

# Memorias Arbitradas en Extenso del IV Coloquio Internacional de Desarrollo Regional y de Negocios

Compiladoras:

Raquel Ivonne Velasco Cepeda

Elba Myriam Navarro Arvizu

Irma Guadalupe Esparza García

María de Lourdes Serrano Cornejo

Yesenia Clark Mendivil

### **Compiladoras**

Mtra. Raquel Ivonne Velasco Cepeda  
Dra. Elba Myriam Navarro Arvizu  
Mtra. Irma Guadalupe Esparza García  
Mtra. María de Lourdes Serrano Cornejo  
Mtra. Yesenia Clark Mendívil

### **Edición literaria**

Mtra. Marisela González Román  
Mtra. Cecilia Román Sánchez

### **Diseño de portada**

Marco Braulio Garibaldi Villareal

2014, Instituto Tecnológico de Sonora.  
5 de Febrero, 818 sur, Colonia Centro,  
Ciudad Obregón, Sonora, México; 85000  
Web: [www.itson.mx](http://www.itson.mx)  
Email: [rectoria@itson.mx](mailto:rectoria@itson.mx)  
Teléfono: (644) 410-90-00

## **“Memorias Arbitradas en Extenso del IV Coloquio Internacional de Desarrollo Regional y de Negocios”**

Edición 2014  
Hecho en México

Se prohíbe la reproducción total o parcial de la presente obra, así como su comunicación pública, divulgación o transmisión mediante cualquier sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico de Sonora.



## **Directorio Institucional**

Dr. Isidro Roberto Cruz Medina  
Rector

Dr. Jesús Héctor Hernández López  
Vicerrector Académico

Mtro. Jaime Rene Pablos Tavares  
Vicerrector Administrativo

Mtro. Misael Marchena Morales  
Secretario de Rectoría

Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez  
Directora de Ciencias Económico Administrativas

Mtro. Jorge Ortega Arriola  
Jefe del Departamento de Ciencias Administrativas

Mtra. Mirna Yudit Chávez Rivera  
Jefa del Departamento de Contaduría y Finanzas

## **Comité de arbitraje**

### **Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC)**

Dra. Clara Inés Camacho Roa  
Universidad Libre de Colombia

Mtro. Daniel Castro Jiménez  
Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia

Mtro. Néstor Oscar Paz  
Universidad de Panamá

Mtra. Alma Lucero Sosa Blancas  
Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México

L.A. Jorge Armando Arrijoja Pardo  
Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México

### **Asociación Mexicana de Centros de Enseñanza Superior en Turismo y Gastronomía (AMESTUR)**

Dr. Onésimo Cuamea Velázquez  
Dr. José Luis Isidor Castro

### **Red Nacional de Administración y Negocios**

Dra. Lourdes Münch Galindo

Dr. Rafael Posada Velázquez  
Universidad Tecnológica San Juan del Rio, Querétaro.

Mtra. Nuria Peña Ahumada  
Universidad Tecnológica de San Juan del Rio, Querétaro.

M.C. Luz del Carmen Morán Bravo  
Universidad Tecnológica de Puebla

M.C. Ricardo Osorio Gómez  
Instituto Tecnológico de Puebla

**Universidad Autónoma de Chiapas**

Dra. Carolina Gómez Hinojosa

**Universidad Tecnológica Metropolitana de Mérida Yucatán**

Mtra. Carolina Díaz Culebro

Mtra. María del Carmen Suárez Pachó

**Instituto Tecnológico de Sonora**

Dra. María Trinidad Álvarez Medina

Dr. Jesús Aceves Sánchez

Dr. Alejandro Arrellano González

Dr. Carlos Armando Jacobo Hernández

Dra. Beatriz Ochoa Silva

Dr. Sergio Ochoa Jiménez

Dr. Ernesto Lagarda Leyva

Dra. María Elvira López Parra

Dra. María Teresa Fernández Nistal

Dra. Dina Ivonne Valdez Pineda

Dr. José Luis Rivera Martínez

Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez

Mtra. Jesús Nereida Aceves López

Mtra. Maribel Guadalupe Gil Palomares

Mtra. María del Carmen Vásquez Torres

Mtra. Beatriz Alicia Leyva Osuna

Mtra. Blanca Rosa Ochoa Jaime

Mtro. Jorge Ortega Arreola

Mtra. Nora Edith González Navarro

Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga

Mtra. María Dolores Moreno Millanes

Mtra. Yara Landazuri Aguilera

Mtra. Alba Rosa Peñúñuri Armenta

## **Integrantes de los comités del evento**

### **Coordinación general**

Mtra. Raquel Ivonne Velasco Cepeda

Mtra. Irma Guadalupe Esparza García

Dra. Elba Myriam Navarro Arvizu

Mtra. María de Lourdes Serrano Cornejo

Mtra. Yesenia Clark Mendívil

### **Comité de difusión**

Mtra. Yara Landazuri Aguilera

Mtra. Mirna Yudit Chávez Rivera

Dra. María Trinidad Álvarez Medina

Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga

Mtra. Blanca Rosa Ochoa Jaime

### **Comité de registro y técnico**

Mtra. María del Carmen Vásquez Torres

Dra. María Elvira López Parra

Mtro. Víctor Manuel Valenzuela Hernández

Mtro. Ramón Reynaldo Pérez Quiñones

Lic. Altayra Geraldine Ozuna Beltrán

### **Comité de estancia**

Mtra. Jesús Nereida Aceves López

Mtra. Nora Edith González Navarro

### **Comité de Panel y Foro**

Dr. Sergio Ochoa Jiménez

Dr. Carlos Armando Jacobo Hernández

Mtra. Beatriz Alicia Leyva Osuna

### **Comité de logística**

Mtra. Blanca Rosa Ochoa Jaime

Mtra. Beatriz Ochoa Silva

### **Comité de atención**

Mtra. María Dolores Moreno Millanes

Mtro. Ramiro Arnoldo Buelna Peñúñuri

Mtra. Ariana Solórzano Tabares

## **Introducción**

Las Memorias Arbitradas en Extenso son el producto de las investigaciones provenientes de cuerpos académicos, grupos disciplinares e investigadores de distintas universidades e Instituciones de Educación Superior que participaron en el IV Coloquio Internacional de Desarrollo Regional y de Negocios, realizado los días 16 y 17 de octubre de 2014.

El objetivo del evento fue el de fortalecer la investigación realizada por los cuerpos académicos, contribuyendo al desarrollo regional y de las organizaciones mediante la innovación y la aplicación del conocimiento, así como reflexionar los avances en la investigación sobre los ejes temáticos.

Las aportaciones realizadas estuvieron orientadas a los siguientes ejes temáticos:

- Desarrollo regional
- Negocios
- Análisis y gestión organizacional
- Gestión financiera
- Turismo
- Otros temas de administración

Nuestro más sincero agradecimiento a todos ustedes investigadores, cuerpos académicos, grupos disciplinares, así como a la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC), Red Nacional de Cuerpos Académicos de Administración y de Negocios de las Universidades Tecnológicas, la Asociación Mexicana de Centros de Enseñanza Superior en Turismo A.C. (AMESTUR), Universidad Tecnológica Metropolitana de Mérida, Yucatán y la Universidad Autónoma de Chiapas, que hicieron posible que este evento se realizara.

Las compiladoras



# Índice

## Área: Desarrollo regional y turismo

<a href="#"><u>Factores de competitividad del clúster aeroespacial en el Estado de Sonora</u></a> .....	11
<a href="#"><u>Correlación perfil psicosocial-rendimiento laboral: trabajadores de industrias de autopartes en Cd. Juárez</u></a> .....	21
<a href="#"><u>La Responsabilidad Social en las Pymes de la Industria Alimenticia de Cd. Obregón</u></a> .....	31
<a href="#"><u>Imitación de artesanías obstáculo para el crecimiento de negocios artesanales de Puebla</u></a> .....	41
<a href="#"><u>Diseño de estrategias publicitarias para el Centro Ecoturístico Jinamaqui-Leading Hotels of the World; caso de estudio en empresa de alojamiento</u></a> ...	61
<a href="#"><u>Difusión del Centro Ecoturístico “Uninajab” del municipio de Comitán de Domínguez Chiapas, México</u></a> .....	71

## Área: Negocios

<a href="#"><u>Diseño de un plan de ventas para la microempresa B-Vida del Mayo</u></a> .....	80
<a href="#"><u>Modelo de negocios para MIPYMES de servicios de rectificación automotriz</u></a> .....	90
<a href="#"><u>Diagnóstico en el desarrollo del modelo emprendedor a través del ISQ, caso: Universidad Tecnológica de Huejotzingo</u></a> .....	103
<a href="#"><u>Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones</u></a> .....	113
<a href="#"><u>Factores que inciden en la innovación de las empresas, un estudio documental</u></a> .....	123

## Área: Análisis y gestión organizacional

<a href="#"><u>Innovación y liderazgo en organizaciones industriales</u></a> .....	132
<a href="#"><u>Planeación estratégica y gestión en la PYME familiar de la comunidad China en Mexicali, B.C</u></a> .....	142
<a href="#"><u>Sucesión en la PYME Familiar, caso Florerías de Mexicali, B.C</u></a> .....	153
<a href="#"><u>El uso del Blended Learning en UAEM: Caso de la Facultad de Contaduría y Administración</u></a> .....	164
<a href="#"><u>Optimización del Sistema Institucional de Tutorías utilizando el modelo de gestión CRM</u></a> .....	173

<a href="#"><u>La Responsabilidad Social Corporativa asociada a la satisfacción laboral y compromiso organizacional.....</u></a>	184
<b>Área: Gestión financiera</b>	
<a href="#"><u>El Impuesto a las Ganancias de Capital en el Rendimiento de las inversiones en México.....</u></a>	195
<a href="#"><u>Evaluación de riesgo rendimiento de la Siefore básica 4.....</u></a>	207
<a href="#"><u>Impacto de los apoyos gubernamentales dirigidos al campo mexicano.....</u></a>	217
<a href="#"><u>Diseño de estrategias para un proyecto de inversión de una empresa textil...</u></a>	226
<b>Área: Otros temas de administración</b>	
<a href="#"><u>Desempeño de los egresados universitarios por medio de certificación por competencias TIC's. Estudio de caso: UAMex.....</u></a>	239
<a href="#"><u>Práctica de acciones responsables en microempresas de la Región del Évora.....</u></a>	251
<a href="#"><u>Comparación de los sistemas de evaluación del desempeño en Instituciones Públicas del Municipio de Navojoa, Sonora.....</u></a>	262
<a href="#"><u>Diagnóstico Sobre la Responsabilidad Social en las divisiones de administración de la UTP y UTH.....</u></a>	272
<a href="#"><u>Administración pública en México, desarrollo y percepción de la corrupción 2014.....</u></a>	283

