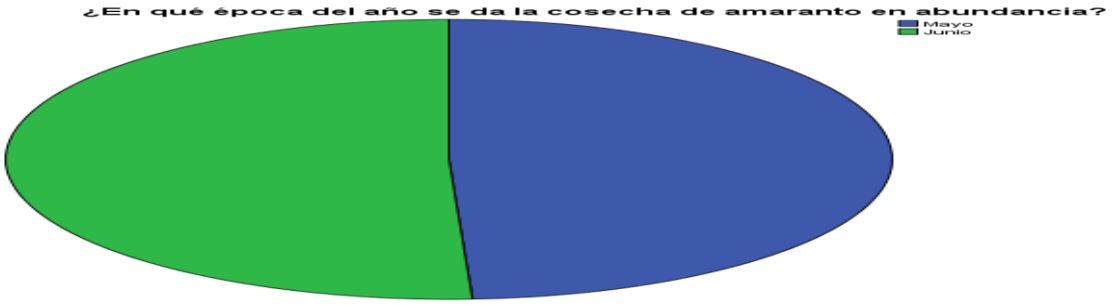
- ✓ **INTERPRETACIÓN:** se observa en esta grafica que el tiempo que necesita una planta de amaranto para su crecimiento es aproximadamente entre los 3 y 4 meses. Para así poder dar la cosecha exitosamente, sabiendo que, si este tiempo no se cumple, el rendimiento del amaranto es desfavorable al productor y no se cumplirían los 2 e incluso 3 ciclos de producción al año.

Ítem número 6:



- ✓ **INTERPRETACIÓN:** Se puede interpretar que el ciclo de la producción de amaranto (cosecha y siembra) toma de 6 a 7 meses, no hay una gran variación de respuestas. Lo cual concuerda con una gráfica interior en la que se especificaba que la mayoría de los productores tiene 2 ciclos de producción al año.

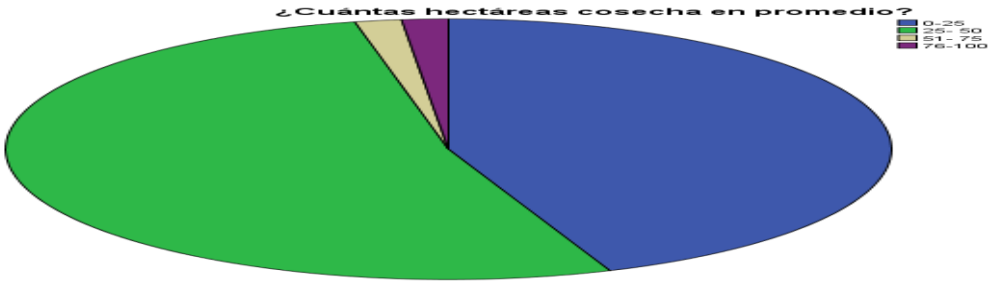
Ítem número 7:



- ✓ **INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a la gráfica la mejor cosecha de amaranto se da en junio ya que en este mes se termina el proceso de crecimiento de la planta por lo que da más semilla de amaranto en grandes cantidades, así se puede aprovechar mejor.

En mayo, aunque es basta la cosecha de la semilla, hay un porcentaje que no es tan basta o no se da en el mismo volumen a comparación de junio ya que aún falta un lapso de tiempo para que termine de su proceso de maduración.

Ítem número 8:



- ✓ **INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los agricultores en Cuapiaxtla siembra entre 25 y 50 hectáreas de amaranto, esto podría también afectar a la cantidad producida y al vender una menor cantidad de producto los agricultores podrían obtener una menor ganancia por él.

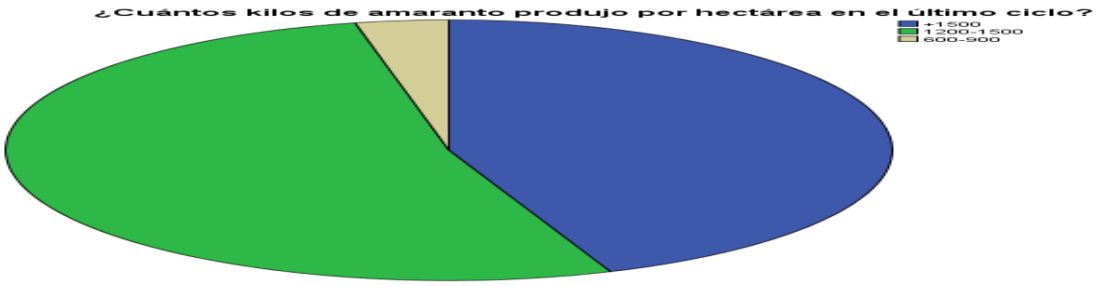
Ítem número 9



- ✓ **INTERPRETACIÓN:** De acuerdo, a su experiencia con la siembra y cosecha de amaranto, son entre 1 y 3 ciclos productivos al año.

La mayoría de ellos suele tener 2 ciclos de producción en 1 año.

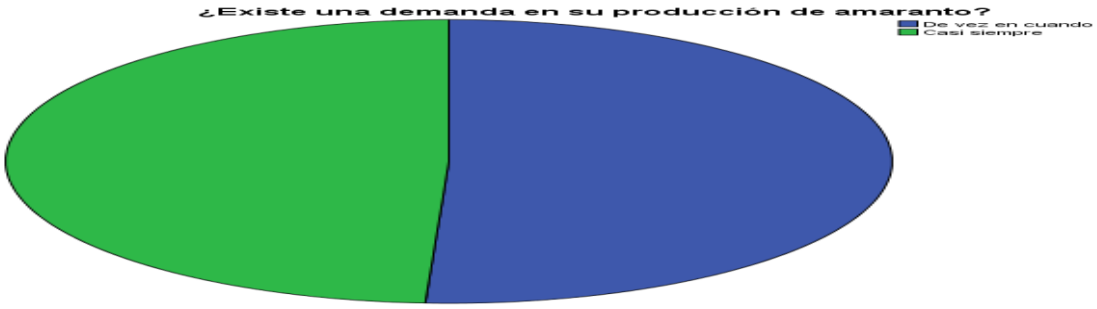
Ítem número 10:



- ✓ **INTERPRETACIÓN:** Lo que se puede observar en esta grafica es que los kilos de amaranto producidos por hectáreas en este último ciclo han estado entre los 1200 y más 1500 kilos por hectárea lo cual nos da una buena cosecha, pero al relacionarlo con las pocas hectáreas sembradas y el bajo precio al que se vende el producto, los productores no reciben la ganancia que esperan.

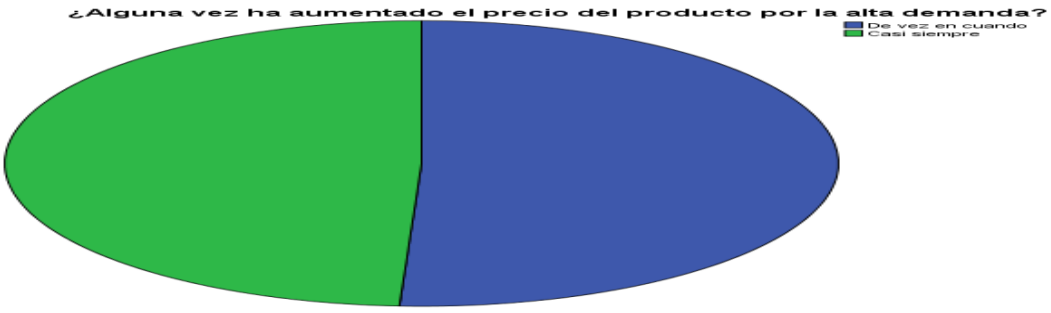
BLOQUE II

Ítem número 1



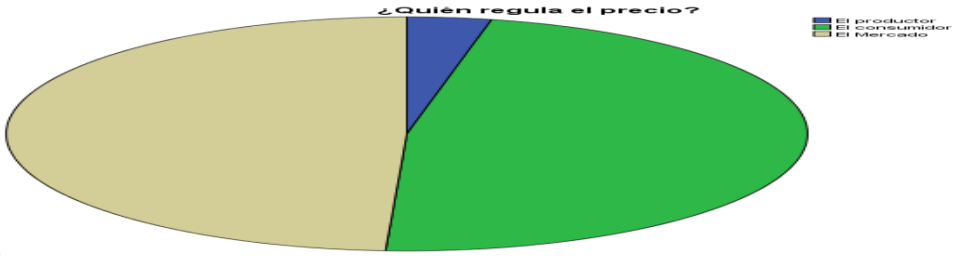
- ✓ **INTERPRETACIÓN:** Según las encuestas, cerca de la mitad de los productores observa cierta demanda en la producción de amaranto por lo cual siguen cultivando y no cambian a otro producto. Esta demanda es percibida la mayoría de los casos, aunque a veces estas personas que demandan el producto lo hacen a precios más bajos por lo cual no se recibe la utilidad deseada.

Ítem número 2:

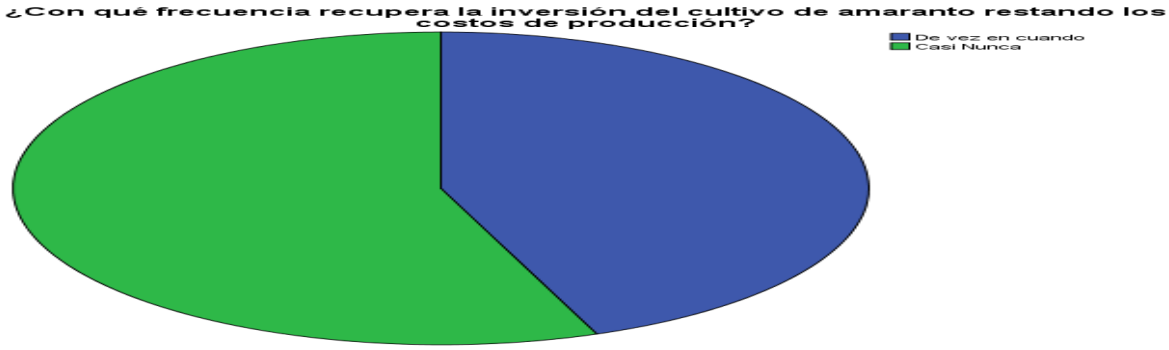


- ✓ **INTERPRETACIÓN:** Ésta gráfica muestra que todos los productores de amaranto han optado por la estrategia de subir el precio debido a que tiene una gran demanda, de ésta forma aprovechan el mercado y obtienen un poco más de lo esperado.

La única diferencia es la frecuencia con la que lo hacen, la mayoría dijo “de vez en cuando” una minoría, pero también significativa, respondió “casi siempre”.

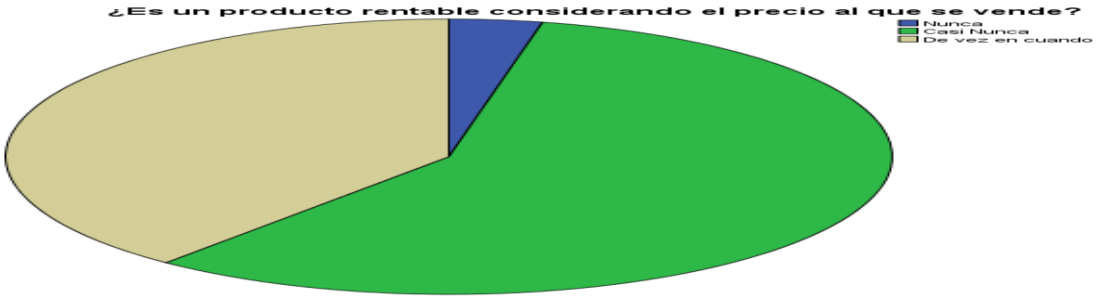


Ítem número 3:



- ✓ **INTERPRETACIÓN:** En esta grafica nos muestra un panorama preocupante lo ya que la inversión casi nunca se recupera, esto quiere decir que al final de toda la cosecha y venta del amaranto no se obtiene un precio que alcance para cubrir los gastos iniciales de la cosecha y muchos menos para obtener una ganancia considerable para sus productores

Ítem número 4:



- ✓ **INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a la gráfica mostrada, se es visible que la mayoría de los 59 encuestados cree que el amaranto casi nunca es un producto rentable por el precio que al que se vende, y por el hecho como se vio anteriormente que no siempre se recupera la inversión. Y unos cuantos consideran que de vez en cuando podría ser rentable la venta y cosecha de este producto por el precio que llegan a obtener en el mercado.

Ítem número 5:

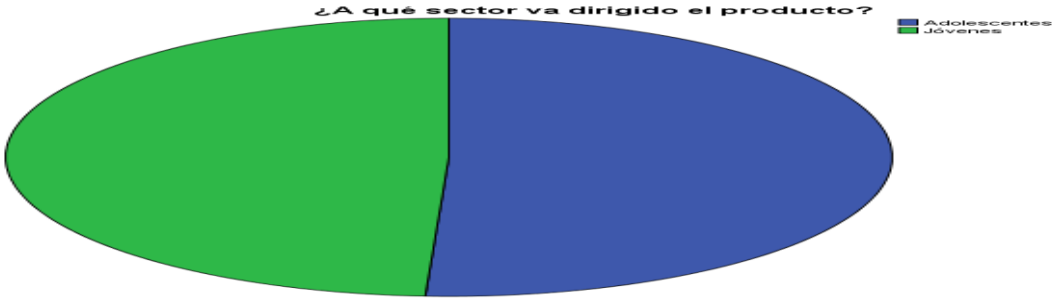
- ✓ **INTERPRETACIÓN:** En esta grafica se observa que el precio es regulado principalmente por el Mercado ya que este es el lugar donde los oferentes venden el producto, como segundo lugar de acuerdo a los encuestados son los consumidores lo que determinan el precio al cual ellos compraran ese producto. Esto puede traer también consecuencias negativas a la utilidad puesto que muchas veces el consumidor no quiere pagar un precio justo por lo que compra.

Ítem número 6:



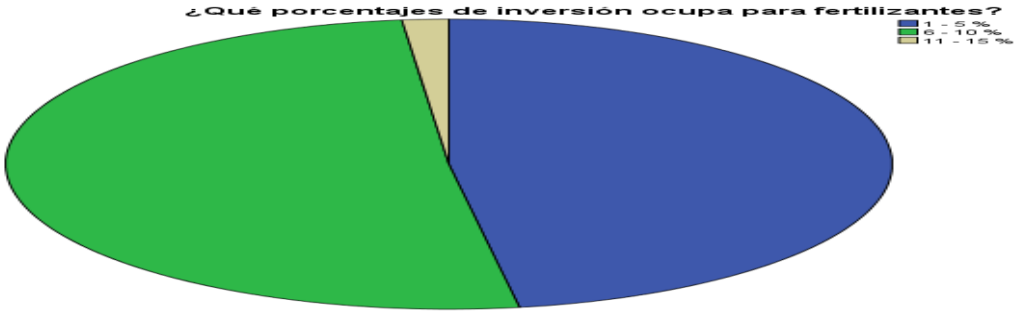
- ✓ **INTERPRETACIÓN:** Lo observado en esta grafica es que los productores principalmente venden el amaranto producido en mercados locales puesto que transportarlo a un lugar más lejano les restaría un poco la ganancia y tendrían que aumentar el precio de manera que ya no venderían su producto, otra porción grande de los encuestados lo vende nivel estatal donde pueden encontrar mercados más grandes, pero más competencia

Ítem número 7:



- ✓ **INTERPRETACIÓN:** Se observa que el "amaranto" va dirigido desde jóvenes a adultos. Esto quiere decir que la producción tiene como prioridad a dos sectores importantes para su distribución, siendo destinada más a jóvenes emprendedores que usan el amaranto para crear alimentos más sanos.

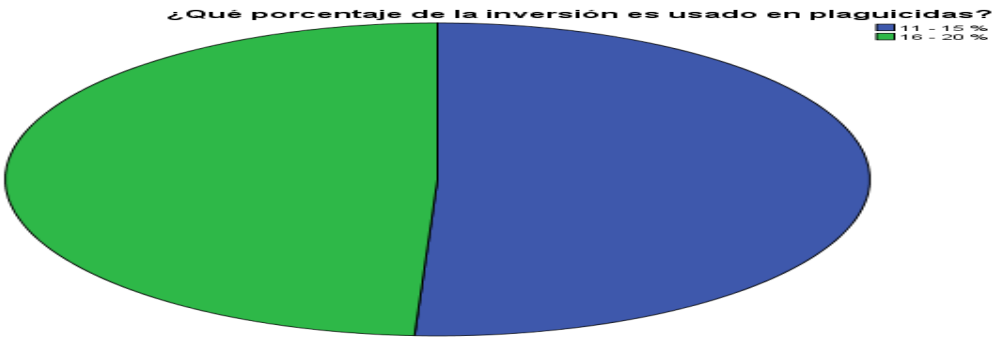
Ítem número 8:



- ✓ **INTERPRETACIÓN:** Según las encuestas, un poco más de la mitad de los cultivadores de Cuapiaxtla, destinan entre el 6 y 10% de su inversión para la compra de fertilizantes. Los restantes invierten entre el 1 y 5 %, de su inversión, y son muy escasos los que ocupan más del 10%

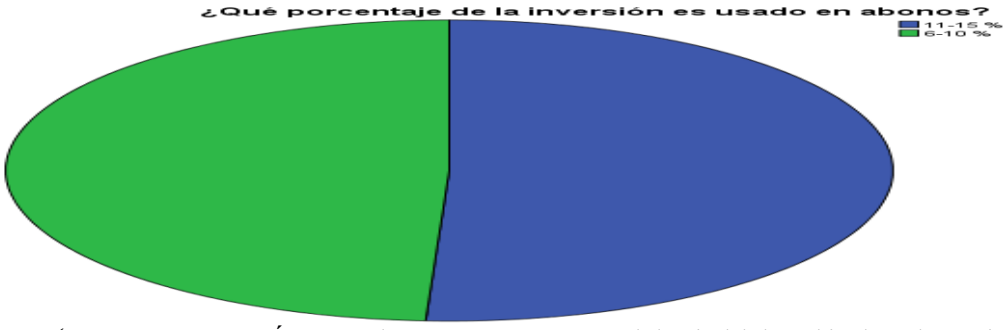
Sin embargo, esto sumado a otras compras para una buena producción de amaranto reduce la utilidad final del producto.

Ítem número 9:



- ✓ **INTERPRETACIÓN:** Del 11 al 15% de la inversión inicial de los productores es utilizada para los plaguicidas lo que es un poco grave ya que se va un porcentaje alto en estos plaguicidas. Pero cabe mencionar que estos plaguicidas son para que la cosecha de mejores frutos y así los animales que amenazan la cosecha desparezcan y no afecten a la planta aun así representan junto con los fertilizantes y abonos una disminución en el margen de ganancia.

Ítem número 10:



- ✓ **INTERPRETACIÓN:** Según las encuestas, un poco más de la mitad de los cultivadores de Cuapiaxtla, destinan entre el 11 y 15% de su inversión para la compra de abonos. Los restantes, no ocupan invertir tanto; tan sólo de un 6 a un 10% de su inversión.

Sin embargo, lo consideran importante pues gracias al abono, la plata puede crecer.

FRECUENCIAS

Ítem número 1¿Las condiciones climáticas son un factor que afecta la producción de amaranto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	27.1	27.1	27.1
	Casi Nunca	32	54.2	54.2	81.4
	De vez en cuando	11	18.6	18.6	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Ítem número 2 Al año, ¿todas las hectáreas sembradas de amaranto dan cosecha?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	28	47.5	47.5	47.5
	De vez en cuando	31	52.5	52.5	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Ítem número 3 ¿Conque frecuencia el clima afecta a sus ciclos de producción?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	27.1	27.1	27.1
	Casi Nunca	32	54.2	54.2	81.4
	De vez en cuando	11	18.6	18.6	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
	Total	59			

Ítem número 4 ¿El tipo de amaranto sembrado afecta la cantidad producida?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	1.7	1.7	1.7
	De vez en cuando	37	62.7	62.7	64.4
	Casi siempre	21	35.6	35.6	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Ítem número 5 ¿Cuánto tiempo toma una planta de amaranto para crecer?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3 meses	27	45.8	45.8	45.8
	4 meses	32	54.2	54.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Ítem número 6 ¿Alrededor de cuántos meses toma el ciclo de siembra y cosecha del amaranto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6 meses	30	50.8	50.8	50.8
	7 meses	29	49.2	49.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Ítem número 7 ¿En qué época del año se da la cosecha de amaranto en abundancia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayo	29	49.2	49.2	49.2
	Junio	30	50.8	50.8	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Ítem número 8 ¿Cuántas hectáreas cosecha en promedio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0-25	26	44.1	44.1	44.1
	25- 50	31	52.5	52.5	96.6
	51- 75	1	1.7	1.7	98.3
	76-100	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Ítem número 9 ¿Cuántos ciclos de producción tiene al año?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.7	1.7	1.7
	2	30	50.8	50.8	52.5
	3	28	47.5	47.5	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Ítem número 10 ¿Cuántos kilos de amaranto produjo por hectárea en el último ciclo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	+1500	26	44.1	44.1	44.1
	1200-1500	31	52.5	52.5	96.6
	600-900	2	3.4	3.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

BLOQUE II

Ítem número 1 ¿Existe una demanda en su producción de amaranto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De vez en cuando	30	50.8	50.8	50.8
	Casi siempre	29	49.2	49.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0		
Total		59	100.0		

Ítem número 2 ¿Alguna vez ha aumentado el precio del producto por la alta demanda?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De vez en cuando	30	50.8	50.8	50.8
	Casi siempre	29	49.2	49.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Ítem número 3 ¿Con qué frecuencia recupera la inversión del cultivo de amaranto restando los costos de producción?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De vez en cuando	26	44.1	44.1	44.1
	Casi Nunca	33	55.9	55.9	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Ítem número 4 ¿Es un producto rentable considerando el precio al que se vende?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3.4	3.4	3.4
	Casi Nunca	34	57.6	57.6	61.0
	De vez en cuando	23	39.0	39.0	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Ítem número 5 ¿Quién regula el precio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	El productor	2	3.4	3.4	3.4
	El consumidor	28	47.5	47.5	50.8
	El Mercado	29	49.2	49.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Ítem número 6¿Su producto se vende los mercados locales, estatales o nacionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mercado Local	29	49.2	49.2	49.2
	Mercado Estatal	27	45.8	45.8	94.9
	Mercado Nacional	2	3.4	3.4	98.3
	Todos los anteriores	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Ítem número 7 ¿A qué sector va dirigido el producto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adolescentes	30	50.8	50.8	50.8
	Jóvenes	29	49.2	49.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Ítem número 8 ¿Qué porcentajes de inversión ocupa para fertilizantes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 - 5 %	28	47.5	47.5	47.5
	6 - 10 %	30	50.8	50.8	98.3
	11 - 15 %	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Ítem número 9 ¿Qué porcentaje de la inversión es usado en plaguicidas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	11 - 15 %	30	50.8	50.8	50.8
	16 - 20 %	29	49.2	49.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Ítem número 10 ¿Qué porcentaje de la inversión es usado en abonos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	11-15 %	30	50.6	50.8	50.8
	6-10 %	29	49.4	49.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		59	100.0		

Determinación de la hipótesis

Después de analizar los resultados obtenidos en la tabla de correlaciones del programa SPSS 22, se dio la aceptación de la hipótesis de investigación creada con anterioridad, la cual dice que "**El margen de utilidad del cultivo de amaranto es el principal factor que impide una buena producción"** ya que al finalizar el análisis se determinó que las condiciones que existen en una producción de amaranto como lo son; el clima, la demanda, los ciclos de producción, la cantidad producida, entre otros afecta de manera directa a la utilidad que los productores obtienen al final de la cosecha. Y de igual manera al tener un margen de utilidad bajo como se muestra en los resultados obtenidos se impide tener una buena producción puesto que los productores creen que no es un producto redituable dando como consecuencia que el nivel que producen cada año baje de hectárea en hectárea.

Conclusión

El amaranto es un cultivo originario de México, su capacidad para crecer fácilmente en distintos climas del territorio nacional y su alta calidad nutricional, hacen del amaranto un buen candidato para intervenciones nutricionales y para el desarrollo de nuevos productos con propiedades terapéuticas y por ende para apoyar su desarrollo en distintos ámbitos.

Al realizar las encuestas y capturarlas en el programa SPSS se obtuvieron resultados de acuerdo a las gráficas en las cuales la época con mayor productividad es en primavera, en esta temporada la producción y comercialización es muy alta que se encuentra en el punto más factible para la venta del producto lo que implica que se obtiene un mayor margen de utilidad en esta temporada.

La investigación y comprobación de hipótesis que se realizó en base a la producción de amaranto fue muy satisfactoria ya que se pudo observar un problema que había y va relacionado a los negocios y a un sector en específico que se considera que necesita apoyo para poder controlar variables que tiene en el mercado como la oferta y demanda del producto así como la inestabilidad de precios que este está enfrentando ya que este es una variable económica que puede ser controlada y regulada por medio de planes de acción o planes estratégicos.

Las propuestas y soluciones para que el margen de ganancia del amaranto aumente se basa en un estudio del comportamiento del mercado que se ha tenido en los últimos años basado en la recolección de datos que se realizó al principio de esta investigación, en los cuales su meta principal es establecer un ciclo de producción en donde los agricultores en la temporada de primavera aumente la producción y sea menor el resto del año o se estabilice con el fin de no tener perdida o almacenamiento de mercancía el resto del año.

Investigaciones próximas o perspectivas

A partir de esta investigación existe un amplio campo de desarrollo ya sea para la confirmación de otros factores que afecten la producción u otras variantes del problema que esté afectando de manera directa o indirecta a esta producción, al igual que las próximas investigaciones pueden enfocarse en los mercados o los consumidores que son aquellos que ofrecen un bajo precio por los productos. El campo de investigación que se abre con este trabajo va enfocado en buscar mayores beneficios de este cultivo para pequeños productores y evitar la desaparición de este alimento ancestral.

Aportaciones

La época del año donde la cosecha de amaranto se da en mayor abundancia es en primavera en la cual se tiene una alta producción y es donde el precio del amaranto tiende a aumentar después de acabar esta temporada el precio del amaranto disminuye notablemente.

- ✓ Se planea que los productores de amaranto estén prevenidos con una cartera de clientes previamente diseñada donde se tenga contemplado la cantidad de amaranto que venderá, para lo cual se podrá evitar que se quede la producción o que tenga perdidas.

- ✓ Tener una variedad de productos para poder ofrecer a los clientes nuevas formas de consumir los granos de amaranto como lo pueden ser barras de amaranto, churros de amaranto, galletas etc. Mismas que pueden producir y vender ellos mismos.
- ✓ Buscar nuevos mercados para ampliar la venta de este producto
- ✓ Crear medios de difusión publicitaria como:
    - En televisión
    - En radio
    - Propaganda
    - Internet
    - Redes sociales

En donde además de dar a conocer el producto las personas puedan ver los beneficios nutrimentales que este aporta para poder implementarlo en la dieta.

Tener una página o algún medio donde se puedan compartir recetas originales que puedan utilizar las personas para cocinar o preparar productos de amaranto a base de la semilla de amaranto que siembran los productores.

- ✓ Crear una asociación de los productores de amaranto para pedir apoyo gubernamental para herramientas o pesticidas que apoyen a la producción de este producto.
- ✓ Establecer puntos estratégicos para la venta de amaranto y sus productos para poder tener una estabilidad todo el año sin tener que depender de una sola época o temporada.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Aguilar, G. E. (23 de Enero de 2017). En riesgo de desaparecer productores de amaranto en Tlaxcala . *e-consulta.com* .

Alama Evelia Ayala Garay, P. R. (2018). *CIENCIAergo-sum. vol 21.* México: Planeta .

ÁLVAREZ, R. A. (2004). ECONOMIA DE LA PRODUCCION DE BIENES AGRICOLAS, TEORIA Y APLICACIONES . En E. A. MAMANI, *ECONOMIA DE LA PRODUCCION DE BIENES AGRICOLAS.* Facultad de Economía. Universidad de Los Andes.

Barrales-Domínguez, J. (2012). CAPACIDAD DE REVENTADO DEL GRANO DE AMARANTO. *Departamento de Fitotecnia, Universidad Autónoma Chapingo.*

Cano, D. (2016). Beneficios del amaranto . *En forma 180*.

Degante, G. D. (2014). Apoyo para productores de amaranto . *La jornada de oriente* .

Dreamstime. (2018). Estas son las razones por las que debes consumir amaranto . *Publimetro*, 3-4.

Fernandez, A. (2018). No màs amaranto en cuapiaxtla . *El popular* .

Flores, N. (2018). El amaranto y sus propiedades. *Diabetes, bienestar y salud*.

INAFED . (2014). Informacion Cuapiaxtla . *Enciclopedia de de los municipios y delegaciones de Mèxico* .

Instituto Nacional de Desarrollo Social. (2014). *Manual para la produccion de amarato.* Oaxaca, Mexico: Puente a la salud comunitaria.

Instituto Nacional de Estadistica y Geografia . (2015). Censo Cuapiaxtla .

Mill, J. S. (1850). Teoria de la funcion de costos .

pedro. (45678). kshssvdg. *guguu*, 23-45.

Perez, C. G. (2015). *Exportacion de amaranto del estado de tlaxcala* . Puebla: Porrua .

Roberto Hernàndez Sampieri, C. F. (2010). *Metodologia de la Investigaciòn* . Mèxico: Mc Graw Hill.

Ruiz, N. V. (2015). ¿por qué el amaranto es resistente a las sequias? *Centeotl*.

Ruiz, S. (2018). El amaranto en cuapiaxtla .

Sánchez., L. A. (2017). El amaranto en Cuapiaxtla.

Smith, A. (1776). PRINICPIOS MACROECONOMICOS. En *La riqueza de las naciones.*

Torres-Hernández, L. (2012). CAPACIDAD DE REVENTADO DEL GRANO DE AMARANTO PRODUCIDO EN DOS AMBIENTES DE TEMPORAL . *Departamento de Fitotecnia, Universidad Autónoma Chapingo.* .

Vega., C. M. (2015). Ocupacion en Cuapiaxtla. *Estado de Tlaxcala.*

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL RAMO HOTELERO DE LA CIUDAD DE COATZACOALCOS, VERACRUZ, MÉXICO

Sonia López -Mijangos[1*], José A. Gutiérrez Rodríguez[2] Cinthia Flores Hernández[3]

[1*,2,3] Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Coatzacoalcos, Ver., México

solopez@uv.mx, agutierrez@uv.mx, cintiaflores@hotmail.com

RESUMEN

Este trabajo de investigación recupera la experiencia en capacitación en hoteles de diferentes categorías, ubicados en la ciudad y puerto de Coatzacoalcos, Veracruz, lugar con características de ciudad media, con vocación industrial y comercial, en la cual los hoteles logran una mayor ocupación durante la semana laboral, teniendo una disminución del porcentaje de ocupación de las habitaciones durante el fin de semana.

Las empresas hoteleras analizadas comparten sus experiencias y sus resultados en los esfuerzos de capacitación de su fuerza laboral, entendiendo que es una herramienta que les va a permitir que sus clientes perciban una mejor calidad en los servicios y, por ende, una motivación a regresar y a recomendar a la institución que les brindó hospedaje durante su estancia.

Es importante recalcar que la importancia que se otorga de capacitar a los empleados para la atención con calidad de servicio al cliente, es un factor que impacta a quienes hacen uso de los servicios de hospedaje por cuestiones de trabajo ya que al finalizar la jornada, el cliente desea sentirse cómodo con el trato que le dispensen, amén de las comodidades que le puedan ofrecer las instalaciones, las cuales muchas veces pasan a segundo término, de ahí la importancia de este trabajo de campo, que aunque es exploratorio permite un acercamiento a las experiencias que han tenido las empresas hoteleras de esta ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo conocer si el ramo hotelero de Coatzacoalcos, Veracruz cuenta con programas de capacitación para sus empleados que coadyuven al logro de las metas generales de la organización.

PALABRAS CLAVE> Hotel, programas de capacitación, calidad en el servicio, empleados

INTRODUCCIÓN

La ley federal del trabajo en el artículo 153 menciona que los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

La capacitación conlleva a aumentar las competencias y destrezas de los empleados lo que se verá reflejado en la calidad de los servicios que ofrecen las empresas hoteleras.

Los programas de capacitación son importantes en cualquier organización, en este caso, hablando de hoteles se considera que capacitar a los empleados dará como resultado proporcionar un mejor servicio al cliente y este quedará satisfecho y lo motivará a futuras visitas y a proporcionar buenas referencias.

Existen profesionales que se dedican a impartir cursos y que están asociados a una institución que los respalda como por ejemplo la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal con fines no lucrativos.

Para este sector, en particular la capacitación la otorgan principalmente las Secretarías de Turismo, Comercio Exterior o Economía de manera directa o a través de diversos programas y organismos, con un costo relativamente accesible. Existen también una serie de certificaciones que permiten a las empresas hacer patente sus ventajas competitivas y la calidad de los servicios que otorgan a sus clientes y también las Cámaras empresariales y las autoridades locales, regionales y estatales facilitan la generación de campañas de capacitación para los trabajadores y empresarios del ramo hotelero.

Coatzacoalcos, Veracruz, se caracteriza por su vocación industrial y comercial en el sur del Golfo de México, es una zona económica especial cuya finalidad es atraer inversionistas a la región; con el proyecto del corredor transístmico Coatzacoalcos - Salina Cruz, se promoverá el desarrollo y la generación de fuentes de empleos por la llegada de nuevas empresas a la ciudad, por lo tanto se espera que arribe personal directivo y técnico, lo que aumentará la afluencia de huéspedes a los hoteles.

Por tal motivo nos dimos a la tarea de aplicar una encuesta a los hoteles de la ciudad con la finalidad de conocer los programas de capacitación que aplican o si cuentan con un plan de capacitación integral, que coadyuven al logro de las metas generales de la organización.

MARCO TEÓRICO

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de un colaborador (Siliceo, 1982).

En el libro de administración de recursos humanos perspectivas esenciales de (Mathis & Jackson, 2003) define a la capacitación como un proceso mediante el cual el personal adquiere habilidades que ayudan al logro de los objetivos de la organización y que darse de manera limitada o amplia.

La capacitación se ofrece en diferentes áreas y en distintas maneras, existen dos tipos de capacitación que utilizan las organizaciones: La capacitación interna. - Considera que la capacitación en el lugar de trabajo ahorra el costo de enviar a los empleados a capacitarse y evita el pago de instructores externos (Mathis & Jackson, 2003) y la capacitación externa que es la subcontratación de la capacitación que se emplea en el caso de un nuevo equipo a quienes lo venden para capacitar a los empleados (Mathis & Jackson, 2003).

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesario la función de capacitación que colabora aportando un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, descubriendo las necesidades de la empresa (Siliceo, 1982).

Con ayuda de los programas de capacitación las organizaciones se benefician acercándose a sus metas, por ejemplo, si quieren tener mejor comunicación entre sus empleados deben considerar impartir un programa de capacitación en este tema y esto atrae un mejor ambiente laboral y al tener buena comunicación las organizaciones trabajan más rápido y obtienen mejores beneficios.

Un hotel se define como: un edificio, una institución que proporciona alojamiento, comidas y servicios al público (Lattin, 2009).

También se considera como un establecimiento de carácter público, destinado a dar una serie de servicios, alojamiento, alimentos, bebidas y entretenimiento; que persigue tres grandes objetivos: Ser fuentes de ingresos, ser fuente de empleos y dar servicio a la comunidad'' (Muro, 1999).

"Es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades" (Madrigal, 2009).

En el Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano (SCH) Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México nos dice que para el cliente es muy importante conocer las condiciones del lugar de su hospedaje. A su vez el sector hotelero se enfoca en crear iniciativas para así desarrollar su calidad y generar confianza hacía sus nuevos clientes.

Por ello el Centro de Estudios Superiores en Turismo (CETSUR) publicó en el 2011 una convocatoria para desarrollar un nuevo sistema de Clasificación Hotelera Mexicano (SCH) y así proporcionar una herramienta de medición confiable que permita indicar las cualidades de este.

El SCH está conformado de instrumentos, métodos y procedimientos que permiten medir las variables relacionadas con la categoría de los establecimientos hoteleros del país al mismo tiempo que la experiencia vivida por los turistas.

Como agente principal mediador se establecieron instrumentos y procesos de clasificación los cuales responden a los intereses de los turistas generando para el mismo la certeza referente a las cualidades del hotel en el cual se alojará.

El SHC utiliza el código más común en la hotelería el cual es la clasificación con rango de una a cinco estrellas, en las cuales se reflejando por lo tanto el tipo de oferta que el hotel ofrece a sus huéspedes. Una estrella: Solo ofrece lo indispensable; Dos estrellas: Servicios e infraestructura básicos; Tres estrellas: Instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, sin grandes lujos; Cuatro estrellas: Instalaciones de lujo y servicio superior; Cinco estrellas: Instalaciones y servicios excepcionales.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño metodológico

Para validar la hipótesis de este trabajo, se llevó a cabo una investigación de campo, descriptiva, exploratoria y transversal con una población objetivo de 52 hoteles de diferentes categorías, se pretende conocer si el ramo hotelero de la Ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz capacita a su personal con la finalidad de ofrecer servicios de calidad.

De una población objetivo de 52 hoteles se eligió una muestra de 16 lo que representa el 30% de la población.

El procedimiento que se utilizó en este trabajo de investigación para obtener el marco de referencia consistió en conseguir el padrón de los hoteles de Coatzacoalcos, Veracruz, mostrando como resultado un universo de cincuenta y dos.