## **Factores de Competitividad del Clúster Aeroespacial en el Estado de Sonora.**

Erika Olivas Valdez, Universidad Estatal de Sonora, eolivas14@hotmail.com  
Luis Enrique Ibarra Morales, Universidad Estatal de Sonora, luisim00@hotmail.com  
Emma Vanessa Casas Medina, Universidad Estatal de Sonora, casax@yahoo.com

Eje Temático:  
Desarrollo Regional

### **Resumen**

En el caso del estado de Sonora, la apertura comercial y la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (1994), propició la instalación de inversión extranjera directa en el sector electrónico, diez años después y derivado de esa especialización productiva en la región, se da inicio a la aparición de un sector emergente: la industria aeroespacial. Por lo anterior, con esta investigación, se pretende evaluar la competitividad del clúster del sector aeroespacial en el estado de Sonora, a través de un modelo econométrico de regresión lineal múltiple, donde se explique los factores críticos que inciden en la competitividad del sector, como una estrategia de desarrollo regional, ya que es uno de los que atrae la mayor inversión extranjera directa (IED) en México, de acuerdo a la Secretaría de Economía. Estas inversiones están cada vez más orientadas al ámbito de investigación y desarrollo de las empresas involucradas en el sector, mediante el apoyo por una parte, del gobierno estatal para facilitar el desarrollo de tecnologías y la capacitación de personal profesional y; por otra parte el desarrollo de empresas como un conglomerado de empresas, a fin de crear un verdadero clúster industrial.

**Palabras clave:** Clúster, competitividad, desarrollo regional.

### **Introducción**

La formación de clúster industriales en sectores estratégicos de la economía, ha resultado ser un detonador del desarrollo regional de las Entidades Federativas, ante esta situación las administraciones gubernamentales, a través de los organismos de fomento, han buscado incentivar el desarrollo de este tipo de grupos o clúster, para aumentar la productividad y competitividad al interior de sus economías locales. Actualmente, este sector cuenta con 52 empresas instaladas en Sonora (la mayoría instaladas en Empalme, Guaymas, Hermosillo y Nogales), que se dividen en cuatro principales sub sectores; aeroespacial, electrónica, metalmecánica y plásticos y, que en su conjunto generan alrededor de 9,000 empleos directos, (COPRESON, 2014).

La industria aeroespacial es un sector productivo que ha crecido favorablemente en México durante la última década y en el caso de Sonora, se puede decir que de reciente desarrollo. Por ello, se considera importante analizar la competitividad e integración que se está dando en las empresas de este sector.

Por lo anterior, la propuesta de este proyecto de investigación es analizar el tipo de clúster que se ha formado en el estado de Sonora en torno a la industria aeroespacial, para después proceder a determinar los factores que han motivado su formación, esperando obtener información cuantitativa, que permita evaluar la incidencia de estos factores sobre la competitividad de todo el clúster. Para finalmente, vincular la competitividad de dicho sector y su efecto, sobre el desarrollo regional del Estado y la transferencia de tecnología, que se espera obtener de forma muy optimista, en un mediano y largo plazo.

Como parte de los antecedentes, se puede mencionar que la industria aeroespacial representa hoy en día, una de las industrias de mayor dinamismo a nivel mundial, su mercado se ha estimado del orden de los de 450 mil millones de dólares. Este sector se encuentra estrechamente vinculado a la continua innovación y al desarrollo de nuevas tecnologías y materiales de vanguardia, contribuyendo de manera relevante en el desarrollo económico y social de los países con alta participación. El sector aeronáutico es estratégico para el desarrollo del país, es un factor relevante en cuanto a generación de empleos y remuneraciones salariales, que en promedio equivalen a 1.5 veces las del resto de las manufacturas. Guarda una fuerte vinculación con otros sectores productivos, de tal forma que constituye una plataforma de desarrollo al generar un efecto multiplicador hacia los sectores vinculados.

El valor del mercado mundial aeroespacial asciende alrededor de los 450 mil millones de dólares. Poco menos de la mitad corresponde al mercado estadounidense (45% del valor mundial). Los otros cuatro mercados más importantes son Francia, Reino Unido, Alemania y Canadá. En la escena mundial están creciendo países como China, Brasil, India, Singapur y México que, en su conjunto, representan el 7% de la industria global en ventas.

El sector aeronáutico en México cuenta con ventajas relevantes respecto a otras economías como su posición geográfica. La cercanía con dos de los principales centros de desarrollo de tecnología aeroespacial (Quebec y Seattle) abre la oportunidad para una integración industrial y tecnológica; asimismo, ventajas en los costos de operación. Cabe mencionar que, también, el país cuenta con disponibilidad de mano de obra calificada.

La situación en Sonora durante los últimos cuatro años es similar a la nacional, ya que también el sector con mayor dinamismo en Sonora ha sido el aeroespacial, el cual ha elevado su participación en el Producto Interno Bruto Estatal (PIBE) del 1% a casi 4% (Fontes, A., 2014). La economía en Sonora ha experimentado una transformación profunda durante los últimos 40 años. En particular, desde la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC) para América del Norte, el Estado se ha enfocado a la industria como su principal

vocación económica, en buena medida gracias al crecimiento que han experimentado los sectores automotriz y aeroespacial (SE, 2014).

Actualmente, Sonora es hogar del clúster de maquinados aeronáuticos más importante e integrado en el país. Con fundición, maquinado y procesos especiales, Sonora se ha convertido en un centro de excelencia en la manufactura de álabes y componentes para turbinas. Las primeras actividades dieron inicio hace 30 años y consistieron en ensambles electrónicos simples. Las operaciones de maquinados de alta precisión y metal-mecánica iniciaron en 1999 y fue en el año 2007 cuando se estableció en Sonora la primera operación de materiales compuestos. Actualmente, Sonora es el hogar de 53 empresas de manufactura e ingeniería instaladas en siete municipios y, genera un poco más de 9,000 empleos directos.

Para justificar la importancia de este tema, es importante mencionar que actualmente los medios de comunicación externan información sobre el acelerado crecimiento que durante los últimos cuatro años, ha venido experimentando la industria aeroespacial, adjudicándole su formación y desarrollo, en gran medida, a la participación activa de las instituciones gubernamentales en el fomento y atracción de inversión extranjera directa; sin embargo, se espera que este clúster genere un crecimiento económico que en el largo plazo integre a las empresas nacionales, consolidándose así, el desarrollo regional del estado. No obstante, en la literatura actual, sólo existe información utilizada para la promoción de este sector. Y aunque, se encuentran trabajos publicados por el Colegio de Sonora y COPRESON, éstos se refieren a las características de la industria, su ubicación y las expectativas que se tiene sobre un sector altamente tecnológico, entre otros tópicos, pero es difícil encontrar investigaciones que hablen y expliquen el fenómeno aeroespacial en Sonora, como clúster, y más aún, sobre la competitividad del mismo. Por otro lado, las estadísticas oficiales sólo existen para la maquila del sector aeroespacial a nivel nacional. El público general y académico, tiene que buscar a través de organismos especializados y secretarías, la información estadística existente para el caso de Sonora y su distribución en los municipios. Por lo antepuesto, se considera relevante el desarrollo de un estudio práctico, encaminado a generar datos e información cuantitativa, que permita a su vez, un análisis del sector aeroespacial a nivel regional, en materia de competitividad.

Desprendiéndose así, el objetivo general de esta investigación, el cual es: “Determinar y evaluar los factores que inciden en la competitividad del clúster aeroespacial del estado de Sonora, para aportar mayores elementos al estudio del desarrollo regional”.

Las empresas que actualmente conforman la industria aeroespacial en el estado de Sonora, se caracterizan por ser grandes empresas transnacionales que, ante el proceso de

globalización han buscado disminuir costos y aumentar su competitividad en el mercado mundial. En este sentido, no se pone en tela de juicio la competitividad individual de la empresa del sector aeroespacial, sino la competitividad del clúster formado en Sonora, es decir, todos los elementos que permiten al estado de Sonora competir como grupo de empresas, ante el resto de los clúster de este sector, y por ende, que siga atrayendo más empresas asociadas a este sector industrial; así como su capacidad para formar nuevas empresas nacionales que se incorporen a este desarrollo tecnológico. Por lo que el planteamiento del problema, gira en torno a analizar los factores críticos que determinan la competitividad del clúster aeroespacial, tema que se considera relativamente novedoso, ya que no existen estudios prácticos al respecto. Por otro lado, los efectos productivos, económicos y laborales, de este sector, se espera que se vean reflejado en el corto y largo plazo, sobre la economía sonoreense. Efectos que como investigadores y académicos, nos gustaría predecir en el marco de un estudio científico.

### **Marco teórico**

En esta sección, se inició por definir la competitividad, para continuar con los niveles y sus medidas de evaluación, para finalmente proponer variables que midan la competitividad y su desempeño como estrategia de aplicación en el desarrollo de un clúster industrial.

En los últimos treinta años se ha escrito una vasta literatura respecto a la competitividad, bibliografía que se aborda desde diversos enfoques de estudio. Para dar respuesta a lo que es competitividad se llegó a una definición holística de la misma que puede ser resumida como:

*“La competitividad es relativa y no absoluta. Depende de los accionistas y el valor del cliente, fortaleza financiera que determina la capacidad de actuar y reaccionar dentro del entorno competitivo (medio ambiente) y el potencial de la gente y tecnología en el establecimiento de los cambios necesarios estratégicos. La competitividad sólo puede ser sostenida con un equilibrio apropiado entre los factores que pueden ser de naturaleza contraria”, (Feurer R. y K. Chaharbaghi, 1994).*

En la literatura especializada sobre temas de competitividad, se discuten varios niveles: la competitividad de un país, la competitividad de una industria y la competitividad de una empresa. Para los fines de este trabajo únicamente se definió la competitividad de un sector y una empresa.

En la competitividad de un sector o industria, se analiza los indicadores intermedios entre la competitividad de una empresa individual y el nivel macro; es decir, a la industria o sector en que se está interesado evaluar. Como las fuentes de la ventaja competitiva, en la mayoría de la literatura, se basa en la dotación de los recursos naturales y laborales. Los polos de desarrollo industrial en las economías de aglomeración toman relevancia para estudiar este nivel. Porter (1991) adopta una medición de la ventaja competitiva relevante (VCR) calculada sobre la base de una industria o por tipo de producto:

$$VCR_{ij} = (X_{ij}/X_i)/(X_j/X) \quad (1)$$

Donde:  $X_{ij}$  representa exportaciones de la industria “i” ubicada en el país “j”;  $X_i$  representa las exportaciones mundiales del mismo producto;  $X_j$  son las exportaciones totales del país “j”, y “X” son las exportaciones totales del mundo.

Si la VCR es mayor que 1, entonces la industria “i” ubicada en el país “j” tiene una ventaja comparativa internacional. Porter agrega que las industrias, para ser competitivas, deben tener también una balanza comercial positiva, a menos que su VCR sea mayor que dos (Porter, 1991).

El modelo para medir competitividad empresarial fue desarrollado por Manuel Humberto Jiménez, director del Grupo de Investigación en Gestión Empresarial de la Universidad Manuela Beltrán. El modelo concibe la competitividad en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio. En el modelo planteado se definen los siguientes factores que determinarán la competitividad (Jiménez, 2006): gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología, internacionalización y gestión gerencial.

Todos los factores son necesarios en el momento de establecer el nivel de competitividad de una empresa, pero, de todos ellos, el autor considera que el predominante, aquel que determina la diferencia entre una y otras empresa, es el gerencial. El modelo de competitividad empresarial propuesto por Jiménez se define por:

$$\text{Competitividad} = G.G. (G.C+G.F+G.P+C.T+I) \quad (2)$$

Donde: G.G.= gestión gerencial; G.C.= gestión comercial; G.F.= gestión financiera; G.P.= gestión de producción; C.T.= ciencia y tecnología e; I= internacionalización.

Por otro lado, el término “clúster” fue acuñado por Michael Porter (1990), en su estudio sobre la ventaja competitiva de las naciones. Porter lo muestra como un proceso evolutivo, dándose los cambios más significativos en el periodo de 1980 a 1990. Tres características identifican al clúster y lo definen: Concentración geográfica, cooperación inter-empresarial, y relación en red con las instituciones especialistas del sector. Pero no es hasta

mediados de los años 90 que más autores se interesan en el tema por el éxito comercial y desarrollo de varias regiones en países como Italia, en su región norte; España en el país Vasco; China e India entre otros, que los clústeres proporcionan la ventaja competitiva ante la globalización. Es entonces que, el clúster se analiza como una estrategia de desarrollo regional.

La integración del clúster se basa en dos tipos de cooperación interempresarial. La primera se da a través de la subcontratación, cuyo resultado es un tipo de cooperación vertical (Mungaray, 1997). La segunda se obtiene de manera horizontal, a través del intercambio de información; por el desarrollo del aprendizaje tecnológico que va de empresa a empresa a través de los nexos familiares o las relaciones de amistad obtenidas en la escuela; o bien a través de los organismos empresariales regionales. Como factores para la creación del clúster, en el caso italiano, Piore y Sabel (1984) y Walter B. Stöhr (1986) resaltan la familia extensa y los amplios nexos desarrollados en ella, en tanto que, para el Valle del Silicón en California, Rosenfeld (1999) identifica el buen nivel de asociación adquirido en la escuela.

Los factores determinantes para el desarrollo del clúster son el papel de instituciones tales como universidades y centros de investigación y desarrollo, la infraestructura comercial y vial, un paisaje natural atractivo para los gerentes, etcétera, representan factores decisivos para la localización industrial y la del clúster.

Para América Latina, Altenburg y Meyer-Stamer (1999) proponen una tipología de clústeres con tres características distintas: los de sobrevivencia, compuestos por microempresas y pequeñas empresas que generan productos de consumo de baja calidad para los mercados locales, tienen un bajo grado de especialización y cooperación y una pobre especialización de fuerza de trabajo; los clústeres que producen para el consumo masivo, que prosperaron en la etapa de industrialización sustitutiva de importaciones, cuya producción la destinaban al mercado nacional; y los clústeres proveedores de las empresas transnacionales.

## **Metodología**

Para el logro del objetivo general de este proyecto de investigación, se requiere una investigación de tipo transversal, con trabajo de campo, no experimental y mixta, en el sentido de que se evaluará cuantitativamente los factores que inciden en la competitividad del clúster, pero se utilizará un análisis cualitativo e integral de los resultados. Las herramientas metodológicas a utilizar en el trabajo de campo serán en primera instancia, entrevistas con los diferentes responsables en la promotoría de formación y desarrollo de clúster en Sonora de la



Secretaría de Economía y delegaciones desconcentradas, para establecer un marco de referencia y punto de partida para el desarrollo de la investigación.

Específicamente, se tratará de explicar el estudio a partir de las siguientes metodologías ya probadas, como son: a). Metodología de análisis de clúster jerárquico (ACJ), el cual es una herramienta exploratoria diseñada para revelar las agrupaciones naturales (o los conglomerados o clúster) dentro de un conjunto de datos que no sería de otra manera evidente. Metodológicamente se estimará las distancias medias entre las empresas de esta industria, para clasificar el o los clúster existentes al interior de la misma, ya que hoy en día, se tienen identificadas cuatro actividades productivas, dentro de todo el clúster aeroespacial. De tal forma, que los grupos de empresas podrán clasificarse de acuerdo a su ubicación por distancias en; mínimas, medias y máximas. De igual forma, se determinará las características del cada grupo en función de sus semejanzas y su relación comercial o integración al interior del clúster, obteniendo así una sub clasificación de los grupos.

b). Metodología de Porter, para calcular la ventaja competitiva relevante (VCR) para el sector aeroespacial en Sonora. Como se recordará, las fuentes de la ventaja competitiva relevante, en la mayoría de la literatura, se basa en la dotación de los recursos naturales y laborales. Porter (1991) adopta una medición de la ventaja competitiva relevante (VCR) calculada sobre la base de una industria o por tipo de producto:

$$VCR_{am} = (X_{am}X_{aw}) / (X_m / X_w) \quad (1a)$$

Donde:  $X_{am}$  representa exportaciones de la industria aeroespacial ubicada en el país México;  $X_{aw}$  representa las exportaciones mundiales del mismo producto;  $X_m$  son las exportaciones totales de México, y “ $X_w$ ” son las exportaciones totales del mundo en este sector o producto.

Si la VCR es mayor que uno, entonces la industria aeroespacial ubicada en el país (o Sonora) tendrá una ventaja comparativa internacional. No obstante, el objetivo de calcular VCR para esta industria, será para probar que el valor de este índice ha venido aumentando con el paso de los últimos cuatro años. Acto seguido, se procederá a definir la operatividad de las variables y su medición, para la incorporación de estas, dentro del modelo econométrico. Para después proceder a la construcción del modelo econométrico a partir de una validez teórica y empírica, y su respectiva validación estadística.

### **Resultados parciales**

Hasta el momento, se han realizado visitas de diagnóstico a los parques industriales ubicados en los municipios de Guaymas, Empalme, Nogales y Obregón, gestionándose un acercamiento con las empresas para la obtención de información primaria.

De manera paralela, con el trabajo de gabinete de todos los involucrados en el proyecto de investigación, se han identificado algunas variables de siete factores críticos. Las cuales se buscarán construir cuantitativamente hablando para la construcción empírica del modelo, que dependerá de las limitantes que se presenten para el cálculo de las variables, no obstante, el modelo teórico planteado para el cálculo de la competitividad es representado por la siguiente expresión:

$$Cc = c + \alpha IED + \beta GI + \mu IP + \lambda DT + \sigma MG + \omega VSE + \varepsilon \quad (3)$$

Donde:

$Cc$  = Índice de competitividad;  $IED$  = Indicador de inversión extranjera directa;  $GI$  = Grado de integración entre las empresas del conglomerado;  $IP$  = Indicador de productividad;  $DT$  = Índice de desarrollo tecnológico;  $MG$  = Participación en los mercados globales;  $VSE$  = Vinculación con el sector educativo;  $c$  = Constante que representa el nivel de competitividad que existiría en el clúster ante la ausencia del resto de las variables;  $\alpha, \beta, \mu, \lambda, \sigma, \omega$  = Coeficientes que determinan la incidencia de las variables sobre la competitividad del clúster; y finalmente  $\varepsilon$  = estimación de los errores del modelo.

No obstante, el proceso de construcción de las variables así como la obtención de la información primaria y secundaria, para el cálculo de los indicadores o variables cuantitativas, hasta el momento no se visualiza como un trabajo sencillo en la práctica.

## Conclusiones

Es importante mencionar que los resultados hasta este momento son parciales, ya que actualmente el proyecto se está desarrollando en su primera etapa. No obstante, se ha detectado que aspectos teóricos planteados en la revisión del estado del arte, coinciden con los planteamientos prácticos señalados en el modelo construido, para medir la competitividad.

La naturaleza de la inversión en el sector aeroespacial es de origen Europeo y Estadounidense, la cual se caracteriza por un alto grado de uso tecnológico, lo que ha hecho más cauteloso el acercamiento. Sin embargo, el contacto se ha dado previa entrega de carta informativa y carta de confidencialidad, donde se solicita agendar una visita. Lo que implicó un recorrido por diversos parques industriales de las ciudades de Nogales, Guaymas, Empalme y Hermosillo, principalmente.

Después de un primer acercamiento a la realidad de este sector y de apostar a que la competitividad del mismo, girará en torno a siete factores críticos: Nivel de competitividad del producto medido a través del nivel de exportaciones; Inversión extranjera directa; Grado de cooperación e integración entre las empresas del conglomerado; Productividad; Desarrollo

tecnológico; Participación en los mercados globales; y Concentración de mano de obra calificada a través de la vinculación con el sector educativo; en ese sentido, el reto será de llevar esta información a un modelo empírico que refleje en la práctica qué factores son los más importantes para el desarrollo de este sector industrial.

No se debe perder de vista, el sentido que tomen los resultados del modelo, respecto a la relación que puede existir, a partir del servicio de contratación de empresas shelter de servicios administrativos.