El tamaño de la muestra se determina con un 95% de confiabilidad y se utiliza un 50% de probabilidad de ocurrencia y un grado de error del 3%, la muestra determina 16 hoteles a encuestar.

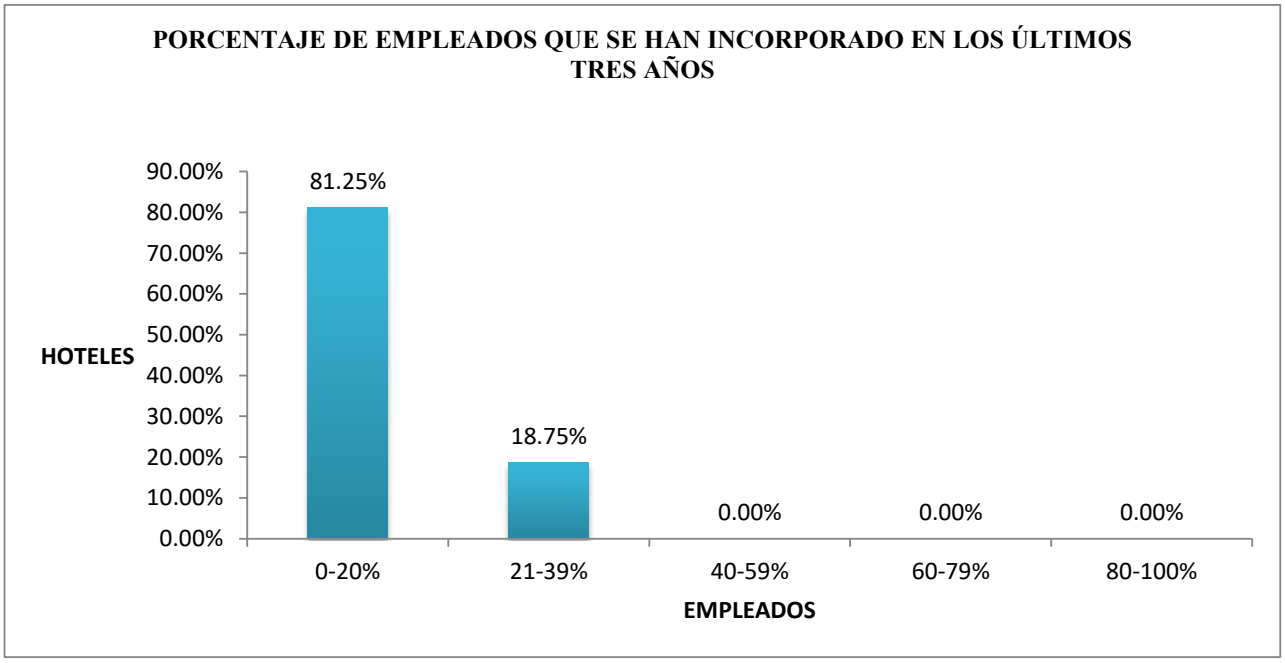
Recolección de datos

Para determinar si los hoteles de Coatzacoalcos, Veracruz brindan capacitación a sus empleados, se diseñó una encuesta de 10 preguntas, que por las características de los entrevistados, se determinó fuera con ítems dicotómicos y dos preguntas estructuradas de opción múltiple, a cada empresario se le aplicó un cuestionario del cual se obtuvo un grado de respuesta del 100%.

RESULTADOS

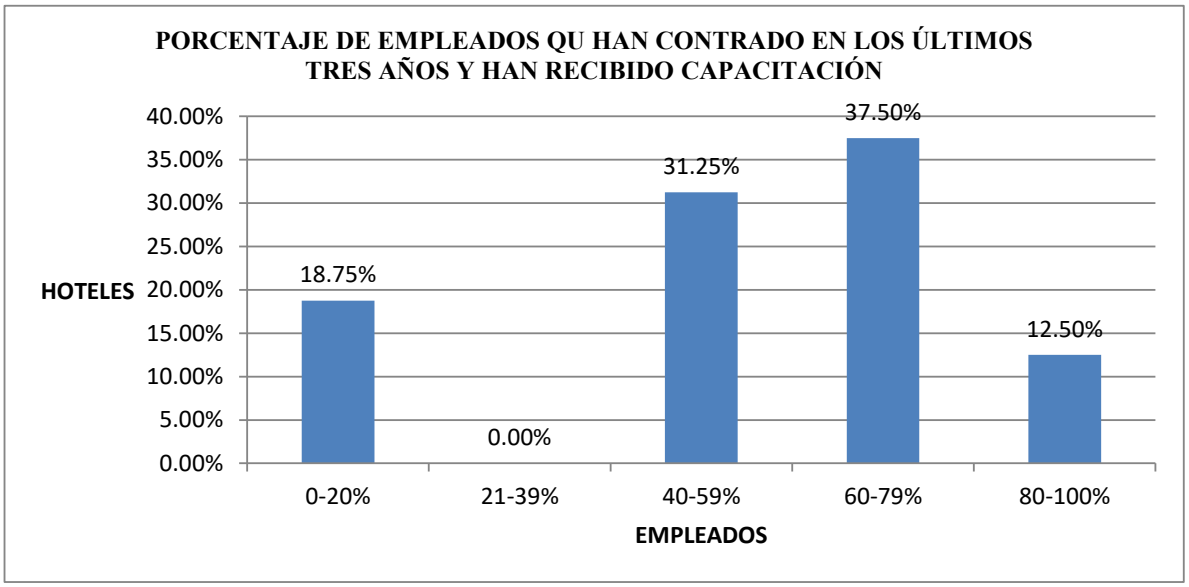
Para interpretar los resultados se utilizó la hoja de cálculo Excel, los datos se capturaron en tablas para obtener los porcentajes de cada ítem lo que permitió elaborar las gráficas para interpretarlas y que se presentan a continuación:

Gráfica 1. ¿Qué porcentaje de empleados, sobre el total de la plantilla, se han incorporado al hotel durante los últimos tres años?



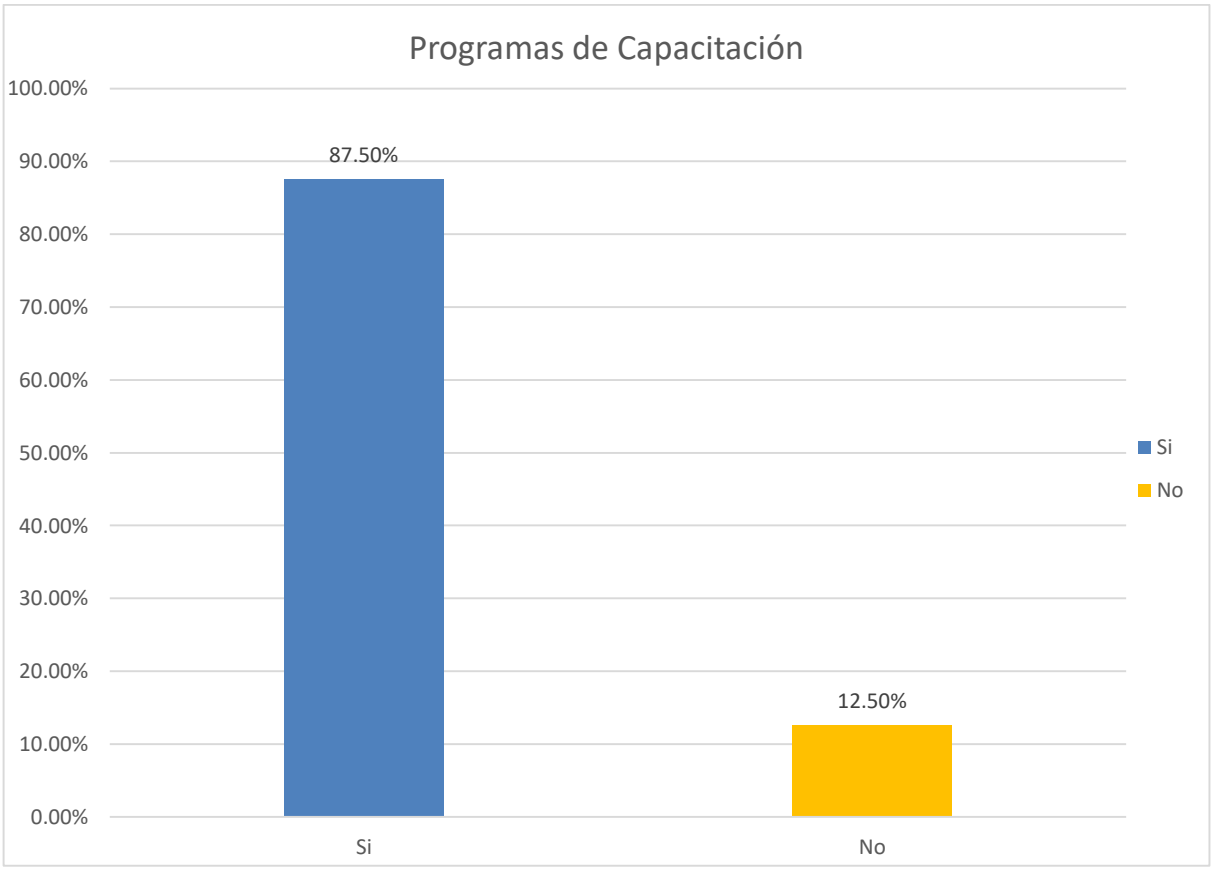
El resultado de la muestra refleja que en los últimos tres años el 81.25% de los hoteles encuestados han incorporado entre el 0-20 % de empleados de su plantilla total. El 18.75% de los hoteles encuestados han incorporado entre 21-39% de empleados de su plantilla total.

Gráfica 2. ¿Qué porcentaje de los empleados que han contratado en los últimos 3 años y han recibido capacitación?



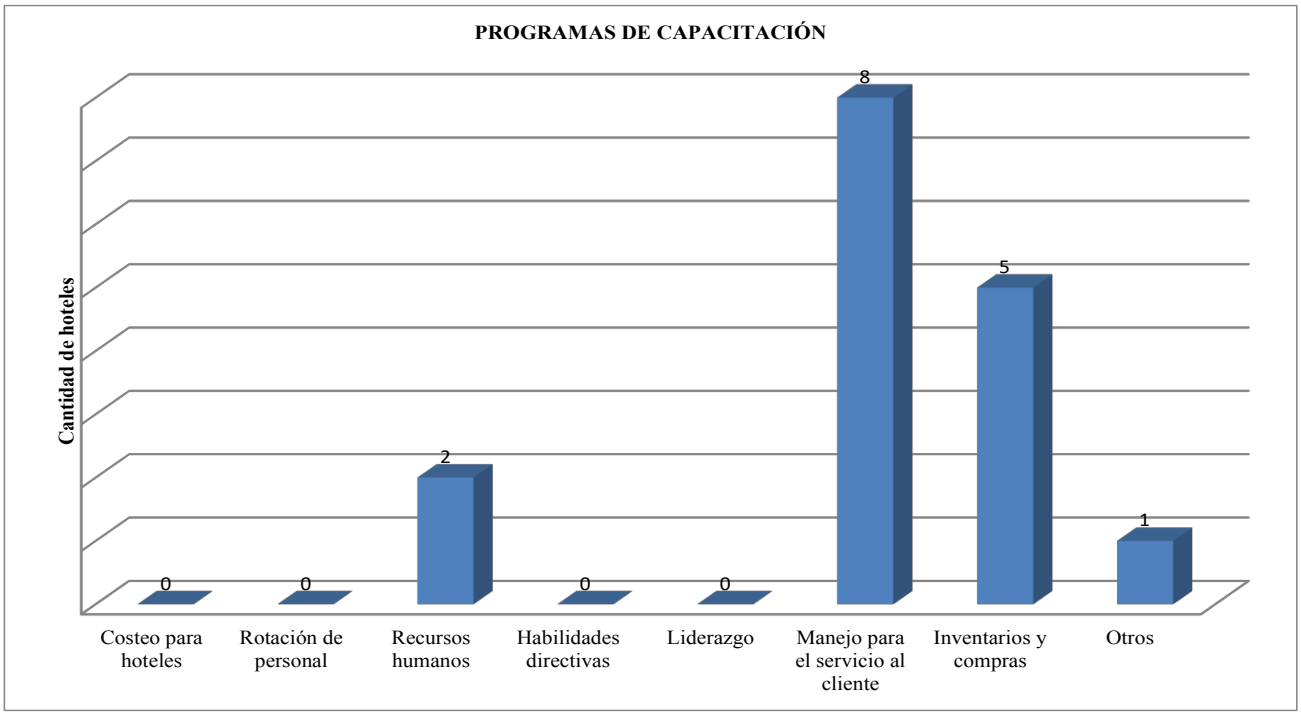
37.5% de los hoteles respondieron que entre 60-79% de los empleados ha recibido capacitaciones. • 31.25% de los hoteles respondieron que entre 40-59% de los empleados ha recibido capacitaciones. • El 18.75% de los hoteles respondieron que entre 0-20% de empleados han recibido capacitación y el 12.5% de los hoteles respondieron que entre 80-100% de empleados han recibido capacitación.

3.- Gráfica 3.-¿Tienen un programa de capacitación?



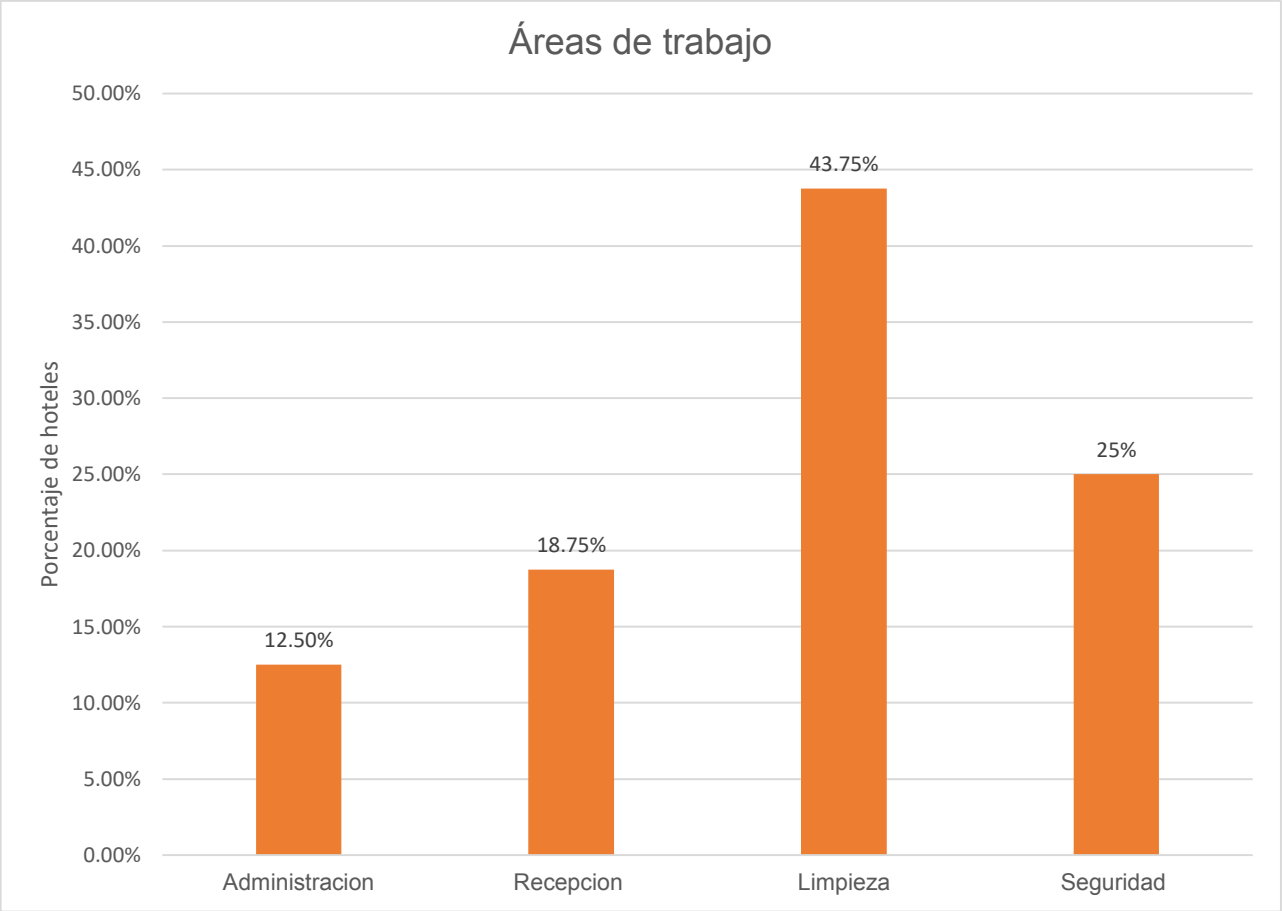
El 87.5% de los hoteles encuestados si cuentan con un programa de capacitación. • El 12.5% no cuenta con uno, logramos apreciar que los hoteles con programas de capacitación son lo que tienen un costo más elevado en hospedaje.

Gráfica 4. De la siguiente lista de tipos de capacitación cuales han proporcionado a sus empleados:



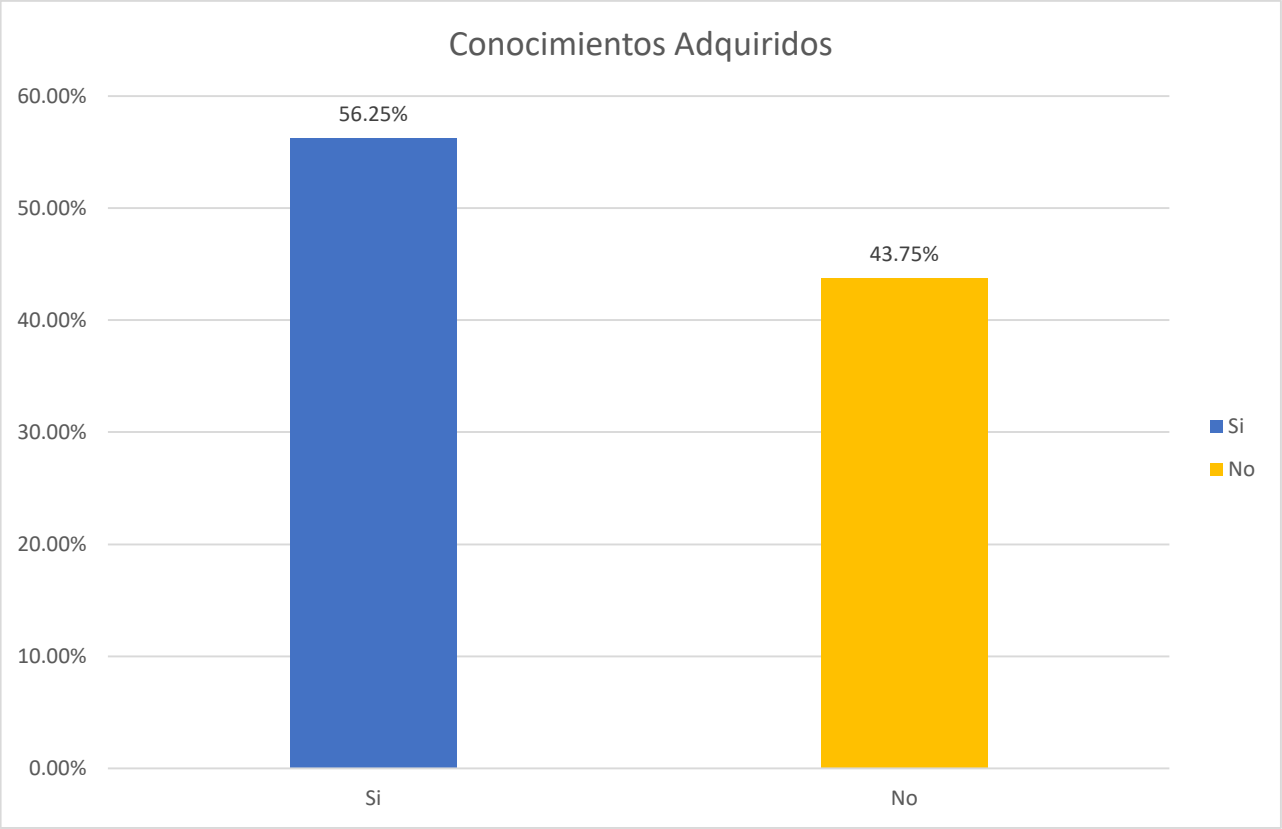
El 50 % de los hoteles encuestados respondieron que sus empleados tomaron la capacitación de Manejo para el servicio al cliente. • El 31.25% capacitó a sus empleados en el programa de Inventarios y compras. • El 12.50% en el programa de Recursos humanos y el 6.25% otros distintos a los mencionados.

Gráfica 5. ¿En qué área de trabajo enfocan más las capacitaciones?



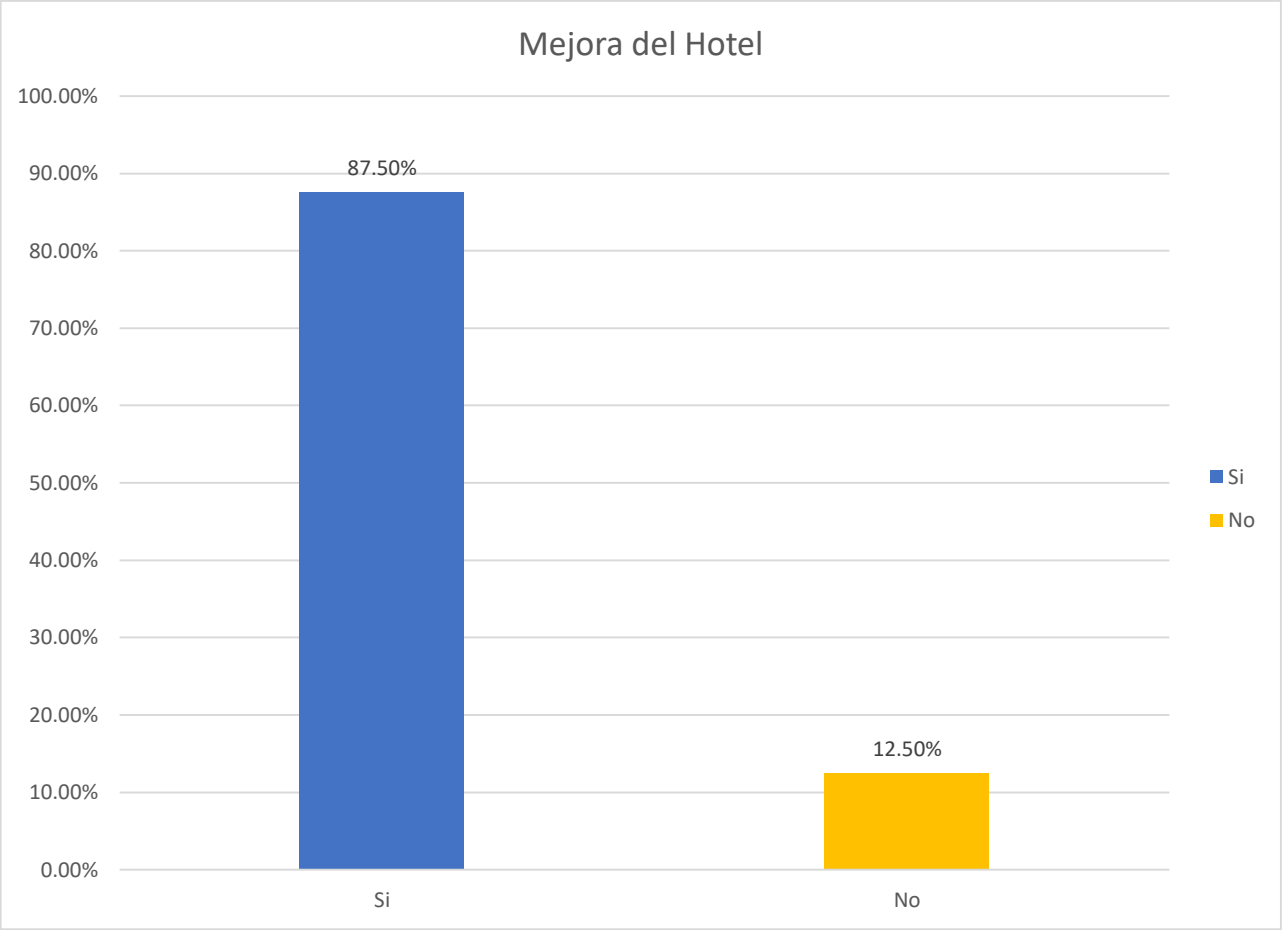
El 43.75% de los hoteles encuestados enfocan sus capacitaciones en el área de limpieza ya que aquí es donde se tiene más contacto con los clientes. • El 25% en el área de seguridad • El 18.75% en el área de recepción • El 12.50% en el área de administración.

Gráfica 6. ¿Aplican el conocimiento adquirido en la capacitación para el desarrollo de nuevos servicios?



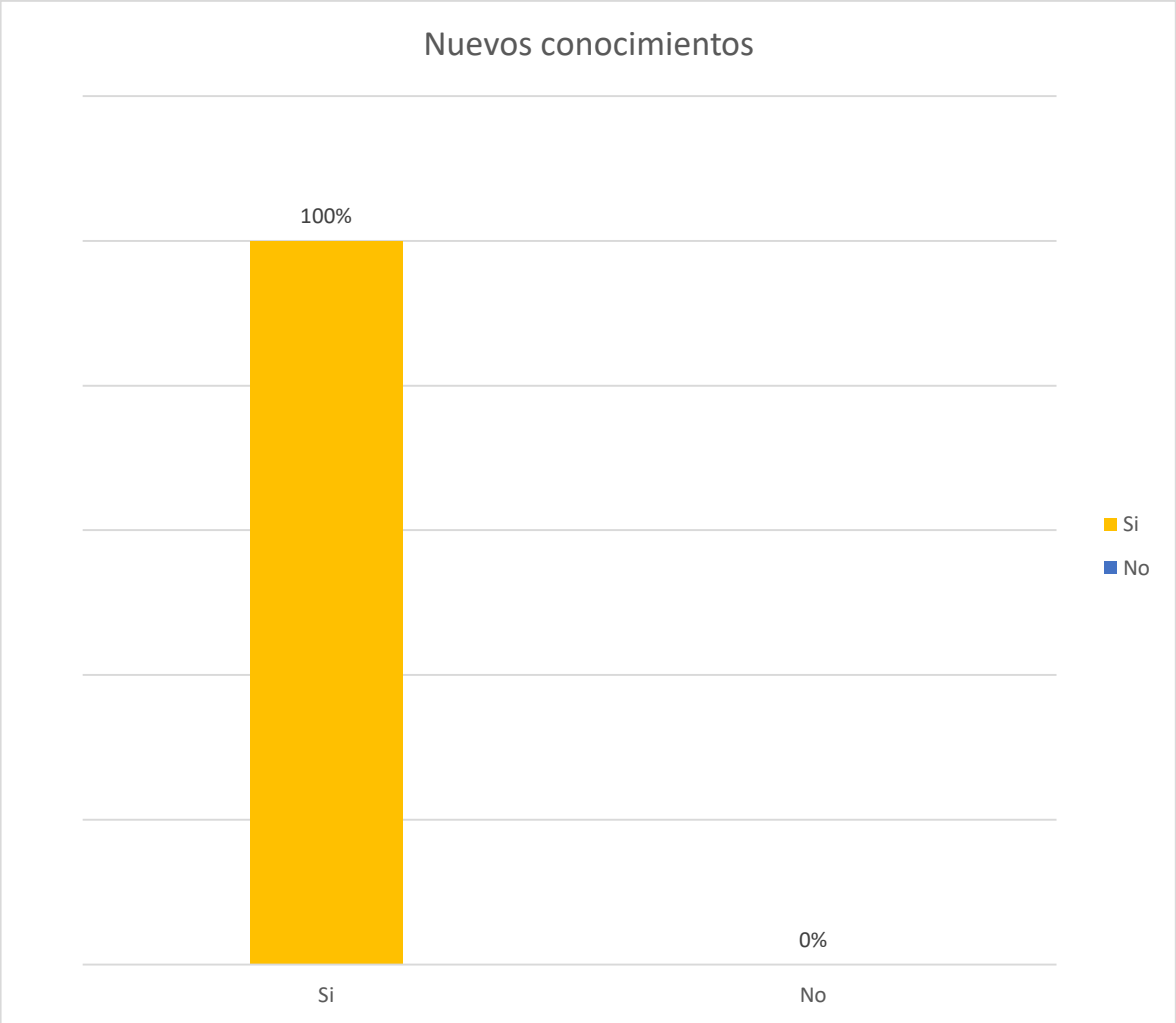
El 56.25% de los hoteles encuestados aplican el conocimiento adquirido en la capacitación para el desarrollo de nuevos servicios • El 43.75% respondió que no.

Gráfica 7. ¿La mejora del hotel ha estado influida por los nuevos conocimientos aprendidos o adquiridos en la capacitación del personal?



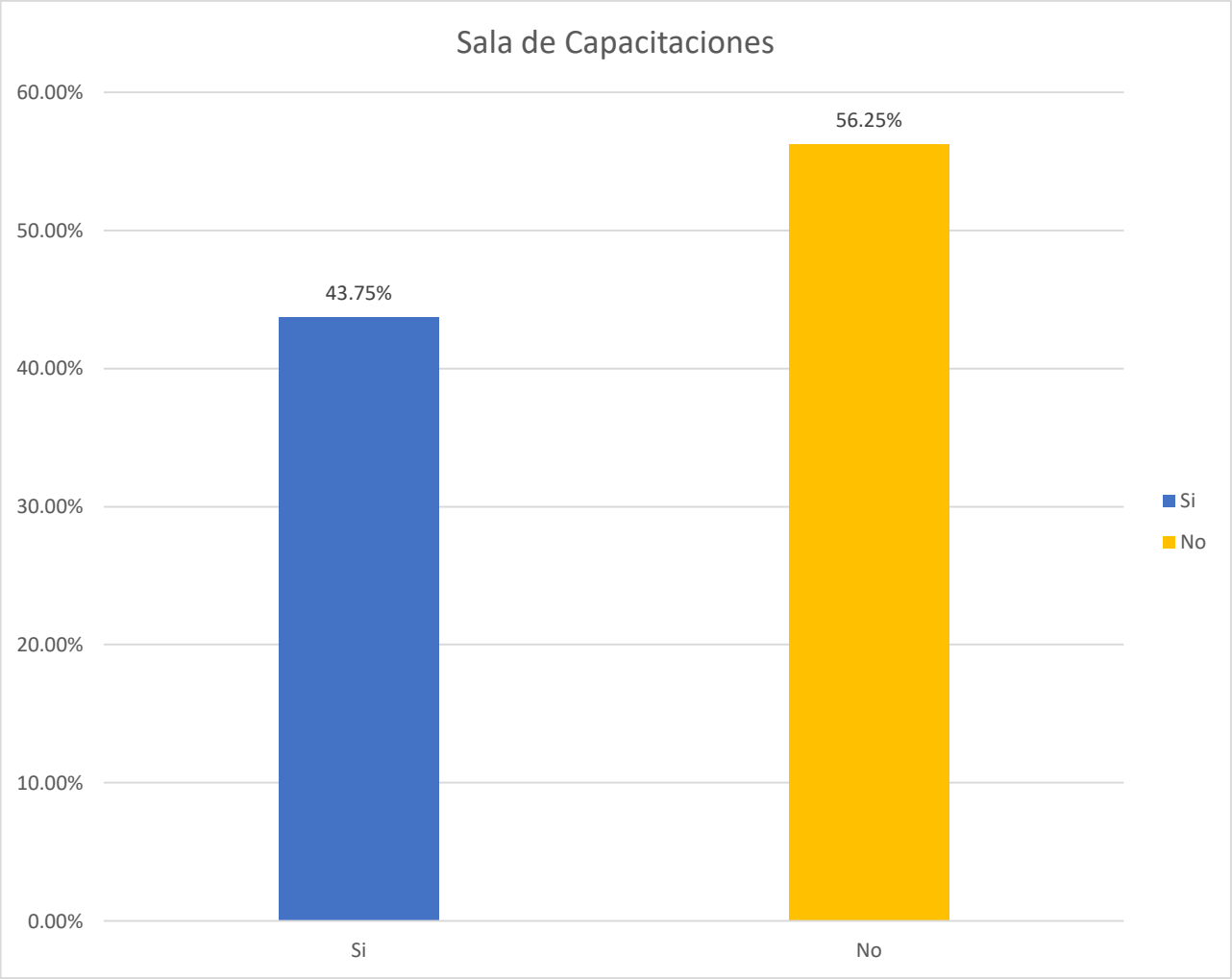
El 87.5 de los hoteles encuestados considera que hay una mejora en el hotel después de las capacitaciones que le proporcionaron a su personal. • El 12.5% respondió que no.

Gráfica 8. ¿El nivel de formación permite a los empleados asimilar y adaptarse fácilmente a los cambios provenientes de nuevos conocimientos?



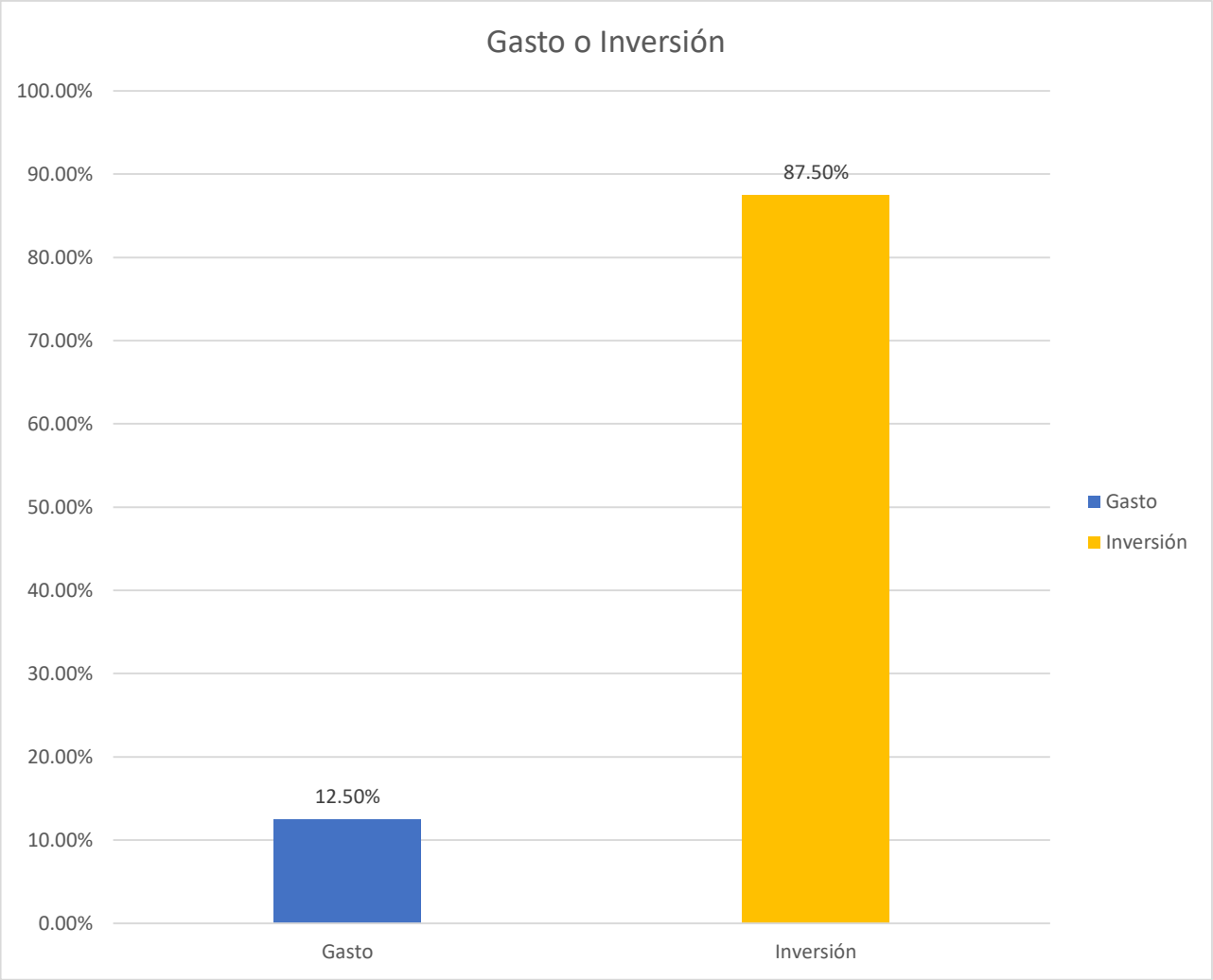
El 100% de los hoteles encuestados estuvo de acuerdo en que los conocimientos adquiridos en las capacitaciones ayudan a los empleados a adaptarse a los cambios mas fácilmente.

Grafica 9. ¿Cuenta con una sala de capacitaciones?



El 43.75% de los hoteles sí tiene un espacio para desarrollar el proceso de la capacitación y el 56.25% respondieron que no.

Gráfica 10. ¿Capacitar a su personal lo considera como un gasto o una inversión?



El 87.50% de los hoteles encuestados considera que capacitar a su personal es una inversión porque esto atrae una mejora en los servicios que ofrece la organización. • El 12.50% de los hoteles encuestados considera que capacitar a su personal es un gasto porque muchas veces después que reciben la capacitación en un corto tiempo se van de la empresa buscando mejores oportunidades.

CONCLUSIÓN

Los hoteles son conocidos como un lugar destinado a proporcionar servicios de alojamiento, alimentos, bebidas y entretenimiento a viajeros, todo esto depende del tamaño del hotel y su clasificación (estrellas), los principales objetivos que persiguen son: ser una fuente de ingresos, de empleos y brindar un buen servicio a los usuarios.

Como se puede observar en el desarrollo de este trabajo de investigación la capacitación permite a los hoteles ofrecer servicios de calidad al contar con personal capacitado, esto no sólo ayuda a mejorar el servicio y allegarse de clientes, sino también a tener un mejor ambiente y mejorar la calidad de vida de sus empleados.

En los últimos tres años los hoteleros de Coatzacoalcos han incorporado en promedio el 20% de empleados a su plantilla laboral.

Los hoteles en la ciudad de Coatzacoalcos invierten regularmente en capacitación.

Existe una oportunidad al presentarse la situación de que no todos los hoteles cuentan con instalaciones para proporcionar la capacitación.

Se pueden ofrecer servicios de capacitación en conjunto con organismos federales y patronales ya que se considera en términos generales que la capacitación tiene resultados positivos, tanto para las empresas del ramo como para sus trabajadores en general.

Los programas en los que más invierten los hoteles de la ciudad son: servicio al cliente, porque mencionan que, al ofrecer un buen servicio los clientes quedan satisfechos y los motivará a futuras visitas.

Es recomendable promover un mayor uso de las tecnologías de la información y comunicación para ofrecer cursos de capacitación en línea.

Se propone la búsqueda de alternativas de capacitación continua a los altos mandos y empresarios del sector hotelero en virtud de lo dinámico de la actividad turística en el país y el mundo.

BIBLIOGRAFÍA

Cenzo, D. A., & P. Robbins, S. *Administración de Recursos Humanos. México*, edit. Limusa Wiley (2008)

Lattin, G. *Administración moderna hoteles y moteles*, edit. Trillas, (2009)

Mathis, R. L., & Jackson, J. *Fundamentos de administración de recursos humanos*, México D.F, International Thomson Editores S.A de C.V. (2003)

Muro,Pérez, L. D *Recepción hotelera.* México D.F, edit. Trillas, (1999)

Siliceo, Aguilar, A. *Capacitación y desarrollo de personal*. México D.F, edit. Limusa S.A. (2002)

Madrigal Torres, B. *Habilidades Directivas*, México D.F, edit. McGraw-Hill Interamericana, (2009)

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS RECREO-TURÍSTICO EN LA SIERRA COSTA MICHOACANA.

Tapia Tapia Alma Rosa, Rosina Pérez Sánchez, Rafael Raya Villalpando
Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas
altapi2003@yahoo.com.mx

ABSTRACT

It is an original idea arising from the waste of the bays and coast of the state of Michoacán, in order to prove its feasibility will be an organization dedicated to the provision and rental of aeronautical recreational equipment such as kayaks, boards for surfing, boats pedal, jet skis, ATVs, banana rides and the parachute, where it will be located on the beach (bay) Faro de Bucerías, Municipality of Aquila Michoacán, which has a population of approximately 178.8 (thousand) inhabitants, in which the inhabitants They boast of having a beach with appropriate characteristics and extreme beauty of which it is not well known by many but which is perfect for installing this organization. These data are intended to attract the greatest attention of people to become aware that Michoacán can not only be known for its magical towns, but also can compete with the coasts of other states for their beauty and attractions that would be established, all with In order to attract tourism and help in the economy. In Michoacán there are several beaches with different characteristics, but all equally beautiful, we have realized that many of them are practically abandoned, they are not mentioned, nor are they known, there is not the attraction of activities that call attention to tourism or local people, these in turn oriented to visit beaches of another state or simply vacation in beaches of the state of Michoacán but not fully enjoy an atmosphere of pleasant and unique experiences.

PALABRAS CLAVE: Sustainable development, Feasibility, Recreation, Tourism.

1.- INTRODUCCIÓN

Como una alternativa al aprovechamiento de la costa del estado de Michoacán a continuación se hablará y explicara sobre el proyecto de servicio dedicado a la rentabilidad de equipo recreo turístico en la bahía Faro de Bucerías Michoacán, por lo tanto se hará mención de las generalidades como son la justificación determinando los beneficios que a traerá para la economía y la sociedad con respecto a la idea que se pretende establecer concientizando a las personas de dicha zona y el país sobre una nueva opción vacacional. Por otra parte, se mostrarán los objetivos generales y específicos determinados de acuerdo con la problemática que se desea abatir como es el aprovechamiento de las playas en dicho estado.

Se presentará la viabilidad que posee dicho proyecto la cual respalda por qué es posible implantar este proyecto, así como los alcances con los que se cuenta y algunas limitantes que se llegaran a presentar.

El siguiente proyecto se piensa y realiza con la finalidad de buscar un beneficio para la sociedad de manera que ayuda a combatir el estrés de la ciudad y sus trabajos, divirtiéndose, relajándose y sobre todo disfrutando de la

naturaleza en una hermosa bahía como lo es Faro para que posteriormente ellos recomienden este lugar como una opción más para el bienestar físico y psicológico ya que son ellos quienes se verán beneficiados y del turismo depende el futuro de nuestro estado y a la vez que este sea reconocido sea reconocido. Se considera viable por la razón de que estamos en una costa a las cuales pertenecen playas hermosas dignas de ser visitadas por publico regional, o nacional. Abriendo una oportunidad ya que no existe un servicio igual al que se pretende alcanzar en toda la costa del estado.

1.1.- PROBLEMÁTICA

En base al análisis realizado en los antecedentes de Lázaro Cárdenas, existen alrededor de 23 playas en la costa Michoacana. Percibimos la falta de un lugar donde se combinen las vacaciones con actividades de carácter náutico y la opción de un ambiente al aire libre con el disfrute de la vista hacia la bahía. La carencia de estos lugares en las costas michoacanas nos ha llevado a la visualización de este problema. Se ha detectado el aprovechamiento de las playas, por lo tanto, se considera factible porque en Michoacán existe un desaprovechamiento de la costa, es viable realizar este tipo de servicio náutico en las mismas. Este proyecto pretende lograr la aprobación de la factibilidad de una empresa de carácter náutico de recreo con el fin de elevar el turismo a la costa michoacana. Una vez investigado en el contexto general el aprovechamiento de la playa, se determinará que es importante, dado que contribuye a una mejora económica y social en la ciudad, por lo tanto, se aprueba para determinar el aprovechamiento de muchas de las playas aún desconocidas al público.

1.2.- OBJETIVO GENERAL

Analizar la carencia de actividades de recreo que fomenten el turismo en la sierra costa de Michoacán, a través de un estudio de factibilidad para la implantación y puesta en marcha de una empresa que desarrolle y promueva actividades de esparcimiento a fin de incrementar el turismo en dichas zonas.

1.3.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- **Realizar** una investigación de mercados cualitativa y cuantitativa que permita conocer las necesidades del sector turismo en la sierra costa de Michoacán.
- **Determinar** la sustentabilidad de una empresa de actividades recreo-turísticas en la sierra costa del estado de Michoacán
- **Establecer** servicios atractivos de carácter náutico.

1.4.- JUSTIFICACION

Día con día el mundo se torna más competitivo motivo por el cual el estrés y trabajo se vuelven indispensables y cansados, los seres humanos tienden a caer en dicho estrés y llegando la temporada vacacional buscan principalmente las playas para relajarse y olvidarse de su rutina diaria. Pensando en la falta de un lugar que

brinde diversión y un momento agradable en familia disfrutando el mar y naturaleza, pero sobre todo analizando el desaprovechamiento de las bahías michoacanas por la mayoría de gente, se quiere ofrecer este servicio con este giro para satisfacer las necesidades de las personas que cuentan con la disposición de probar actividades nuevas sin necesidad de visitar otros lugares de otros estados como Acapulco, Ixtapa, Zihuatanejo, Puerto Vallarta entre otros. Con este servicio se desea penetrar en la sociedad con un impacto favorable y que se posicione como una pequeña empresa con los mejores servicios de calidad y a precios accesibles.
Se busca combatir directamente el desempleo en la región ya que es un problema de gran importancia, también la fomentación de una nueva cultura en el estado.

2.- BASE TEÓRICA

2.1 Estudio de factibilidad

2.1.1 Concepto de estudio

Es el esfuerzo intelectual que se emplea en el aprendizaje de una ciencia o arte, analizando el contenido, comprendiéndolo e integrándolo a la estructura cognitiva, o de modo memorístico.
El estudio es el desarrollo de aptitudes y habilidades mediante la incorporación de conocimientos nuevos. El sistema de educación mediante el cual se produce la socialización de la persona tiene como correlato que se dedique una elevada cantidad de horas al análisis de diversos temas. Es por ello por lo que se han desarrollado una serie de estrategias con el fin de que la tarea de estudiar sea más simple y que se logren alcanzar mejores resultados.

2.1.2 Concepto de factibilidad

Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.
Los tipos de factibilidades básicamente son:

- Factibilidad técnica: si existe o está al alcance la tecnología necesaria para el sistema.
- Factibilidad económica: relación beneficio costo.
- Factibilidad operacional u organizacional: si el sistema puede funcionar en la organización.

2.1.3 Estudio de factibilidad

Es el conjunto de antecedentes que permite conocerlas ventajas y desventajas técnico-económicas, si se asignan determinados recursos en la búsqueda de ciertos objetivos específicos. En otras palabras, podría decirse que es el estudio que nos permite conocer las bondades de la inversión en una determinada actividad, es decir que equivale a un anteproyecto donde se presentan juicios consistentes y bien fundamentados sobre la viabilidad del proyecto, pero que es necesario adelantar algunos estudios y diseños específicos para tener la decisión sobre la asignación de los recursos de inversión.

2.2 Empresa de Servicios Recreo-Turístico

Son organizaciones en torno al sector náutico, dedicadas a brindar distintos tipos de servicios orientados al recreo turístico en distintos tipos de lugares, uno de ellos en las costas, actualmente no se conoce alguna organización legalmente establecidas como empresa que ofrezcan este tipo de servicios en el estado de Michoacán.

2.2.1 Concepto de empresa

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado, meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman (Idalberto & Hill, 2009).

"Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (Rocha, 2006).

2.2.2 Tipos de empresa

Una empresa es una entidad económica de producción que se dedica a combinar capital, trabajo y recursos naturales con el fin de producir bienes y servicios para vender en el mercado. Las empresas pueden ser clasificadas de distintas maneras: según la forma jurídica, el tamaño, la actividad y la procedencia del capital, entre otras. En seguida se mencionarán los diferentes tipos de empresas según una clasificación que incluye diversos criterios. Además, revisaremos cuáles son los tipos de empresa existentes en las economías de mercado.

Según el Sector de Actividad:

•Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

•Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

•Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

Según el Tamaño: Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

•Grandes Empresas: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración, operación muy avanzado, pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

•Medianas Empresas: En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.

•Pequeñas Empresas: En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.

•Microempresas: Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

2.2.3 Clasificación de las empresas

Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o beneficios. Grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción.

A. **Industriales.** La principal actividad de este giro es la producción de bienes a través de la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias tienen la siguiente clasificación.

•Extractivas. Son aquellas que se dedican a la explotación de recursos naturales, renovables o no, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son necesarias para la subsistencia del ser humano. Ejemplos de industrias extractivas: pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

•Manufactureras. Son empresas que transforman las materias primas en producto terminado.

•De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.

•De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

B. **Comerciales**. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

•Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.

•Minoristas (detallistas): Venden al por menor.

•Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación

C. **Servicios.** Se denominan empresas de servicios a aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades (de recreación, de capacitación, de medicina, de asesoramiento, de construcción, de turismo, de televisión por cable, de organización de una fiesta, de luz, gas etcétera) a cambio de un precio.

Las empresas de servicios integran lo que se denomina sector terciario de las economías, y es el que más ha crecido en los países desarrollados, donde la mayoría de la población se dedica a ello (Jiménez, 2004).

2.2.4 Clasificación de los servicios

Una clasificación elemental es la que se fija en la naturaleza de los servicios, es decir, observa el objeto de su actividad con el fin de brindar servicio a la comunidad.

a) Transporte. El transporte es una actividad del sector terciario, entendida como el desplazamiento de objetos o personas de un lugar (punto de origen) a otro (punto de destino) en un vehículo (medio o sistema de transporte) que utiliza una determinada infraestructura (red de transporte). Esta ha sido una de las actividades terciarias que mayor expansión ha experimentado a lo largo de los últimos dos siglos, debido a la industrialización; al aumento del comercio y de los desplazamientos humanos tanto a escala nacional como internacional; y los avances técnicos que se han producido y que han repercutido en una mayor rapidez, capacidad, seguridad y menor coste de los transportes (Beltrami, 2010).
b) Instituciones financieras. El sector de los servicios financieros, denominado sector financiero, corresponde a una actividad comercial, prestadora de servicios de intermediación relacionados al ámbito de la generación de valor a través del dinero.
c) Turismo. La expresión turismo tiene su aparición durante la Edad Moderna europea, en Inglaterra. Procede del verbo inglés “to tour”, que proviene a su vez del francés “tour” (viaje o excursión circular). Tanto la palabra tourism como tourist proceden de la misma raíz. En realidad, tourism tiene su origen en tourist, porque el turismo comienza a estudiarse como una derivación del modo de denominar a un tipo particular de viajero. De acuerdo a la turismóloga Margarita Barreto, hay que remontarse hasta el siglo XVII para encontrar el surgimiento del concepto de turismo (Beltrami, 2010).

2.2.5 Tipos de turismo

La Dirección General de Desarrollo de Productos Turísticos está encargada de impulsar el desarrollo competitivo de nuevos productos turísticos, así como el apoyo a la profesionalización y vinculación empresarial de los prestadores de servicios turísticos (Sectur, 2007).

Turismo de Negocio. Es un conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas a cabo en reuniones de negocios con diferentes propósitos y magnitudes. Puede ser individual o grupal (Sectur, 2007).

Turismo Convencional. El turismo convencional es el turismo más común, y se practica generalmente a través de la compra de paquetes baratos –que incluyen transporte y hospedaje- y proveen entretenimiento y diversión en las playas, sin que las características del destino cuenten tanto como el precio (Sectur, 2007).

En esta modalidad las expectativas del viaje son pocas, y quienes la practican son generalmente personas con ingresos medios y bajos. Este tipo de turismo corresponde al desarrollo tipo "enclave", en el que el visitante interactúa poco con la comunidad receptora y su movilidad se reduce al "transporte-hotel-playa" (Bringas y Ojeda, 2000: 373). Las siguientes son las modalidades del turismo tradicional o convencional que considera la Sectur (2002): Sol y playa, Cultural, Salud, Náutico, Deportivo, Social y Negocios.

Turismo alternativo. La contraparte del turismo convencional es lo que se conoce como "Turismo Alternativo" o turismo especializado, y de este turismo se desprenden diversas actividades consideradas de Turismo Alternativo según la Tourism British Columbia (2005): Canotaje, Snowboarding, Espeleísmo, Cross country, Ciclismo de montaña, Veleo, Windsurf, Pesca, Montañismo, Recorridos a caballo, Caza, Cruceros, Rafting, Conducción de vehículos todo terreno, Recorrido de ríos, Excursionismo, Escalada, Buceo, practica de Kayak, Surfing, Observación de ballenas y Observación y fotografía de vida silvestre (Sectur, 2007).

Este tipo de turismo surge como una contraposición al turismo convencional de masas, especialmente al modelo Sol y playa, pues busca que los viajes se lleven a cabo en localidades con un gran capital ambiental, en espacios y lugares desconocidos, que estimulen el desarrollo y la superación personal. Por otra parte, los practicantes de este tipo de turismo están dispuestos a pagar grandes sumas de dinero para conocer atractivos únicos de carácter natural o cultural (Sectur, 2007).

Esta definición trajo consigo una gran cantidad de confusiones y ambigüedades, y no son claras las actividades que en esta modalidad se pueden realizar, además que no se sabe hasta donde es una actividad del turismo alternativo y donde comienza como turismo convencional. Ante eso se buscó dirigir y concentrar más específicamente cada una de las actividades, es decir se especializó el turismo (Sectur, 2007).

Turismo de Naturaleza. El concepto de turismo de naturaleza surge en octubre del 2005, como producto de una discusión en el ámbito internacional respecto a la pertinencia de mantener el término turismo alternativo como sinónimo de experiencias turísticas-recreativas basadas en el disfrute del capital ambiental e histórico-cultural, o aquellos viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y con las expresiones culturales de un lugar con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales. Así mismo, los proyectos deben ser ecológicamente viables, económicamente rentables, tecnológicamente viables, y social y culturalmente aceptables. Tienen diversas manifestaciones, tal como lo mencionan en 2005 los servicios de investigación en turismo de la Columbia Británica en Canadá (Tourism British Columbia), dentro de las cuales se encuentran el ecoturismo, el turismo de aventura y el turismo rural. (Sectur, 2007).

Las siguientes son las actividades (derivadas del turismo alternativo con nuevas agregadas) consideradas como turismo de naturaleza según la Tourism British Columbia (2005):

Observación de aves, Canotaje, Snowboarding, Espeleísmo, Cross country, Ciclismo de montaña, Veleo, Windsurf, Pesca, Gastronomía local, Tradiciones y costumbres locales y regionales, Montañismo, Recorridos a caballo, Caza, Cruceros ecológicos, Rafting, Conducción de vehículos todo terreno, Recorrido de ríos, Fiestas tradicionales, Elaboración de productos regionales basados en recursos naturales locales o regionales, Excursionismo, Escalada, Buceo y esnorqueleo, Kayaking y Surfing

Desde la perspectiva social, el pretende motivar el esparcimiento a través de un rencuentro con la naturaleza, difundir la preservación de tradiciones y costumbres a fin de reforzar la identidad nacional y promover el arraigo territorial. En lo que, respecto al medio ambiente, promover el uso alternativo y la preservación de los recursos naturales, contribuir al desarrollo de una cultura de cuidado y protección a las áreas naturales entre turistas, comunidades, empresarios y promover el cambio de racionalidad de los residentes y visitantes respecto al valor de la naturaleza y los servicios ambientales derivados de ella (Sectur, 2007).

Ecoturismo. El ecoturismo, frecuentemente confundido con los deportes de riesgo, pero en realidad consiste en visitas a las áreas geográficas relativamente inalteradas, con la finalidad de disfrutar y apreciar sus atractivos naturales o culturales, por medio de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y propicia la participación de las poblaciones locales en los procesos de planificación y en la distribución de sus beneficios (Rabajo & Revah, 2000).

Turismo náutico. México ofrece interesantes actividades deportivas a lo largo del país, entre las que se encuentran las siguientes: pesca deportiva, golf, carreras de aventura, triatlón, triatlón todo terreno, maratones, buceo, ciclismo, natación, vuelo extremo, turismo náutico, tenis, cinegético, surf (Rabajo & Revah, 2000).

2.2.6 Recreo Turístico

Generalmente la palabra recreo refiere a la acción de divertirse y entretenerse a través de diferentes actividades. El recreo turístico es en sí la acción de tomarse un tiempo libre en algún o varios periodos de su vida con la libertad de elegir qué es lo que quiere hacer durante ese tiempo y con quien a través de diferentes lugares turísticos como pueden ser playas, bosques, llanuras, lagos, ríos, montaña etc. Con el fin de relajarse o divertirse haciendo diferentes actividades pertenecientes a cada tipo de lugar.

- **Actividades recreativas**

Las actividades recreativas, han adquirido, en los últimos años, una importancia esencial para cualquier sociedad, a partir de sus potencialidades para el desarrollo y perfeccionamiento de la vida humana y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en general, en este sentido, además de constituir una actividad placentera, también sirve de medio para desarrollar conocimientos, habilidades, hábitos, cualidades y provocar emociones, mediante una participación activa y afectiva de los sujetos, por lo que la formación de la personalidad se transforma en una experiencia feliz.

- **Características de las actividades recreativas**

A continuación, se muestran las características de la actividad recreativa según M. Vigo citado por A. Pérez (2003) asumidas por el presente autor.

1. Es voluntaria, no es compulsada.
2. Es de participación gozosa, de felicidad.

3. No es utilitaria en el sentido de esperar una retribución o ventaja material.
4. Es regeneradora de las energías gastadas en el trabajo o en el estudio, porque produce distensión y descanso integral.
5. Es compensadora de las limitaciones y exigencias de la vida contemporánea al posibilitar la expresión creadora del ser humano a través de las artes, las ciencias, los deportes y la naturaleza.
6. Es saludable porque procura el perfeccionamiento y desarrollo del hombre.
7. Es un sistema de vida porque se constituye en la manera grata y positiva de utilizar el tiempo libre.
8. Es un derecho humano que debe ser válido para todos los periodos de la vida y para todos los niveles sociales.
9. •Es parte del proceso educativo permanente por el que procura dar los medios para utilizar con sentido el tiempo libre.
10. Es algo que puede ser espontáneo u organizado, individual o colectivo.

3.- DESARROLLO DE LA METODOLOGIA

Para el desarrollo en estudio de la investigación, fue un estudio exploratorio, descriptivo y correlacional por lo que el diseño de la investigación es de campo y cualitativo, así como también de cuantitativo. De acuerdo con los objetivos establecidos para este proyecto se llevó a cabo una investigación exploratoria, donde se detectó la necesidad de una atracción turística y que esta a su vez puede ser aprovechada implantando una empresa de servicios recreo turístico en dicha zona. Realizando una entrevista al gerente del restaurante Sotavento en playa Eréndira de la Ciudad. Lázaro Cárdenas, con la cual se logró obtener datos importantes ya que permite no sólo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad del objeto de estudio.

Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

Una encuesta es un estudio observacional en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación.

Fue necesarios recurrir a la investigación cualitativa Aplicamos una muestra piloto a 15 personas seleccionando nuestro mercado para permitir la recopilación de información y ayude a comprender los gustos y necesidades o preferencias del público en general., para analizar que estas estén bien estructuradas y nuestro que público las comprenda en relación con el servicio que se pretende ofrecer.

Con la utilización de una formula estadística infinita, se aplicaron 267 encuestas con un contenido de 10 preguntas, a habitantes de la Ciudad y Puerto de Lázaro Cárdenas Michoacán, así como también zonas aledañas al puerto de las cuales tienen un impacto en la ciudad y estuvo a cargo de 3 encuestadores dividiéndose por colonias del municipio.

- Centro
- Infonavit Solidaridad Nacional

- Las Torres
- Las Palmas
- Melchor Ocampo

Subsiguiente con la investigación cuantitativa se estudiaron los contextos estructurales, situaciones de los resultados, el registro narrativo de los datos arrojados mediante técnicas de observación y entrevistas. Para lograr el análisis de los datos obtenidos en las encuestas aplicadas, se lleva a cabo el uso de herramientas estadísticas para obtener la media que representa el valor del conjunto de datos ordenados y sujetos a estudio para posteriormente se realiza la tabulación y el análisis grafico de cada pregunta realizada.

Los principales recursos de los que se hace uso para la ejecución de dicho proyecto son los humanos, que son los miembros del proyecto; técnicos, que abarca material y equipo de oficina y por último los financieros que es uno de los más importantes porque es el presupuesto requerido para la operación del proyecto.

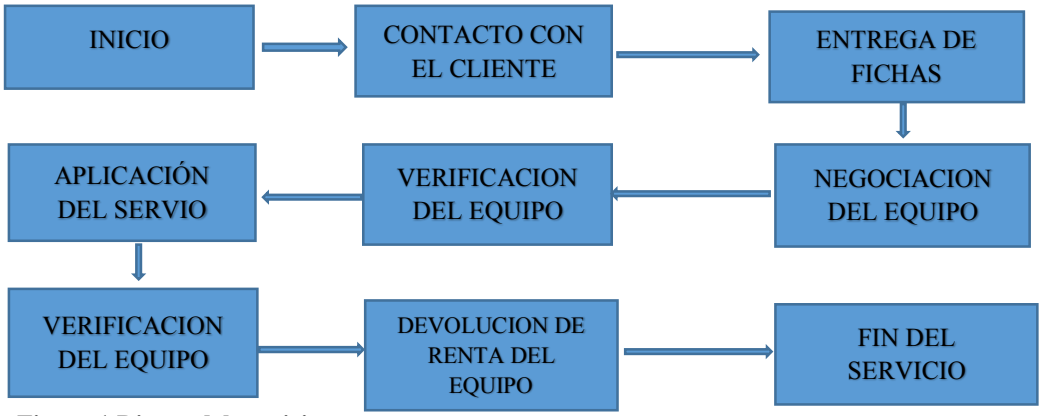


Figura 1 Diseño del servicio

3.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

BOKKA cuenta con seis diferentes servicios de los cuales hacen uno solo, dedicados a la renta de kayaks, acuamotos, parachute, stand up Surfing, banana, botes a pedal, con el objetivo de asegurar una completa satisfacción a sus clientes potenciales, a través de equipos de primera calidad, buena atención e inmediata, con esto se pretende cubrir gran parte de su mercado meta. Cada vez es más frecuente que las personas por necesidad acudan a las playas lejos del estado de Michoacán por la razón de que no ay un lugar específico dedicado a lo que se pretende y todo esto con la finalidad de que su familia o seres queridos tengan un buen momento de diversión o relajación fuera de la ciudad.

El servicio de kayaks y botes a pedal es el más sencillo, dirigido a personas con una menor solvencia económica, buscando la buena relajación y el disfrute de la playa remando asía donde le plazca, consta de entrega de chalecos salvavidas (opcionales) el quipo, y en caso del Kayakismo se entregan remos y chalecos. El servicio

de stand up Surfing y banana es el de gama media, dirigido a personas que cuentan con una solvencia media económica, buscando la buena diversión tanto exterior como interior, consta de entrega de chalecos y en caso del stand up surf entrega de remo y pulsera en el pie atada a la tabla, estos servicios entran en esta gama porque el tiempo que se renta es mayor y el segundo caso es porque tiene que haber un promedio de 8 personas como mínimo para poder ofrecer el servicio.

El servicio del parachute y acuamotos es el de gama alta, dirigido a personas mayormente con un alto nivel socioeconómico, en busca de tener una experiencia única y extrema en la costa, primeramente, consta de entregar chalecos y se justifica el precio por la razón de mayor uso de gasolina y el equipo es el más caro y el que más se le daría mantenimiento en un tiempo determinado. Nuestros servicios como organización y en conjunto son un concepto nuevo en la región ya que se realizan en base a las necesidades que surgen por el hecho de la zona costera y hacer una mejora en unidades móviles que pertenecen a dueños pero que no están registrados como una empresa en sí, Bokka entra como una opción mejorada y estable de estos tipos de equipo para realizar actividades en playa faro de Bucerías contribuyendo al aprovechamiento de la costa y obtener ingresos de ella, claro cuidando siempre de la playa y la contaminación que se genere.

3.2 MISIÓN Y VISION

a) **Misión.** Brindar un servicio de actividades de recreo náuticas dentro de la sierra costa michoacana, bajo la carencia de una en el estado, donde se presenta una riqueza natural, que se desea mostrar al mundo sus atractivos y la diversión que ofrece la naturaleza.
b) **Visión.** Ser una empresa dedicada y reconocida por fomentar las actividades de recreo en la costa, dirigente a eminencia estatal y nacional, que se determine por la responsabilidad de sus miembros en el cometido de su trabajo, así como por la calidad de su encargo.

3.3 ESPECIFICACIÓN DEL VALOR ÚNICO Y DISTINTIVO DEL SERVICIO

BOKKA. con el fin de innovar y colaborar con el medio ambiente, se ha recurrido al uso de equipos eco-amigables como lo son los botes a pedal el kayak y el stand up surf equipos de los cuales no se necesita gasolina para poder pasar una experiencia agradable de la playa. También el uso de acuamotos se tomó en cuenta presentar equipos de calidad que fueran elaborados con la máxima eficiencia y no contaminaran el mar, con el fin de ofrecer un servicio que cumpla con los más altos estándares de calidad. Además de esto, la empresa cuenta con personal calificado para que los servicios sean de primera y que el cliente se lleve la mejor experiencia posible. Además de lo anteriormente mencionado, nuestro sistema presenta varias ventajas competitivas, las cuales son un factor diferencial frente a nuestros competidores.

3.3.1 JUSTIFICACION DE LA UBICACIÓN DE LA PLANTA

Tomar en cuenta la disponibilidad y facilidad de acceso al edificio ya que no existe mucha distancia de donde daremos nuestros servicios. La ubicación de nuestras oficinas cuenta con todos los servicios básicos agua potable, electricidad, suelo por eso se decidió que estará ubicada en la parte alta de la playa retirada del mar pero solamente a 10 metros de la playa en bahía faro de Bucerías y fue en esta zona que es la más adecuada a

las necesidades de operación. Esta ubicación permitirá dar un tratamiento más adecuado a los clientes que requieran del servicio, sin afectar a los ciudadanos ni a las actividades cotidianas de los habitantes y de los visitantes a la playa. Además, que será de fácil acceso proporcionara mucha comodidad a los clientes; de igual manera de que la zona es segura y se encuentra a unos metros del sitio donde se llevaran a cabo las actividades náuticas lo que brinda una rápida agilización. Esto permite distribuir lo más cómodo a la oficina permitiendo espacio de servicios quejas y sugerencias para cada necesidad de los clientes.

3.3.2 SUSTENTABILIDAD DEL PROYECTO

Brindar los servicios adecuados en la preservación y ahorro de los recursos naturales, brindando un mejor ambiente ecológico y optimización de los recursos; que sirvan de ejemplo para el desarrollo y crecimiento de la playa, de la sociedad y municipio. Dar trabajo a las personas jóvenes para con ello contribuir en su bienestar y mejorar sus ingresos, así como su nivel y calidad de vida. Incrementar los ingresos de la zona a través de nuestra empresa que contribuya al crecimiento económico. Crear convenios con enramadas y el gobierno de la región para proporcionarles un servicio completo y así se beneficien los comedores que cuentan en sus ingresos de esta. Los anteriores puntos van enfocados a la concientización de la población y al incremento en los ingresos de la zona y estado, teniendo en el impacto ambiental, así como económico con una respuesta positiva; con ello reducir los daños ecológicos que nos competen a todos, cumpliendo con la sustentabilidad del proyecto.

3.3.3 MACROLOCALIZACION Y MICROLOCALIZACION

El establecimiento se encuentra en el estado de Michoacán, específicamente en playa de Faro de Bucerías que se encuentra en el municipio de Aquila y que cuenta con clima cálido y es en la costa. Lázaro Cárdenas de donde surge el proyecto, Por ser uno de los puertos más comerciales de México, se reciben muchos extranjeros y personas jóvenes que vienen en busca de trabajo, o playas nuevas por conocer pensando en esto y el ambiente que hay en nuestra ciudad, se pensó en la realización de este proyecto.

El estado de Michoacán colinda con los estados de Colima y Jalisco al noroeste, al norte con Guanajuato y Querétaro, al este con México, al sureste con el estado de Guerrero y al suroeste con el Océano Pacífico. Michoacán tiene una superficie de 58.585 kilómetros cuadrados.

La empresa de servicios recreo-turísticos se encuentra ubicada exactamente en Playa Faro De Bucerías.

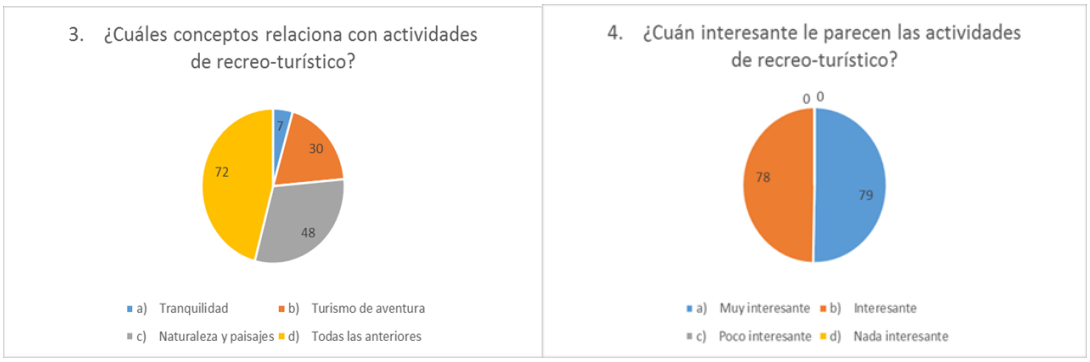


Ilustración 1 playa de Faro de Bucerías

4.- RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El tener como objetivo la implementación de un nuevo servicio innovador para el estado y la sociedad en general, que se enfoca principalmente en la idea de la factibilidad que tiene este tipo de proyecto, y al mismo tiempo favoreciendo la economía en épocas de verano y decembrinas con respecto al turismo.Se obtuvieron resultados favorables aplicando los debidos métodos como fueron las encuestas piloto para saber si se estaban aplicando las adecuadas preguntas y si estas mismas arrojarían los resultados adquiridos, se aplicaron 267 encuestas estableciendo un plano de la ciudad y lugares aledaños para resaltar las zonas a encuestar. Al finalizar con las encuestas nos dimos a la tarea de tabular contabilizar y graficar los resultados obtenidos mediante las encuestas obteniendo entre ellos un favorecimiento por parte de nuestro público el cual estaba de acuerdo con la idea del surgimiento de un servicio de este tipo.

A continuación, se muestran los resultados de algunas respuestas de las preguntas de la encuesta:





4.1 SLOGAN Y LOGOTIPO



Ilustración 2 Logotipo y Slogan

Teniendo resultados positivos nos lleva a realizar un protocolo y estructura donde se dé a conocer todo sobre este proyecto resaltando nuestro objetivo principal el cual es el aprovechar la costa del estado de Michoacán con equipo de recreo para serlo atractivo al público, haciendo conciencia en la ciudadanía de que no solo guerrero tiene este tipo de atracciones en sus costas. Este servicio se prevé ejecutar bajo los diferentes certificados de los cuales se considera son el de calidad de la ISO 14001 que contribuye al apoyo del medio ambiente y a la responsabilidad social, y la ISO 9001:2015 que se centra en la administración y mejora de la calidad de los servicios y proyectos. Por último, se realizó un análisis contable y financiero en donde se logró observar que será un servicio económico, debido a que la mano de obra y gastos indirectos serán costos elevados al inicio pero en la recuperación del ingreso se nota favorable al hacer un pronóstico de cuantas personas acudirían en fechas especiales y el ingreso se recuperara en poco tiempo, por consiguiente es un proyecto factible.

4.2 ASPECTOS INNOVADORES DEL SERVICIO

Todo proyecto se enfoca en determinadas situaciones del exterior el principal motivo es poder generar una mente abierta asía el poder mejorar o crear un producto o servicio y ayude en cierto porcentaje la vida cotidiana del ser humano, es la razón por la cual se decidió el crear este proyecto; el cual consta del crear una organización

dedicada a la renta de equipos náuticos como lo son kayaks tablas de surf, botes a pedal, la banana por mencionar algunos, esto con el propósito de aprovechar una zona perteneciente e importante del estado de Michoacán, sus bahías y playas. El toque de innovación consta que no hay empresa que iguale la idea del proyecto perteneciente y además se encargue de cuidar el medio ambiente que lo rodea, fomentando el cuidado de la flora y fauna marina.

4.3 RESULTADOS DE ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La TIR arrojando un promedio en los 5 años de 44.7130% que comparado con el interés que pagan los certificados de tesorería de la federación 8% encontramos una diferencia de 55.29%lo que nos indica que si nuestro capital inicial lo invertimos en CETES obtenemos un interés de $106559.583 y si lo invertimos en nuestro proyecto productivo obtenemos una ganancia de $1231162.44como promedio de 5 años por lo que concluimos que es mejor invertir en este proyecto productivo.

P.R.I al aplicar la fórmula del periodo de recuperación de la inversión el resultado arroja que la inversión se recupera en un tiempo de 2 años 9 meses 4 días por lo que concluimos que es completamente factible llevar a cabo este proyecto.

Cuando el resultado es positivo lo cual es este caso representa el importe de dinero que se obtiene como ganancia adicional después de haber recuperado la inversión y la tasa mínima de rendimiento, en este caso el proyecto es accesible. Si se presenta un resultado en ceros es porque se recuperó solamente la inversión y la tasa mínima de rendimiento, este proyecto cumple con estas características financieras considerándose aceptable siempre y cuando la tasa de descuento utilizada se incluya el costo de financiamiento del proyecto de inversión. Cuando el resultado del valor presente neto es negativo representa el dinero faltante para cumplir con la recuperación de la inversión y la tasa mínima de rendimiento.

Criterio de aceptación o rechazo según el VPN

Un proyecto de inversión se considera aceptable cuando el VPN supera la inversión inicial; es decir que el resultado del VPN tiene que ser igual o mayor a cero. Por lo tanto, concluimos que el VPN según el resultado del presente proyecto es totalmente factible.

4.4 CONCLUSIONES

Es bien conocido, entonces, que la idea de la creación de una empresa dedicada a la prestación de equipo náutico de recreo en la costa de estado es considerada un negocio viable, por la razón de que es una costa a las cuales pertenecen playas hermosas dignas de ser visitadas por publico regional, o nacional. Abriendo una oportunidad que no existe un servicio igual al que se pretende visualizar y alcanzar en toda la costa del estado, una vez aplicadas las encuetas al posible mercado de la ciudad y analizado algunos aspectos financieros del proyecto, se concluye que:

Con la creación de una empresa que preste equipo para realizar actividades de recreo en la costa se logrará uno de los objetivos de este, que la costa michoacana (bahía Faro de Bucerías) se catalogue como una zona u opción para pasar momentos de diversión y pueda ser disfrutada y aprovechando su zona costera que hasta hoy en día

no es famosa por la innovación de este tipo de atracciones. Pero sobre todo que se logre mejorar la calidad de vida tanto en clientes como en personal subordinado y de contratación, mejorando económicamente.