Por último, las recomendaciones aplican para los trabajos futuros de esta misma investigación, ya que la segunda parte del proyecto consistirá en garantizar que la información obtenida de las fuentes primarias, sea estadísticamente hablando; confiable y representativa de este fenómeno de estudio. De tal forma, que los resultados del modelo econométrico sean coherentes y aporten indicadores, que permitan ahondar en el estudio de este sector productivo.

### Referencias

- Bougrine, H. (2001). Competitividad y comercio exterior. *Comercio exterior, septiembre*, pp. 767-771.
- Cellini, R. y Soci, A. (2002). Pop competitiveness. Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review; Mar, 55, 220. *ProQuest European Business*, pp. 71.
- Corrales, S. (2006). Importancia del clúster en el desarrollo regional actual. *Frontera Norte, Vol. 19, Núm. 37, Enero-Junio de 2007*.
- Feurer R. y Chaharbaghi, K. (1994). Defining Competitiveness: A Holistic Approach. *Management Decision, Vol. 32 No. 2, pp. 49-58*.
- Fontes, A. (2014). En ascenso industria aeroespacial en Sonora. Año 1, número 4, enero, 2014. CANACINTRA Hermosillo.
- Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico, 9, 115-125*.
- Mungaray L. (1997). Organización industrial de redes de subcontratación para pequeñas empresas en la frontera de México, tesis doctoral, México, D. F., Nacional Financiera, 1997.
- Messner, D. (1998). Latinoamérica hacia la economía mundial: Condiciones para el desarrollo de la “competitividad sistémica”, México, Fundación Friedrich Ebert Stiftung, 1998 (Material de Trabajo núm. 5).
- Porter, M.E. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. New York: The Free Press. *noviembre-diciembre, 1998, pp. 77-90*.
- Secretaría de Economía, COPRESON (2014). Estudio del sector aeronáutico. Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología.

Sonora Aerospace Directory (2014). Estudio realizado por la Secretaría de Economía, en coordinación con COPRESON Hermosillo.

The Boston Consulting Group, BCG (2009). Diagnóstico y Estrategias para la Atracción de Inversiones y Operaciones a México.

Unger, K. (2003). Los clúster industriales en México: especializaciones regionales y política industrial. CEPAL, Santiago de Chile. pp. 37. Extraído de: <http://www.eclac.cl/ddpe/noticias/paginas/8/15078/KurtUnger.pdf>, fecha de la última consulta en abril de 2014.

Urbina, E. (2010). Sectores emergentes y capacidades tecnológicas locales: acercamiento al caso de la industria aeroespacial en Sonora. Revista electrónica ide@as CONCYTEG, volumen 5, octubre de 2010.

# **Correlación Perfil Psicosocial-Rendimiento Laboral: Trabajadores de Industrias de Autopartes de Cd. Juárez**

José Ramón Martínez Núñez, Universidad Autónoma de Cd. Juárez, all127811@alumnos.uacj.mx  
Ricardo Melgoza Ramos, Universidad Autónoma de Cd. Juárez, rmelgoza@uacj.mx

Eje temático:  
Análisis y Gestión organizacional

## **Resumen**

Actualmente resulta evidente que el trabajo es parte fundamental de la vida de millones de personas en el mundo. La mayoría pasan más horas en sus lugares de trabajo que en sus hogares. Pero desafortunadamente el trabajo es considerado como una obligación o una necesidad para ellas. La mayor de las veces los puestos de trabajo son diseñados exclusivamente en obtener beneficios para la organización y no para el trabajador. Por eso es importante que puestos de trabajo clave estén ocupados por individuos con perfiles psicosociales acorde a sus necesidades y no solo de las empresas. Los estudios del perfil psicosocial en las empresas muestran claramente una tendencia creciente en los últimos años. Sin embargo, no se encontraron estudios que relacionen el perfil psicosocial de los trabajadores de la industria automotriz y cómo éste afecta su rendimiento laboral. El trabajo que aquí se presenta tiene como objetivo determinar la correlación entre el rendimiento laboral y el perfil psicosocial de los trabajadores. Se hace uso de los cuestionarios del Dr. Achenbach que pertenecen al auto reporte y cuestionario del comportamiento de adultos 18 a 59 años. Se emplean las evaluaciones para medir el rendimiento laboral desarrollado por la empresa Delphi Corporation. A la fecha, aún no se cuenta con resultados para poder emitir un juicio, pero una parte fundamental que se espera obtener con este estudio una vez que se lleve a cabo es precisamente que exista una asociación significativa entre el perfil psicosocial y el rendimiento laboral.

**Palabras clave:** Rendimiento laboral, Trabajadores, Perfil psicosocial

## **Introducción**

En la actualidad resulta evidente que el trabajo es una parte fundamental de la vida de millones de personas en todo el mundo. La mayoría de las personas pasan más horas en su lugar laboral que en sus hogares (Gill, 1999). El trabajo, íntimamente relacionado con el capital humano per se, ha transformado la naturaleza y desarrollado la inteligencia de los humanos, su destreza, agilidad física, su entendimiento, socialización y su especie (Engels, 1988).

Es el psicólogo polaco-alemán Hugo Münsterberg considerado el padre de esta nueva rama de la psicología. Fue él quien dio origen a un sistema de pruebas para medir de las diferencias psicológicas del capital humano (Sosa, Ponce, & Contreras, 2010). Posteriormente, George Elton Mayo y Fritz Roethlisberger continuaron aportando al campo de la psicología Industrial/Organizacional con estudios sobre la conducta humana en el trabajo. Trabajaron en un experimento conocido como el “Efecto Hawthorne” para comprobar la posibilidad de

aumentar el rendimiento de sus trabajadores aumentando o disminuyendo las condiciones de iluminación ambiental (Muchinsky, 2002).

Para la segunda mitad del siglo XX se habla de la psicología Industrial /Organizacional como una ciencia con interés básico y aplicado que buscaba comprender y explicar el comportamiento humano en las organizaciones (Ponce, 1999). Es una ciencia con un componente práctico que busca de forma equitativa la resolución de los conflictos en las organizaciones e incrementar el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores (Landy & Conte, 2005).

Pero a pesar del interés en esta área, no se encontraron estudios que relacionen el perfil psicosocial de las personas y cómo esta variable afecta su rendimiento laboral.

La investigación se realiza en la Industria maquiladora que ha representado el motor económico de la frontera norte de México, principalmente en Tijuana y Cd. Juárez en donde este tipo de industria ha evolucionado de diversas maneras. (Carrillo & Hualde, 1996) señalan que dicha evolución ha ido desde las primeras plantas que solo realizaban ensambles simples con alto contenido de mano de obra hasta las maquiladoras que han escalado procesos productivos con alto nivel tecnológico. Algunas multinacionales han integrado a sus operaciones en Cd. Juárez la innovación y el desarrollo de productos y procesos. La empresa Delphi estableció en la década de los 90's del siglo XX un centro de desarrollo tecnológico que le ha permitido obtener una ventaja competitiva sustancial haciendo uso del talento de los ingenieros mexicanos (Melgoza, 2012).

En Cd. Juárez la Industria maquiladora emplea cerca de 226,305 trabajadores entre obreros, técnicos y profesionistas y solamente la industria de autopartes representa el 29% del total de esta población, lo anterior de acuerdo con los datos que presenta la Asociación de Maquiladoras A.C.(AMAC, 2013), de ahí que se haya decidido realizar el presente trabajo en este tipo de empresas.

### **Planteamiento del problema**

Existe una búsqueda constante para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores a pesar de su propio bienestar. Desde los inicios del humanismo se ha buscado el efecto que las percepciones, actitudes y emociones del trabajador tienen en el rendimiento laboral. Sin embargo el problema existente es debido a que las estrategias que se han implementado hasta la fecha han observado de forma superficial el perfil psicosocial de los empleados al medir constructos de manera individual como la satisfacción, el liderazgo, etc. Por lo tanto, es importante abordar de forma integral y más profunda éstas características del perfil

psicosocial de los trabajadores para determinar los posibles efectos con su rendimiento laboral.

Debido a que este rendimiento laboral es multifactorial y puede estar afectado por determinantes que son difíciles de medir en la industria. Es difícil lograr la anuencia de las empresas para obtener indicadores de producción y aceptar estudios que permitan delimitar los problemas psicosociales de sus trabajadores de forma integral. Por lo tanto, en la propuesta que aquí se presenta se pretende determinar la posible correlación del rendimiento laboral con el perfil psicosocial de los trabajadores en empresas dedicadas a la fabricación de partes automotrices dentro de la vocación manufacturera de Cd. Juárez. De tal forma que a pesar de la complejidad de las medidas que aquí se proponen, existe una gran oportunidad para poder recolectar información que permita a las empresas poder seleccionar trabajadores con alto desempeño laboral conociendo previamente su perfil psicosocial.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la correlación entre el rendimiento laboral de los trabajadores y su perfil psicosocial en empresas manufactureras de autopartes automotrices de Cd. Juárez Chihuahua México

### **Objetivos específicos**

Determinar si existe o no una correlación entre el desempeño laboral de los trabajadores y el perfil psicosocial que los empleados presentan.

Determinar la posible correlación del perfil psicosocial de los trabajadores con el rendimiento laboral por género, grupos de edad, puesto, turno, etc.

## **Justificación**

Hoy en día el trabajo es una parte fundamental de la vida de millones de individuos en todos los rincones del planeta. Es un factor primordial a la hora de analizar la estructura de la vida de los seres humanos en la edad adulta. Por eso la importancia que en las organizaciones los puestos de trabajo estén ocupados por trabajadores con perfil psicosocial sano acorde a las necesidades propias y no solamente para las Organizaciones.

Sin embargo, aún y cuando el factor humano es un factor determinante para el éxito de la mayoría de las organizaciones. Hasta hoy en día no se han abordado las estrategias para observar de manera profunda el perfil psicosocial que los trabajadores presentan. Por lo tanto es importante conocer si existe alguna relación entre éste y el rendimiento laboral.

## **Revisión de literatura**

Desde los orígenes mismos del ser humano, el trabajo ha sido una necesidad básica (Engels, 1988). Se ha caracterizado por la producción de bienes necesarios para su subsistencia haciendo uso de instrumentos de producción (Gil-Monte & Peiró, 1997) los cuales le han permitido crecer y desarrollarse moldeando su mano y cerebro (Meda & de Michelena, 1998). El trabajo, íntimamente relacionado con el capital humano per se ha transformado la naturaleza y ha desarrollado la inteligencia del propio ser humano, su destreza, agilidad física, entendimiento, su socialización y su especie (Engels, 1988).