Con la elaboración de cada capítulo de este proyecto se ha logrado identificar las necesidades y gustos del público de Lázaro Cárdenas y sus alrededores, por tanto, se considera apropiada la creación de este servicio, debido al gran número de extranjeros que visitan el puerto y estado en determinadas fechas. Se observa que es necesario ofrecer distintos servicios de distracción y obviamente novedosos; así como ofrecer otro tipo de servicios (baños, duchas, Aparcamiento para minusválidos y vehículos de emergencia, carteles de autoprotección, limpieza seguridad) y que su estancia en nuestro estado les sea agradable en todos los aspectos promoviendo con esto el ámbito turístico.

4.4.1 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones propuestas para esta empresa dedicada a ofrecer un servicio serio:

•Ubicar la empresa en una o más playas de la costa donde el oleaje sea bajo para la práctica de algunas actividades inscritas en el proyecto.

•Contar con páginas de redes sociales para crear publicidad y ser visitados por personas de otros estados de la república.

•Utilizar banderas de seguridad amarilla verde y roja para identificar las zonas de peligro precaución y disponibilidad de la playa.

•Contar con servicios en su funcionalidad como WC y duchas

•La mayoría de las empresas dedicadas a la prestación de un servicio en playas cuentan con balnearios de propiedad municipal que dan prestación de WC y duchas de forma gratuita y pública.

•También tener en cuenta la seguridad, limpieza, y salvamento contratando personal capacitado pudiendo ser un outsorsing.

•Cerrar el servicio (la empresa) en fechas estrictas de acuerdo a la protección de la fauna (tortugas) para evitar un daño a la naturaleza y especies; y reanudad operaciones 60 días después de la fecha de ovación dependiendo lo que las sociedades protectoras enmarquen.

•Una vez que se den las fechas y el tiempo en que las tortugas ponen sus huevos en la costa, la empresa se dedicara a fomentar al público en general a participar en la liberación de tortugas promoviendo la protección y el cuidado de la naturaleza.

•Tener Facebook, blogs, Twitter y otras redes sociales para escuchar las conversaciones de clientes. Ser parte de esas conversaciones y buscar solucionar los problemas que se pudieran dar, abierta y honestamente.

4.5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bringas Rabajo, N. L. (2000). “El ecoturismo: ¿una nueva modalidad del turismo de masas? México: El Colegio de la Frontera Norte.

2. Idalberto Chiavenato, M. G. (2009). Iniciación a la Organización y Técnica Comercial.
3. Jay y Render, b. e. (2004). (Principios de administración de operaciones. 5° edición Heider., México: Pearson.
4. María, J. (2005). La creación de empresas Un enfoque gerencial. Perú: cixa.
5. Marisol Esquivel Ruiz y sabina López Hernández. (2004). Restructuración administrativa de la empresa balneario alondra. Lázaro Cárdenas: ITLAC.
6. Pallares Zoilo, R. D. (2005). Hacer Empresa: Un Reto, Cuarta Edición. Fondo Editorial Nueva Empresa.
7. Pierre battini, j. l. (1994). Innovar para ganar versión en español primera edición. México: Limusa noriega.
8. Ribeiro, L. (s.f.). Generar Beneficios. Urano S.A.
9. Rocha, J. G. (2006). Del libro: Prácticas de la Gestión Empresarial. Mc Graw Hill.
10. Cerna, H. M. (2012). El estado de Michoacán y sus regiones turísticas. En h. m. cerna, el estado de Michoacán y sus regiones turísticas (págs. 10-43). Morelia: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
11. Arévalo, M. S. (1983). 1. Seminario de Tesis IC.D. Patricia Cóndor Integrantes: México. Recuperado el 2015
12. Marine, B. (2004). Operaciones y procesos de producción en el sector turístico. Madrid: Síntesis.
13. Pérez Serrano, G. (1994). Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. 2 vols. Madrid: La Muralla.
14. Veciana, J. M. (2005). La creación de empresas Un enfoque gerencial. "La Caixa".

Referencias

1. Innovación organizacional. (Agosto de 200). Obtenido de Innovación organizacional: http://www.innocamaras.org/metaspace/portal/13626/14174-tipos-de innovacion.
2. García, L. (28 de Septiembre de 2011). Economía. Obtenido de http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/09/28/competitividad-reto-pymes-turisticas
3. Juan, J. (2004). Concepto de empresa de servicio. Obtenido de Concepto de empresa de servicio: deconceptos.com/ciencias-sociales/empresa-de-servicio#ixzz3mJcXnqDu
4. Báez, A. L. (2008). Gobierno del Estado de Michoacán, "Plan Estatal de Desarrollo 2008-2012". Recuperado el Septiembre de 2015, de Gobierno del Estado de Michoacán, "Plan Estatal de Desarrollo 2008-2012": www.turismomichoacan.gob.mx
5. Barragán, F. O. (Agosto de 2000). Gobierno del Estado de Michoacán,"Michoacán, Turismo Alternativo". Recuperado el Septiembre de 2015, de Gobierno del Estado de Michoacán, "Michoacán, Turismo Alternativo": www.municipiosmich.gob.mx
6. Gómez, A. (1989). Gobierno del Estado de Michoacán, "Historia General de Michoacán" tomos I y II. Recuperado el Septiembre de 2015, de Gobierno del Estado de Michoacán, "Historia General de Michoacán" tomos I y II: www.michoacan.gob.mx

7. Gutiérrez, M. (Diciembre de 2006). Sandra Nahuas de la Costa – Sierra de Michoacán. Recuperado el Septiembre de 2015, de Sandra Nahuas de la Costa – Sierra de Michoacán: www.gazeta-antropologia.es/?p=2530
8. INEGI. (2011). Panorama Sociodemográfico. Obtenido de Panorama Sociodemográfico: http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/Mich/Territorio/default.aspx?tema=ME&e=16.
9. Luis, A. (2007). Ubicación Playas de Michoacán. Recuperado el 2015, de Ubicación Playas de Michoacán: http://www.gazeta-antropologia.es/?p=2530
10. Maldonado, S. (2004). Playas de Michoacán. Recuperado el Septiembre de 2015, de Playas de Michoacán: www.turiguide.com/estados-mexicanos/centro-bajio/michoacan/405-playas-de-michoacan.html.
11. Martin, O. (Mayo de 2006). INEGI, "Anuario Estadístico del Estado de Michoacán". Recuperado el 2015, de INEGI, "Anuario Estadístico del Estado de Michoacán": www.seplade.michoacan.gob.mx
12. Vázquez, I. M. (12 de octubre de 2010). Ubicación y características físicas de Michoacán. Recuperado el 12 de septiembre de 2015, de Ubicación y características físicas de Michoacán: http://www.elclima.com.mx/ubicacion_y_caracteristicas_fisicas_de_michoacan.htm

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA ESTUDIO DE MERCADO EN LAZARO CARDENAS MICHOACAN

Tapia Tapia Alma Rosa, Toscano Galeana Jaqueline
Tecnológico De Lázaro Cárdenas. México, Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo.

ABSTRACT

This research for the engineering career in business management is of great importance due to the knowledge acquired during the career, they have been of great help to be able to carry out an investigation that will help to promote Mexican products abroad and determine the viability of the market study, technical, organizational and financial study.

Because in our country in recent years, exports of Mexican products have been declining, critically affecting the economy of thousands of Mexicans due to lack of adequate strategies for the promotion or communication of Mexican products abroad. and thus, be able to increase the exports of these Mexican products that benefit us the Mexican economy, since it covers 33% of the gross domestic product, let us know abroad with the quality that Mexican products are handled and position them successfully in the market. international market, since day after day this world has become more competitive and our country can not be left behind.

We observe in the market research what is the behavior of the consumers that make up the target market for the project, the same one that showed the existence of an unmet demand, which helps us as a support for the future demand that Mexican companies will have.

PALABRAS CLAVE: Strategic planning, business plan, market

1.- INTRODUCCIÓN

Las empresas mexicanas son muy importantes en la economía de nuestro país, ya que de ellas dependen de que existan más empleos en él, beneficiando a miles de mexicanos, que mejor que el dinero que se genere se quede en el país y no en manos de otros países. Los productos mexicanos que manejan las empresas de México son de gran calidad, por que cumplen con todos los requerimientos necesarios para que salga un buen producto a la venta. Los productos mexicanos últimamente en el extranjero ya no han sido tan demandados, debido a que no se cuenta con las estrategias necesarias para obtener mayor margen de publicidad y distribución de los productos de forma internacional, no tener las habilidades y conocimientos requeridos para enfrentar al mundo competitivo que se vive hoy en día en el mercado internacional, a consecuencia de eso las exportaciones han bajando, afectando más la economía de nuestro país. Es más, lo que se importa de otros países que lo que se exporta de nuestro país de productos mexicanos. Debido a esto vimos la necesidad de hacer una investigación donde vamos a diseñar estrategias que ayuden a la promoción o comunicación de los productos mexicanos en

el extranjero, abriendo más canales de distribución y poder colocar el producto de una manera exitosa para incrementar la demanda de ellos, así favoreciendo la economía de miles de mexicanos. Promocionando el producto eficientemente en el extranjero con una buena comunicación con los futuro clientes poténciales, destacándolo de la competencia. Es muy importante esta investigación, que nos beneficiara en un futuro, dando grandes avances, contando con nuevas técnicas. Se explicará detalla mente en que consiste, profundizaremos en temas de suma importancia que debe tener un plan de negocios y como obtener oportunidades de mercado, donde tenemos que posicionarnos, que herramienta se necesitan para ser más competitivos, fijando los objetivos claros hacia donde queremos llegar.

1.1.- PROBLEMÁTICA

México tiene diversas empresas exportadoras y aunque las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se enfocan más hacia el mercado interno, es necesario que éstas también tengan acceso a los beneficios derivados de los tratados y acuerdos comerciales que tiene México con el resto del mundo; identificando los retos y oportunidades en el comercio internacional que les permitan a las Pymes incrementar su participación en el envío de productos mexicanos en el extranjero, logrando su consolidación en los mercados mundiales. En la actualidad uno de los problemas más urgentes que carece México son los bajos porcentajes en exportación de los productos mexicanos en el extranjero.

Según El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) acaba de informar las cifras de comercio exterior mexicano correspondientes a agosto de este año, las cuales resultaron negativas en su comparativo a tasa anual ya que las exportaciones totales cayeron 6.8%, mientras que las importaciones retrocedieron apenas 1.9%, lo que nos ocasionó un déficit en la balanza comercial en dicho mes de 2.8 mil millones de dólares (mmdd). "Debido a la falta de programas, proyectos y la falta de competitividad en México en el proceso de exportación se redujo". Los escases de conocimiento de las barreras en los países importadores y en el exportador; no efectuar la investigación, registro y monitoreo de la marca, elaboración de contratos sin considerar la legislación y la práctica del país extranjero, extrema diversificación de los mercados, falta de conocimiento de las normas de defensa del consumidor, no contar con una estructura adecuada para gerencia la exportación y falta de presencia en el mercado. Por tanto, es importante que esta investigación se lleve a cabo, un plan de negocios global de estudios de mercado, para que la capacitación y la calidad de los productos sean factores determinantes que permiten posicionar exitosamente los productos mexicanos en el extranjero. Lo anterior constituye un estímulo importante para mejorar los niveles de desarrollo y de calidad de vida de la población.

1.2.- OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios, que permitan identificar las opciones de promoción más convenientes y así mismo generar un incremento de ellos, y donde se establezca que estas sean requeridas.

1.3.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- **Analizar** las herramientas adecuadas para alcanzar una exitosa investigación, que en futuro nos ayuden a la resolución del problema establecido.

- **Conocer las** razones fundamentales para iniciar procesos exportadores.
- **Diseñar** técnicas para realizar una apropiada investigación de los mercados e identificar los mercados potenciales para los productos mexicanos.

1.4.- HIPÓTESIS

La planeación estratégica generada por una empresa de estudios de mercado influye en el crecimiento de mercados y por ende en el crecimiento económico.

2.- BASE TEÓRICA

Antecedentes

Dentro de la investigación hablaremos de los autores que consideramos más importantes para poder describir este capítulo referencial de nuestra investigación. Donde habla Chemillier (1980), sobre una definición precisa y clara de lo que es plan negocios así podemos e identificar, definir, y describir. Dentro de un plan de negocios hay diferentes modelos, según Leibold y Voelpel (2006), es simplemente, la forma en la que una organización ha decidido hacer las cosas por medio de un modelo. En lo tipos de planes de negocios Freyre (2005), comenta que son muy importantes en empresas ya que nos ayuda en la toma de decisiones, incursionar en el aprovechamiento de nuevas oportunidades, comprometer y administras recursos en etc. Según Armstrong afirma que realizar una planeación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno y Stainer (2006) nos comenta que para comprender mejor el concepto de planeación estratégica debemos de verlo desde cuatro puntos de vista diferentes: Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales.

Para que un buen plan de negocios crezca se debe de tener oportunidades de mercado. La oportunidad de mercado es el punto de partida para llevar acabo "acciones de marketing orientadas al mercado" nos dice (Baéz ,2010). Para tener una oportunidad de mercado primeramente debemos de saber Identificar las ineficiencias de mercado. Dentro de un mercado, las ineficiencias están siempre presentes. Nos comenta Molina (2008), que en el mercado siempre habrá posibilidades para mejorar los servicios y/o productos. Kotler (2005) nos dice que la dirección del marketing de toda empresa debe ocuparse básicamente del análisis, la planificación, la ejecución y el control de programas diseñados para crear y mantener intercambios beneficiosos con clientes seleccionados con el fin de conseguir los objetivos de esta".

2.1.- PLAN DE NEGOCIOS

A). Concepto

Un plan de negocio es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de las tareas, y se evalúa la necesidad de recurrir a bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio. (Pérez & Gardey, 2017).

Plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto. (Chemillier, 1980)

El plan de negocios es un documento que describe, de manera general, un negocio y el conjunto de estrategias que se implementarán para su éxito. En este sentido, el plan de negocios presenta un análisis del mercado y establece el plan de acción que seguirá para alcanzar el conjunto de objetivos que se ha propuesto.

B) Modelos de negocios.

Un modelo de negocio describe como una compañía crea, entrega y extrae valor. Este incluye una serie de componentes que están integrados y que se pueden considerar como oportunidades para la innovación y la adquisición de ventajas competitivas, (Gutiérrez, 1996).

Es relevante de esta definición la introducción del concepto de que un modelo de negocio es una oportunidad para innovar y de esta forma conseguir ventajas competitivas sostenibles sobre sus competidores. Mediante una serie de componentes integrados, las organizaciones, están en condiciones de crear, entregar y capturar valor de forma distinta que sus competidores. Esto les ofrece la posibilidad de obtener ventajas sobre el resto de las empresas del sector. (Skarzynski & Gibson ,2008).

Un modelo de negocio es simplemente, la forma en la que una organización ha decidido hacer las cosas. Es decir, su sistema consistente para crear y entregar valor a los clientes y obteniendo un beneficio de esa actividad, así como una rentabilidad para sus accionistas. (Davenport, Leibold & Voelpel, 2006)

Estos autores se podían haber clasificado tanto en esta escuela de pensamiento, ya que destaca el modelo de negocio como un sistema para generar valor; como en la tercera escuela, ya que considera el modelo de negocio como un reflejo de la forma de operar de las organizaciones. Ambas visiones son complementarias y pueden ser integradas en una definición integradora. (Schmid, 2002)

Un modelo de negocio debe generar valor para la propia organización. Todo modelo de negocio debe generar beneficios a medio plazo para que sea sostenible. En ocasiones estos modelos de negocio obtienen estos por vías distintas a su actividad principal. Esta es una importante fuente de ingresos de los modelos de negocio generados a raíz de la tecnología de internet. Se produce y entrega la actividad principal sin apenas costes, pero que generan vías de ingresos alternativas como la publicidad o la venta de otros productos relacionados. (Bulfin, 1998). El diseño de un modelo de negocio está compuesto por dos partes principales: las decisiones adoptadas y las consecuencias derivadas de estas decisiones. A efectos ilustrativos, se trata de comparar un modelo de negocio con una máquina. Por supuesto las organizaciones son muy distintas que las máquinas, pero la comparación es instructiva. Cada pieza de máquina realiza una función determinada. (Casadesus, Masanell & Ricart ,2010). El proceso de generación de un modelo de negocio es dinámico. En él, hay un proceso de retroalimentación que va configurando el conjunto de decisiones más acertadas en función a las consecuencias deseadas. En el siguiente gráfico, podemos apreciar como es este círculo de retroalimentación de la generación de un modelo de negocio. Se toman decisiones, que tienen una serie de consecuencias y que deben ser coherentes con el modelo en su globalidad. (Sapag ,2008).

Consideran que un modelo de negocio se ve reflejado como un conjunto de decisiones y consecuencias asociadas con esas Organización. Puesto que cada organización hace sus elecciones y estas tienen consecuencias, se puede decir que cada organización tiene un modelo de negocio. Casadesus, Massanell & Ricart (2007b). Los modelos de negocio se distinguen en la medida en que ofrecen una mezcla de narración de historias y cálculos. Magretta (2002 a)

Describe los modelos de negocio como "historias" (con una trama, un conjunto de personajes y sus motivaciones), pero su "narrativa está ligada a los números" (de ahí la difusión del modelo de negocio y la llegada de la hoja de cálculo). Sostiene que estas dos dimensiones son fundamentales para el modelo de negocio, ya que, para tener éxito, un modelo de negocio debe pasar "la prueba narrativa" (¿es la historia coherente?), y "la prueba de los números" (¿son los números coherentes?). Como refuerzo de esta idea, (Perkmann, 2010).

En su reflexión sobre el concepto de modelos de negocio, añade que los mismos, actúan como representaciones que crean efectos materiales que implican a compradores y proveedores, persuaden a inversores, y gestionan a empleados. Sin embargo, la función del modelo de negocio no puede limitarse a un ejercicio reflexivo de mejora de la racionalidad del emprendedor que está escribiendo una presentación de PowerPoint o un plan de negocio. La narración y el cálculo que realiza son, de hecho, dirigidas a terceros, como clientes o inversores, y debe, por tanto, moverse con estos diferentes actores o grupos de interés (desde ahora denominados "stakeholders") y la coordinación de sus acciones, Doganeva (2009 a).

Los modelos de negocio como descripciones fehacientes de una realidad en sí misma, podemos también, definir su utilidad, en el entorno de modelos de nuevos proyectos o empresas de nueva creación, (desde ahora denominados "new ventures"). En lugar de una descripción, un modelo "new Venture" es una demostración Doganova (2009 b).En este estudio se observa que la calidad no acumulativa de la literatura sobre los modelos de negocio no logra converger las definiciones de investigación, y mucho menos los entornos de resultados normativos o predictivos. Con pocas excepciones (Zott & Amit, 2007). En la revisión de la literatura que trata de definir el concepto de modelo de negocio, encontramos estudios que abarcan hasta prácticamente la actualidad. (George & Bock, 2011).

1) La dirección estratégica y los modelos de negocio.

El concepto de modelo de negocio carece de bases teóricas tanto en economía como en los estudios de economía de la empresa. Es tan simple como que en la teoría económica no hay un sitio establecido para la teoría sobre los modelos de negocio. Esta ausencia de análisis económico sobre los modelos de negocio se debe en gran medida a que es un concepto que se ha originado por la práctica real en los mercados. Teece (2010a).

Los modelos de negocio no han tenido sitio en los análisis de la teoría económica, dado que esta acepta principalmente el principio de competencia perfecta. Es decir, los modelos de negocio no tienen sentido, ya que se entiende que si se entrega valor a los clientes, estos siempre pagarán por ello. (Dumont, 2009). La teoría económica, esta área tiene un hueco en los estudios estratégicos y organizacionales, así como en marketing. Por ello, se analizará en este apartado las principales relaciones entre el concepto de modelos de negocio con los aspectos más fundamentales de la teoría sobre dirección estratégica. Un modelo de negocio no es lo mismo que

su estrategia. Un modelo de negocio no analiza su capacidad de competir con otras organizaciones. Esta es la labor de la estrategia Magretta (2002 b). Esto no son estático sino dinámicos y en ocasiones cambian de una forma emergente y no como consecuencia de una estrategia premeditada. Por ejemplo, en los años 70 y 80, Toyota y General Motors tenían un modelo de negocio muy similar. Poco a poco, Toyota fue tomando decisiones, hasta llegar a lo que conocemos como modelo de fabricación "Lean" Womack y Jones (2003). Parte de la estrategia de Toyota era premeditada, pero una gran parte fue resultado de una estrategia emergente (Womack et al., 1990).

2) Innovación en modelos de negocio

La diferencia entre empresas exitosas y no exitosas depende de numerosos factores, pero en muchas ocasiones depende del cambio. El cambio en el mercado, en la economía, en el producto o servicio; lo cual lleva a un cambio en la experiencia del consumidor y en sus percepciones y actitudes. Esto señala, que la supervivencia de una compañía depende de su capacidad de adaptación Morris (2009 a). Por lo tanto, la innovación se refiere a un atributo, un proceso o un resultado, no todo lo nuevo califica como innovación, la innovación, por definición crea ventajas competitivas.

Existen dos situaciones particulares en las que se hace necesario un nuevo modelo de negocio, la primera se da en el inicio de la actividad empresarial, dado que son imperfectos, hay que ir adaptándolos hasta encontrar la efectividad esperada. La segunda, es cuando una empresa ya establecida descubre que necesita un cambio por dificultades de creación y captura de valor. (Sosna et al. ,2009).

A innovación en el modelo de negocio, representa una oportunidad de aumentar ingresos con rendimientos sostenibles, una herramienta competitiva y es importante para optimizar actividades individuales (como la producción) la implementación de un pensamiento sistémico y holístico. Según los autores, los directivos pueden innovar en los tres elementos del diseño del modelo de negocio: contenido, estructura y forma de gestión. (Zott & Amit ,2009)

Los modelos de negocio no se pueden considerar estáticos en el tiempo, se deben cambiar y modificar, son dinámicos, más no estáticos. (Demil & Lecocq ,2009). Realizan una crítica del carácter estático del concepto de modelo de negocio, a partir del análisis de dos puntos de vista, uno estático relacionado con la necesidad de coherencia entre los diferentes componentes de un modelo de negocio y un punto de vista dinámico relacionado con la necesidad de pensar en la evolución de un modelo de negocio. Por otro lado, el modelo cerrado se encuentra con grandes dificultades para ir más allá de las fronteras de los recursos físicos que poseen. La innovación y la continua adaptación de los modelos de negocio también permite contrarrestar los efectos de la competencia (Vives & Svejenova, 2009).

3) Diseño del modelo de negocio

Existe una clara diferencia (aunque a menudo pasada por alto) entre el diseño del modelo de negocio y la implementación del modelo de negocio Sosna et al., (2009). Existen varias propuestas para diseñar un modelo de negocio. Sin embargo, la mayoría de las propuestas giran alrededor del planteamiento de una serie de preguntas, cuyas respuestas articuladas brindan una imagen del modelo de negocios de una compañía. (Magretta

,2002). De igual manera, para Zott & Amit (2009) las preguntas que los directivos necesitan plantearse para la innovación del modelo de negocio son las siguientes: ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio? ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas? ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de formas novedosas? ¿Quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio (por ejemplo, la empresa focal o un socio), y qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura? ¿Cómo se crea el valor a través del nuevo modelo de negocio para cada una de las partes involucradas? y ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?

Cuando se analiza el modelo de negocio en interacción se debe tener en cuenta la interacción táctica, es decir, lo que afecta a las organizaciones dentro de los límites fijados por su modelo de negocio y la interacción estratégica, es decir, la forma en que las reconfiguraciones del modelo de negocio de una firma afectan el de otra Casadesus-Masanell & Ricart, (2011 d).

4)El modelo de negocios de suscripción

Es aplicable principalmente donde ofrecen productos (opuestamente a servicios), y los consumidores están interesados en recibir varias versiones de la mercancía ofrecida, la cual se actualiza regularmente. Gaspar, (2010 a). Ejemplos de este modelo son las versiones electrónicas de los diarios y revistas; para acceder a las mismas se cobra una suscripción, lo que nos otorga la posibilidad de acceder a la totalidad de los artículos, como valor diferencial a las versiones empresariales, muchos de sus artículos que se encuentran en sus versiones electrónicas no se publican en las versiones de papel. Gaspar (2010 b).

5) El modelo de negocios de marketing multinivel

El marketing multinivel es un tipo de venta directa. Normalmente, los comerciales venden productos directamente a los consumidores por medio de recomendaciones y marketing de boca a boca. Los comerciales de MLM no sólo venden los productos o el servicio de la compañía, sino que animan a otras personas a unirse a la compañía como distribuidores para compartir sus recomendaciones que se transformen en ventas. (Mendelsohn & Martin 2004).

Este modelo de negocios se trata, en pocas palabras, de un plan de marketing en el que una empresa que quiere vender sus productos hace la venta directa al consumidor, a través de representantes. En lugar de seguir la ruta de las compañías tradicionales, que fabrican un producto y luego contactan a mayoristas que distribuyan los artículos a almacenes y tiendas en todo el país, la empresa multinivel entrega la mercadería directamente a los distribuidores independientes o representantes. (Chemillier, 1980)

El Marketing Multinivel es un modelo de negocios que es una buena muestra del marketing directo en la que una persona se asocia con una compañía padre como independiente o franquiciado y recibe una compensación basada en la venta de productos o servicios personales y de los demás miembros asociados mediante dicha persona. (Kitching & Trevor 2001). Es muy importante conocer los conocimientos del marketing multinivel, porque así nos llevaran a tener una mejor estrategia al momento de lanzar el servicio.

6) El modelo de negocio como sistema de generación de valor

Un modelo de negocio consiste en un proceso de entregar valor a los clientes y otro de recibir valor para la empresa mediante el pago por el valor entregado. Por tanto, un modelo de negocio describe el diseño o la arquitectura de la forma de crear valor, entregarlo al cliente y los mecanismos para capturar valor para la organización. Dentro de estas reflexiones la dirección hace hipótesis sobre qué es lo que quieren los clientes, cómo lo quieren, cómo puede la compañía organizarse para poder satisfacer esas necesidades, Teece, (2010 c)

7) El modelo de negocio como arquitectura organizacional

Se centra en la realización de actividades relacionadas para producir una proposición de valor para los consumidores". Consideran que este concepto tiene dos utilidades diferentes. Por un lado, una aproximación estática, que permite entender la coherencia de los componentes del modelo de negocio y como se relacionan entre sí. (Anzola, 2010).

Esta visión permite construir tipologías y estudiar la relación entre el modelo de negocio y el rendimiento esperado. Desde este punto de vista todo modelo de negocio tiene tres componentes: Recursos y capacidades; estructura organizativa; y una proposición de valor. La segunda aproximación, tiene un enfoque transformacional. Es una herramienta para promover el cambio y la innovación para la organización o incluso el modelo de negocio en sí. (Demil & Lecocq 2010). Además, construye tipologías y estudiar la relación entre el modelo de negocio y el rendimiento esperado.

D) Planeación estratégica.

La planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones internacionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. El proceso de evaluar el ambiente de la empresa y sus fuerzas normales para determinar después actividades a corto y largo plazo.

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. (Fred r., 2006). Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone en entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.(Armstrong, 2008)

E) Características de planes de negocios

Esta claridad se debe principalmente a que su objetivo es convencer y demostrar así las posibilidades del proyecto. Cuanto más claro seas, más posibilidades tendrán tu idea de convencer a terceros. Asimismo, intenta que el lenguaje usado no sea demasiado formal o técnico. Es mejor plantear un plan de negocio de manera natural, siempre correcta pero cercana. Esto no quita que sea necesario añadir datos e incluso estudios de mercado, pero debes exponerlos de una forma clara para que cualquier lector pueda comprenderlos. (Villarán, 2009). El plan de negocios está ideado para que sea leído por terceros, ya sea para buscar financiación o socios,

por lo que es esencial que pienses en la persona a la que llegará. Dependiendo de si se trata de un inversor, entidad bancaria o socio, habrá una serie de preguntas y cuestiones que deberás resolver; y es que a cada uno de ellos les interesará más un apartado que otro. (Resenterra, S/f). La extensión de los planes de negocio no está determinada. Cada idea puede necesitar más o menos apartados para ser descrita. No obstante, lo normal es que el plan cuente entre 15 y 35 páginas. En este recuento no entrarían los apéndices ni los textos de apoyo.
Por último, no tengas miedo de usar apoyo gráfico como tablas e incluso fotografías. Ten en cuenta que hay veces que, para comprender un texto, el apoyo gráfico es esencial, pues hace que las ideas se plasmen con mayor fuerza.

F) Importancia de los planes de negocios y de la planeación estratégica.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas Planteadas, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la Amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y Actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o Niveles inferiores. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y Cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que Esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a Suministrar a los consumidores. El uso de cualquier tipo de sistema de información, incluyendo los sistemas de Business Intelligence, deberá de servir de apoyo para completar dichos planes y estrategias, es decir, deberán de estar alineadas a la estrategia del negocio.

Hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios y ejecutivos promover iniciativas de inversión y tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un negocio. (Pérez, 2009). Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los emprendedores y empresarios. Según Salazar (2010) nos dice que es un documento estratégico indispensable, no es posible emprender o crecer un negocio con éxito sin tener un plan detallado.

La importancia de la planeación estratégica. Es de gran relevancia en la empresa mexicana, la adopción de prácticas en términos de planeación estratégica, que identifica sistemáticamente las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan la base para una ventajosa toma de decisiones en el presente, y así, aprovechar o crear las oportunidades y transformar los peligros en ocasiones de mejora estratégica. (Castro, 2013). Para poder hablar de estrategias, primeramente, debemos comprender el concepto planeación, el cual se compone de acciones pensadas para el logro de objetivos, consiste en acciones que tienen consecuencias futuras, que no pueden existir si no están en función de uno o varios objetivos, son decisiones anticipadas basadas en una visión de dónde nos encontramos y dónde queremos estar.

2. 2 OPORTUNIDADES DE MERCADO.

A) Concepto de oportunidades de mercado.

"Las llamadas oportunidades de mercado, es en cierta forma la razón de ser de las empresas, ofrecer lo que las personas quieren adquirir, emplear utilizar para cada una de sus necesidades. Toda empresa debe iniciar su proceso de marketing, con la primera fase conocida como análisis de oportunidad de mercado"

“Un mercado específico en el que la compañía podría desarrollar acciones de marketing disfrutando de una ventaja competitiva. Estas definiciones son muy similares y transmiten el mismo mensaje, la diferencia entre una y otra es el cambio de "campo atractivo" que es un concepto más amplio por el de "mercado específico" concepto que guía mejor a las compañías al conocer "hacia donde" deben estar dirigidas las estrategias de marketing. (Philip Kotler, 2006).

1. Identificación de oportunidades de mercado.

Puede ser difícil predecir y saber cuándo hay una oportunidad para que un producto o servicio. Sin embargo, gracias al estudio constante y el interés en la búsqueda de estas es que se han generado indicadores para poder identificar tales oportunidades y no dejarlas pasar desapercibidas. Tales como:

Los cambios en la dinámica del mercado, conocimiento e información lagunas o mercados imperfectos, cambios reguladores, cambios en la cadena de suministro para una industria, la convergencia de las tecnologías, introducción de nuevas tecnologías o perjudicial, los líderes del mercado están obsesionado cliente o el cliente ciego, ventaja de propiedad o contractuales.

La identificación de oportunidades de mercado podrá reflejarse en la siguiente imagen:

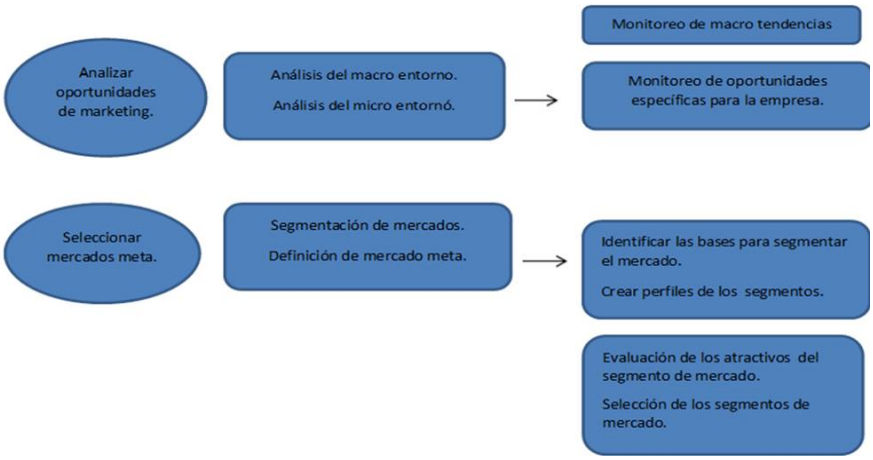


Fig.1 Identificación de oportunidades de mercado, (Kotler (2003):

Cifuentes, (2012) decía: “El conocer quiénes serán sus competidores es esencial, para iniciar con un negocio es significativo el no entrar a una competencia directa con empresas reconocidas en el mercado, la alternativa es hallar estrategias innovadoras para atender las necesidades de los clientes potenciales, estudiar, conocer las fortalezas y debilidades de mis competidores me ayudara mejorar las estrategias para satisfacen las necesidades del mercado objetivo al que quiero entrar. Este conocimiento sobre mi competencia me dará mejores oportunidades para encontrar puntos débiles en el mercado.”

Kokemuller (2016) por su parte aseguraba que: “La persona que desee descubrir oportunidades en un mercado, debe conocerlo primero, ya que pueden existir muchas, pero estas no son visibles. Se comprende como mercado un conjunto de compradores con la misma necesidad los cuales se encuentran dispuestas a intercambiar dinero por bienes y servicios que satisfagan sus necesidades. Cuando pueda dar respuesta a todas las preguntas se podrá decir que usted realmente conoce el mercado.”

B). Diseño de la investigación de mercados

"Estructura o plano para llevar a cabo una investigación de mercados. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere para estructurar o resolver problemas de investigación". "La investigación de mercados es una herramienta utilizada por las empresas de negocios, vital para su desempeño exitoso en el mercado en el cual compiten. Es una técnica que permite recolectar información específica relacionada a un problema u oportunidad, el cual la empresa desea corregir o aprovechar según sea el caso y tendrá como premisa la validez y confiabilidad de la información para tomar decisiones acertadas." (Gómez, 2016)

C). Concepto de investigación de mercado.

Existen varios conceptos de investigación de mercado; Kotler (2002), define la como "el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa". "La investigación de mercados no es un fin, es un medio para alcanzar un fin: mejorar la toma de decisiones" (Chisnall, 2002). Según Naresh Malhotra (1997), la investigación de mercados es "la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia". Sin embargo, para Richard L. Sandhusen (2002), la investigación de mercados es "una recopilación sistemática, registro, análisis y distribución de datos e información sobre los problemas y oportunidades de mercadotecnia".

1) Tipos de estudios de mercado.

Malhotra (1992), clasifica al estudio de mercado como un tipo de investigación descriptiva (tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del mercado), así como lo son también: los estudios de participación, los estudios de análisis de ventas, los estudios de imagen, entre otros. (Pág. 90 - 92).

Por otro lado, cabe señalar que los términos estudio de mercado y estudio de marketing suelen ser utilizados de forma indistinta. Sin embargo, en algunos libros se intenta distinguirlos por separado; según esta teoría, los estudios de mercado estudian propiamente los mercados y son un tipo de estudio de marketing, así como lo son los estudios de publicidad, de consumo.

Investigación de antecedentes es la que ocurre a los denominados datos secundarios que consisten en informaciones y estadísticas que existen en algún sitio (cámaras, empresas, bases de datos, etc.) y que pueden ser utilizadas para tomar conocimiento del fenómeno comercial en cuestión. Aunque su costo es reducido, la información que es posible obtener por esta vía es muy general y sirve solo como una primera aproximación al tema. (McDaniel y Gates, 2002 (a)).

D) Análisis de mercado

Analizar todos los aspectos del mercado, y en particular, el comportamiento y las necesidades de los clientes, lo cual puede aportar información muy valiosa con la que alimentar el proceso de innovación, por ejemplo, para

identificar y evaluar las especificaciones de los nuevos productos. El análisis de mercado tiene dos aplicaciones principales dentro del ámbito de la gestión de la tecnología. En primer lugar, resulta útil para identificar nuevas oportunidades de negocio. En ese caso los objetivos establecidos para I+D pueden centrarse en la satisfacción de esas necesidades ya existentes en el mercado. Esto nos llevará a un tipo de innovación creada por el mercado, es decir, guiada por la demanda.

En segundo lugar, apoya la correcta transformación del nuevo conocimiento tecnológico en nuevos productos, es decir, el tipo de innovación promovida por la tecnología, que requiere una adecuada evaluación de los potenciales del mercado para evitar el fracaso comercial del nuevo producto. (Cattin,&Wittink, 1982). Analizar bien a tu competencia es paso previo inexcusable si eres emprendedor y quieres crear una empresa o negocio nuevo. Te contamos los objetivos que debes considerar, seis técnicas de análisis de la competencia al alcance de todos y los errores más habituales que se suelen cometer. (De la Colina, 2005).

E). Características de los mercados.

El mercado de consumo se refiere a los compradores que adquieren bienes y servicios para consumo en lugar de reventa. Sin embargo, no todos los consumidores son iguales en sus gustos, preferencias y hábitos de compra; debido a las diferentes características se pueden distinguir ciertos consumidores de otros. Estas características de los consumidores particulares incluyen varios rasgos demográficos, pictográficos, de conducta y geográficos. Los vendedores suelen definir estas características de los consumidores a través de la segmentación del mercado, el proceso de separación e identificación de los principales grupos de clientes. (Suttle, 2016).

F). Teorías de marketing.

"La dirección del marketing de toda empresa debe ocuparse básicamente del análisis, la planificación, la ejecución y el control de programas diseñados para crear y mantener intercambios beneficiosos con clientes seleccionados con el fin de conseguir los objetivos de esta". (Kotler et. al., 2004, p.12).

1) Teoría de consumidor

"El concepto de comportamiento del consumidor significa "aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios", se habla de un comportamiento dirigido de manera específica a la satisfacción de necesidades mediante el uso de bienes o servicios o de actividades externas (búsqueda de un producto, compra física y el transporte del mismo) y actividades internas (el deseo de un producto, lealtad de marca, influencia psicológica producida por la publicidad)."(Arellano ,2002).

2) Teoría del mercado

De esta forma Weber (2001), en su obra Historia económica general, desarrolló el capítulo sobre operaciones con mercancías y con dinero en la época precapitalista como preámbulo a su capítulo sobre el origen del capitalismo moderno. En esa etapa inicial, indica la primera forma de comercio tuvo que ver con un fenómeno interétnico, haciendo referencia a un comercio que no se daba dentro de la misma tribu o comunidad sino con "personas ajenas a la tribu" y la catalogó como un esquema que pudo surgir como especialización interétnica de la producción (p. 1739. A esa forma de relación social antecedió, además, explicó que el comercio propio de

una tribu: con sus productos puede llevarse a cabo de muy diversas maneras. Primeramente, constituye una ocupación accesoria, de campesinos y artesanos de la industria doméstica, precisamente como labor de temporada. De esta fase deriva el comercio ambulante (buhoneros) y la venta. (pp. 173-174).

3) Teoría de comunicación

"El debate teoría y práctica ha dejado de ser la lucha entre teoricismo y pragmatismo y se coloca hoy en otro terreno: el de la hegemonía teórica del saber tecnológico. La idea de información-asociada a las innovaciones tecnológicas- gana operatividad y legitimidad científica mientras la de comunicación se opaca o se desplaza y aloja en campos aledaños. Dicho de otra manera, el problema ya no es la ponderación del peso que en la formación del comunicador deben tener los diversos saberes y destrezas sino qué tipo de reflexión teórica puede articularse al «hacer comunicación, sin quedar absorbida o neutralizada por la razón tecnológica y la «expansión» de la lógica mercantil a modelo de sociedad." (Barbero, 2009).

"Quiero hablar de cómo me he encontrado con los estudios comunicacionales desde la antropología y la sociología de la cultura al analizar en los últimos años el consumo cultural en México. Debido a que este tema es uno de los que más obligan a vincular lo que varias disciplinas conocen de él y al lecho de haberlo venido elaborando con un grupo de antropólogos y comunicólogos, en cada momento las tensiones y las promesas entre los estilos de investigación se volvían evidentes." (Pérez,1990). La evolución de los mercados durante la última década ha generado diferentes comportamientos en los consumidores haciendo que: según Kotler y Trias de Bes, "los mercados se estén fragmentado en pequeños nichos que son menos rentables". (Kotler, Bes Trías, 2003).

G). Mercadotecnia.

"Esta disciplina es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes."(Kotler, 2011). El Dr. Philip Kotler define la mercadotecnia como la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio. La mercadotecnia identifica las necesidades insatisfechas y deseos. Se define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de ganancias. Señala qué segmentos la compañía es capaz de servir mejor y diseña y promueve los productos y servicios adecuados. Y afirma que en la actualidad se puede hablar de Mercadotecnia 3.0, en donde existen elementos enfocados para que el producto y los valores de éste fortalezcan -en todos los niveles- el lazo con los consumidores y también con los inversionistas, empleados, distribuidores, proveedores y todo aquel que forme parte del equipo, pues su finalidad es generar una relación ganar-ganar. Sin embargo, son pocas las compañías que desarrollan Marketing. (Dirección de Mercadotecnia (Octava Edición) de Philip Kotler).

Michael Brenner, para Forbes, explica que "Mercadotecnia es lo que dices y cómo lo dices cuando quieres explicar lo genial que es tu producto y las razones para que la gente lo compre. Mercadotecnia es un anuncio. Mercadotecnia es un panfleto. Mercadotecnia es un comunicado de prensa. Y más recientemente, mercadotecnia es una página de Facebook o una cuenta de Twitter. La realidad es que la mercadotecnia se sienta en la intersección entre los negocios y el consumidor, el gran árbitro entre los intereses de la empresa y las necesidades del comprador".

H). Elementos básicos de un estudio de mercado

Captación de datos: El primer paso será siempre la recolección de información primaria que pueda servir como base de análisis. Existen diferentes tipos de fuentes: Encuestas propias, estudios históricos, registros de empresas, cámaras de comercio, investigaciones de campos, datos internos de la empresa, historiales de venta etc., el tipo de información a recolectar dependerá de los objetivos que persigue la investigación. (Jaurregui, 2011, (a)). Muestreo: Es la parte que se encarga de capturar los datos relevantes provenientes de fuentes primarias para luego analizarlos y generalizar los resultados a la población de la cual se extrajeron.

Experimentación: Consiste en manejar uno o varios elementos de mercado (precio, cantidad, calidad, publicidad) con el fin de generar datos acerca de reacciones del mercado. Busca identificar el impacto de cada variable sobre el comportamiento del mercado. (Jaurregui, 2011(b)). Análisis del comportamiento del consumidor: Investiga el "Por Qué", las personas varían sus preferencias, aceptan o rechazan determinados productos o algunas marcas. Generalmente estas investigaciones se basan en factores de conducta y psicológicos. (Jaurregui,2011, (c)). Análisis de regresión: Es aplicar técnicas matemáticas para estimar las relaciones existentes, con base en datos preliminares o variables aisladas. Predicción o informe: Consiste en estimar valores (investigación descriptiva), o predecir valores (investigación predicativa), que serán los resultados de la investigación y la base para obtener conclusiones.

I). factores que pueden modificar los aspectos del mercado

Un mercado presenta unos límites distintos que han de conocerse para diseñar adecuadamente la estrategia comercial. Estos límites señalan el campo de actuación de la acción de marketing, pero, no son siempre fáciles de identificar y tampoco son inamovibles. A su vez, estos límites sirven para establecer criterios para dividir o clasificar a los mercados. En concreto, estos límites pueden clasificarse en:

Físicos: territoriales o geográficos, que da lugar a mercados locales, regionales, nacionales y extranjeros.

Según las características del consumidor: demográficas, socioeconómicas, étnicas y culturales. Por ejemplo, mercado de adolescentes, de amas de casa.

Según el uso del producto: Son los límites más relativos y los que más fácilmente pueden ser modificados. Por ejemplo, los helados no tienen por qué ser únicamente para el verano (campaña publicitaria de los helados). (Arbide, J. (1993). La inflación también afecta a la capacidad de compra del mercado y puede alterar las pautas de consumo. Si sube, el consumidor puede adquirir una menor cantidad de bienes y servicios por unidad monetaria. Además, influye en el comportamiento del mercado, anticipando las decisiones de compra cuando se prevé un aumento de las tasas de inflación, o retrasándolas cuando se prevé lo contrario. Además: Tecnológicas, socioculturales, políticas y legales. (Esteban,1997). El entorno, el entorno de marketing de una organización en sus relaciones de intercambio se puede definir como el conjunto de fuerzas directas e indirectas y controlables e incontrolables que son susceptibles de ejercer influencia, desde un ámbito micro y macroeconómico, en todas sus acciones, decisiones y resultados. El entorno de marketing presenta tanto oportunidades como amenazas para la empresa. Las organizaciones que tienen éxito son conscientes de la importancia que tiene observar los cambios en el entorno y adaptarse a ellos. Pero, por desgracia, existen

demasiadas empresas que no consideran los cambios hasta que es demasiado tarde. Los especialistas de marketing de la empresa tienen la responsabilidad de identificar los principales cambios del entorno, identificando las tendencias, oportunidades y amenazas. (Santesmases,2001):

J). Segmentación de mercado

"La manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva"(de Hill y Jones, Mc Graw Hill Interamericana, Pág. 171.) Aunque las variables utilizadas pueden ser muchas, y si dispusiéramos de toda la información del mundo podríamos afirmar sin rubor que cuantas más variables tengamos, más cerca de nuestro cliente potencial estaremos, tenemos que plantearnos que lo práctico es trabajar con unas pocas variables, tres o cuatro a lo sumo.

K). Estrategias de mercadotecnia.

La estrategia de mercadotecnia "es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado". (Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, Tomo 1, 11a. Edición, de McCarthy Jerome y Perreault William, Mc Graw Hill, Pág. 47). La lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia". (Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall, Pág. 65).

El posicionamiento de marca es el espacio que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de sus competidores. Para establecer correctamente nuestra estrategia de posicionamiento debemos tener en cuenta ciertos aspectos como saber los atributos que aportan valor a los consumidores, nuestro posicionamiento actual y el de nuestra competencia o el posicionamiento al que aspiramos y su viabilidad. (Espinosa, 2015).

El posicionamiento de marca es el espacio que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de sus competidores. Para establecer correctamente nuestra estrategia de posicionamiento debemos tener en cuenta ciertos aspectos como saber los atributos que aportan valor a los consumidores, nuestro posicionamiento actual y el de nuestra competencia o el posicionamiento al que aspiramos y su viabilidad. (Espinosa, 2015).

1) Elementos de la Estrategia de Mercadotecnia:

Jáuregui (2002) definía los elementos de la estrategia de mercadotecnia como:

Estrategia de Selección del Mercado Objetivo: definir claramente una necesidad para un mercado objetivo, será el primer elemento de la estrategia de mercadeo. Es imperativo definir su potencial, sus características y formas de compra, sus niveles de consumo y preferencias para arrancar de manera exitosa.

Estrategia de Desarrollo del Producto: identificada la necesidad del mercado y su potencial, seguirá el desarrollo de los productos a ofrecer en dicho mercado. Aparte del problema de la producción, es clave definir la composición adecuada de los productos a ofrecer, las líneas de productos, el análisis de consumo (Cómo consume el mercado objetivo o el consumidor típico con el fin de desarrollar el producto) y formas presentación.

Estrategia de Distribución: las actividades de logística y distribución serán otro punto de la estrategia de mercadeo. Incluye: los canales por los cuales se van a distribuir los productos, las formas de entrega, las alianzas comerciales de venta y todas las actividades relacionadas con el manejo del producto, su cuidado y su llegada al consumidor final.

2) Plan estratégico de mercadotecnia

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".(Sallenave, 1998). En términos generales, el plan estratégico de marketing es un documento escrito que incluye una estructura compuesta por: 1) un análisis de la situación, 2) los objetivos de marketing, 3) el posicionamiento y la ventaja diferencial, 4) la descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing, 5) el diseño de la mezcla de marketing y 6) los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada.

3. Como influyen los planes de negocio en la búsqueda de oportunidades. La importancia de realizar un plan de negocios en la búsqueda de oportunidades de negocio ha crecido tanto en los últimos tiempos, sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas es decir: tener un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite aportación que realiza Bajo este horizonte de mercado en el que se mueve los negocios, las compañías se ven obligadas a planear su negocio y visualizar el comportamiento del mismo a través del tiempo, por lo que elaborar un plan de negocio resulta de su importancia para este contexto real. (Porter, 2007).

En el mundo actual, parece que sí, simplemente, tener un "asesino" idea de un servicio o producto, que el éxito del negocio está garantizado. Desafortunadamente, esto no es cierto. Muchos eruditos académicos punto la culpa de esta falsa percepción de falacia MouseTrap Oliver Wendell Homes ': (Salazar, 2010)

Desafortunadamente, simplemente tener una mejor trampa para ratones no es suficiente. La capacidad de determinar la oportunidad de mercado, el desarrollo de un sólido posicionamiento y propuesta de valor y desarrollo de un plan de marketing sólido son fundamentales para la ejecución de un negocio exitoso. (Chain, 2008).

3.- DESARROLLO DE LA METODOLOGIA

3.1 Marco contextual (referencial)

La ciudad de Lázaro Cárdenas es la cabecera de uno de los 113 municipios que conforman el estado de Michoacán, ubicado al sureste del estado, justo en la frontera con el estado de Guerrero, que está delimitado por el río Balsas. Con 35 años de existencia, el Puerto Lázaro Cárdenas es un puerto marítimo joven y dinámico ubicado en la costa del Pacífico Mexicano en el estado de Michoacán. En su origen, surgió como un puerto industrial, pero a medida que el mercado de contenedores comenzó a cobrar importancia, la ciudad encontró un nuevo papel, el movimiento de la carga comercial. Es uno de los cinco puertos principales del país, opera el 18% del total de carga comercial (excluyendo petróleo y derivados) que se opera en todo el Sistema Portuario

Nacional. Destaca por su importante y consolidada actividad industrial y por su joven y creciente actividad comercial. En los últimos 10 años, la actividad total del puerto ha crecido un 63.56% y con respecto a 2006, año de inicio de vigencia del anterior PMDP, se ha producido un crecimiento del 54.82%.

Ciudad Lázaro Cárdenas, Michoacán, se caracteriza por la constitución de dos circuitos socioeconómicos que operan y se reproducen de manera separada y desarticulada. En el ámbito urbano, por un lado, los grandes establecimientos localizados en el recinto portuario están eslabonados con el comercio mundial. Por otra parte, un numeroso agregado de micros y pequeñas empresas está disperso y acoplado al fondo de consumo de la población asalariada. A pesar de las políticas de desarrollo regional y las elevadas inversiones aplicadas en la zona desde los años setenta, no se han construido enlaces productivos entre los dos circuitos. Por tanto, ambos adquieren sus principales insumos fuera de la región. Las micro y pequeñas empresas aparecen como un sector secundario entre las prioridades de fomento de inversión de los gobiernos federal y estatal; entre tanto las grandes empresas se consideran estratégicas por su vinculación con el comercio internacional.

Actividad comercial:

En el área externa al recinto portuario, en la zona urbana se desperdigan, en conglomerados, numerosos negocios micro y pequeños, muchos informales, que se ligan a la actividad comercial del consumo de los habitantes de la ciudad, que se alimentan de la derrama salarial generada por las empresas establecidas al interior del puerto. Son negocios para el comercio y de servicios que no están articulados a las empresas del recinto portuario e industrial. Así, cada circuito económico se circunscribe en un área de la ciudad, cada conjunto de las empresas, micro, pequeñas y grandes se pueden identificar en Ciudad Lázaro Cárdenas por su localización específica. (APILAC, 2006).

Asimismo, el puerto se considera el espacio idóneo como plataforma de exportación e importación de automóviles más importante del Pacífico mexicano. La API Lázaro Cárdenas ha destinado un área para movimiento de vehículos, y se planea establecer una terminal de almacenamiento de automóviles. Empresas como Centurión prevén la cesión parcial de derechos de un patio de 15 ha donde se realizaría una inversión conjunta de tres millones de dólares, buscando mover un total de 330,000 autos en los primeros cinco años de operación. Las actividades de Centurión representarían 8% adicional a los ingresos de la administración portuaria (APILAC, 2006).

Desarrollo regional, entre grandes y pequeñas.

En los últimos años se ha asumido que la política de polos de desarrollo puede aplicarse en el contexto del desarrollo local, en cuanto que las grandes empresas pueden adecuarse a las formas de organización flexible y estimular la integración de unidades externas a los sistemas productivos de un lugar en particular. Se supone la convergencia entre las estrategias de la gran empresa y el territorio y su confluencia con efectos positivos para provocar el desarrollo. La gran empresa transnacional se considera un agente capaz de converger con las estrategias territoriales de un área en concreto (Vázquez, 1997).(Martínez, 2006). Un lugar fundamental en la propagación del crecimiento regional lo jugarían las grandes empresas con capacidad innovadora, que pueden ejercer una amplia influencia y dominio en otras entidades económicas. Se trata de empresas dinámicas que por su gran tamaño, crecimiento acelerado, capacidad de innovar y generar impulsos externos pueden provocar enlaces interindustriales con empresas de menor tamaño.

Las políticas públicas.

En Lázaro Cárdenas existen todavía fuertes desafíos y persisten diversas dificultades en materia de desarrollo regional. En síntesis, se ha vuelto característica y permanente la poca articulación social y de escaso enlace de las actividades económicas. Se ha vuelto característica del municipio la segmentación social y del territorio frente al predominio del área industrial y urbana, determinada por las empresas fuertes, concentradas en la metalmecánica e integrada al mercado extra local y mundial; a su vez, con efectos excluyentes para el resto de los pobladores tanto de la región costera como al interior del área administrativa de Lázaro Cárdenas.

Desde 1970 la zona ha pasado por diversas propuestas de política de desarrollo. El área de la costa michoacana ha estado sujeta a fluctuantes replanteamientos de integración regional. A El gobierno federal ha mantenido presencia –aunque restringida– en lo económico, comparada con los niveles de inversión que se aplicaron en los años setenta. Incluso, luego de la persistencia que implicó el gasto federal en el Programa de Puertos Industriales en los años setenta y ochenta, mantuvo la presencia con el Programa de Desarrollo de la Costa de Michoacán, 1992-1994 y el Programa de Desarrollo Integral para Lázaro Cárdenas, Mich., 1998-2000.simismo, ha enfrentado cambios intensos en la configuración territorial. (Comisión del Río Balsas-Secretaría de Recursos Hidráulicos (1965), La Villita. Las Truchas. Industrialización de la costa del Pacífico, SRH, México.)

Importancia del área portuaria:

De acuerdo con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 17% del comercio entre México y Estados Unidos se mueve por Lázaro Cárdenas con un valor de 70,000 millones de dólares. Por el tipo de carga, 53% son materias primas para la industria acerera y eléctrica (hierro y carbón mineral); 19% de carga en contenedores (artículos electrónicos, autopartes, acero inoxidable, perecederos, cerámica, papelería, línea blanca, maquinaria y neumáticos, entre otros); 16% combustóleo, gasolina y diésel, y 12% productos agrícolas a granel, principalmente trigo y maíz a reactivación de la terminal de contenedores permitió un crecimiento exponencial de la operación comercial.

Mientras que en el año 2002 se movilizaron menos de 200 contenedores (TEUS), al cierre de 2007 el movimiento superó los 270,000; respecto al desplazamiento de vehículos, ascendió a 110,000, mientras que a inicios del siglo era completamente nulo el movimiento de unidades. (APILAC (Administración Portuaria Integral Lázaro Cárdenas) (2006), Programa Maestro de Desarrollo Portuario 2006-2011, Puerto Lázaro Cárdenas, México.)

De acuerdo con los reportes de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, entre 2002 y 2007 el puerto tuvo un incremento de 22% en cuanto a los volúmenes de carga manejados, con una tasa de crecimiento promedio del 3.4% anual. Estas circunstancias hicieron que el puerto registrara el mayor crecimiento en el contexto nacional en movimiento de contenedores y de vehículos. De acuerdo con el gobierno, Michoacán ocupa el primer lugar en movimiento de vehículos en el Pacífico mexicano y el segundo lugar en el ámbito nacional.

En 2008 el puerto de Lázaro Cárdenas estableció una nueva marca en movimiento de carga, estimada al cerrar el año en 22’128,000 toneladas y se colocó como el principal de 22 puertos que integran el Sistema Portuario

Nacional. Este récord se logró a pesar de que en 2008 hubo una caída drástica de importación de carbón mineral por la Comisión Federal de Electricidad (CFE), que maneja, a través de la empresa privada Carbonser, una terminal de hasta seis millones de toneladas de carbón, y sólo operó con un millón, ante problemas de precios. (Comisión del Río Balsas-Secretaría de Recursos Hidráulicos (1965), La Villita. Las Truchas. Industrialización de la costa del Pacífico, SRH, México.)

3.2.- Metodología

Para obtener la muestra de nuestra investigación tomamos un total de 5000 empresas comercializadoras ubicadas en la región de Michoacán, puesto que son el total de empresas que están a nuestro alcance, en nuestro entorno y que además cumplen con nuestras expectativas y las características que tomaremos en cuenta para esta investigación. Facilitándonos la realización de investigación de campo a la hora de determinar la factibilidad de nuestro proyecto

$$n = \frac{\sigma^2 Npq}{e^2(N-1) + \sigma^2 pq}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

σ^2= valor correspondiente a la ecuación gauss

N= universo o población

p= probabilidad a favor

q= probabilidad en contra

e^2= estimación de error

$$\frac{(1.96^2)(5000)(0.5)(0.5)}{0.05^2(5000-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{4802}{134579}$$

Tamaño de la muestra

$$\boldsymbol{n = 357 \cong 37}$$

El tipo de estudio de esta investigación es correlacional, es decir, es una investigación que tiene una o más variables independientes (X) y una o más variables dependientes (Y).

La presente investigación tiene un enfoque del método cuantitativo, donde se obtienen datos en forma que pueden ser estudios específicos en torno al problema analizado, facilitándonos comprender los factores que afectan para tener mayor demanda en el mercado extranjero de los productos mexicanos, tomando los datos más utilices que nos ayudaran a utilizar dicho diseño, ya que se está investigando un tema nuevo y dentro de ella se explica el diseño específico. Habrá donde la investigación busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variables	Descripción	Dimensiones	Indicadores	ítems	Procesamiento estadístico
X Plan de negocios	Plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto. (Chemillier, 1980).	1.-Negocio	1. Rentabilidad	1. ¿maneja la rentabilidad de un negocio?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
				2. ¿Cree que la rentabilidad es de gran beneficio en un negocio?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
			2.Economia-financiera	3. ¿Se obtiene utilidades en un futuro con la rentabilidad en un negocio?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
				4. ¿Siempre se mantiene en una buena situación económica financiera?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
		2.- Mercado	3Competitividad	5. ¿Cómo considera el análisis financiero que aplica en un negocio de buena calidad?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
				6. ¿Influye la económica financiera que vivimos hoy en día en nuestro país en el crecimiento de un negocio?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
				7. ¿Cuenta con los recursos necesarios para poder invertir en la innovación de un plan de negocios?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
				8 ¿Es viable la segmentación de	a) Siempre

			4 investigación de mercados	mercado que aplica para un plan de negocios? 9. ¿Con que frecuencia a invertido en un plan de negocios?	b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Y oportunidades de mercado	Una oportunidad de mercado es "…un campo atractivo para la acción de mercadotecnia de la compañía, en el cual disfrutará de una ventaja competitiva". (Philip Kotler 1993)	Mercadotecnia Compañía	Estrategias Publicidad Producto o servicio. Estado de la compañía	1._ ¿Las estrategias que han implementado en su empresa, han generado buenos resultados en esta? 2._ ¿Cambia sus estrategias en periodos de tiempo cortos? 3._ ¿Ha sido costoso para su empresa la creación e implementación de estrategias? 4._ ¿La publicidad que le da a su producto o servicio ha sido satisfactoria para la empresa? 5. Es fácil para usted saber a qué empresas puede recurrir para solicitarle este servicio? 6 ¿Su producto o servicio comúnmente cuenta con los estándares de calidad requeridos	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

Descripción del instrumento (encuesta de investigación)

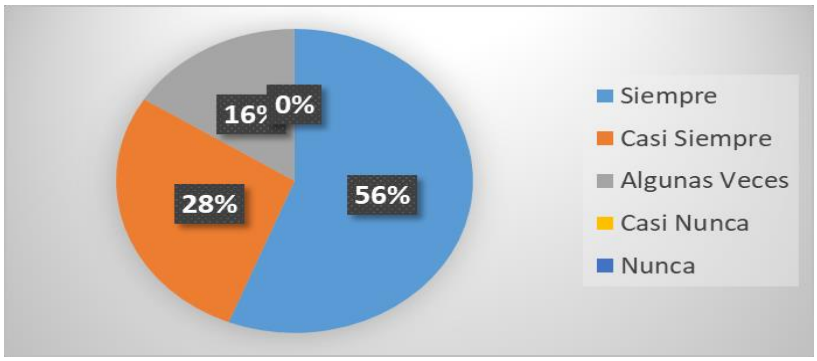
Aplicando la encuesta como técnica de recolección de datos y como instrumento de observación, el cuestionario, se realizó una observación ordinaria y directa, tomando como muestra a las empresas productoras,

de productos agropecuarios, productos artesanos, productos de dulces, tequila en etc., cumpliendo el requisito de que sean 100 % hechos en México. Para determinar la factibilidad de esta investigación, se diseñó la encuesta tomando en cuenta las variables dependiente e independiente que se manejan en esta investigación, para formular una buena estructura de las preguntas necesarias, donde conozcamos las necesidades que carecen las empresas, al momento de tomar decisiones o aplicar estrategias para el posicionamiento de su producto a nivel internacional.

4.- RESULTADOS Y CONCLUSIONES

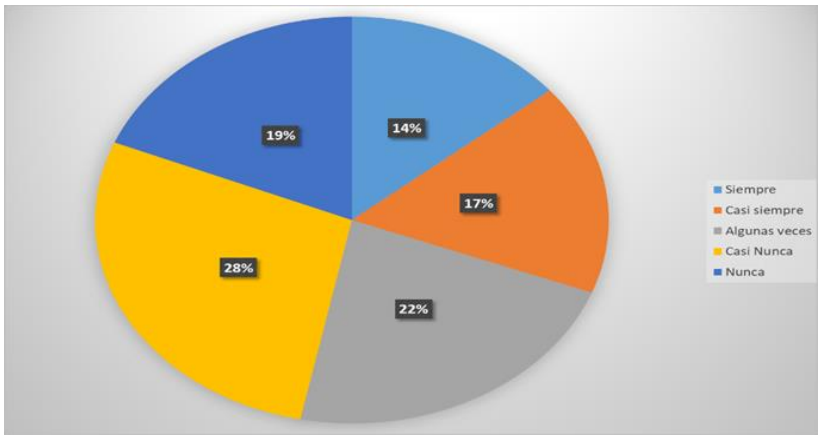
A continuación, se muestran los resultados de algunas preguntas realizadas en la encuesta.

1.- ¿Influye la economía financiera que vivimos hoy en día en nuestro país en el crecimiento de un negocio?



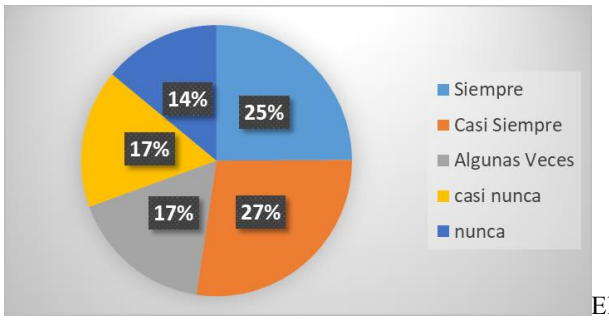
***El** 56% nos indica la investigación que siempre va influir la economía financiera en el crecimiento de un negocio, un 28 % casi siempre, por lo tanto un 16% algunas de las veces puede involucrarse*

2._ ¿Con que frecuencia a invertido en un plan de negocios para su empresa?



Un 28% ha invertido en un plan de negocio, 22% casi siempre suele emplear, el 19% algunas veces gasta, un 17%, casi nunca lo coloca, 14% de frecuencia nunca

3¿Las estrategias de publicidad han ayudado a su empresa a crecer en el mercado?



El 27% casi siempre han ayudado en su negocio, un 25% siempre ha sido de beneficio, 17% casi nunca han beneficiado su propaganda, 17 % casi nunca les ha surgido de utilidad y un 14 % nunca.

Como resultado de esta investigación se obtuvo que realmente es factible la realización de este proyecto para la creación de una empresa de estudios de mercado, con el fin de promover los productos mexicanos en otros países, nuestros encuestados aseguraron total interés en dicha empresa. En esta investigación de mercado, se visualizó que la creación de este proyecto es factible dado que realmente existe la necesidad en las empresas de crecer y tener mejor posicionamiento de sus productos en el mercado internacional, así mismo se mostraron dispuestos a requerir este servicio, abriendo nuevos canales de distribución, permitiendo incrementar las exportaciones de nuestro país, dando a conocer la calidad de los productos que maneja las empresas productoras de México , aplicando las estrategias más eficientes y eficaces , además este también daría un gran apoyo para la generación de nuevos empleos. La realización de este estudio ha sido un punto importante y de mucha utilidad para la investigación, de esta manera se obtuvieron datos relevantes, de las necesidades que carecen las empresas de la región del estado de Michoacán. Además, se identifica la falta de conocimiento para la elaboración de un plan de negocio y estudio de mercado, debido a que no cuentas con las herramientas adecuadas para poder realizarlo, eso a las organizaciones las ha llevado a sufrir consecuencias en negocio económicamente. Cabe destacar como la economía del país influye demasiado en las empresas, otro punto es que no son lo suficientemente competentes en el mercado, impidiendo hacerle frente a la competencia no lograr sus objetivos establecidos de incremento en el mercado como lograr un alto posicionamiento, estas todavía lejos de ello, son pocas las empresas que cuentan con esa posibilidad de llegar. La falta de conocimiento en marketing y distribución del producto a puesto en riesgo mantenerse en equilibrio para mayor aumento de consumidores , otros negocios si suelen conocer los puntos clave para la distribución de su producto pero aun así les hace falta ese plus para poder superarse más , como todos sabemos vivimos en un mundo globalizado que cada vez es más competente , estas pymes del estado no se pueden quedar atrás , necesitan mayor manejo de estrategias eficientes y eficaces favoreciéndolos de manera que aumento un elevado volumen de incremento en su demanda de producto ,que se dé a conocer . La investigación da pie llevar a cabo a realización de implementar diseño, programas, propaganda, que permitan ampliar el con una visión clara hacia donde deben direccionarse los empresarios en su futuro, para que puedan utilizar herramientas de mercadotecnia y de comunicación que puede ser de gran beneficio.

BIBLIOGRAFÍA

1. APILAC (Administración Portuaria Integral Lázaro Cárdenas) (2006), Programa Maestro de Desarrollo Portuario 2006-2011, Puerto Lázaro Cárdenas, México.
2. Barkin, David y Timothy King (1970), Desarrollo económico regional (enfoque por cuencas hidrológicas de México), Siglo XXI, México.
3. Comisión del Río Balsas-Secretaría de Recursos Hidráulicos (1965), La Villita. Las Truchas. Industrialización de la costa del Pacífico, SRH, México.
4. Godau, Rainer (1982), Estado y acero. Historia política de Las Truchas, El Colegio de México, México.
5. Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo (2008), "Plan Estatal de Desarrollo del Gobierno del Estado de Michoacán, 2008-2012", Periódico Oficial, 9 de julio, Morelia Hermansen, Tormod (1977), "Polos y centros de desarrollo en el desarrollo nacional y regional. Elementos de un marco conceptual", en Antoni Kuklinski (comp.), Polos y centros de crecimiento en la planificación regional, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 11-82.
6. Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. Strategic Change,17(5/6): 133-144.
7. Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. Business Horizons, 48(3), 199-207. doi: 10.1016/j.bushor.2004.10.014
8. Slywotzky, A. (1999). Creating your next business model. Leader to Leader, 11(Winter), 35–40. Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. Journal of Retailing, 87, Supplement 1(0), S3-S16. doi: 10.1016/j.jretai.2011.04.005
9. Sosna, M., Trevinyo-Rodriguez, R.N., Velamuri, S.R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning- The Naturhouse Case. Long Range Planning 43, 383- 407.
10. Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. 2010. An individual business model in the making: A chef's quest for creative freedom. Long Range Planning, 43: 408-430.
11. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
12. Timmers P. (1998). Business Models for Electronic Markets. CommerceNe Research Note #98-21.
13. Ucaktürk, A., Bekmezci, M., & Ucaktürk, T. (2011). Prevailing during the periods of economical crisis and recession through business model innovation. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 24(0), 89-100. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.095
14. Winter, S.G. & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. Organization Science, 12(6), 730–743.

Libros

15. CORTÉZ P., ECHECOPAR G. 2009. Capital de riesgo Chile 2008. Global Entrepeneurship Monitor. Ediciones Universidad del Desarrollo LTDA.

16. D. CUMMING. 2010. Investment Strategies, Structures, and Policies. The Robert W. Kolb Series in Finance. Ed JohnWiley & Sons, Inc.
17. H. MINTZBERG, J. QUINN, J. VOYER. 1997. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Edición Breve. p.7
18. HITT, IRELAND, HASKISSON. 2007. Administración Estratégica. Editorial Mcgraw ill. 5 taed.
19. JUAN MASCAREÑAS. 1998. Monografías de Juan Mascareñas sobre Finanzas Corporativas. 1era ed. p.2
20. MARTINEZ D., MILLA A.2005. Elaboración de un Plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Editorial Díaz de Santos.
21. OSTERWALDER A., PIGNEUR Y. 2009. Business Model Generation. SelfPublished.
22. SUSAN L. PRESTON. 2007. Angel Financing for Entrepreneurs.

OPORTUNIDADES PARA LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO MEXICANA EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Ulloa Márquez Martin S.[1], Acosta Gonzaga Elizabeth[2], Gordillo Mejía Abraham[3]
Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Instituto Politécnico Nacional, México.
salvadorsma4@gmail.com, elz.acosta.gonzaga@gmail.com, abragorme@gmail.com

RESUMEN

La industria textil y del vestido han jugado un papel importante para la economía de México desde el siglo XIX y hasta la actualidad porque representa una fuente de empleo para mujeres, principalmente, y por su contribución al Producto Interno Bruto manufacturero, sin embargo, a pesar de que tuvo una época de prosperidad, a finales del siglo XX, y lo que va del siglo XXI, esta industria ha ido en decremento. El objetivo del presente artículo es identificar y abordar las principales áreas de oportunidad para la industria textil y del vestido mexicana y argumentar la importancia del comercio electrónico como coadyuvante para la misma. Los hallazgos fueron que, con la firma de acuerdos comerciales que involucran a México directa o indirectamente, la aparición de economías emergentes en la región de Asia, así como los cambios en la industria y en el comportamiento de los consumidores, la industria textil y del vestido en México ha decrecido en participación económica y en exportaciones hacia Estados Unidos, donde antes era pionero, y que el comercio electrónico en México tiene potencial para impulsar la industria en cuestión apoyado de la correcta implementación y gestión de políticas por parte del gobierno dedicadas al desarrollo tecnológico y capacitación de personal principalmente.

ABSTRACT

Mexican textile and apparel industry has played an important role for mexican economy since century XIX and to date because it represents a source of employ for women, mainly, and because its contribution to manufacturing GDP, nevertheless, although it had a prosperous stage, at the end of century XX, and the beginign of the XXI, this industry has decreased. The aim of this paper is to identify and approach the main opportunity areas for the mexican textile and apparel industry and to argue the importance of electronic commerce as an adjuvant. The findings were that, because of commercial agreements which involve Mexico directly and indirectly, emergent economies in Asia, the changes in industry and in customers behaviour, mexican textile and apparel industry´s participation in economy has decreased, so as the exportations to the United States, and that electronic commerce in Mexico has potential in order to boost industry supported by well-implemented and managed politics from government focused on technology development and personnel capacitation.

INTRODUCCIÓN

La industria del vestido, junto con la industria textil, es de las más antiguas en México, pues las primeras fábricas establecidas en el país datan de mediados del siglo XIX (Argüello, 1989), mismas que prosperaron gracias a la protección brindada por el gobierno, como en el caso del mandato de Porfirio Díaz, quien mantuvo una política de nulos impuestos para las grandes empresas dedicadas a la confección, además de otros beneficios como autorización de salarios bajos para los trabajadores y la prohibición de importación de productos que pudieran representar competencia para las empresas en territorio nacional, hechos que atrajeron inversión, tanto nacional como extranjera (Sierra Campuzano, 2003).

Otros factores que favorecieron el crecimiento de la industria textil fueron la producción de algodón en el sur de México y el crecimiento de la red ferroviaria en el país. Posterior al periodo de la revolución, a inicios de la década de 1920, la industria presentó crecimiento considerable gracias a la introducción de técnicas avanzadas de producción (De la Torre Villar & Navarro de Anda, 2002). Posteriormente, hacia la década de 1980, la entrada en vigor de la Organización Mundial del Comercio, aunado al contexto latinoamericano de frenado de las políticas de intervención de los gobiernos en la economía (Huerta González, 2014), y hacia 1994, la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), fueron sucesos que favorecieron a la industria textil y del vestido mexicanas (Simón Domínguez, 2004), pues incrementó el número

de empresas dedicadas al ensamblaje de prendas de vestir en México, con insumos provenientes de Estados Unidos, aunado a la devaluación de la moneda nacional entre 1993 y 1994, hechos que hicieron atractivo al país para el abastecimiento de prendas de vestir (Arroyo López & Cárcamo Solís, 2010); adicionalmente a que el capítulo III, del anexo 300 B del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, que entró en vigor en 1994, establece beneficios arancelarios para prendas de vestir manufacturadas a partir de hilo proveniente de los países que lo firmaron (Chacón, 2000), siendo beneficiado México en el ingreso de divisas gracias al aumento en las exportaciones de productos del vestido hacia Estados Unidos, además del aumento de fábricas textiles en el país (Simón Domínguez, 2004); sin embargo, esto último ha provocado vulnerabilidad en la economía del sector, puesto que, en virtud de reducir costos por concepto de mano de obra, muchas maquiladoras han sido reubicadas principalmente en países asiáticos (González Marín, 2004); particularmente los países de la región del sudeste de Asia, en los que ha tenido lugar en las décadas de 1980 y 1990 la promoción de políticas para la inversión en ciencia y tecnología y la formación de capital humano en virtud de fortalecer su industria (Kosacoff & Ramos, 1999).