El capital humano se refiere al valor que representa el conocimiento que posee cada individuo, por lo que a medida que cada individuo incrementa sus conocimientos el capital humano también se verá incrementado (Naredo, 1987). Este capital humano visto desde la perspectiva de la psicología industrial/organizacional, la cual es un área de la psicología que se ocupa de la conducta del individuo en situaciones laborales (Spector, 2002). Y es además un campo legítimo de investigación científica comprometido con el conocimiento sobre las personas en el trabajo (Muchinsky, 2002).

Por su parte, el psicólogo polaco-alemán Hugo Münsterberg a principios del siglo XX quien es considerado el padre de la psicología industrial/Organizacional estableció las bases de esta nueva rama de la psicología (Sosa et al., 2010). Fue él quien dio origen a un sistema de pruebas y medidas de las diferencias psicológicas dirigido al capital humano (Brennan, 1999). Proponía el estudio científico de la conducta humana para encontrar patrones generales y explicar diferencias individuales (Robbins & De Cenzo, 2009). Münsterberg recomendaba que se llevaran a cabo pruebas psicológicas para mejorar la selección de empleados así como la teoría del valor del aprendizaje para desarrollar métodos de capacitación (Hurtado, 2008).

George Elton Mayo junto con el científico social y administrador teórico Fritz Roethlisberger continuó aportando al campo de la psicología Industrial/Organizacional con estudios referentes a la conducta humana en el trabajo. Desarrollaron el experimento conocido como el “Efecto Hawthorne” cuya finalidad era comprobar la posibilidad de aumentar la productividad de sus trabajadores aumentando o disminuyendo las condiciones de iluminación ambiental (Muchinsky, 2002). En el experimento quedó manifiesto el efecto emocional/psicosocial de los trabajadores en la producción, el cual es una respuesta inducida por el conocimiento de los participantes de que están siendo estudiados (Pallás & Villa, 2004).

Para la segunda mitad del siglo pasado la psicología Industrial/Organizacional es conformada como una ciencia con interés básico y aplicado que busca comprender y explicar



el comportamiento del capital humano en las organizaciones (Ponce, 1999). Su propósito es aumentar la dignidad y el rendimiento de los seres humanos así como de las organizaciones para las que trabajan (Sosa et al., 2010)..

En lo que respecta al rendimiento laboral, que se refiere al valor total que una empresa espera que un trabajador realiza en un período de tiempo determinado (Motowidlo, 2003). En donde dicho valor puede ser alto o bajo, dependiendo de que el trabajador presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese trabajador hace a la consecución de la eficacia de su organización (Motowidlo, 2000). Al adentrarse más en el concepto del rendimiento, se puede visualizar que existe una doble perspectiva. La primera es que algunos autores y profesionales consideran el rendimiento en términos de resultados o salidas del trabajador en donde la eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento (Campbell, McCloy, Oppler, & Saer, 1993).

Desde una perspectiva histórica, la conducta del trabajador ha sido considerada una de las causas de estas salidas, siendo éste uno de los medios para evaluar la eficacia del rendimiento (Waldman, 1994). En las organizaciones se emiten juicios sobre la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o las salidas que producen. Por ello, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el trabajador ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento (Williams, 2002).

Los enfoques de competencias que se encuentran en la actualidad aparecieron en los primeros estudios de *McBer*, las cuales tienen un determinado número de niveles que reflejan conductas observables y no juicios de valor (Hay/McBer, 2000). Estas competencias de *McBer* se refieren a competencias comunes que son las que todos necesitan para hacer el trabajo con un estándar mínimo aceptable y no diferencian a los trabajadores. Pero también se refiere a competencias diferenciadoras que sí distinguen entre los trabajadores promedio y los que son buenos (Williams & Morand, 2008). Esta definición de *McBer* incluye en su concepción de competencia la idea de causalidad, y hacen referencia a características subyacentes de la persona así como a conductas (Hay/McBer, 2000).

## **Metodología**

Dentro del contexto laboral, surge como pregunta de Investigación si ¿existe una correlación entre el rendimiento laboral y el perfil psicosocial de los empleados en empresas manufactureras de autopartes automotrices?; estableciendo como hipótesis nula que: No existe una correlación entre el rendimiento laboral y el perfil de los trabajadores.

En lo referente al tipo de estudio y diseño de investigación se tiene que es un estudio correlacional de tipo transversal no experimental, cuyo método consiste en la aplicación de los cuestionarios validados del Dr. Achenbach *K005 ASR & L005 ABCL*, los cuales pertenecen al auto reporte del perfil psicosocial de adultos 18 a 59 años y al cuestionario sobre el perfil psicosocial de adultos de 18 a 59 años. Estos cuestionarios contienen un conjunto de 167 y 143 reactivos cada uno divididos en 9 y 6 secciones respectivamente.

Las 9 secciones del auto reporte indagan sobre las amistades, el cónyuge o pareja, la familia, el trabajo, la educación, las enfermedades o padecimientos, las inquietudes, las mejores cosas de sí mismo y una lista de frases que describen a las personas.

Se llevará a cabo una validez de la estructura y una validez de constructo debido a que ambos cuestionarios se encuentran en el idioma inglés. En la validez de la estructura se procederá con una traducción hacia adelante y hacia atrás por parte de un grupo de expertos traductores; es decir, primero la versión original será traducida al idioma español para posteriormente esa versión traducida regresarla al idioma inglés y comparar ambas versiones. Posteriormente se llevará a cabo un análisis estadístico de los ítems en donde se calculará la media, desviación estándar, correlación inter ítem y alfa de Cronbach's. Luego se llevará a cabo la validez de contenido en donde se enviará el cuestionario a un grupo de 15 expertos en el tema que evaluarán cada uno de los ítems y proceder con el cálculo del índice de validez de contenido haciendo uso del método kappa. En lo que respecta a la validez de constructo, se llevará a cabo un análisis factorial exploratorio y otro confirmatorio. Ambos por el método de componentes principales y rotación varimax.

La aplicación de los cuestionarios se llevará a cabo a una muestra del personal de la empresa maquiladora Delphi Corporation de Cd. Juárez Chihuahua que cuenta con un total aproximado de 13000 empleados, para posteriormente proceder a la captura de los resultados y su posterior análisis. Dicha muestra será tomada en base a la fórmula para estimación de muestras con población finita y muestreo sin reemplazo. (Anderson & Sweeney, 2008): En el caso de asumir una población aproximada de 13,000 trabajadores con que cuenta la empresa, se tiene que el tamaño de la muestra sería de 374 asumiendo  $N=13000$ ,  $z=1.96$ ,  $\sigma=0.5$  &  $\varepsilon=0.05$ .

En lo que respecta a la Población de estudio, ésta corresponde a todos los empleados que laboran en la empresa maquiladora Delphi Corporation, ubicada en Ciudad Juárez Chihuahua, México. La muestra serán los empleados que laboran en las líneas de producción de una de las plantas de la división de sistemas térmicos en donde se fabrican productos para los aires acondicionados y sistemas de enfriamiento de los vehículos.

## Resultados

Los resultados de los cuestionarios serán capturados en una hoja de cálculo para posteriormente ser exportados al programa de análisis estadístico SPSS® versión 19. Se empleará estadística descriptiva para obtener frecuencias de variables categóricas por género, puesto, grupo de edad y por turno. Posteriormente haciendo uso de la técnica de análisis de componentes principales se llevará a cabo una reducción de la dimensionalidad de los cuestionarios bajo estudio. Esto con el fin de que una vez que se obtenga una variable de respuesta se podrán correlacionar éstas componentes principales que arroje con la variable dependiente. La figura 1 muestra la secuencia de actividades a seguir para la validación de contenido y la validez de constructo de los cuestionarios.

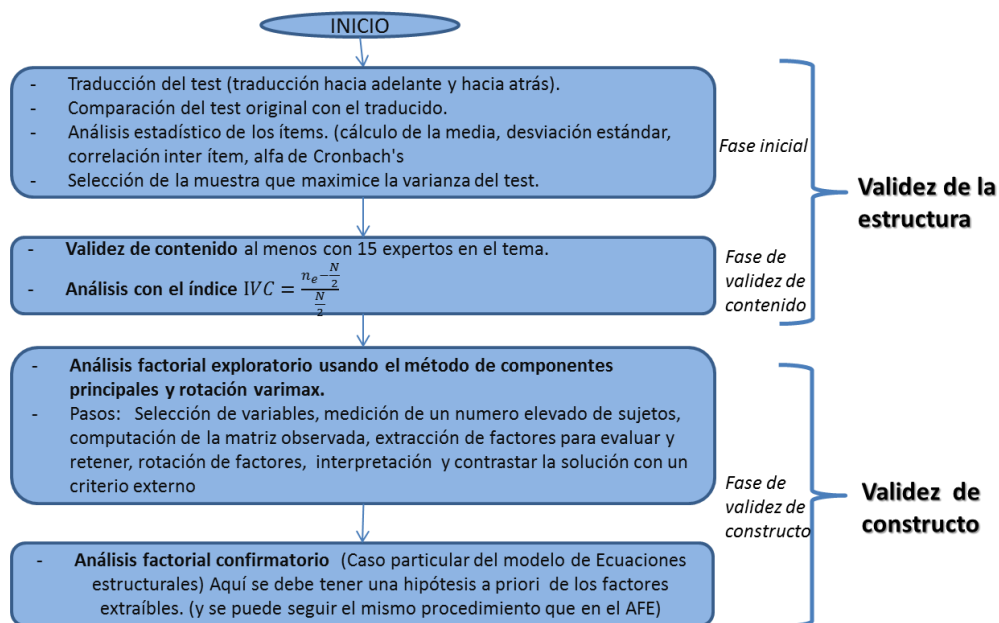


Figura 1. Diagrama de secuencia de validación de contenido y constructo

Así mismo, se compararán estos resultados con los índices de desempeño laboral de los trabajadores en la empresa bajo estudio en donde se podrá verificar si existe una correlación entre el perfil psicosocial y su rendimiento laboral.

Sin embargo, a la fecha, aún no se cuenta con resultados para poder emitir un juicio, pero una parte fundamental que se espera obtener con este estudio una vez que se lleve a cabo es precisamente que exista una asociación significativa entre el perfil psicosocial y el rendimiento laboral, sin embargo aún no se puede emitir ningún juicio hasta que la hipótesis sea aceptada o rechazada.