Por otra parte, el desarrollo tecnológico, específicamente el uso extendido del internet, ha provocado modificaciones en el comportamiento de los consumidores (Anvari & Norouzi, 2016), poniendo a su disposición más opciones de compra a través del comercio electrónico, eliminando prácticamente las barreras geográficas y de horarios ante las que se encuentra el comercio tradicional (Ahangari Nanekaran, 2013). Sin embargo, este desarrollo tecnológico y su aplicación no son generalizados a nivel mundial, lo que ha provocado que, en el caso del comercio electrónico, regiones como Asia y Estados Unidos, haya mayor crecimiento con respecto al resto del mundo (Ecommerce Foundation, 2016). En el caso de América Latina, México es pionero en ventas al menudeo por medios electrónicos (Forbes Staff, 2018), lo cual puede convertirse en un incentivo para la búsqueda de nuevos mercados para la industria textil y del vestido nacionales.

El presente artículo tiene como objetivo identificar y describir las principales áreas de oportunidad que tiene la industria textil y del vestido mexicana en el marco de la competitividad internacional y argumentar la importancia del comercio electrónico como elemento capaz de coadyuvar en el desempeño de la industria.

BASE TEÓRICA

En esta sección se hace una revisión de la bibliografía disponible que funge como base teórica del artículo. Primero se da un preámbulo del contexto en el que se ha desenvuelto la industria textil y del vestido mexicana y su relación con el resto del mundo a través de acuerdos comerciales hasta llegar a la situación actual y la importancia de dicha industria. Luego, se describe cómo el comercio electrónico y su auge en regiones específicas del mundo están relacionadas con la industria textil y del vestido, y cómo ha afectado esto a la misma industria en México.

ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES ADUANEROS Y COMERCIO (GATT)

Entre las décadas de 1930, en el marco de la depresión financiera causada por la caída de la bolsa de Wall Street y la década de 1940, con la Segunda Guerra Mundial, se vivía una incertidumbre económica generalizada (Smales, 1975), misma que llevó a muchos países a proteger sus economías con la imposición de altos aranceles ante las importaciones. En 1946, el Consejo Económico de las Naciones Unidas, a través de su Conferencia Internacional sobre Comercio y Empleo, sienta las bases para el nacimiento de un organismo internacional para la regulación del comercio, documentado en la Carta de la Habana, sin embargo, ante la premura de los países por regular el comercio internacional, entra en vigor, a partir de 1948, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT por sus siglas en inglés), mismo que fue firmado en septiembre del año anterior, siendo este el instrumento más importante para la regulación del comercio internacional (Witker Velásquez, 2011). Durante su vigencia, el GATT se negoció en varias etapas llamadas "rondas", de las cuales, la Ronda Uruguay es considerada la más ambiciosa y en la que finalmente se negoció el tema del comercio de productos textiles (World Trade Organization, 2018). México comenzó las negociaciones para adherirse al GATT en 1985, entrando en vigor en 1986; en materia de textiles, la adhesión al GATT reconocía la reserva de una sobretasa arancelaria en el sector por parte de otros 95 países para con México así como condiciones similares a las de los demás países que firmaron el acuerdo para exportación de mercancías; sin embargo, durante el periodo de 1985 a 1991 se registró un decremento de la participación de la industria textil en el Producto Interno Bruto (PIB) de 3.7 a 2.3% (Ledezma & Mungaray, 2000).

El GATT siguió vigente, aunque a partir de 1994 fue absorbido por la recientemente creada Organización Mundial de Comercio, quien, en lo subsecuente, se encargó de gestionar todo lo relacionado con el acuerdo comercial (Gazol Sánchez, 2016).

ACUERDO DE TEXTILES Y VESTIDO

Este acuerdo fue uno de los resultados más importantes de la Ronda de Uruguay, en el que se expresan las condiciones para los productos textiles y del vestido en virtud de apegarse a las disposiciones del GATT, de tal manera que, en el periodo de 1995 a 2005, se disminuyeran gradualmente las cuotas sobre exportaciones de productos textiles y del vestido entre los miembros pertenecientes a la Organización Mundial de Comercio (Simón Domínguez, 2004).

TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE (TLCAN)

La firma del TLCAN fue una respuesta por parte del gobierno ante la introducción del neoliberalismo a principios de la década de 1980; a raíz de ello se privatizaron empresas hasta entonces paraestatales, deslindándose aquel de ser actor en el ámbito económico, y en cambio, limitarse a la creación de condiciones favorables para el desarrollo económico (Huerta González, 1992) de tal manera que el TLCAN es visto como una política para cumplir tal fin, mismo que entró en vigor en el año 1994.
El año de 1994 fue un año difícil para México, puesto que diversos acontecimientos desfavorables tuvieron lugar, entre ellos, la salida de inversión extranjera del país y la apreciación del peso, con lo que se vieron favorecidas las importaciones sucediendo lo contrario con las exportaciones, que a su vez desincentivaron la inversión en industrias manufactureras para comercio internacional (Máttar & Hernández, 2000); los efectos favorables del TLCAN para la industria textil en México se vieron reflejados hasta los años posteriores, pues para 1997, las exportaciones de prendas y componentes de vestir de punto, así como las prendas y complementos de vestir, excepto los de punto, experimentaron un aumento en la participación del total de 22 y 39.2% respectivamente, comparadas con el año 1990 (Ledezma & Mungaray, 2000).
El TLCAN ha estado vigente hasta las primeras décadas del siglo XXI, y ha sido objeto de controversia desde 2017, debido a las condiciones del presidente estadounidense Donald Trump para renovarlo, ya que, en la mayoría de los casos son perjudiciales para la economía mexicana (Gazol Sánchez, 2016), y más específicamente, para la industria textil y del vestido nacionales, ya que en las negociaciones de 2017, una de las propuestas de los representantes estadounidenses para la renovación del TLCAN ha sido liberar de aranceles los envíos que se hagan a través de servicios de mensajería con valor de hasta 800 dólares americanos, cuando en México, hasta 2017, la cifra máxima era de 50 dólares americanos, y en Canadá, de 20 dólares canadienses; aceptar esta medida representaría un aumento en la entrada de productos textiles y de vestido desde Estados Unidos, y probablemente también provenientes de países asiáticos (Patiño, 2017) impulsadas por el avance tecnológico y los cambios en la conducta de los consumidores (Anvari & Norouzi, 2016) que han propiciado el auge del comercio electrónico principalmente en las regiones de Estados Unidos y Asia en los últimos años (Ecommerce Foundation, 2016) y que hace uso de los servicios de mensajería para entregar sus productos.

LA SITUACIÓN NACIONAL ACTUAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DELVESTIDO

Según el reporte titulado Estadísticas a propósito de la industria de la moda del vestido, el calzado y la joyería (INEGI, 2018), la industria textil y del vestido representa el 71.5% del total del personal ocupado en la industria de la moda, que incluye, además de estas, a la industria del cuero y calzado y la joyería; adicionalmente, del total de la industria de la moda, el sector manufacturero representa el 73.5% y el 26.5% restante lo ocupan las actividades de comercio. En cuanto al sector manufacturero, 70% corresponde específicamente a la industria textil y del vestido (ibidem), misma que representa una de las mayores fuentes de empleo, sobre todo para mujeres (Pérez & Rodríguez, 2015).
Referente a indicadores macroeconómicos, la industria textil y del vestido ha tenido una participación en el PIB nacional más o menos constante en el periodo de 2010 al segundo trimestre de 2017, como se muestra en la Ilustración 1.

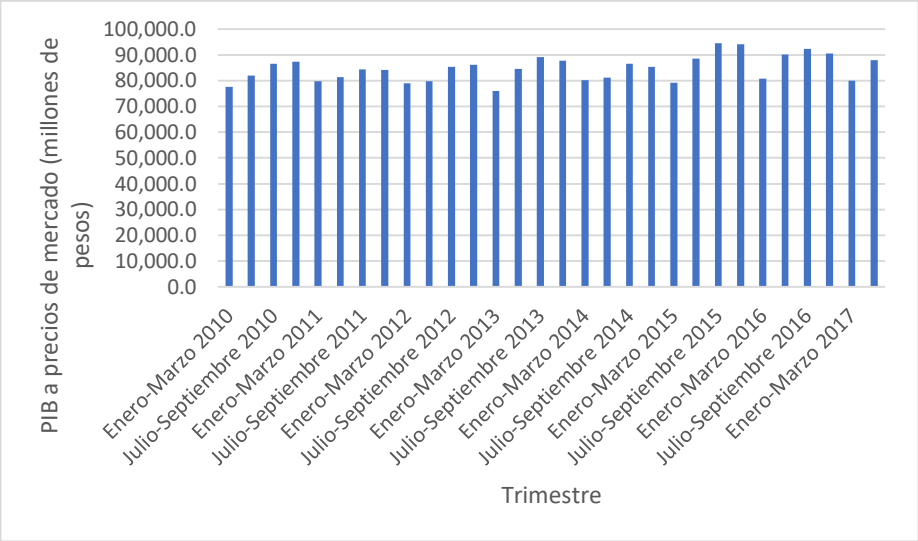


Ilustración 1Participación de la industria textil y del vestido en el PIB, elaboración propia con datos del Banco de México. NOTA. Los valores que se muestran aquí son la suma de las desagregaciones Fabricación de insumos textiles, Confección de productos textiles, excepto prendas de vestir y Fabricación de prendas de vestir, del Banco de México.

En contraste, con respecto al total del PIB manufacturero, es decir, el que comprende únicamente a las actividades de manufactura en el país, la tendencia de participación de la industria textil y del vestido disminuyó (ver Ilustración 2) de 3.46% en el primer trimestre de 2016 a 3.25% en el mismo periodo de 2017, y si se compara con el primer trimestre de 2010, donde tuvo una participación de 4.01%, la caída es aún más drástica.

Cabe mencionar que, como medida de fomento a la industria textil y del vestido en México, desde 2014 el gobierno federal, en conjunto con el del estado de Hidalgo, han impulsado el proyecto denominado Centro Nacional de Innovación y Moda de las Industrias Textil y del Vestido, con el que se espera lograr una integración entre academia, gobierno e industria (Milenio, 2014), y en virtud de fortalecerla misma industria, se han puesto en marcha medidas hacendarias y bloqueos ante la entrada de productos textiles provenientes principalmente de la región de Asia (Rodríguez, 2016).

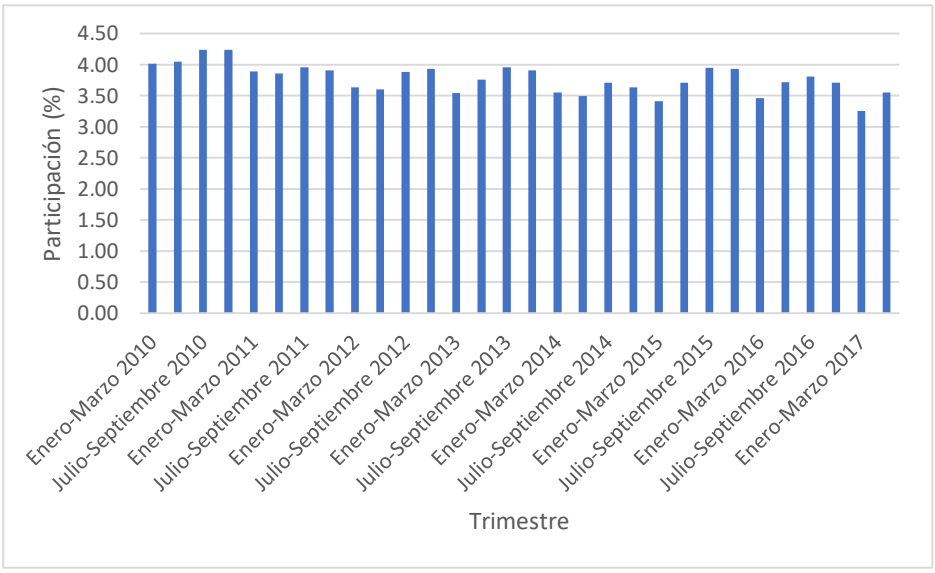


Ilustración 2Participación porcentual de la industria textil y del vestido en el PIB manufacturero. Elaboración propia con datos del Banco de México.

MÉTODOS Y MATERIALES

Se hizo una revisión de la literatura disponible en fuentes científicas sobre los antecedentes de la industria textil y del vestido en México, así como de los acuerdos comerciales en los que se ha visto involucrado el país directa e indirectamente, así como del contexto actual del comercio electrónico a nivel mundial, adicionalmente se revisaron fuentes primarias de información de indicadores macroeconómicos (Producto Interno Bruto) en México para la determinación de la participación del sector en la economía del país.
A partir de la recopilación de información se identificaron los factores en los que las fuentes inciden como causas de la desaceleración del crecimiento de la industria en cuestión y aquellos en los que el comercio electrónico está relacionado como coadyuvante de la misma.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Si bien la industria textil y del vestido en México se vio favorecida por los tratados comerciales de la década de 1990 (Simón Domínguez, 2004), también se han suscitado eventos que afectaran de manera negativa a dicho sector, tal es el caso del Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido, promovido por la Organización Mundial del Comercio en el año 2005, con lo cual se desprotegió a la industria nacional ante la facilidad para importar insumos y productos de otros países (Fernandez-Stark, Frederick, & Gereffi, 2011) y con lo cual se favoreció la relocalización de empresas manufactureras hacia países con menores salarios y de fácil acceso a los grandes mercados, como es el caso de China y otros países asiáticos como Bangladesh y Vietnam (Minian, Martínez, & Ibáñez, Cambio tecnológico y relocalización de la industria del vestido, 2017), debido principalmente a los salarios más bajos comparados con los que se pagarían en países desarrollados, mismos que pueden llegar a representar entre el 30 y el 50% del costo de producción de las prendas (Lin, Moore, Kincade, & Avery, 2002).
Los países industrializados prefieren fabricar sus productos en países menos desarrollados (principalmente de Asia y América Latina) de tal manera que esto les represente una disminución de costos (Dana, Hamilton, & Pauwels, 2007), sin embargo, para México, el crecimiento de la industria asiática representa una amenaza, pues no solo ha capturado la atención de países desarrollados para establecer su manufactura en esa región, sino que además, 80% de las prendas que se importan al país son de origen asiático (Celis, 2017), aunado a que, es precisamente la región de Asia, la que presenta mayor participación en transacciones por medios electrónicos (Ecommerce Foundation, 2016), es decir, los países asiáticos no solamente están ocupándose en producir prendas de vestir, sino en la comercialización de las mismas. A continuación se describen las principales áreas de oportunidad detectadas para la industria textil y del vestido mexicanas, tanto en el área de manufactura como en la de comercio.

CULTURA DE LA MODA RÁPIDA O "FAST FASHION"

Análogo a la comida rápida en la industria de los alimentos, se encuentra el concepto de moda rápida o "fast fashion", que consiste en la oferta de lo que se percibe por los consumidores como prendas a la moda a un bajo costo y es un concepto que se ha vuelto ubicuo (Caro & Martínez-de-Albéniz, 2014). Este modelo de negocio ha sido criticado por fomentar una cultura de consumismo y su responsabilidad social es constantemente cuestionada por el costo ambiental, energético, social, etc., que implica tener ropa a bajos precios al alcance de los consumidores (Cline, 2012).
Es lógico que, en virtud de ofrecer precios bajos a los consumidores, las empresas dedicadas a la comercialización de prendas de vestir busquen estrategias para reducir costos; entre las cuales se identifican la relocalización de la maquila en regiones del mundo que representen menores costos y a quienes se les puedan delegar actividades que agilicen la cadena de suministro como en el caso de las empresas que operan bajo el esquema de paquete completo o "full package", como se describe a continuación.

EMPRESAS QUE OPERAN BAJO EL ESQUEMA "FULL PACKAGE"

El término "Full Package", o paquete completo en español, se usa para referirse al tipo de proveedores de grandes empresas del ramo del vestido con la capacidad de surtir materias primas e insumos, realizar procesos de confección, terminado e incluso diseño (Medina Fernández de Soto, 2016), estos proveedores son empresas en esencia maquiladoras a quienes se les ha dado autonomía, operando siempre bajo los lineamientos de la empresa más grande, pero que también han adquirido más

habilidades, además de las requeridas por las empresas que se dedican únicamente a maquilar (Condo, Zúñiga, Figueroa, Obando, & Morales, 2003).

Convertirse en una empresa que opera bajo el esquema de "Full Package" implica buscar, a la vez, la reducción de costos para ser competitivas, es decir, las grandes empresas optarán por maquilar sus productos en las empresas que a la vez, representen una disminución de costos (CEC ITAM, 2010). La región de Asia, con sus políticas de inversión en desarrollo de tecnología y formación de mano de obra para fortalecer la industria (Kosacoff & Ramos, 1999), aunado a que en la región los salarios son bajos, así como la disponibilidad de recursos de bajo costo, se ha tornado más atractiva para el asentamiento de maquilas de países desarrollados.

PAÍSES ASIÁTICOS EMERGENTES Y LA RELOCALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA

México tiene una gran área de oportunidad ante la situación de relocalización de la industria textil y del vestido, pues históricamente se ha observado que esta se ha movido principalmente hacia el continente asiático; entre las décadas de 1950 y 1960 migró desde Estados Unidos y Europa hacia Japón, posteriormente hacia Hong Kong, Taiwán y Corea del Sur, luego hacia China continental, y más recientemente hacia países como Bangladesh y Vietnam, dejando de manifiesto la poca competitividad de México y los países de la Cuenca del Caribe ante esta situación (Minian, Martínez, & Ibáñez, 2016).

En el caso particular de Bangladesh y Vietnam, los salarios son considerablemente más bajos que en los países de América Latina, por lo que, bajo tales condiciones, no le es posible a la región de Latinoamérica competir con los países asiáticos (La República, 2017); además, Vietnam se ha convertido en el segundo mayor exportador de prendas de vestir hacia Estados Unidos gracias al acuerdo entre los dos países, resultado de las negociaciones del Tratado de Asociación Transpacífico (TPP), que le permite adquirir telas a bajos costos para confeccionar prendas también a bajo costo, desplazando a México hasta el sexto lugar como exportador hacia el país norteamericano (Rodríguez, 2016), sin embargo, no es solo el aumento en las exportaciones hacia Estados Unidos lo que representa un riesgo para el país, sino también las exportaciones asiáticas con destino a México, estas han puesto en riesgo a la industria nacional debido a que, hacia el primer semestre de 2017, aproximadamente el 80% de las prendas de vestir que se importaron provenían de la región de Asia (Celis, 2017), esto a pesar de que en 2016 ya se habían tomado medidas hacendarias para frenar la entrada a México de productos textiles provenientes de Asia con precios muy por debajo de los precios nacionales (Rodríguez, 2016). Esta situación responde a las condiciones en las que operan las empresas mexicanas, mismas que no se han adaptado a la era de la globalización y carecen de tecnología que les permita ser competitivas (Alegria, 2018). En contraste, la sociedad china ha sido testigo del desarrollo tecnológico gracias al cual son uno de los principales usuarios de internet en el mundo (Feng, 2015), y que converge con la industria textil y del vestido en lo que se conoce como comercio electrónico.

EL AUGE DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

El comercio electrónico está definido pqor la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) como "el proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de las redes de comunicación", de tal manera que los productos de la industria textil y del vestido son susceptibles de venderse (y comprarse) a través de estos medios. Esta modalidad de comercio ha tenido auge en las últimas décadas del siglo XX y los inicios del siglo XXI gracias a la diversificación y aumento en número de los usuarios de internet a nivel mundial

La región de Asia y el Pacífico, en 2016, ocupó el primer lugar en monto de ventas al menudeo o B2C (del inglés Business to Consumer, traducido como "de la empresa al consumidor") a nivel mundial, seguido de Estados Unidos de Norteamérica (Ecommerce Foundation, 2016), esto debido a que es en China donde se encuentra la mayor empresa de comercio electrónico B2C a nivel mundial: Alibaba, que en su país de origen ocupa el 75% del mercado gracias a su modelo de negocio que le ha permitido diversificarse e introducir métodos de pago que los clientes prefieren (González, 2018). Los productos que Alibaba comercia llegan a México a través de su sitio AliExpress, que también cuenta con aplicación para teléfono móvil; el sitio ofrece una gran cantidad y variedad de artículos, entre los cuales se pueden encontrar prendas de vestir y telas a precios considerablemente bajos si se comparan con precios locales, aunado a que ofrecen envío gratis en la mayoría de sus artículos, que es una de las principales prioridades de los compradores por medios electrónicos en el país latinoamericano (AMIPCI, 2017).

Por su parte, México ha sido uno de los pioneros en acceso a internet en Latinoamérica (Nava González & Breceda Pérez, 2015), lo que lo ha llevado también a ser uno de los principales actores en el comercio electrónico en la región; hacia el primer

trimestre de 2018, México ocupó el primer lugar en ventas al por menor a través de medios electrónicos (Forbes Staff, 2018), hecho que refuerza la tendencia creciente en ventas de este tipo en el país desde comienzos de la década de los 2000 (Ulloa Márquez, Acosta Gonzaga, & Gordillo Mejía, 2018).

CONCLUSIONES

La industria textil y del vestido mexicana sigue siendo una de las más importantes para el país por su participación en el PIB y la generación de empleos sobre todo para mujeres, esto con una baja inversión y un gran potencial de productividad, sin embargo, en conjunto con otras industrias, es aun susceptible de captar mayor inversión, por una parte, a través del gobierno para el desarrollo de tecnología que permita disminuir costos y capacitar personal, y por otra, a través de iniciativa privada, ya sea nacional o extranjera, interesada en maquilar y comercializar sus productos vía México; sin embargo, la segunda es más una consecuencia de la primera, pues las inversiones, sobre todo vistas a nivel global por parte de empresas extranjeras que optan por la maquila "offshore", apuestan por menores costos, que, en el caso de la industria textil y del vestido se pueden lograr a través del desarrollo tecnológico y capacitación de personal, aspectos en los que México se encuentra dando los primeros pasos con el establecimiento de centros dedicados a la investigación en materia de textiles y vestido como el del estado de Hidalgo, tal como se ha visto en países con industrias fuertes del mismo ramo, como los de la región de Asia, que ha aumentado sus volúmenes de exportaciones gracias a las políticas por parte de los gobierno para impulsar su industria internamente, y a los tratados que ha logrado establecer al exterior con países de Europa y América del Norte como Estados Unidos, mismos que, en el marco de la globalización, han sido desfavorables para México, tornándose menos atractivo para que grandes empresas maquilen en el país.

La cultura "fast fashion" y las empresas que operan bajo el esquema "full package", son también consecuencias de la globalización que, según la evidencia presentada en este artículo, han sido perjudiciales para México en aspectos de competitividad, sin embargo, el comercio electrónico es también un efecto de la globalización del que México ha hecho buen uso en los últimos años, y al que aún queda mucho por explotar en virtud de promover la industria textil y del vestido nacional, así como otras industrias que no se han tratado aquí, a través de las ventas al por menor, pero también en ventas al por mayor, o lo que se denomina B2B (Business to Business, o Empresa a Empresa) en todo el mundo.

Es un hecho que son varios los elementos que influyen en el crecimiento y la competitividad de la industria textil y del vestido, pero es la capacidad de adaptarse a las condiciones actuales del mercado lo que marca una mayor desventaja para la industria mexicana, por lo que, en una era de globalización, es indispensable que las empresas se promuevan no solo en el mercado local, sino ante todo el mundo con el uso de la tecnología, ejerciendo de manera activa el comercio electrónico.

BIBLIOGRAFÍA

Ahangari Nanekaran, Y. (2013). An Introduction To Electronic Commerce. *Iternational Journal of Scientific & Technology Research*, 190-193.

Alegria, A. (2018, Julio 14). *Industria textil mexicana, en riesgo ante competencia asiática.* Retrieved from La Jornada: http://www.jornada.com.mx/ultimas/2018/07/14/industria-textil-mexicana-en-riesgo-ante-competencia-asiatica-6711.html

AMIPCI. (2017). *E-commerce Study in México 2017.* México: Asociación de Internet.

Anvari, R. D., & Norouzi, D. (2016). The impact of e-commerce and R&D on economic development in some selected countries. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 354-362.

Argüello, G. (1989). El primer medio siglo de vida independiente (1821-1867). In E. Serno, *México, un pueblo en la historia, tomo 2.* (pp. 261-288). Puebla: Nueva Imagen.

Arroyo López, M. d., & Cárcamo Solís, M. d. (2010). La evolución histórica e importancia económica del sector textil y del vestido en México . *Economía y Sociedad*, 51-68.

Caro, F., & Martínez-de-Albéniz, V. (2014). Fast Fashiom: Business Model Overviewq and Research Opportunities. In N. Agrawal, & S. A. Smith, *Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies, 2nd Edition* (pp. 237-264). Boston: Springer.

CEC ITAM. (2010). *La industria textil en México; diagnóstico, prospectiva y estrategia.* México: Centro de Estudios de Competitividad.

Celis, F. (2017, Agosto 18). *Asia, la verdadera 'preocupación' de la industria textil mexicana.* Retrieved from Forbes México: https://www.forbes.com.mx/asia-la-verdadera-preocupacion-de-la-industria-textil-mexicana/

Chacón, F. (2000). Comercio internacional de los textiles y el vestido: Reestructuración global de las fuentes de oferta en EE.UU. durante la década de los noventa. In B. Rudolf, & E. Rodríguez, *Impacto del TLCAN en las exportaciones de prendas de vestir de los países de América Central y República Dominicana.* (pp. 19-20). México: Instituto para la integración de América Latina y el Caribe.

Cline, E. L. (2012). *Overdressed: The shockingly high cost of cheap fashion.* Nueva York: Portfolio/Penguin Group.

Condo, A., Zúñiga, R., Figueroa, L., Obando, L., & Morales, L. (2003). *Textiles en Centroamérica .* Managua : Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible .

Dana, L. P., Hamilton, R. T., & Pauwels, B. (2007). Evaluating offshore and domestic production in the apparel industry: The small firms's perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 47-63.

De la Torre Villar, E., & Navarro de Anda, R. (2002). *Historia de México.* México: McGraw-Hill.

Ecommerce Foundation. (2016). *Global B2C E-commerce Report 2016.* Retrieved Abril 25, 2018, from ASENDIA: http://www.asendia.at/application/files/9514/8664/1553/Global_B2C_Ecommerce_Report_2016_Full_version.pdf

Feng, G. C. (2015). Factors affecting Internet diffusion in China: A multivariate time series analysis. *Telematics and Informatics*, 681-693.

Fernandez-Stark, K., Frederick, S., & Gereffi, G. (2011). *The Apparel Global Value Chain .* Duke: Center on Globalization, Governance & Competitiveness.

Forbes Staff. (2018, Enero 16). *México lidera ventas por comercio electrónico en Latinoamérica.* Retrieved from Forbes México: https://www.forbes.com.mx/mexico-lidera-ventas-por-comercio-electronico-en-latinoamerica/

Gazol Sánchez, A. (2016). Libre comercio: tratados y nuevo orden. Un balance. *Journal of Economic Literature*, 122-130.

González Marín, M. L. (2004). Efectos del TLCAN en la industria textil y de la confección mexicana. In I. Rueda, N. Simón, & M. L. González Marín, *La industria de la confección en México y China ante la globalización* (pp. 91-113). México: Miguel Ángel Porrúa : UNAM, DGAPA.

González, A. (2018, Agosto 13). *Historia de Jack Ma: cómo el fundador de Alibaba ha llegado a liderar el eCommerce mundial.* Retrieved from Marketing4eCommerce: https://marketing4ecommerce.mx/historia-de-jack-ma-como-el-fundador-de-alibaba-ha-llegado-a-liderar-el-ecommerce-mundial/

Huerta González, A. (1992). *Los riesgos del modelo neoliberal mexicano.* México: Diana.

Huerta González, A. (2014). La industria manufacturera mexicana vista en el contexto de industrialización de China e India . *Economía Informa*, 41-69.

INEGI. (2018). *Estadísticas a propósito de la industria de la moda del vestido, el calzado y la joyería .* Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Kosacoff, B., & Ramos, A. (1999). El debate sobre polpitica industrial . *Revista de la CEPAL*, 35-60.

La República. (2017, Junio 14). *Importación de Bangladesh y Vietnam pone en peligro la industria nacional* . Retrieved from La República: https://larepublica.pe/economia/885866-importacion-de-bangladesh-y-vietnam-pone-en-peligro-la-industria-nacional

Ledezma, D., & Mungaray, A. (2000). El TLCAN en el comercio intraindustrial textil de México con Estados Unidos . *Comercio exterior*, 423-431.

Lin, S.-H., Moore, M. A., Kincade, D. H., & Avery, C. (2002). Dimensions of apparel manufacturing strategy and production management . *International Journal of Clothing Science and Technology*, 46-60.

Máttar, J., & Hernández, R. (2000). Las políticas macroeconómicas y el entorno legal-institucional en la industria maquiladora de exportación de México y Centroamérica. In R. Buitelaar, & E. Rodríguez, *Impacto del TLCAN en las exportaciones de prendas de vestir de los países de América Central y República Dominicana* (pp. 197-237). México: Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe.

Medina Fernández de Soto, J. E. (2016). El cambio en la estructura de la industria de la confección en Colombia, la subcontratación y el desarrollo de proveedores . *Civilizar*, 137-144.

Milenio. (2014, Diciembre 30). *Ciencia y Tecnología. Centro Nacional de Innovación y Moda de las Industrias Textil y del Vestido* . Retrieved from Milenio: http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/ciencia-tecnologia/centro-nacional-innovacion-moda-industrias-textil-vestido

Minian, I., Martínez, Á., & Ibáñez, J. (2016). Cambio tecnológico y relocalización de la industria del vestido. *Problemas del Desarrollo*, 139-164.

Minian, I., Martínez, Á., & Ibáñez, J. (2017). Cambio tecnológico y relocalización de la industria del vestido. *Problemas del Desarrollo*, 139-164.

Nava González, W., & Breceda Pérez, J. A. (2015). México en el contexto internacional de solución de controversias en línea de comercio electrónico. *Anuario Mexicano de Derecho Internacional*, 717-738. Retrieved Abril 18, 2018, from https://ac.els-cdn.com/S1870465415000203/1-s2.0-S1870465415000203-main.pdf?_tid=99642b16-4ee5-4fa9-aab7-b06dc2f07c4c&acdnat=1524085051_ab7a2874d06b766eb5b8324d4bdc0b82

Patiño, D. (2017, Julio 26). *Industria textil y del vestido ven amenaza en renegociación del TLCAN.* Retrieved from Expansión: https://expansion.mx/economia/2017/07/26/industria-textil-y-del-vestido-ven-amenaza-en-renegociacion-del-tlcan

Pérez, L., & Rodríguez, A. (2015, Octubre 04). *La importancia del sector textil-vestido en México.* Retrieved from Milenio: http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/ciencia-tecnologia/la-importancia-del-sector-textil-vestido-en-mexico

Rodríguez, I. (2016, Abril 20). *Hacienda lanza nuevas medidas para contener las prendas y los textiles chinos.* Retrieved from Expansión: https://expansion.mx/empresas/2016/04/20/hacienda-lanza-nuevas-medidas-para-contener-las-prendas-y-los-textiles-chinos

Rodríguez, I. (2016, Julio 28). *Los fabricantes de ropa asiáticos se trasladan a Vietnam para exportar a EU.* Retrieved from Expansión: https://expansion.mx/empresas/2016/07/28/los-fabricantes-de-ropa-asiaticos-se-trasladan-a-vietnam-para-exportar-a-eu

Sierra Campuzano, C. (2003). *Historia de México a la luz de los especialistas.* México: Esfinge.

Simón Domínguez, N. (2004). Competencia de las prendas de vestir mexicanas en el mercado de Estados Unidos. *Contaduría y Administración*, 1-32.

Smales, B. J. (1975). CHAPTER FIFTEEN - THE IMPACT OF WAR. In B. J. Smales, *Economic History* (pp. 149-156). Butterworth-Heinemann.

Ulloa Márquez, M. S., Acosta Gonzaga, E., & Gordillo Mejía, A. (2018). Desempeño del comercio electrónico en México y sus áreas de oportunidad ante la economía actual . In A. Journals, *Compendio de Investigación Academia Journals Morelia 2018* (pp. 3528-3534). Morelia : Academia Journals.

Witker Velásquez, J. A. (2011). *Derecho del comercio exterior.* México: Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

World Trade Organization. (2018). *The Uruguay Round.* Retrieved from Understanding the WTO: Basics: https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact5_e.htm

ANÁLISIS TÉCNICO Y FINANCIERO DE UNA EMPRESA DE NUEVA CREACIÓN DE UN CENTRO MOLIENDA DE PLÁSTICO POSCONSUMO.

Valdez Plancarte M., Alfaro Calderón E., Guzmán González M.
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
maricruz301@yahoo.com.mx, Eric.alfaro.calderon@gmail.com, miriamguzgo@hotmail.com

RESUMEN

El presente análisis va encaminado a evaluar la viabilidad para la apertura de un centro de molienda de plástico posconsumo en Morelia, Michoacán. El mercado consumidor de las hojuelas de plásticos posconsumo tiene una grande y creciente demanda tanto nacional como internacional. Así que la empresa no tendrá dificultades al vender su producto.

PALABRAS CLAVE: reciclaje, plástico, costos, rentabilidad.

ABSTRAC

The present analysis is aimed at evaluating the viability for the opening of a post-consumer plastic grinding center in Morelia, Michoacán. The consumer market for post-consumer plastics flakes has a large and growing demand both nationally and internationally. So the company will not have difficulties when selling your product.

KEYWORDS: recycling, plastics, costs, profitability.

INTRODUCCIÓN

El crecimiento demográfico y las necesidades cambiantes del mundo globalizado e industrializado, ha traído la necesidad del uso desmedido de plástico, ya sea por practicidad o por costo. El plástico es uno de los materiales más utilizados en la vida cotidiana, pero también representa una de las principales fuentes de contaminación, por eso es necesario que sean tratados adecuadamente por medio de empresas que se dediquen exclusivamente a canalizarlos bajo la norma correspondiente ya que de ser puestos en rellenos sanitarios tardarían mucho tiempo en biodegradarse y puede estar ocasionando un daño considerable al medio ambiente y a la salud de los seres vivos. Una de las formas de aprovechar los residuos de plástico es mediante el reciclaje.

El objetivo de este análisis se enfoca en evaluar la conveniencia de la inversión para un Centro de Molienda de plástico Posconsumo principalmente de (Polietileno Tereftalato (Pet), Polietileno De Alta Densidad (Hdpe) Y Polipropileno (Pp)) en Morelia, Michoacán, mediante la integración de diversos estudios que concluyen en la decisión de su apertura.

Los modelos de negocio

Hablar de un modelo de negocio según Pérez y Merino (2008) es la planificación que se realiza en las empresas, en él se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de productos e implementar estrategias para obtener recursos a favor de la organización. Por eso es que a continuación se definen todos aquellos conceptos que contribuyen al desarrollo del modelo de negocios que se presenta en esta investigación.

Plan de negocios

Expresa Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2012), no existe fórmula concreta para redactar un plan de negocios ya que un plan único, no funcionará en todas las situaciones, pero un plan de negocios se puede definir que es un documento que delinea el concepto básico en el que se basa un negocio y describe la forma en que dicho concepto se materializará, es decir que problema resolverá. En otras palabras un plan de negocio es una herramienta para exponer las metas y estrategias que los agentes internos de la empresa utilizarán y así como desarrollar las relaciones externas que podrían ayudar a la empresa a alcanzar sus metas.

Estructura de un plan de negocios

El plan de negocios según Pedraza (2011), está estructurado de la siguiente manera:

- Descripción del negocio: En este se define el negocio, su misión y sus objetivos principales considerando aspectos históricos importantes de la empresa, sus alianzas estratégicas, fortalezas, debilidades y oportunidades y amenazas para el negocio y las condiciones para el negocio.
- Portafolios Productos y servicios: Se describe el producto, estableciendo su valor distintivo con la competencia, su evolución y su ciclo de vida, además de la estrategia que se llevará a cabo, los posicionamientos del producto y también el análisis de la industria en que se desarrollará.
- Mercado: se puntualiza en su segmentación y su comportamiento, se analizan aspectos relacionados con las ventas, precios publicidad, promoción y distribución.
- Análisis de competencia: identifica a los competidores, así como sus estrategias y objetivos, además que se valora la fuerza y debilidad de éstos para ubicar su potencial.
- Procesos y procedimientos de operación: en esta se señalan los materiales y suministros, el proceso y programa, el proceso y programa de producción y la tecnología aplicada, revisando las similitudes y diferencias con la competencia y haciendo un análisis de la localización, la ventaja competitiva y la capacidad instalada, también se plantea una descripción de la infraestructura disponible y de los aspectos ambientales y regulatorios.
- Organización y el personal estratégico: se consideran los puntos generales de la organización, el marco legal, el personal estratégico y el plan de trabajo para el desarrollo del negocio.
- Aspectos económicos y financieros: se detallan elementos como la inversión necesaria, el financiamiento, los presupuestos y el plan de tesorería, para después plasmarlos en los estados financieros proforma y los flujos de efectivo, con lo que es posible calcular su rentabilidad y la sensibilidad y realizar el modelo financiero.
- Principales riesgos y estrategias de salida: se exponen los riesgos existentes, así como como las medidas para minimizarlos y con ello se propone las estrategias de salida.
- Sistema del seguimiento de la gestión: se señalan los aspectos económicos, financieros, ambientales y sociales de tal sistema.
- Documentos de apoyo, anexos: puede ir anexo la encuesta del mercado, copias de contrato, cartas de intención, copias de licencias, copias fiscales, etc.

El estudio de mercado constituye una parte esencial del proyecto ya que mediante este se analiza la reacción del medio externo al producto o servicio de una empresa tomando en cuenta las características de los consumidores, competidores y de los medios por los cuales llega el producto al consumidor final, con la finalidad de determinar las necesidades para poder así preparar un plan de comercialización.

Para ello es necesario una herramienta fundamental como lo es la investigación de mercado ya que tiene una gran importancia Como lo define Malhotra (2008) la investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso

sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.

La definición clásica de mercado de acuerdo a Fischer y Navarro (1999) es el lugar donde concurren oferentes y demandantes, en mercadotecnia no se debe utilizar de esa manera porque lo limita a un lugar donde se compran y venden productos, entonces se podría definir como un el conjunto de personas o unidades de negocios que consumen o utilizan un producto o servicio.

Otras investigaciones que se deben realizar para tomar decisiones con respecto al análisis de la apertura del centro de molienda es la parte de localización y tamaño de la planta de operación las cuales se definen dela siguiente manera:

Localización

Es el estudio que busca el mejor lugar para instalar un negocio como dice (Pedraza Rendón, 2011) es conseguir la rentabilidad más alta o dónde se cumpla con los objetivos de la empresa ya sean económicos o sociales. Esta exigencia busca alcanzar una mayor diferencia entre ingresos y costos, la maximización de ingresos, la producción unitaria al mínimo costo y obtener de todos los apoyos posibles por parte de la comunidad y gobierno.

Macrolocalización

Es el análisis que se realiza para seleccionar la región de influencia del negocio, describe sus características y establece ventajas y desventajas que se pueden comparar en lugares alternativos para establecer la empresa. Su alcance puede ser internacional, nacional o territorial, los factores de localización se analizan conforme al nivel de región o país (Pedraza Rendón, 2011).

Microlocalización

Una vez determinada la región o área en la cual se efectuará la implementación industrial, se procede al estudio detallado de las diversas alternativas de terrenos en las que se pretende instalar la industria, por lo anteriormente expuesto se tienen que la Microlocalización es la descripción detallada del lugar exacto (terreno, poblado, etc.) donde se instalará la planta industrial González (1985).

Tamaño

Expresa (Baca, 2013) que es su capacidad instalada y se expresa en unidades de producción por año. Se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica.

Para determinar el tamaño óptimo de la planta es necesario conocer con mayor precisión tiempos predeterminados o tiempos y movimientos del proceso, ya que esta información se utiliza para el diseño de la planta.

Estudio técnico

Expresa Córdoba (2006) que el estudio técnico comprende todo aquello que tiene relación con el funcionamiento y operatividad del proyecto en el que se verifica la posibilidad técnica de fabricar el producto o prestar el servicio, y se determina el tamaño, localización, los equipos, las instalaciones y la organización requerida para realizar la producción. Busca responder a los interrogantes básicos: ¿cuánto, dónde, cómo y con qué producirá la empresa?.

Objetivos del estudio técnico

Su objetivo de acuerdo a (Baca, 2013) consiste en analizar y evaluar diversas opciones y alternativas técnicas con el objeto de seleccionar la que garantice que el proyecto será competitivo técnica y económicamente.

Estudio financiero

Tiene por objetivo determinar la viabilidad financiera que tiene el proyecto en términos de la recuperación del capital invertido, el rendimiento y el riesgo de la empresa. En esta parte debe quedar establecido cual será el costo total de la operación de la planta.

Capital de trabajo

Como lo define (Baca, 2013) es la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante.

Así mismo González (1985) describe que el capital de trabajo es el dinero mínimo necesario que requiere una empresa para efectuar las actividades de producción y ventas, y es equivalente a la diferencia existente entre el activo circulante menos el pasivo circulante para el caso de que se trate de empresas que se encuentran operando los datos mencionados anteriormente, para su cálculo son obtenidos directamente de la hoja de balance, para el caso que se trate de una empresa de nueva creación una forma adecuada de calcularlo es a través de un flujo de caja.

Descripción del negocio

La empresa tiene como objetivo principal reciclar el plástico de desecho generado en casas, oficinas, mercados, hoteles y escuelas conocido como plásticos posconsumo. Los plásticos posconsumo de mayor interés para la empresa son los envases de agua, refrescos, infusiones y otras bebidas hechos de PET; los envases de leche, champú, detergentes para ropa y otros líquidos para limpieza fabricados en HDPE y los envases para sueros hechos en PP.

El plástico posconsumo se compra principalmente a pepenadores que lo recolectan en casas, escuelas, calles, rellenos sanitarios o tiraderos. En menor medida se obtiene a través de programas de acopio en universidades, escuelas, iglesias, asociaciones, hoteles, oficinas y unidades habitacionales.

El producto que se va a generar es plástico para reciclaje en hojuelas, esto es PET color natural, PET multicolor, HDPE natural. HDPE multicolor y PP natural que se utilizan como materia prima en el reciclaje. El material para reciclaje tiene una gran demanda en el mercado nacional como en el mercado internacional. La empresa se enfocará inicialmente al mercado nacional.

Misión

Somos una empresa joven preocupados por el medio ambiente, que ofrece un excelente servicio en asistencia de reciclaje, canalizando desechos sólidos para ser transformados en materia prima de reúso y con ello contribuir responsablemente al cuidado de nuestro planeta, generando una economía que apoye a la sustentabilidad de nuestro país.

Visión

Ser una empresa líder en asistencia de reciclaje.

Planes a futuro

La visión de Asistencia Global de Reciclaje, es convertirse en una de las empresas más destacadas en la molienda de plástico para reciclaje, para lo cual se define la siguiente estrategia:

Fase 1. Iniciar operaciones. Se iniciarán operaciones con un sistema de selección y molienda, que permite obtener un producto de buena calidad, el cual tiene un mercado consumidor amplio. De esta manera se inician operaciones con una inversión pequeña, en un tiempo corto y que genera un producto de buena calidad. Lo anterior generará un flujo de efectivo que ayudará a desarrollar las siguientes fases.

Fase 2. Alcanzar el máximo de producción. Para la empresa es vital alcanzar el máximo de producción de hojuelas de plástico y así hacer rentable la empresa. Los esfuerzos de la empresa deben estar enfocados a aumentar la producción, si fuera posible incluso a un segundo turno.

Fase 3. Mejorar la calidad del producto. En esta etapa se planea mejorar la calidad del producto por medio de un sistema de reciclaje más completo (el sistema inicial más otros equipos) que ayudarán a mejorar la calidad del producto.

Fase 4. Ampliación del proceso. Se desea procesar más el plástico posconsumo para aumentar su valor. La siguiente fase es seleccionar minuciosamente el material y entonces lavarlo para convertirlo en hojuelas limpias. Esta fase se podrá implementar en el momento en que se alcance el máximo de producción de hojuelas.

Tabla 1 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Fortalezas	*Debilidades*
Se contará con un control que asegure una calidad constante en todos los lotes del producto. La ubicación de la empresa se determinó buscando la que represente mejores oportunidades. Se cuenta con respaldo técnico y de negocios por parte de consultores especializados. Se dispone de una parte del capital para iniciar el negocio.	El empresario tiene poca experiencia en los negocios de reciclaje de plásticos. Se requiere capacitación para el empresario y todos los empleados de la empresa.
Oportunidades	*Amenazas*
Existe una mayor conciencia en la sociedad de que los materiales se deben reusar o reciclar. El Gobierno Federal tiene interés en aplicar políticas y programas para mejorar el medio ambiente. El producto tiene una gran demanda tanto en el mercado nacional como internacional. La demanda del producto es mucho mayor que la cantidad que producirá la empresa. Existe en México una gran cantidad de desechos de plástico posconsumo. Los usos del producto son muy variados por lo que el mercado es amplio. La competencia en general trabaja de forma improvisada.	Posible riesgo de una situación económica mundial más complicada. La falta de seguridad en algunas zonas del país. Los altos costos de la seguridad social en México.

*Fuente: Elaboración propi*a

Descripción, usos y beneficios

El producto principal de este proyecto es el plástico en hojuelas sucias, que es la materia prima para aquellas empresas que lo reciclan para generar hojuelas limpias lavadas en frío o lavadas en caliente.

Tabla 2 Especificaciones del producto.

	Hojuelas de PET posconsumo sin lavar color natural. Tamaño de partícula: 12mm Colores: Aprox. 95% natural, 5% color azul. Envasado: En súpersacos de polipropileno de 90 x 90 x 120cm con 400kg de hojuelas. Volumen: 20ton/mes Calidad: < 2% otros materiales. Sólo botellas de refresco, agua e infusiones.
	Hojuelas de PET posconsumo sin lavar color verde. Tamaño de partícula: 12mm Colores: Aprox. 97% verde. 3% color azul. Envasado: En súpersacos de polipropileno de 90 x 90 x 120cm con 400kg de hojuelas. Volumen: 10ton/mes Calidad: < 2% otros materiales. Sólo botellas de refresco, agua e infusiones.
	Hojuelas de HDPE posconsumo sin lavar color natural. Tamaño de partícula: 12mm Colores: Aprox. 98% natural, 2% multicolor. Envasado: En súpersacos de polipropileno de 90 x 90 x 120cm con 400kg de hojuelas. Volumen: 10ton/mes Calidad: < 2% otros materiales.

	Sólo envase lechero e infusiones.
	Hojuelas de HDPE posconsumo sin lavar color multicolor. Tamaño de partícula: 12mm Colores: 100% Multicolor Envasado: En súpersacos de polipropileno de 90 x 90 x 120cm con 400kg de hojuelas. Volumen: 10ton/mes. Calidad: < 2% otros materiales. Sólo envase de champú y detergentes.
	Hojuelas de PP posconsumo sin lavar color natural. Tamaño de partícula: 12mm Colores: Aprox. 100% natural Envasado: En súpersacos de polipropileno de 90 x 90 x 120cm con 400kg de hojuelas. Volumen: 6ton/mes Calidad: < 2% otros materiales. Sólo botellas de electrolitos.

Fuente: Elaboración propia a partir de especificaciones requeridas de los clientes.

Fuente fotográfica: ESSA (2015)

Proceso

El reciclaje de plástico posconsumo se hará mediante un proceso bien conocido que incluye las siguientes fases:

Figura 1: Fases del reciclaje de plástico posconsumo.



Fuente:Elaboración propia

Necesidades que cubre del mercado

El sector comprendido por las industrias que se dedican a la manufactura de productos hechos a base de plástico, constantemente demandan materia prima que satisfaga sus estándares de calidad al menor costo posible. Para una gran cantidad de empresas que se dedican a la fabricación de productos a base de plástico, les es indistinto emplear como materia prima plástico virgen o plástico reciclado (salvo ciertas excepciones), siempre y cuando éste último cumpla con los requerimientos y exigencias de calidad.

Precios

Para el precio tanto de la materia prima como del producto terminado, se hizo una investigación en diferentes centros de acopio y empresas dedicadas al reciclaje lo cual arrojó los siguientes resultados:

Tabla 3: Precios de compra para el centro de molienda.

Producto	Precio ($/kg) /1	Precio ($/kg)/2
Hojuelas de PET natural	8.21	8.50
Hojuelas de PET verde	7.00	7.50
Hojuelas de HDPE natural	10	11.63
Hojuelas de HDPE multicolor	8	8.21
Hojuelas de PP natural	7.50	7.80

Precios obtenidos al consultar a las empresas que compran las hojuelas.

Distribución

El centro de molienda venderá directamente el plástico reciclado al consumidor mediante su propio personal.

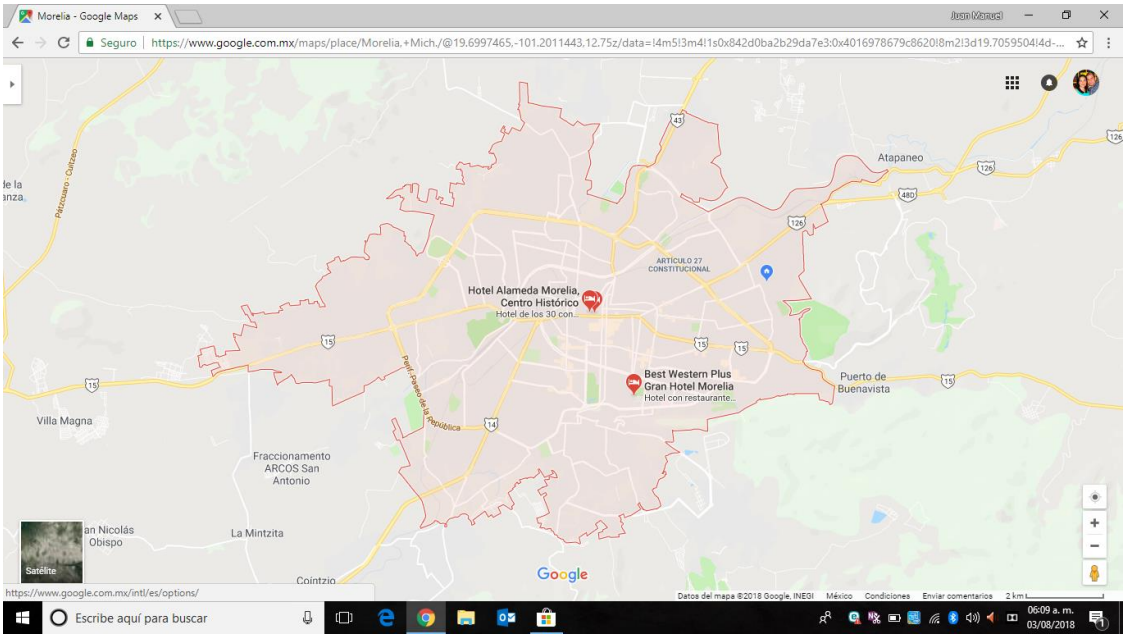
Los precios son de contado o mediante carta de crédito (LC). Para clientes confiables se evaluarán la posibilidad y las condiciones de crédito.

Ubicación

Después del análisis se decidió que la empresa esté ubicada en una nave industrial ubicada en Av. Miguel Hidalgo Sur No. 280, colonia la Aldea. C.P.58300. Morelia, Michoacán.

Macrolocalización

Mapa 1: Macrolocalización de Morelia, Michoacán.



Fuente: Servidor Google Maps 2018.

Microlocalización

Mapa 2: Microlocalización; instalación del centro de molienda.



Fuente: Servidor Google Maps 2018

Espacio requerido

Se calculó el espacio requerido para el Centro de Molienda haciendo las siguientes consideraciones.

1 Tonelada de plástico a granel ocupa aproximadamente 40m3

1 Tonelada de plástico en hojuelas ocupa aproximadamente 2m3

La materia prima requerida es aprox. 2.8ton/día. Por lo tanto, el almacén de materia prima deberá tener al menos capacidad para esa cantidad de material, aunque lo deseable es que tenga capacidad para al menos tres días de materia prima, es decir, 10ton de plástico a granel. Si se considera la altura del montón de plástico a granel a 2m. Entonces se requieren 200m2 de espacio para materia prima.

Maquinaria y Equipo

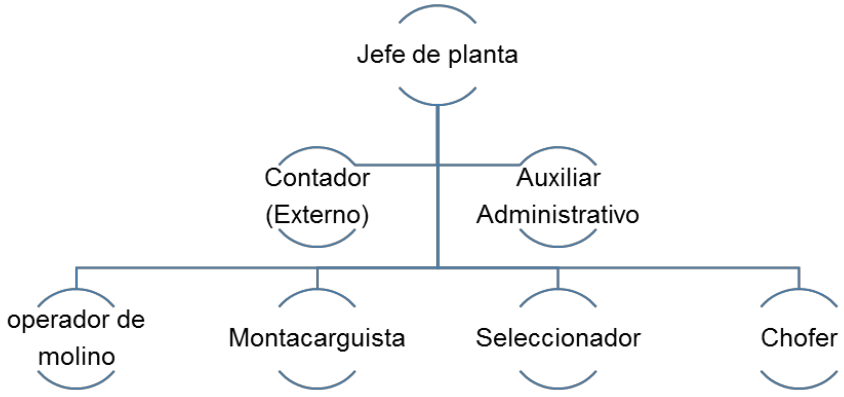
De acuerdo con la descripción del proceso hecha anteriormente la maquinaria y los equipos necesarios son los que se enlistan a continuación:

- Camioneta de carga (sólo si el mismo acopiador recogerá el material)
- Remolque de jaula (sólo si el mismo acopiador recogerá el material)
- Receptor hundido.
- Banda Inclinada modelo TE-7050
- Banda Horizontal modelo TH-8060
- Banda Inclinada modelo TE-6040
- Molino modelo 2575-CH de 30hp
- Extractor Cl 5 - T7.
- Montacargas apilador (propio o en renta)
- Báscula colgante y de plataforma
- Estibador

Organigrama

Los recursos humanos necesarios para el funcionamiento del Centro de Molienda quedan determinados por el proceso principal que es la producción de hojuelas de plástico posconsumo. De esta manera se tienen 8 empleados laborando en el área de producción, y 3 puestos administrativos; todos ellos trabajando un turno laboral de lunes a viernes de 9 a 18 horas y sábados de 9 a 14 horas.

Figura 2: Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

Distribución

La distribución se realiza una vez se cuenta con el plástico suficiente para llevar una carga completa en un camión de plataforma plana. El camión de plataforma plana puede ser rentado por el mismo Centro de Molienda, o bien, por el cliente de acuerdo a lo que se haya negociado con anterioridad.

Análisis financiero

En los cálculos siguientes se considera un horario de trabajo de lunes a viernes de 9 a 18 horas y sábados de 9 a 14 horas. Sin embargo, se consideran 60 horas a la semana de producción efectiva. Así, los cálculos se hacen sobre 20días/mes de trabajo. Por lo cual se desarrollan todos los estudios necesarios para determinar el estado de resultados proforma y todo lo necesario que muestre la viabilidad económica del plan de negocios.

Tabla 4: Datos generales de la planta de molienda.

Datos Generales	
Nombre del proyecto	Planta de Molienda (350kg/h, 56ton/mes, 1T)
Capacidad de producción (kg/hr)	350
Turnos por día (1, 2 o 3)	1
Dias trabajo por mes (días)	20
Capacidad de producción (kg/mes	56,000

Fuente: Elaboración propia.

Inversión inicial

Gráfica 1: Inversión inicial



Flujo de efectivo

Tabla 5: flujo de efectivo proyectado a 5 años.

Planta de Molienda (350kg/h, 56ton/mes, 1T)						
Estado de Resultados						
Concepto	**Año 0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Inversión Inicial Neta = IIN	1,273,547					
(+) Ingresos por Venta		4,166,400	5,591,040	5,814,682	6,047,269	6,289,160
(-) Costos de Producción		3,049,749	3,479,159	3,583,533	3,691,039	3,801,771
(=) Utilidad Bruta		1,116,651	2,111,881	2,231,148	2,356,229	2,487,389
(-) Gastos de Administración		632,100	632,100	632,100	632,100	632,100
(=) Utilidad de la Operación antes de I, I, D y A		484,551	1,479,781	1,599,048	1,724,129	1,855,289
(-) Depreciación y Amortización		121,286	121,286	120,836	118,136	79,386
(=) Utilidad de la Operación		363,265	1,358,495	1,478,212	1,605,993	1,775,903
(-) Gastos Financieros		0	0	0	0	0
(=) Utilidad antes de impuestos		363,265	1,358,495	1,478,212	1,605,993	1,775,903
(-) Impuestos (35%)		127,143	475,473	517,374	562,098	621,566
(-) Participación de Utilidades (10%)		36,327	135,850	147,821	160,599	177,590
(=) Utilidad Neta (después de impuestos)		199,796	747,172	813,017	883,296	976,747
Margen de Utilidades Netas		5%	13%	14%	15%	16%
(=) Flujo Neto de Efectivo = FNE		321,082	868,458	933,853	1,001,432	1,056,133
Flujo Neto de Efectivo Descontado = FNED	-1,273,547	279,202	656,679	614,023	572,572	525,085
FNED Acumulado		279,202	935,881	1,549,904	2,122,477	2,647,561

Fuente: Elaboración propia.

Estado de resultados

Tabla 6: Estado de resultados proyectado a 5 años.

Planta de Molienda (350kg/h, 56ton/mes, 1T)						
Estado de Resultados						
Concepto	**Año 0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Inversión Inicial Neta = IIN	1,273,547					
(+) Ingresos por Venta		4,166,400	5,591,040	5,814,682	6,047,269	6,289,160
(-) Costos de Producción		3,049,749	3,479,159	3,583,533	3,691,039	3,801,771
(=) Utilidad Bruta		1,116,651	2,111,881	2,231,148	2,356,229	2,487,389
(-) Gastos de Administración		632,100	632,100	632,100	632,100	632,100
(=) Utilidad de la Operación antes de I, I, D y A		484,551	1,479,781	1,599,048	1,724,129	1,855,289
(-) Depreciación y Amortización		121,286	121,286	120,836	118,136	79,386
(=) Utilidad de la Operación		363,265	1,358,495	1,478,212	1,605,993	1,775,903
(-) Gastos Financieros		0	0	0	0	0
(=) Utilidad antes de impuestos		363,265	1,358,495	1,478,212	1,605,993	1,775,903
(-) Impuestos (35%)		127,143	475,473	517,374	562,098	621,566
(-) Participación de Utilidades (10%)		36,327	135,850	147,821	160,599	177,590
(=) Utilidad Neta (después de impuestos)		199,796	747,172	813,017	883,296	976,747
Margen de Utilidades Netas		5%	13%	14%	15%	16%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Evaluación financiera

Evaluación Financiera		Estado
Tasa de Rendimiento Mínimo Aceptable = TREMA (decimal)	0.15	
Tasa de Rendimiento Mínimo Aceptable = TREMA	15%	
Valor de salvamento = Vs	700,000	
Ingresos totales = Σ $FNED_{1-10}$	2,647,561	
Gastos totales = IIN- Vs/ (1+i)^5	925,523	
Valor Presente Neto = VPN = Ingresos totales - Gastos totales	1,722,038	Aceptado
Tasa Interna de Rendimiento = TIR	28%	Aceptado

Fuente: Elaboración propia a partir de los cálculos efectuados.

En la evaluación económica El indicador más usual para este análisis es la Tasa Interna de Retorno (TIR) que refleja el nivel de rentabilidad del plan de negocios y que para este proyecto resulta de 28% por encima de la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable (TREMA) que es de un 15% y es la exigencia del proyecto. Por lo tanto la TIR aprueba el proyecto ya que los beneficios son superiores a los esperados.

El Valor Presente Neto es otro indicador que comprende la actualización de los del proyecto a lo largo del horizonte en evaluación y considera que todos los beneficios en relación a los costos deben ser comparados con el presente. Una vez actualizado los flujos resultantes se obtiene un indicador de $1, 722,038.00, lo que refleja que el valor actual del proyecto es satisfactorio para la toma de decisiones de la inversión. Por lo tanto el PRI da como resultado la recuperación en el tercer año de operaciones.

CONCLUSIONES

En el análisis realizado para la apertura del centro de molienda de plástico posconsumo, de acuerdo a los resultados de estudio de mercado, se determinó que la demanda justifica la puesta en marcha de del centro de molienda de plástico posconsumo en la ciudad de Morelia ya que el reciclaje en México todavía tiene mucho por crecer y las empresas que requieren de este material, están dispuesta a comprar a todo aquel que le venda bajo las especificaciones que se mencionaron durante el proyecto.

En el estudio financiero y económico se detectan grandes expectativas de rentabilidad, ya que como se observó con anterioridad la TIR en un 28% con relación a la TREMA en un 15% y un Valor Presente Neto de $1, 722,038.00 razón por la cual el proyecto es viable para su apertura.

REFERENCIAS

Córdoba Padilla Marcial (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Ecoce.

ESSA Reciclados de México (2015*). Proyectos de reciclados de plásticos*. México. CIQA.

Fischer de la Vega Laura y Navarro Vega Alma Emma (1996). Introducción a la investigación de mercados. Mc Graw Hill. México.

González Santoyo, F. (1985). Los proyectos en la industria forestal. Morelia: UMSNH.

Longenecker, J.G., Petty, J.W. Palich, L.E. y Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*, 16ª, ed. México: CENGAGE Learning.

Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados. (Ed. 5) México: Prentice Hall.

Pedraza Rendón, O. H. (2011). *Modelo del plan de negocios para la Micro y Pequeña empresa.* México: Grupo Editorial Patria.

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2008). *Definición de modelo de negocios*. Recuperado el 3 de 08 de 2017, de https://definicion.de/modelo-de-negocio/

Servidor google maps 2018.

LA INVESTIGACIÓN DE MIPYMES DESDE EL CONTEXTO DE LA MERCADOTECNIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y VALORACIÓN FINANCIERA

Zapata Sánchez J.L.[1], Esparza Aguilar J.L., Pérez Hervert, M.J., Bardales Roura N.J.
Universidad de Quintana Roo. México.
jzapata@ uqroo.edu.mx, jlesparza@ uqroo.edu.mx, hervert@ uqroo.edu.mx, naibar@ uqroo.edu.mx

Resumen

Este trabajo explora la estructura de un modelo conceptual a partir de los resultados de un cuestionario que mide la implementación de estrategias relacionadas con la responsabilidad social empresarial, comunicación de mercadotecnia y de elementos financieros. A través del análisis estadístico de los datos observamos cómo influye la comunicación de mercadotecnia en la responsabilidad social relacionada con los proveedores y el desempeño de la empresa en las micro, pequeñas y medianas empresas del sur del Estado de Quintana Roo, México. Utilizando la técnica de muestreo no probabilístico "bola de nieve" se integró una muestra de 384 Mipymes. Para analizar el impacto de las variables en el desempeño de la empresa se desarrolló un modelo probado empíricamente utilizando como técnica estadística el modelo de ecuaciones estructurales. Los análisis arrojaron que la comunicación de mercadotecnia influye de manera directa y positiva en la responsabilidad social (proveedores) y en el desempeño financiero de la empresa. De igual manera, la responsabilidad social (proveedores) influye de manera directa y positiva en el desempeño financiero de la empresa. En conclusión el estudio proporcionó una comprensión de las prácticas de RS relacionadas con los proveedores y su contribución al desempeño financiero de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social, valoración financiera de la empresa, comunicación de mercadotecnia.

Abstract

[1] Dr. José Luis Zapata Sánchez, profesor investigador de la Universidad de Quintana Roo, especialista en investigación de mercados y Mercadotecnia.

Dra. María de Jesús Pérez Hervert, profesora investigadora de la Universidad de Quintana Roo. Especialista en Administración y Recursos Humanos.

Dr. José Luis Esparza Aguilar, Profesor Investigador de la Universidad de Quintana Roo. Especialista en desarrollo de empresas familiares.

MC. Naiber José Bardales Roura, Profesor Investigador de la Universidad de Quintana Roo. Especialista en Economía y teoría de juegos.

This paper provides elements for the development of a conceptual model of how marketing communication influencias social responsibility related to suppliers and the performance of the company in micro, small and medium enterprises in the south of the State of Quintana Roo, México. Using the non-probabilistic "snowball" sampling technique, a sample of 384 MSMEs was integrated. To analyze the impact of the variables on the company's performance, an empirically tested model was developed using the structural equation model as a statistical technique. The analysis showed that marketing communication directly and positively influences social responsibility (suppliers) and the performance of the company. Likewise, social responsibility (suppliers) directly and positively influences the performance of the company. In conclusion, the study provided an understanding of SR practices related to suppliers and their contribution to the company's financial performance.
Keywords: *Marketing communication, social responsibility, performance of the company.*

I. Introducción

El objetivo de este artículo es señalar la conexión entre las herramientas de comunicación de marketing de la empresa seleccionada, la responsabilidad social y su desempeño financiero. Esto puede mostrar la importancia de la comunicación de marketing en el mercado global actual. El problema de estos días es la forma en que las empresas utilizan las herramientas de marketing para obtener más ganancias, llamar la atención de los clientes y atraerlos, mantener y aumentar su cuota de mercado y la intención de otras compañías de competir.

Suponemos que si la comunicación de marketing de la empresa está correctamente transpuesta, se nota el crecimiento de sus indicadores financieros. Otro supuesto es que la comunicación de marketing es uno de los muchos elementos que influyen en el crecimiento financiero de la empresa.

Por otra parte, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) mejora el desempeño financiero; lo cual contribuye a que las empresas financieramente exitosas tengan recursos disponibles para apoyar actividades socialmente responsables (Waddock & Graves, 1997; Hirunyawipada, Xiong, 2018). Extendiendo esta idea, proponemos que las empresas con mayor holgura financiera son más propensas a la RSE. Además, las empresas pueden estar predispuestas a integrar iniciativas medioambientales adecuadas en su marketing y operaciones por delante de los competidores si prevén la necesidad (Varadarajan, 2015) o están en mejores condiciones para hacerlo. Por lo tanto, esperamos una RSE más fuerte en las empresas con capacidades superiores de mercadotecnia y operaciones.

Concretamente, se pretende analizar el efecto que ejercen y el grado de implementación de prácticas de responsabilidad social en la empresa. Con estos postulados, el presente trabajo analiza la realidad de las MiPYMES identificando los aspectos que pudieran ser más relevantes y diferenciadores para el avance de los planteamientos de la responsabilidad social corporativa desde el enfoque de los proveedores hacia el desempeño de la empresa.

En este sentido el presente trabajo pretende estudiar la dinámica de la comunicación de mercadotecnia en la responsabilidad social y el desempeño financiero de la empresa en las Mipymes de la zona sur del estado de Quintana Roo, por lo que la propuesta es determinar cómo influye la comunicación de mercadotecnia en la responsabilidad social y estas variables en el desempeño financiero de las Mipymes del Sur del Estado de Quintana Roo.

Marco teórico y planteamiento de hipótesis

Influencia de la comunicación de mercadotecnia en la Responsabilidad Social Empresarial.

Gadeikienė, Banytė (2015) señala que las investigaciones de Responsabilidad Social desde la perspectiva de la mercadotecnia se han vuelto más intensos durante la última década, sin embargo, es importante notar que hasta la fecha solo hay unos pocos estudios científicos cuyos resultados corroboran la existencia de tal relación. Investigadores como (Bronn & Vrioni, 2001; Lacey y Kennett-Hensel, 2010, Gou, Siu & Zhang, 2012) han presentado sus argumentos sobre la importancia de la RSE a la hora de tomar diferentes decisiones de marketing corporativo. El análisis de las investigaciones existentes sobre la RSE en el contexto de la mercadotecnia permite afirmar que la investigación se limita a unos pocos temas que podrían agruparse en investigaciones que incluyen trabajos científicos con énfasis en el desarrollo y mantenimiento de relaciones sostenibles con diversos interesados, en particular los consumidores, mientras satisfacen sus necesidades ahora y en el futuro y demuestran sensibilidad a las cuestiones sociales (Podnar y Golob, 2007). Como es el caso de Chomvilailuk, K. Butcher.(2016) que encontró que el valor percibido de la comunidad tiene un fuerte efecto directo en la publicidad de boca en boca relacionado con la RSE. Si bien, la reputación de la RSE no tuvo un efecto directo significativo en el boca a boca ni en el costo de cambio. La confianza medió la influencia de ambas variables independientes en los resultados de los clientes.

Los argumentos de que la participación de la empresa en actividades socialmente responsables permite una competitividad más exitosa en el mercado, donde las habilidades corporativas generales ya no son suficientes, son cada vez más frecuentes.

Por lo tanto, se supone que:

H1. En las micro, pequeñas y medianas empresas, la comunicación de mercadotecnia influye de manera positiva en la Responsabilidad Social Empresarial relacionadas con los proveedores.

H3. En las micro, pequeñas y medianas empresas, la comunicación de mercadotecnia influye de manera positiva en el desempeño financiero de la empresa.

Influencia de la Responsabilidad Social Empresarial sobre el desempeño financiero de la empresa.

Las investigaciones de Von Arx, Ziegler (2014) y Kim et al. (2013) indican que las actividades de RSE que comprenden actividades medioambientales y actividades sociales generan un aumento positivo significativo en el rendimiento de la empresa, lo que resulta en un mayor rendimiento de las acciones, por tanto las empresas que participan en actividades de RSE son conservadoras y toman decisiones de contabilidad y operación para cumplir con las expectativas de los accionistas, además, las empresas más antiguas (que se caracterizan por un flujo de caja estable y rentabilidad) participan más activamente en actividades de RSE que enfatizan el desempeño ambiental (Withisuphakorn y Jiraporn, 2016). La diversificación no relacionada crea además un aumento positivo significativo

en el desempeño de la RSE, donde se pueden encontrar problemas sociales más amplios para respaldar el desempeño firme a largo plazo.

Los hallazgos de Yang y Baasandorj (2017) demuestran la influencia de las actividades de RSE, el desempeño ambiental y el desempeño social con respecto al desempeño actual de la empresa y el rendimiento futuro esperado. También incorporan las influencias del tamaño de la empresa, el apalancamiento y la edad hacia el desempeño creciente. En particular, señalan que las actividades de RSE indican la influencia positiva más significativa hacia el Rendimiento, seguida por el desempeño ambiental y el desempeño social. Este hallazgo también se relaciona con el de Kim et al. (2014) y Seo et al. (2015).

De acuerdo a Beurden y Gössling (2008) la mayoría de los resultados empíricos desarrollados para demostrar la relación entre RSE y el desempeño de la empresa apoyan la hipótesis del impacto social y conducen a rechazar cualquier relación negativa entre la RSE y el desempeño del negocio.

En relación con los efectos causales, el desarrollo de prácticas de RSE tiene una influencia positiva en el rendimiento competitivo tanto directa como indirectamente (Herrera, et al, 2016). En ese sentido y de acuerdo a lo expuesto por Zhao et al. (2010), existe una mediación complementaria (es decir, el efecto mediado y el efecto directo existen y apuntan en la misma dirección). Esta mediación parcial aclara cómo la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés permite un aumento en los beneficios potenciales que las PYMES pueden obtener, gracias a sus buenas relaciones con las partes interesadas internas y externas.

Desde el enfoque de prácticas de RSE en Proveedores, señala Herrera et al (2016) que existe un escaso nivel de desarrollo, en términos generales, de prácticas de RSE en proveedores, siendo la más destacada el hecho de procurar conocer las condiciones sociales y medio ambientales de los productos que la Pyme adquiere.

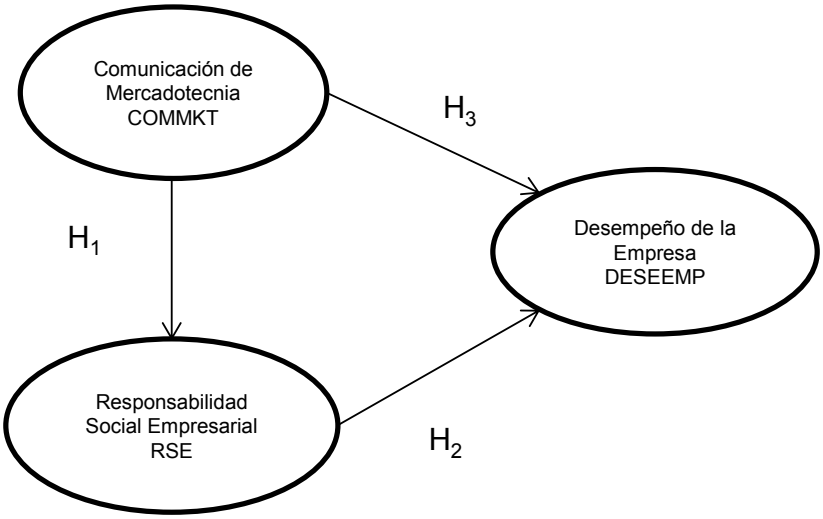
La investigación desarrollada por Baden et al (2009) concluye que la inclusión de criterios para las políticas de compras del gobierno y grandes organizaciones actúa como un incentivo para que los proveedores sean más responsables, el 72% estuvo de acuerdo en que actuaría como un incentivo para que los proveedores sean más amigables con el ambiente, pero el 11% pensó que sería contraproducente. Con respecto a los criterios sociales, el 49% estuvo de acuerdo y el 12% pensó que sería contraproducente.

Desde este enfoque se plantea lo siguiente:

H2. Las prácticas de RSE en Proveedores está positivamente relacionada con el desempeño financiero de la empresa.

Como modelo conceptual de esta investigación, se presenta en la siguiente figura 1.

Figura 1. Modelo conceptual de impacto de la comunicación de mercadotecnia en la responsabilidad social y el desempeño de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El modelo conceptual representa los vínculos relacionales entre las construcciones que representan COMMKT, RSE y el DESEEMP. También indica la relación hipotética entre las variables, las flechas señalan relaciones causales significativas.

I. Metodología

Muestreo y recolección de datos

El tipo de investigación aplicada es de carácter explicativa, de tipo transversal simple. La recolección de datos fue en base a un muestreo no probabilístico (Hernández, et al., 2010); y mediante un "muestreo por conveniencia", para conocer las opiniones del personal que cumplen funciones en las Mipymes. A juicio del investigador se entrevistó a una persona de cada negocio considerando al gerente o administrador de cada establecimiento. Empleándose para la recopilación de datos la técnica de la encuesta personal por intercepción y bola de nieve (Hair, et al., 2010) aplicado de manera individual durante los meses de noviembre a diciembre del 2017 y enero del 2018.