## Conclusiones

Es importante hacer notar el hecho de que se ha estudiado poco el efecto del perfil psicosocial de los empleados y su rendimiento laboral, por lo que este estudio permitirá saber si existe o no un efecto. Dependiendo de los resultados, éstos podrían ser usados en beneficio tanto de la empresa como del trabajador mismo, esto debido principalmente a que la mayoría de los problemas psicosociales pueden ser modificables.

Respecto a las teorías en las que se fundamenta este estudio, se pueden mencionar tanto las diez escuelas de Mintzberg así como la Teoría Demanda-Control, formulada por Robert Karazek en el año de 1979. Este modelo en particular, se basa en las características psicosociales del ambiente laboral; las demandas psicológicas que éste plantea y una combinación de control sobre las tareas y uso de las capacidades. Este modelo también predice el nivel de riesgo de enfermedad con relación al estrés y las correlaciones del comportamiento activo-pasivo de los puestos laborales. Sin embargo, un modelo no menos importante es el modelo Interactivo de la etiología de conflictos interpersonales en el trabajo, en el que se avala que una práctica clínica interpersonal laboral ha de basarse en una perspectiva médica personalizada, es decir “la medicina de la persona como un todo” entendida como sujeto singular que tiene varios atributos, capacidades, problemas y experiencias, que es preciso tener en cuenta, y como miembro de un grupo que está sujeto a diferentes influencias familiares, socio laborales y culturales. Incluye el estudio de la enfermedad y del padecimiento, la percepción y experiencias subjetivas de los trabajadores.

La evaluación del desempeño que se presenta en este estudio, servirá para dirigir y controlar al personal de forma más justa y para comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando un candidato sea seleccionado, se llevará a cabo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño se podrá comprobar si esta predicción se ha cumplido o no. También proporcionará datos sobre el clima laboral, cómo mejorar las relaciones entre la persona y el puesto, la adaptación del personal al puesto, un rediseño del puesto, una posible rotación de puestos y sobre todo, se podrán conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma más adecuada.

## Referencias

AMAC. (2013). Datos Estadísticos 2013 Retrieved 18 de Febrero, 2014, from [www.indexjuarez.org](http://www.indexjuarez.org)

Anderson, D. R., & Sweeney, D. J. (2008). *Estadística Para Administración y Economía*: Cengage Learning Latin America.

- Brennan, J. F. (1999). *Historia y Sistemas de la Psicología*: Prentice Hall.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Saer, C. E. (1993). *A theory of performance*. San Francisco, CA: In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates.
- Carrillo, J., & Hualde, A. (1996). Maquiladoras de tercera generacion. El Caso de Delphi-General Motors. *Espacios*, 17(3), 747-757.
- Engels, F. (1988). El Origen de la Familia, la propiedad privada y el Estado. *Artículo Publicado en Internet*, 109.
- Furnham, A. (2008). *Personality and Intelligence at Work: Exploring and Explaining Individual Differences at Work*: Routledge.
- Gil-Monte, P. R., & Peiró, J. M. (1997). *Desgaste Psíquico en el Trabajo: El Síndrome de Quemarse*: Síntesis Editorial.
- Gill, F. (1999). The Meaning of Work: Lessons from sociology, psychology, and political theory. *Journal of Socio-Economics*, 28(6), 725-743.
- Hatten, K. J. (1999). Managing the process centered enterprise. *Long Range Planning London*, 32(3), 293-310.
- Hay/McBer, T. R. G. (2000). *Facilitator's Guide to Learning*: Hay/McBer Training Resources Group.
- Hurtado, D. (2008). *Principio de Administración*. Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano..
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*: McGraw-Hill.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid, España: Libros Profesionales de Empresa.
- Meda, D. A., & de Michelena, F. O. (1998). *El Trabajo: Un Valor en Peligro de Extinción*: Editorial Gedisa, S.A.
- Melgoza, R. (2012). *Aprendizaje Organizacional y transferencia de tecnologia en la industria maquiladora*. México: Universidad Autónoma de Cd. Juárez.
- Motowidlo, S. J. (2000). *Special Issue: Contextual Performance and Organizational Citizenship*: Jai Press.
- Motowidlo, S. J. (2003). *Job Performance Handbook of Psychology*: John Wiley & Sons, Inc.
- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional*: Thomson Learning.

- Naredo, J. M. (1987). *La economía en evolución: historia y perspectivas de las categorías básicas del pensamiento económico*: Ministerio de Economía y Hacienda, Secretaría de Estado de Comercio.
- Pallás, J. M. A., & Villa, J. J. (2004). *Métodos de investigación clínica y epidemiológica*: Harcourt Brace de Espana, S.A.
- Ponce, E. C. (1999). *Manual de Psicología Aplicada a la Empresa: Psicología de la Organización*: Gránica.
- Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*: Pearson Educación.
- Sosa, P. M., Ponce, L. R., & Contreras, R. C. (2010). *Psicología industrial / organizacional*: CENGAGE Learning.
- Spector, P. E. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*: El Manual Moderno.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work Models for Superior Performance*: Wiley India Pvt. Limited.
- Waldman, D. A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536.
- Williams, R. S. (2002). *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*: Thomson Learning.
- Williams, R. S., & Morand, D. (2008). *Rendimiento del personal: diseño, implantación y gestión*: Cengage Learning Latin America.

## **La Responsabilidad Social en Pymes de la Industria Alimenticia de Cd. Obregón**

Laura Elena Hernández Encinas, Universidad Tecnológica del Sur de Sonora  
Luis Enrique Gómez Ortega, Universidad Tecnológica del Sur de Sonora  
Xóchitl Verónica León Valdez, Universidad Tecnológica del Sur de Sonora, veronicleon91@hotmail.com  
Damaris Jacqueline Morales Perea, Universidad Tecnológica del Sur de Sonora, damarismorper@gmail.com

Eje Temático:  
Desarrollo Regional

### **Resumen**

La responsabilidad social es un tema del que actualmente, mucho se habla pero poco se hace, por ello surgió la necesidad de realizar una investigación social en las Pymes de la industria alimenticia de Cd. Obregón, Sonora, la cual tenía como objetivo determinar las acciones de responsabilidad social que llevan cabo dichas empresas, mediante una entrevista que permitiera recolectar información directa de los propietarios de las industrias. La investigación surge porque son especialmente estas empresas las que contribuyen de forma considerable al índice de obesidad detectado en los Cajemenses, aunado a que sus procesos de producción conllevan insumos que generan un impacto negativo al medio ambiente, así pues, surgió la interrogante: ¿Qué acciones de responsabilidad social realizan las Pymes de la industria alimenticia de Cd. Obregón que mejoren la calidad de vida de la sociedad, colaboradores y el medio ambiente? Para ello, fue necesario realizar un muestreo a juicio de los investigadores, pues basados en su experiencia eligieron a los elementos representativos de la población de interés, resultando electos Pacoyo's, Productos Danny y Productos El Tigrillo. Se esperaba que las limitantes del proyecto fueran la falta de conocimiento de los empresarios respecto a la temática de la responsabilidad social, y/o la consideraran solamente como actos de beneficencia, información que fue corroborada al entrevistar a los propietarios de las empresas. Cabe mencionar que en función de los resultados obtenidos se recomendó a las empresas capacitar a los administradores, generar en ellos conciencia sobre impacto que se genera en la sociedad.

**Palabras clave.** Responsabilidad social, industria alimenticia, competitividad.

### **Antecedentes.**

En el siglo XXI las empresas se han convertido en un factor de cambio dentro del ámbito social. Lo que las compañías hacen o dejan de hacer afecta de manera significativa a su entorno y a su ámbito más directo, sus propios empleados y clientes. Por ello es importante que las Pymes sean quienes principalmente incursionen con la aplicación de prácticas de responsabilidad social, debido a que son éstas quienes representan más del 80% del complejo empresarial mexicano, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía.. Pero muy especialmente se considera de suma importancia que sean aquellas Pequeñas y medianas empresas de la industria alimenticia de Cd. Obregón, Sonora, quienes incursionen con la implementación de prácticas socialmente responsables, por encontrarse en el país con el primer lugar en obesidad infantil, y el segundo lugar de obesidad en adultos (Unicef, 2013),

aunado a los estragos que ocasionan sus acciones en la salud de sus clientes, trabajadores, y la misma sociedad.

Un estudio realizado por Nevarez y Cota (2006), reveló que en el Estado de Sonora existen 6287 Pymes, de las cuales solamente 55 cuentan con el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable.

### **Planteamiento del problema**

Una estrategia para que las empresas alcancen beneficios externos e internos es la responsabilidad social. (Sánchez, 2000). En los últimos años el aumento de las demandas sociales es cada vez más fuerte en cuanto a la responsabilidad social de las empresas; ya que en las nuevas economías la práctica de esta, es un requisito de supervivencia que incluye el cumplimiento de obligaciones, la comunidad, la competencia y el gobierno, por tal motivo es necesario llevar a cabo estudios que permitan analizar la situación de las Pymes, ya que son estas la base de la economía del país y ofrecen la mayor cantidad de empleos.

Dado lo anterior surge la siguiente interrogante: ¿Qué acciones de responsabilidad social llevan cabo las Pymes de la industria alimenticia de Cd. Obregón que mejoren la calidad de vida de la sociedad, colaboradores y el medio ambiente?

### **Justificación**

Las Pymes de la industria alimenticia de Cd. Obregón contribuyen de forma considerable al índice de obesidad detectado en los Cajemenses, aunado a que dentro de sus procesos de producción se utilizan insumos que requieren de cierto manejo una vez que han sido utilizados por el impacto negativo que genera su contacto directo con el medio ambiente. Se considera que existe un sinnúmero de motivos por los cuales debe estudiarse la Responsabilidad Social, pues está demostrado que es una estrategia para que las empresas alcancen beneficios como imagen pública, percepción de marca, fidelidad de los clientes, se dé una correcta gestión de recursos humanos, haya empleados motivados y exista un ambiente de trabajo de calidad. En caso de no realizarse el proyecto, la empresa podría verse afectada, ya que el éxito de las organizaciones hoy en día se está viendo influido principalmente por la implementación de la responsabilidad social.