Se recolectaron en total 384 encuestas utilizando la técnica de muestreo no probabilístico "bola de nieve" para identificar a los encuestados potenciales en Mipymes. De estas aplicaciones para el municipio de Othón P. Blanco significó el 85.9%, para Bacalar el 2.6%, para Felipe Carrillo Puerto correspondió el 5.7% y José María Morelos el 5.7%. se contó con una participación en el estudio de 43.8% mujeres y 56.3% de hombres. Es significativo observar que el 68% se ha sostenido en el negocio durante 15 años, de los cuales el 31.5% lleva como propietario del negocio de 1 a 5 años, el 24.2% señalaron que tiene entre 6 y 10 años. Respecto a la categoría de tipo de negocio, la mayor parte de los entrevistados (63.8%) señalaron que es de tipo familiar. Respecto a la estructura jurídica, el 79.7% señaló que están registrados como persona física y el 20.3% como persona moral y el tipo de ventas es al menudeo (68%) y al mayoreo (1.6%), ambos tipos de venta (30.5%).

Medición.

El instrumento utilizado en la investigación comprende 22 ítems, que corresponden a preguntas diseñadas para obtener la información necesaria que permite responder los objetivos propuestos. Las variables son de tipo métrico y fueron elaboradas con escalas de Likert de 5 puntos: una escala de medición ampliamente utilizada que requieren que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de planteamientos relacionados con la temática (Malhotra, 2008). El alfa de Cronbach –conjunta- de las variables medidas fue de 0.875.

En el análisis de las dimensiones se encontró que la desviación estándar del 97% de los ítems es superior a 1 (tabla 1); por otro lado, en el Alpha de Cronbach donde se evaluó la consistencia interna, el primer constructo "responsabilidad social con proveedores" arrojó un Alpha marginal de 0. 878. Garson (2010) comenta que en ciencias sociales el corte del Alpha debe ser 0.80 o superior para un conjunto de elementos a tener en cuenta para una escala, pero es posible utilizar 0.70 como aceptable para una investigación confirmatoria, Cronbach (1951), Numally (1978) y Thiétart (2001) establecen que para que el constructo sea fiable tiene que presentar un coeficiente de alpha de cronbach igual o mayor que 0.7. En el segundo constructo, "desempeño de la empresa", arrojó un alpha de 0.809, en el tercer constructo "comunicación de mercadotecnia", arrojó un alpha de 0.865.

Tabla 1. Análisis descriptivo de los constructos y consistencia interna.

Constructo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Alpha de Cronbach
Responsabilidad Social con Proveedores (Herrera et al. 2016)					
Las especificaciones, precios y condiciones de comercialización están claras y coinciden con el producto o servicio que se ofrece (RSE1)	1	5	4.1	1.246	0.878
Considera las opiniones de sus clientes en sus productos y servicios (RSE2)	1	5	4.21	1.08	
Da respuesta y seguimiento a las quejas (RSE3)	1	5	4.13	1.103	
La empresa promueve prácticas de ventas con criterios éticos (RSE4)	1	5	3.72	1.325	

Ha incorporado lineamientos responsables a los proveedores (RSE5)	1	5	3.31	1.474	
Realiza buenas prácticas con los proveedores locales (RSE6)	1	5	3.16	1.52	
Exige o solicita alguna certificación a los proveedores de su empresa (RSE7)	1	5	2.99	1.654	
En la selección de proveedores se toma en cuenta los compromisos de éstos con la RSE (RSE8)	1	5	2.21	1.481	
Establece alianzas con los proveedores de la empresa (RSE9)	1	5	3.22	1.526	
Cuentan con procedimientos para controlar las condiciones laborales y la política de contratación de sus proveedores (RSE10)	1	5	3.1	1.575	
Cooperan con sus proveedores para mejorar sus productos y servicios (RSE11)	1	5	3.49	1.546	
Desempeño de la empresa (Camisón, C., 2001).					
Beneficios/utilidades	1	5	3.65	1.129	0.809
Rentabilidad	1	5	3.68	1.135	
Ventas	1	5	3.7	1.071	
Cuota de mercado	1	5	3.53	1.276	
Calidad de los productos	1	5	4.44	0.825	
Satisfacción de sus clientes	1	5	4.36	0.932	
Superioridad tecnológica	1	5	3.53	1.382	
Comunicación de mercadotecnia (Morgan, A., et al 2009)					
Desarrollo y ejecución de programas publicitarios	1	5	3.14	1.481	0.865
Gestión de publicidad y habilidades creativas	1	5	3.13	1.43	
Habilidades de relaciones publicas	1	5	3.41	1.418	
Habilidades y proceso de gestión de imágenes de marca	1	5	3.24	1.438	

Fuente: Elaboración propia.

En el constructo de responsabilidad social con proveedores el promedio más alto está representado por el ítem "Considera las opiniones de sus clientes en sus productos y servicios (RSE2)", y "da respuesta y seguimiento a las quejas (RSE3)", respecto al constructo desempeño de la empresa está enfocada en **"la calidad de los productos**" y "satisfacción de sus clientes", respecto a la **comunicación de mercadotecnia** las Mipymes implementan "Habilidades de relaciones públicas".

II. Resultados

Modelo de medición.

Para el análisis estadístico de los datos se siguió el procedimiento de la técnica de modelos de ecuaciones estructurales (MEC) para examinar modelos complejos que presentan un gran número de constructos, indicadores y

relaciones (Garthwaite 1994; Barclay et al., 1995). Debido a que PLS permite trabajar con muestras pequeñas y posee supuestos menos estrictos respecto a la distribución de los datos (Chin & Newsted, 1999). En PLS-SEM, el modelo es descrito por dos componentes: 1) el modelo de medición, el cual relaciona las variables manifiestas con la variable latente y, 2) el modelo estructural, el cual muestra la relación entre las variables latentes (Cupani, 2012). La relación de cada variable manifiesta es presentada para cada constructo en la tabla 1. Los modelos estructurales se validan en dos etapas: 1) revisión del modelo de medición a través de diversos procedimientos y 2) validación del modelo estructural (Henseler et al., 2008).

Se toma como base a la regla propuesta por Hulland (1999) de conservar los ítems con cargas de 0.7 o más, aquellos indicadores de los modelos de medición reflectivos que no alcanzaron el nivel aceptable de fiabilidad (tabla 2) fueron eliminados. La validez de convergencia es evaluada con el valor del Promedio de Varianza Extraída (AVE), el cual debe ser mayor a 0.5 (Criterio de Fornell-Larcker) (Seidel y Back, 2009). En el modelo final (modelo, tabla 2), los constructos reflectivos, presentan un valor mínimo por arriba del límite (0.65). La validez de convergencia también es demostrada cuando los ítems cargan de manera alta en sus factores asociados (carga mayor a 0.5) y éstas deben ser mayores en el constructo asignado.

Tabla 2. Cargas de los indicadores reflectivos (n=384).

		Modelo 1	**Modelo 2**			
Constructo	**Variable**	**Cargas****	**Cargas****	**Percentil 0.025***	**Percentil 0.975***	**AVE**
Comunicación de Mercadotecnia	COMMKT2	0.924	0.923	0.894	0.950	0.704
	COMMKT3	0.725	0.721	0.585	0.813	
	COMMKT4	0.857	0.854	0.779	0.903	
Desempeño de la empresa	DESEEMP1	0.856	0.856	0.815	0.892	0.660
	DESEEMP2	0.858	0.857	0.802	0.896	
	DESEEMP3	0.801	0.799	0.735	0.846	
	DESEEMP4	0.729	0.729	0.647	0.794	
Responsabilidad Social Empresarial	RSE10	0.867	0.867	0.837	0.893	0.639
	RSE11	0.811	0.810	0.754	0.856	
	RSE5	0.729	0.723	0.640	0.790	
	RSE6	0.717	0.716	0.632	0.784	
	RSE7	0.811	0.812	0.764	0.852	
	RSE9	0.850	0.850	0.812	0.880	

*significativo con alpha de 0.05 para una prueba de dos colas.

** estandarizadas

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3, se muestran las cargas cruzadas de los indicadores reflectivos; todos ellos presentan una carga mayor en valor absoluto en el constructo al que han sido asignados, en relación a cualquier otro constructo reflectivo (Seidel y Back, 2009).

Tabla 3. Cargas cruzadas de los indicadores reflectivos (n=384).

ÍTEM	**COMMKT**	**DESEEMP**	**RSE**
COMMKT2	0.924	0.345	0.242
COMMKT3	0.725	0.097	0.083
COMMKT4	0.857	0.255	0.149
DESEMPR1	0.242	0.856	0.292
DESEMPR2	0.309	0.858	0.304
DESEMPR3	0.227	0.801	0.283
DESEMPR4	0.245	0.729	0.294
RSE10	0.268	0.363	0.867
RSE11	0.155	0.259	0.811
RSE5	0.082	0.205	0.729
RSE6	0.073	0.239	0.717
RSE7	0.173	0.335	0.811
RSE9	0.192	0.278	0.850

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente Rho de Dillon-Goldsteins (índice de fiabilidad compuesta) es utilizado para evaluar la consistencia interna (Fornell y Larcker, 1981). En el modelo, el índice de fiabilidad compuesta para los constructos reflectivos, es mayor a 0.88 (tabla 4), excediendo el valor mínimo aceptable de 0.70 (Seidel & Back, 2009; Hair et al., 1998). En cuanto a la validez discriminante, Fornell y Larcker (1981) sugieren que un puntaje de 0.5 del AVE (por sus siglas en inglés), indica un nivel aceptable de validez discriminante. El promedio de varianza extraída para los constructos reflectivos varía entre 0.65 y 0.85 (tabla2). Tal validez, para los modelos de medición reflectivos también es demostrada cuando la raíz del promedio de varianza extraída (AVE) de cada constructo es mayor que la correlación con cualquier otra variable latente (Seidel y Back, 2009; Delić y Lenz, 2008). La tabla 4 compara la raíz de AVE en la diagonal de las tablas con el triángulo superior de la matriz que contiene las correlaciones entre constructos. La raíz AVE es más grande que la correlación para cada columna y fila respectiva de los constructos reflectivos, sugiriendo validez discriminante (Seidel y Back, 2009; Duarte y Raposo, 2010) y convergente aceptable (Duarte y Raposo, 2010). Chin (1998), Seidel y Back (2009), coinciden respecto a que la validez discriminante se cumple al comparar las cargas cruzadas de los indicadores asignados al constructo reflectivo, contra el resto de ellas. En el modelo, no se revelan problemas de validez discriminante, dado que todos los indicadores muestran cargas mayores en su respectivo constructo con respecto a otros constructos reflectivos (Duarte y Raposo, 2010). Las cargas cruzadas se muestran en la tabla 3.

Tabla 4. Matriz de correlaciones entre constructos y raíz de AVE mayor a las correlaciones y el índice Rho de Dillon-Goldsteins del modelo 2 (n=384).

	CACM	CCT	RMC	Rho de Dillon Goldstein
COMMKT	**0.839**			0.958
DESEEMP	0.317	**0.831**		0.831
RSE	0.213	0.362	**0.799**	0.919

Fuente: Elaboración propia.

MODELO ESTRUCTURAL.

Los resultados significativos del modelo estructural examinado se presentan en la figura 2. El modelo explica el 19.1% de la varianza de DESEEMP ($R^{2=}$0.191), directamente a través de COMMKT y por RSE. La técnica de bootstrap con 500 submuestras fue empleada para estimar la significancia de los coeficientes path en el modelo y comparar los estimadores estadísticamente. Los resultados del modelo propuesto (figura 2) respaldan el 100% de nuestras hipótesis (tabla 6), con un nivel de confianza del 95%. Es importante señalar que RSE cuenta con una fortaleza de $R^{2=}$4.5% directamente a través de COMMKT.

Tabla 6. Evaluación de los efectos en el modelo. (ACTUALIZADO)

Hipótesis	Path	**Coeficiente Path**	Percentil **0.025***	Percentil **0.975***	**Cumplimiento de hipótesis**
H1	COMMKT->RSE	0.213	0.105	0.326	Rechazo
H2	RSE -> DESEEMP	0.308	0.220	0.394	Rechazo
H3	COMMKT-> DESEEMP	0.252	0.162	0.337	Rechazo

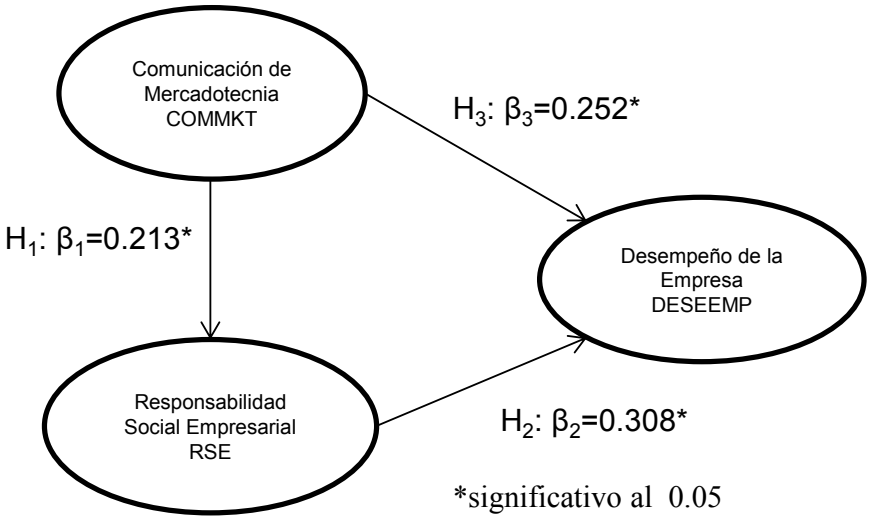
*significativo con alpha de 0.05, para una prueba de dos colas, Ho: el coeficiente path es igual a 0.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados en la figura 2 indicaron un efecto directo, positivo y significativo de COMMKT en DESEEMP (β_3= 0.252). Adicionalmente, el efecto indirecto de COMMKT en DESEEMP (β_{3*} β_2) resultado de aplicar la técnica de bootstraping (Kenny & Judd, 2014) fue poco significativo de 0.06 (IC 95%). Sin embargo, RSE tiene un efecto directo, positivo y significativo en DESEEMP de 0.308 (IC 95%).

La hipótesis planteada respecto a COMMKT y DESEEMP, resultó significativa y en la dirección esperada. Tal que COMMKT incide directa y positivamente sobre DESEEMP (H3: β3=0.252). En relación a RSE, el modelo señala una relación directa y significativa con DESEEMP (β2=0.308). Por otro lado, COMMKT incide significativamente en RSE con β1= 0.213 por lo que la hipótesis 1 planteada es significativa.

Figura 2. Modelo final de DESEEMP con coeficientes path significativos.



Fuente: Elaboración propia.

III. CONCLUSIONES

En la prueba empírica se encontró que la comunicación de mercadotecnia (COMMKT) influyen de manera directa y positiva en los proveedores con enfoque en la responsabilidad social (RSE) y ésta a su vez está fuertemente asociada con el desempeño financiero de la empresa (DESEEMP).

Por tanto, el DESEEMP será efectivo en términos de la comunicación de mercadotecnia implementada con proveedores desde una perspectiva de responsabilidad social y a su vez, la comunicación de mercadotecnia también tiene un efecto directo y positivo en el desempeño financiero de la empresa (DESEEMP).

Al analizar el impacto de la Responsabilidad Social en los proveedores, podemos observar que en lo general, las prácticas de RSE de la empresa están muy bien desarrolladas en cuanto a las especificaciones, precios y condiciones de comercialización que son claras y coinciden con el producto o servicio que se ofrece (RSE1=4.1) o el hecho de que considera las opiniones de sus clientes a la hora de comprar sus productos y servicios (RSE2=4.21) y da respuesta y seguimiento a las quejas (RSE3=4.13). También se observa que hay algunas escasamente desarrolladas, como para la selección de proveedores se toma en cuenta los compromisos de éstos con la RSE cuyo factor es muy bajo pero impacta en el desempeño en esta materia de la organización.

Por lo tanto, podría ser aceptable anticipar que la inversión en prácticas de RSE relacionadas con proveedores, favorece a la empresa en términos de rendimiento financiero (crecimiento de las ventas), enriquecido de igual manera con la implementación de estrategias de comunicación de mercadotecnia.

La cantidad de estudios científicos identificados demuestran que la discusión reciente en la literatura científica tiende a centrarse en el impacto de la actividad socialmente responsable de las empresas en el comportamiento del

consumidor (Sanclemente-Téllez, 2017) con orientación específica en términos de la aplicación de los resultados de la investigación a la actividad de marketing corporativo que a menudo son de naturaleza exploratoria y abarcan solo áreas limitadas y revelan, ambiguamente el impacto de la actividad corporativa socialmente responsable en el comportamiento del consumidor y las relaciones a largo plazo entre el consumidor y la empresa socialmente responsable. Por lo que faltan estudios exhaustivos que describan cómo funciona el impacto de la actividad socialmente responsable de las empresas sobre los cambios en las actitudes y el comportamiento del consumidor.

IV. Bibliografía

Baden, D.A., Harwood, I.A., Woodward, D.G. (2009) The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counter productive?. European Management Journal 27, 429–441

Barclay D., Higgins, C. & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. Technology Studies, 2(2), 285-309.

Beurden, P., Gössling, T. (2008). The worth of values a literatura review on the relation between corporate social and financial performance. J. Bus. Ethics 82 (2), 407-424

Bronn, P. S. & Vrioni, A. B. (2001). Corporate Social Responsibility and Cause-Related Marketing: an Overview. International Journal of Advertising, No. 20, p. 207-222.

Camisón, C. (2001). La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales, Tirant lo Blanch, Valencia.

Cupani, M. (2012). Análisis de ecuaciones estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. Revista Tesis. (1):186-199.

Chin, W. W. y Newsted, P. R. (1999) Structural Equation Modeling Analysis With Small Samples Using Partial Least Squares. In: Statistical Strategies for Small Sample Research, Hoyle, R.H. (ed.), pp. 307-341. SAGE Publications, Thousand Oaks.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G. Marcoulides (Ed.), Modern Methods for Business Research (pp.295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Chomvilailuk, K. Butcher. (2016) Evaluating the effect of corporate social responsibility communication on mobile telephone customers. Journal of Retailing and Consumer Service.33 ( ). 164-170

Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. Psychometrika, 16, septiembre, 197-334.

Delić, D. y Lenz H-J. (2008). Benchmarking User Perceived Impact for Web Portal Success Evaluation, JIOS, 32 (1), 1-14.

Duarte P. A. O. y Raposo M. L. B. (2010). A PLS Model to Study Brand Preference: An Application to the Mobile Phone Market. Esposito Vinzi et al. (eds.) Handbook of Partial Least Squares, Springer Handbooks of Computational Statistics: Heidelberg.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18, 39-50.

Gadeikienė, Banytė (2015) Discourse on corporate social responsibility in the context of marketing scientific research. Procedia - Social and Behavioral Sciences 213 (). 702 – 708.

Garson, G. D. (2010). Multiple Regression. Desde: Web del Statnotes: Topics in Multivariate Analysis de North Carolina State University: http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/regress.htm#multicollinearity

Garthwaite, P.H. (1994). An Interpretation of partial least squares. (425), 122-127.

Gou, Z., Siu-Yu S, and Zhang, Z. (2012). A comparison of indoor environmental satisfaction between two green buildings and a conventional building in china. Journal of Green Building. 7(2). 89-104.

Hair, J.F.; Bush, R.P.; Ortinau, D.J. (2010): Investigación de Mercados: en un ambiente de información digital. 4ª ed. Mexico: MacGraw-Hill.

Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate data analysis (5th ed.). London: Prentice Hall International.

Hernández S.R., Fernandez Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. 5a Edición. México: McGraw-Hill.

Herrera, J., Larrán, M., Martínez, I. y Martínez-Martínez, D. (2016). "Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective", BRQ Business Research Quarterly, 19 (1), 55-72

Herrera, J., Larrán, M., Lechuga, M.P., Martínez-Martínez, D. (2016) Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review 19 (1), 31–44.

Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2008).The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing, Advances in International Marketing, 19, 1-43.

Hirunyawipada, T., Xiong, G (2018). Corporate environmental commitment and financial performance: Moderating effects of marketing and operations capabilities. Journal of Business Research. 86( ). 22–31.

Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. Strategic Management Journal, 20, 195-204.

Kenny, D. A., & Judd, C. M. (2014). Power anomalies in testing mediation. Psychological Science, 25, 334-339.

Kim, Y. , Park, M.S., Wier, B. (2013) Is Earnings quality associated with corporate social responsibility? Account. Rev. 87, 761–796.

Kim, Y., Li, H., Li, S. (2014) Corporate social responsibility and stock price crash risk. J. Bank. Financ. 43, 1–13

Lacey, R. & Kennett-Hensel, P. A. (2010). Longitudinal Effects of Corporate social Responsibility on Customer Relationships. Journal of Business Ethics, No. 97, p. 581-597.

Malhotra, N.K. (2008): Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. McGraw-Hill. México.

Morgan, A., Vorhies, D.W., Mason, C. H. (2009) Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. Strategic Management Journal, 30 (8), 909-920.

Numally, J. (1978). Psychometric Theory. 2ª ed. MacGraw-Hill. New York.

Podnar, K. & Golob, U. (2007). CSR Expectations: the Focus of Corporate Marketing. Corporate Communications: An International Journal, 12, 326-340.

Ringle, C. M., Wende, S. y Becker, J. M. 2015 "SmartPLS 3."Boenningstedt: SmartPLS GmbH, http://www.smartpls.com.

Sanclemente-Téllez, J.C. (2017) Marketing and Corporate Social Responsibility (CSR). Moving between broadening the concept of marketing and social factors as a marketing strategy. Spanish Journal of Marketing- ESIC; 21(S1):4-25.

Seidel, Gunter & Back Andrea (2009). Success factor validation for global Erp.17th. European Conference on Information Systems. Manuscript ID: ECIS2009-0098.R1. Submission Type: Research Paper.

Seo, K. , Moon, J. , Lee, S. , 2015. Synergy of corporate social responsibility and service quality for airlines: the moderating role of carrier type. J. Air Transp. Manag. 47, 126–134.

Thiétart, R. A. (2001). Doing management research: a comprehensive guide. Sage Publications Ltd.

Varadarajan, R. (2015). Innovating for sustainability: A framework for sustainable innovations and a model of sustainable innovations orientation. Journal of the Academy of Marketing Science, 45, 1–23.

Von Arx, U. , Ziegler, A. (2014) The effect of corporate social responsibility on stock performance: new evidence for the USA and Europe. Quant. Financ. 14, 977–991

Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. Strategic Management Journal, 18(4), 303–319.

Withisuphakorn, P. , Jiraporn, P. , 2016. The effect of firm maturity on corporate social responsibility (CRS): do older firms invest more in CSR? Appl. Econ. Lett. 23, 298–301

Yang A.S., Baasandorj, S. (2017) Exploring CSR and financial performance of full-service and low-cost air carriers. Finance Research Letters 23 ( ). 291–299.

Zhao, X., Lynch, J.G., Quimei, C. (2010) Reconsidering Baron and Kenny: myths and truths about mediation analysis. J. Consum. Res. 37 (2). 197-206.

ESTUDIO DE DIFERENCIACIÓN ENTRE HOTELES DEL CENTRO DE MORELIA

Zaragoza Ibarra A., Alfaro Calderón G.G., Ávila Carreón F.
Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo. Mexico.
artemisazaragoza@hotmail.com, ggalfaroc@gmail.com,
fernandoavilacarreón@gmail.com

RESUMEN

El centro histórico de la ciudad de Morelia concentra una gran parte de las actividades turísticas de la capital, por lo que el hospedaje dentro de esta zona es de gran interés para los viajeros. Los hoteles que se encuentran rodeando la plaza principal tienen una ventaja geográfica, sin embargo, se encuentran en fuerte competencia por la captación de los clientes. Por ello, cada uno de los hoteles busca estar diferenciado de los otros. Aplicando la prueba Ji-cuadrada, este trabajo busca determinar si realmente alguno de los hoteles que se encuentran en esa área geográfica está diferenciado de manera perceptible para el público.

PALABRAS CLAVE:

Prueba Ji-Cuadrada, Morelia, Hoteles, Diferenciación

1. INTRODUCCIÓN

En Morelia, la mayoría de las actividades turísticas más importantes se concentran en el centro histórico de la ciudad. El alojamiento dentro del primer cuadro de la ciudad es diverso, sin embargo, una zona hotelera que rodea la plaza principal, es la que permite a los viajeros el mejor acceso a la mayor parte de los eventos y atractivos turísticos. Dentro de esta zona los hoteles, con su variedad de costos y servicios, compiten directamente en la captación de clientes, por lo que resulta interesante conocer si en realidad las personas que consideran hospedarse en ellos los perciben diferenciados, o solamente desean un lugar de reposo, sin que este deba proporcionarle algún servicio adicional. Para ello, la prueba ji-cuadrada es de gran utilidad ya que permite conocer si alguna de las variables analizadas destaca sobre las otras.

2. MARCO TEÓRICO

CENTRO HISTÓRICO DE MORELIA

Construida a las faldas de la Sierra Madre Occidental durante el siglo XVI, el centro histórico de Morelia combina la experiencia de la cultura mesoamericana con las ideas del renacimiento español. Con más de doscientos edificios construidos con cantera rosa, siendo cuna de grandes personajes que participaron en la independencia de México y desempeñando un papel importante dentro de la historia del país, Morelia es catalogada en 1991 por la Organización de las Naciones Unidas (UNESCO) como patrimonio cultural de la humanidad. (Alvarado Sizzo, 2013; UNESCO & World Heritage Convention, 2018)

Los edificios renacentistas, barrocos, y neoclásicos resaltan en las hermosas vistas creadas por la plaza central y sus jardines. La sobriedad del ambiente urbano en contraste con los diversos estilos arquitectónicos que caracterizan la ciudad, hacen del centro histórico de Morelia una de las atracciones turísticas más importantes de la capital. (Alvarado Sizzo, 2012)

TURISMO EN MORELIA

Durante varios años, el centro histórico de Morelia se encontró invadido por vendedores ambulantes. Fue hasta el año 2001, que se realizó una reubicación masiva, logrando recuperar el espacio, lo que trajo como consecuencia, el aumento en el turismo a la capital del Estado de Michoacán, extendiendo su efecto al resto de los destinos turísticos de la entidad. Actualmente, en Morelia se implementaron diversas actividades para fomentar el turismo en la ciudad como por ejemplo el tranvía, los recorridos nocturnos de leyendas, las representaciones de las danzas tradicionales del estado, el encendido de la catedral, la representación del héroe de la independencia, e incluso el lugar es anfitrión de grandes festivales internacionales como lo son el Festival Internacional de Música "Miguel Bernal Jiménez" y el Festival Internacional de Cine. (Hiriart Pardo & Alvarado Sizzo, 2010)

Es importante resaltar que la mayoría de los eventos turísticos de la ciudad de Morelia se encuentran focalizados en el primer cuadro de la ciudad, es decir, en el centro histórico. Por lo tanto, el alojamiento dentro de este cuadro se ha vuelto una actividad muy importante. Existen numerosos hoteles dentro de esta zona, sin embargo, aquellos que se encuentran rodeando a la plaza principal, son muy atractivos para los visitantes ya que tienen acceso fácil y rápido a la mayoría de las actividades turísticas de la ciudad.

ASOCIACIÓN DE HOTELES DE MORELIA

Actualmente, en Morelia, se ha consolidado la "Asociación de Hoteles en Morelia" (AHMAC). Esta organización no solo aporta alojamiento a los visitantes, sino que participa en la difusión cultural de la ciudad y el resto de los destinos turísticos de la entidad. Por ello se encuentra en colaboración constante con el gobierno del estado por medio de sus programas Moderniza, Distintivo H, Tesoros de México, Punto Limpio, entre otros. Uno de los objetivos clave de esta organización es la innovación en el servicio para crear un ambiente óptimo para el cliente y así, generar condiciones de desarrollo económico en la región. (H. Ayuntamiento de Morelia, 2018)

Por lo tanto, es importante conocer si alguno de los hoteles realiza estrategias que proporcionen una ventaja competitiva a la ciudad sobre los destinos turísticos similares, ubicados en otros estados como Querétaro, Guanajuato, etc. Para ello se propone un

estudio sobre los principales hoteles que se encuentran en la zona turística del centro de Morelia, a fin de conocer cuál de ello se diferencia de los otros y, si se observa alguna diferenciación, analizarla en un trabajo posterior.

3. METODOLOGÍA

PRUEBA DE INDEPENDENCIA JI-CUADRADA

La prueba Ji-cuadrada permite analizar las variables de tipo mutinomial, que son aquellas en las que la población es asignada a solamente una de varias clases o categorías de estas variables que se han medido a nivel nominal. Dado que esta prueba pertenece a la estadística inferencial, una de sus aplicaciones principales es probar la independencia de dos variables, contrastando esta hipótesis contra la alternativa de que una variable se encuentra distribuida de forma diferente con respecto a diversos niveles de la otra. Es importante resaltar que, aunque la prueba de independencia Ji-Cuadrada permite determinar la existencia de una relación entre dos variables, no proporciona información sobre el grado o tipo de dicha relación. (Aguilar, Pineda, et.al, 2011; Barón & Téllez, 2004)

Dos eventos aleatorios son considerados independientes si la probabilidad de uno no es afectada por la ocurrencia del otro, es decir:

$$p(A) = p(A/B)$$

Por lo tanto, al realizar una prueba de independencia, las hipótesis sobre las cuales se trabaja son:

H_0= La ocurrencia del evento A es independiente del evento B
H_1= La ocurrencia del evento A no es independiente del evento B

Para llevar a cabo dicha prueba, es necesario comenzar con la creación de una tabla de contingencia. En ella se integran los datos clasificados en las categorías deseadas relacionadas con cada una de las variables cualitativas. Una vez realizada la tabla, se obtiene la suma de las razones construidas con la diferencia elevada al cuadrado de la frecuencia observada y la esperada, dividiendo todo entre la frecuencia esperada, obteniendo así el estadístico de ji-cuadrada.

El procedimiento entonces para aplicar esta prueba es:

1. Realizar una tabla de contingencia con las frecuencias observadas, obtenidas mediante la aplicación de una encuesta.

2. Calcular las frecuencias esperadas

$$F.E = \frac{(Total\ columnas)(Total\ filas)}{Total\ general}$$

3. Calcular el valor de Ji-cuadrada para cada una de las celdas en la tabla y obtener el valor final con la sumatoria de los valores de las celdas.

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^{n} \frac{(Frecuencia\ Observada - Frecuencia\ Esperada)^2}{Frecuencia\ Esperada}$$

4. Determinar los grados de libertad

$$g.l. = (\#renglones - 1)(\#columnas - 1)$$

5. Obtener el estadístico Ji-cuadrada correspondiente a los grados de libertad y el nivel de aceptación y rechazo deseados.

6. Contrastar los dos valores de Ji-cuadrada obtenidos y emitir una conclusión.

4. APLICACIÓN DEL MODELO Y RESULTADOS

ELECCIÓN DE LOS HOTELES

Para este estudio se decidió seleccionar aquellos hoteles que se encuentran ubicados directamente alrededor de la plaza principal del centro histórico de Morelia, debido a que su cercanía geográfica permite que la opinión dada sobre ellos, se enfoque al servicio del propio hotel, y no se vea influenciada por la cercanía a las actividades o lugares de interés.

Los hoteles elegidos fueron:

1. Hotel Virrey de Mendoza
2. Hotel Alameda
3. City Express Hotel Morelia
4. Hotel Misión Catedral
5. Hotel Los Juaninos

Las opiniones de las personas sobre estos hoteles se recolectaron mediante el uso de la plataforma electrónica TripAdvisor, debido a que esta plataforma centraliza las opiniones de todos estos hoteles y es una página de mucho reconocimiento entre las redes sociales. Por lo tanto, la opinión registrada dentro de esta base de datos es de vital importancia para la imagen de los hoteles que aquí se evalúan.

Las opiniones se agruparon respetando la clasificación original de la plataforma, teniendo finalmente cinco categorías: Excelente, Muy bueno, Promedio, Malo y Terrible. De acuerdo a las características y precios de los hoteles, se cree que el City Express Hotel concentrará la mayor cantidad de opiniones negativas y se diferenciará de los demás. De igual forma, considerando el costo, la arquitectura y la antigüedad del hotel Virrey de Mendoza, se podría esperar que concentrará la mayoría de las opiniones positivas. Por lo tanto, las hipótesis establecidas para este estudio son:

H_0= Existe una diferenciación en los hoteles de Morelia
H_1= No existe una diferenciación en los hoteles de Morelia

Una vez realizada la tabla de contingencia de las frecuencias observadas se obtuvo lo siguiente:

Tabla 1 Frecuencias Observadas. Tabla de contingencia. Elaboración propia con base a los datos obtenidos en TripAdvisor.com

	Excelente	Muy bueno	Promedio	Malo	Terrible	∑
Virrey de Mendoza	83	52	33	13	7	**188**
Alameda	105	85	45	20	8	**263**
City Express Morelia	50	46	25	7	8	**136**
Catedral	64	81	41	16	15	**217**
Los Juaninos	41	32	11	6	7	**97**
∑	**343**	**296**	**155**	**62**	**45**	**901**

Posteriormente se elaboró la tabla de frecuencias esperadas obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 2 Frecuencias Esperadas. Tabla de contingencia. Elaboración propia en base a los datos obtenidos en TripAdvisor.com

	Excelente	Muy bueno	Promedio	Malo	Terrible	∑
Virrey de Mendoza	71.57	61.76	32.34	12.94	9.39	**188**
Alameda	100.12	86.40	45.24	18.10	13.14	**263**
City Express Morelia	51.77	44.68	23.40	9.36	6.79	**136**
Catedral	82.61	71.29	37.33	14.93	10.84	**217**
Los Juaninos	36.93	31.87	16.69	6.67	4.84	**97**
∑	**343**	**296**	**155**	**62**	**45**	**901**

A continuación, se realizó la tabla de Ji-Cuadrada:

Tabla 3 Ji-cuadrada. Tabla de contingencia. Elaboración propia en base a los datos obtenidos en TripAdvisor.com

	Excelente	Muy bueno	Promedio	Malo	Terrible	∑
Virrey de Mendoza	1.83	1.54	0.01	0.00	0.61	**3.99**
Alameda	0.24	0.02	0.00	0.20	2.01	**2.47**
City Express Morelia	0.06	0.04	0.11	0.59	0.21	**1.02**
Catedral	4.19	1.32	0.36	0.08	1.60	**7.55**
Los Juaninos	0.45	0.00	1.94	0.07	0.96	**3.42**
∑	**6.76556**	**2.92808548**	**2.4234621**	**0.939214884**	**5.3878**	**18.44**

En esta tabla se puede observar que los hoteles que en realidad aporta mayor valor al estadístico es el Misión Catedral, sin embargo, es necesario terminar la prueba para poder verificar si en realidad la diferencia de este hotel es significativa.

De la tabla anterior se obtiene el primer valor para la contrastación.

$$X_c^2 = 18.44$$

Después se calcularon los grados de libertad:

$$g.l. = (5-1)(5-1)$$
$$g.l. = 16$$

Y se obtuvo el valor crítico del estadístico Ji-cuadrada correspondiente a 16 grados de libertad, con un nivel de probabilidad del 5%.

$$X_{crítico}^2 = 26.30$$

Por último, se contrastó el valor critico de ji-cuadrada con el valor obtenido en la sumatoria de la tabla de contingencias de Ji-cuadra y se observa que:

$$X_c^2 < X_{crítico}^2$$

Por lo tanto, se considera que la hipótesis alternativa es la que se cumple en este caso, la cual nos dice que las variables no son independientes entre sí.

CONCLUSIONES

Al establecer que las variables no son independientes entre sí, significa que ninguna está distribuida de forma diferente a las anteriores, por lo que se puede concluir que, de acuerdo a esta prueba, ninguno de los hoteles analizados es percibido de manera distinta uno del otro, a pesar de los precios o servicios que proporciona.

Por lo tanto, concluimos que, según la apreciación de las personas, ninguno de estos hoteles está diferenciado de forma perceptible. A pesar de haber considerado inicialmente al hotel Misión Catedral como posiblemente diferenciado, se observa que no posee un valor suficientemente alto, para lograr alterar el resultado de la prueba.

De acuerdo a la teoría analizada previamente, una razón posible para esta situación es que la gente que decide hospedarse en esta zona, tiene un mayor interés en participar en las actividades fuera del hotel, sin embargo, eso debe estudiarse como trabajo futuro.

También se infiere que los clientes que se hospedan en esta zona hotelera son congruentes con sus expectativas y los costos, es decir, aquellos hospedados en los hoteles más económicos, esperan un servicio de diferente calidad a aquellos que se hospedan en los menos económicos.

REFERENCIAS:

Aguilar, A., Pineda, M. de N., Altamira, J., & Garía, O. (2011). Inferencia Estadística: Prueba Chi-Cuadrada. Cuauhtitlan: Universidad Nacional Autonoma de México.

Alvarado Sizzo, I. (2012). *El espacio subjetivo de la ciudad de Morelia en relación a su centro histórico y el turismo rural. Un estudio de percepción e imagen*. Universidad de Castilla-La Mancha.

Alvarado Sizzo, I. (2013). Colonial y animado: percepción del Centro Histórico de Morelia entre los residentes de la ciudad. *Journal of Larin American Geography*, 113–135.

Barón, F. J., & Téllez, F. (2004). Apuntes de Bioestadística: Tercer Ciclo en Ciencias de la Salud y Medicina, 1–12.

H. Ayuntamiento de Morelia. (2018). Turismo Morelia. Retrieved October 4, 2018, from http://turismo.morelia.gob.mx/es/homepage-4/

Hiriart Pardo, C. A., & Alvarado Sizzo, I. (2010). Ciudad histórica y turismo: el patrimonio como espectáculo en el devenir turístico (2000-2014) de Morelia. *Historia*, *11*(October), 249–263.

UNESCO, & World Heritage Convention. (2018). Historic Centre of Morelia. Retrieved October 4, 2018, from https://whc.unesco.org/en/list/585/