### **Objetivo**

Determinar las acciones de responsabilidad social que llevan cabo las Pymes de la industria alimenticia de Cd. Obregón, mediante una entrevista que permita recolectar



información directa de los propietarios de las industrias, para diseñar propuestas que mejoren la calidad de vida de la sociedad, colaboradores y el medio ambiente

## **Marco referencial**

El objeto de este apartado, es analizar y, en lo posible, clarificar, los fundamentos teóricos de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para obtener conclusiones analíticas propias.

### **1. Concepto de RSE.**

Se define como la obligación de una empresa de optimizar su efecto positivo y minimizar su efecto negativo en la sociedad. (Ferrel y Geoffrey, 2003).

Mientras que Pagani (2006), menciona que es la forma como una empresa transmite sus valores básicos: minimizando daños, aumentando beneficios con responsabilidad y comprensión hacia los principales autores involucrados.

Cada una de los autores definen a la RSE de forma distinta, Ferrel y Geoffrey la consideran como una obligación, por su cuenta Pagani la cree como la forma en que se transmiten los valores, sin embargo se considera que es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con el fin de la empresa, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes.

### **2. Ventajas de implementar la RSE.**

Reyno (2007), menciona que las entidades que sepan integrar adecuadamente la Responsabilidad Social Empresarial en su estrategia y posteriormente en el nivel operativo, tienen grandes posibilidades de conseguir ventajas competitivas que les faciliten un mejor posicionamiento estratégico.

También Cajiga (2006), asegura que aquellas empresas que desde hoy incorporen o refuercen sus acciones de responsabilidad social lo harán a su propio ritmo y de acuerdo a sus posibilidades; mañana tendrán la exigencia del entorno.

Al analizar las aportaciones hechas por los autores se considera que las principales ventajas que otorga el implementar la RSE son las siguientes:

- La promoción de ambientes y condiciones de trabajo adecuados.
- La adopción, práctica y difusión de valores éticos.
- La atención y participación sistemática en la prevención y solución de los principales problemas de la comunidad en la que opera.
- El estricto respeto al medio ambiente.

### **3. Problemas por no implementar la RSE.**

Fernández (2009), señala que la pérdida de cuantiosos daños, a causa de posibles demandas sociales, además de la pérdida de especies animales y vegetales, afectación del patrimonio cultural, cambio de usos de suelo por contaminación y numerosos accidentes laborales es consecuencia de no implementar la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones.

Por su parte Reyno (2007), asegura que las empresas que no lleven acciones de RSE tendrán una mala percepción y valoración de sus consumidores.

Se coincide con la contribución hecha al tema de los autores puesto que al no implementar la RSE se pueden tener cuantiosos daños, una mala percepción de los clientes como dice Reyno, y por ende malas relaciones como señala Garza, pero también se considera que al no tener prácticas de RSE la participación de la empresa en el mercado sería relativamente baja.

#### **4. Líneas estratégicas de la RSE en México.**

Cajiga (2006), respaldado por el Centro Mexicano para la Filantropía establece que la Responsabilidad Social Empresarial sólo comprende cuatro líneas o ámbitos básicos y estratégicos que explican su presencia en toda actividad de la empresa. Por lo que enseguida se describe la aportación hecha por algunos autores de cada uno de ellas:

##### **4.1. Ética y gobernabilidad empresarial.**

Fernández (2009), dice que se refiere a cómo una empresa integra el conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos.

Asimismo Abascal (2005), señala que la sociedad demanda en función de sus necesidades, que serán satisfechas por la empresa según el juego del mercado al que se ve sujeta, y que sea la generación de un valor añadido para el conjunto de esa sociedad, creando puestos de trabajo y el beneficio empresarial, por el que se aplican el empresario en su generalidad o el colectivo de dueños empresariales.

La ética empresarial es la base de relaciones más sólidas entre la empresa sus proveedores, clientes, accionistas y otros involucrados. Es aquella que cualquier organización tiene que cumplir, como un comportamiento con valores que en la empresa se debe de llevar a cabo para que ésta trabaje bien, esto se lleva dentro de la empresa y empieza con sus propios empleados.

##### **4.2. Calidad de vida en la empresa.**

La empresa crea un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio, participativo; en el que todos sus miembros interactúan bajo bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional, contribuyendo a una

mejor calidad de vida. Recibe por ello beneficios como: la eficiencia y la responsabilidad individual y colectiva; un mejor balance de vida personal y laboral; el impacto positivo en la productividad; relaciones obrero-patronales sanas y la percepción de la empresa como altamente humana y socialmente responsable. (Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial, 2014).

La RSC es de carácter global, es decir afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y de sus participadas, así como a todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad. (Observatorio de responsabilidad social corporativa, 2014)

Los empleados son el recurso más valioso con el que cuenta la organización, por ello debe de crea un ambiente armonioso entre ellos mismos, esto permite elevar la calidad de los servicios o productos que la empresa ofrece, y ayuda a que los consumidores tengan una buena percepción sobre la empresa.

#### **4.3. Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo.**

Es el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, comunicaciones u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. (Fernández, 2009)

La RSC se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés. Deben generarse procesos que integren las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas de los mismos en las operaciones empresariales y en la estrategia, de manera que se genere valor no solo para los accionistas sino para todos los grupos de interés y la sociedad. (Observatorio de responsabilidad social corporativa, 2014).

Las organizaciones cumplen con un papel muy importante dentro de la sociedad, ya que sus acciones se ven reflejadas ya sea manera positiva o negativa dentro de estas, por lo que las empresas tienen el compromiso de desarrollarse con prácticas que sean en pro de la sociedad.

#### **4.4. Cuidado y preservación del medio ambiente.**

La administración del impacto ambiental directo de las empresas se ha enfocado, tradicionalmente, a la administración del uso de los recursos naturales, el control de la contaminación, el manejo de los desechos, y la gestión del ciclo de vida de los productos. (Correa, 2004)

Por otro lado Fernández (2009), señala que es el compromiso de la organización empresarial con el medio ambiente y el desarrollo sostenible. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concienciación de su personal.

La empresa opera gracias a lo que le ofrece el medio ambiente, por lo tanto debe fomentar campañas que ayuden a que la sociedad lo cuide, ya que de los recursos naturales depende el bienestar de todos.

## **Metodología**

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó como población meta a las pymes de la Industria alimentaria de Cd. Obregón, tomando en cuenta los estragos que estas generan en la sociedad sus operaciones, al comercializar productos que dañan la salud, además por ser empresas que no realizan acciones que preserven al medio ambiente y debido a que no procuran la integridad de sus trabajadores. De una totalidad de doce empresas legalmente establecidas y pertenecientes a la industria en cuestión dentro de la localidad, se eligieron solamente tres, esto basado en su antigüedad y liderazgo dentro de la industria. La primera de ellas es Pacoyo's, de la cual se entrevistó a quien desde hace seis años a la fecha, funge como gerente de producción, el Sr. Francisco Soto Verduzco, mientras que por parte de Productos el Tigrillo, la entrevista fue realizada a la Sra. Judith Graciela Osuna Noriega, quien es gerente general de la misma, y por último, en lo que respecta a Productos Danny, la entrevista fue atendida por su propietario, el Sr. Daniel Felipe Gutiérrez Campos.

La guía de entrevista fue diseñada por los investigadores y consta de 37 preguntas abiertas, divididas en 5 secciones: Introducción, ética empresarial, calidad de vida de los trabajadores, medio ambiente y sociedad, con el fin de determinar las acciones de responsabilidad social que llevan cabo las Pymes de la industria alimenticia de Cd. Obregón. Y el procedimiento utilizado para la realización de la presente investigación se detalla a continuación:

1. Se partió del hecho de investigar los antecedentes con los que se cuentan a la fecha y poder plantear la problemática a la que se enfrentan las Pymes.
2. Una vez hecho lo anterior, se establece el objetivo que perseguirá la investigación.
3. Posteriormente se fundamentan teóricamente aquellos aspectos que se relacionan de manera directa con el desarrollo de la investigación.
4. Se delimita la muestra representativa de la investigación.
5. Seguidamente se obtiene el consentimiento de las empresas para participar en la investigación, mediante una carta de consentimiento por parte del gerente y/o propietario de la organización.
6. Se procede a diseñar el instrumento que será aplicado en la entrevista con los gerentes.
7. Se calendariza la visita a la empresa de acuerdo a la disponibilidad de esta.

8. Se visita a la empresa en la fecha establecida para llevar a cabo la entrevista.
9. Una vez llevadas a cabo las entrevistas se procesa y analiza la información obtenida.
10. Se procede a realizar las conclusiones de los hallazgos que se recabaron.
11. Posteriormente se diseñan las recomendaciones que serán entregadas de forma específica a cada una de las empresas.

## **Resultados y discusiones**

En cuanto a aspectos generales relacionados con la temática de la Responsabilidad Social, se obtuvo que las Pymes de la industria alimenticia de Cd. Obregón necesitan que se les proporcione más información sobre tal temática. Por tal motivo los resultados obtenidos con la investigación son presentados según la línea de acción de RSE:

Ética empresarial: Las organizaciones en estudio buscan brindar productos y servicios de calidad a sus clientes. Por otro lado ninguna de estas tiene un código de ética formal, pero si un documento donde enuncia las creencias y valores.

Calidad de vida laboral: Ninguna de las tres empresas cuenta con políticas y reglas escritas que eviten la discriminación por género, origen, religión, etc., para la contratación de su personal. Así como tampoco con un procedimiento formal para recibir las denuncias o reclamos, en todos los casos los empleados deben dirigirse con los altos mandos. Asimismo no cuentan con políticas formalmente establecidas para promover en forma activa la diversidad de sus empleados, sino que son flexibles y aceptan a estudiantes o cuando son mujeres tienen dividido el trabajo en secciones.

Vinculación y compromiso con la comunidad: Ninguna de las empresas en cuestión cuentan con una política que incentive la participación de sus empleados en una entidad sin fines de lucro, así como tampoco un programa de voluntariado corporativo mediante el cual pudiera estimular a sus empleados a donar parte de su tiempo en la propia organización, sin embargo, en Frituras El Tigrillo los empleados lo hacen por su propia motivación. Pero por otra parte, las empresas si han llevado a cabo donaciones en dinero y productos a entidades sin fines de lucro ya sea como en fundaciones, equipos deportivos, casas hogares, entre muchas más.

Preservación y cuidado del medio ambiente: Frituras el Tigrillo y Productos Danny si tienen conocimientos sobre el impacto que generan sus operaciones; pero Dany aun sabiendo esto, arroja a la basura el aceite utilizado en la producción, a diferencia de Frituras El Tigrillo que lo recicla. Por otra parte Pacoyo's desconoce el impacto que genera. Asimismo Frituras El Tigrillo ha realizado estudios de impacto ambiental con apoyo de salubridad. Por lo que

solamente esta empresa cuenta con un programa de reducción de energía en sus instalaciones. Así como también cuenta con un reciclado de residuos como son en el aceite, bolsas y merma.

Teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos se lleva a discusión que mediante la realización del presente, los empresarios y los autores que han realizado aportaciones respecto a esta temática, coinciden en que hace falta información y capacitación para pequeñas y medianas empresas respecto al tema, pues no deja de ser una oportunidad que este tipo de organizaciones que están dejando pasar por alto.

Por otra parte, existen aspectos en los que los que los empresarios han otorgado información que difiere de la fundamentación teórica que sustenta este proyecto, manifestando que la Responsabilidad Social no es un tema de su entero conocimiento y que además desconocían que las actividades que realizan en torno al tema, pueden contribuir a su posicionamiento o simplemente son consideradas acciones socialmente responsables, del mismo modo que en su mayoría, reconocen que respecto a la calidad de vida laboral carecen de políticas establecidas que aseguren y sobre todo mejoren la calidad de vida de sus empleados.

Los resultados obtenidos se encuentran por debajo de las expectativas que se tenían, ya que si se esperaba que la mayoría de los empresarios desconocieran la temática de la responsabilidad social, sin embargo se creía que realmente estos si se forjaban bajo algunas de las prácticas de la RSE, puesto que operan en un estado donde el índice de obesidad es muy alto según otras investigaciones realizadas, y dado eso se considera necesario que aquellas empresas que producen productos dañinos para la salud opten por contar con estrategias como lo es la RS para que contribuyan de manera positiva su entorno.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Al término de este proyecto se considera haber logrado el objetivo planteado puesto que los resultados obtenidos en las entrevistas arrojaron aquellas acciones de responsabilidad social que llevan a cabo las Pymes, información que ayudó a determinar una serie de propuestas, las cuales requirieron de una evaluación para considerar aquellas que representan las más idóneas para la situación actual en la que se encuentran las empresas.

Considerando lo anterior es importante que se lleven a cabo futuras investigaciones respecto al tema dentro de la misma industria de manera más específica, así como también es recomendable que en las empresas en estudio se implemente una capacitación, además realizar una manual de RS y / u obtener el Distintivo de ESR, de las cuales se considera como mejor área de oportunidad la obtención del distintivo Empresa Socialmente Responsable, ya

que sin duda, esto otorgaría una mayor ventaja competitiva a las empresas, pues es algo, que si se comunica al cliente o a los diversos públicos con los que cuenta la organización.

Sin embargo, la situación actual de la industria es que hasta el momento desconocen incluso hasta en qué consiste realmente la Responsabilidad Social Empresarial y cómo se lleva a cabo, por ello no es recomendable que se inicie primeramente con la obtención del Distintivo de Responsabilidad Social sino con la obtención de una guía que les permita comprender qué es la RS, cuál es su finalidad, qué beneficios otorga y quiénes son sus beneficiarios. Para que posteriormente la misma Dirección de las empresas se exhorte a otorgar dicha capacitación.

### Referencias

- Abascal R. F. (2005). *Marketing social y etica empresarial*. Madrid. Ed.ESIC.
- Aliarse por México. (2014). *Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado en 10 de junio del 2014, de <http://www.aliarse.org.mx/Lineas.htm>.
- Cajiga. C.J. (2006). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. México: CEMEFI.
- Correa E. M. (2004). *Responsabilidad social, corporativa en américa latina: una visión empresarial*. Chile. Ed.SEPAL
- Fernández B. J. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. México. Ed. ECU.
- Ferrel, O. C. y Geoffrey H. (2003). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Nevarez G. F. y Cota L. E. (2006). *Uso de programas de responsabilidad social en las Pymes de Ciudad Obregón*. Tesis de licenciatura. Instituto Tecnológico de Sonora. México.
- Observatorio de responsabilidad social corporativa (2014). *La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general*. Recuperado en 12 de Junio del 2014, de <http://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- Pagani C. (2006). *La responsabilidad Social Empresarial*. Maracaibo: Boston College Center for Corporate Citizenship.
- Reyno M. (2007). *Responsabilidad Social como Ventaja Competitiva*. España: Ed. Mba.
- Sánchez, J. (2000). *La función social del empresario*. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. México.

UNICEF (2013) *Salud y Nutrición*. Recuperado en 12 de junio de 2014, de <http://www.unicef.org/mexico/spanish/17047.htm>



## **Imitación de Artesanías Obstáculo para el Crecimiento de Negocios Artesanales de Puebla**

Martha López Guerrero, Universidad Tecnológica de Puebla, martha\_lopez@utpuebla.edu.mx  
Emma Biviano Pérez, Universidad Tecnológica de Puebla, bpemma01@gmail.com  
Evelyn Sosa Larrainzar, Universidad Tecnológica de Puebla, sl\_evelyn@hotmail.com  
Ángel de Jesús Osorio Ochoa, Universidad Tecnológica de Puebla, angeloso\_ochoa@hotmail.com

Eje Temático:  
Desarrollo Regional

### **Resumen**

El Desarrollo económico de las regiones es prioridad para lograr un buen nivel de calidad de vida por lo que es importante identificar los diferentes polos de desarrollo que cada localidad puede aprovechar, sin embargo, la globalización, ha traído consigo varios efectos que modifican los modos de producción y subsistencia de las localidades, si aunamos a esto la industrialización y el desarrollo de la tecnología; se genera una problemática para que los productores de tengan la capacidad de salir adelante frente a una competencia desleal. Se aborda en este trabajo en particular el caso de los artesanos de las siete regiones del estado de Puebla, ya que por la introducción de productos industrializados en las zonas turísticas han perdido mercado para colocar sus productos.

El frenar la venta de artesanías en las comunidades, genera desempleo y reduce la fluctuación de recursos por lo que su economía va en decadencia. A su vez se genera una gran pérdida de identidad al dejar de lado, tradiciones y costumbres que sin duda conllevan un empobrecimiento cultural.

El presente trabajo tiene como objetivo presentar diagnóstico de los efectos que se han derivado de los cambios originados por la modernidad en las siete regiones del Estado de Puebla.

El estudio realizado corresponde a una investigación científica básica, que implica un análisis documental de la problemática detectada en el Estado de Puebla

Palabras clave: Industrialización, Artesanías, Desarrollo Regional,

### **Introducción**

En México se han implementado un gran número de estrategias para detonar el desarrollo regional desde diferentes aristas, uno de ellos es el Programa de Pueblos Mágicos que promovió la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2011) en colaboración con diversas instancias

gubernamentales, estatales y municipales, mismo que tiene por objetivo revalorar a un conjunto de poblaciones del país, que representan alternativas frescas diferentes para los visitantes nacionales y extranjeros, resaltando el valor turístico de las localidades que cumplen con ciertas características plasmadas en las reglas de operación.

Si se consideran las cifras relacionadas con el sector turismo, es posible deducir el por qué para muchos países esta actividad constituye un factor primordial para su economía nacional (Cardenas, 2010).

### **Planteamiento del problema**

Las empresas familiares productoras de artesanía mexicana, de las regiones del estado de Puebla, en su mayoría no cuentan con una administración formal por lo que la introducción de productos elaborados por empresas industrializadas representan una amenaza (Universia, 2012), los productos que se elaboran no son valorados ya que el artesano no tiene conocimiento sobre el precio real de su producto, en algunos casos la producción es distribuida por intermediarios que no le pagan al artesano un precio justo lo que frena su desarrollo económico, sin embargo el precio de venta al consumidor final se ve incrementado en gran medida.

Otro caso el de aquellos artesanos que deciden vender sus productos de forma directa careciendo de establecimientos fijos por los altos costos administrativos que representa tener un local, pagar impuestos, gastos indirectos fijos, que por falta de un adecuado sistema logístico representa un obstáculo y lejos de tener ganancias rentables los obligan a practicar el comercio ambulante, característica no bien vista por las instancias reguladoras del comercio.

Es así como surge las siguientes preguntas:

¿Existe un modelo de desarrollo para que los artesanos constituyan empresas formales que detonen el desarrollo regional?

¿Existe un sistema logístico para eficientar la comercialización de artesanías que se producen en el estado de Puebla.

### **Objetivo**

Identificar los factores que obstaculizan el desarrollo negocios artesanales para generar un sistema logístico que eficientice la comercialización de artesanías que se producen en el estado de Puebla.

## **Justificación**

Es de vital importancia mejorar la calidad de vida de los habitantes de las diferentes regiones del Estado de Puebla mediante la implementación de herramientas administrativas pertinentes que guíen la operación diaria de los negocios artesanales y permitan eficientar los procesos productivos y de comercialización otorgándoles el concepto de negocios formales que les permitan competir con las empresas legalmente establecidas y promover el consumo de los productos mexicanos en lugar de los de producción extranjera que provocan detrimento de su desarrollo económico y una competencia desleal.

Para lograr el objetivo planteado es importante involucrar a los diferentes actores que son responsables de la problemática mencionada. Es de suma importancia no perder nuestra cultura y reconocer el trabajo de quienes con su arte empírico producen verdaderas obras de arte.

## **Marco referencial**

México, cuenta con una gran cultura, es un mosaico de tradiciones, costumbres, gastronomía, artesanías, etnias, lenguas; por lo tanto es lo que podríamos llamar pluricultural (Puebla, 2009), el desarrollo económico de cada región depende de las actividades productivas que se realicen, dentro de ellas se encuentra su capacidad de producción dentro de ella se ubica la elaboración de artesanías como sustento económico. En el Estado de Puebla se está trabajando fuertemente para impulsar el desarrollo como centros turísticos, dado que es uno de los sectores que más contribución ha generado en la economía del Estado y en general del País. La gran importancia del sector turístico fue reconocida en el Congreso Interamericano de Turismo en Río de Janeiro.

En este evento se declara:

“Que el turismo es una fuerza cultural, económica y social cuyo impacto en todos los sectores de la sociedad es reconocido universalmente, ya que pone en contacto personas de formación y niveles de vida diferentes, estrechando relaciones, rechazando prejuicios y anulando arrogancias, siendo el turista un embajador de la cultura de su país quien a su vez asimila la cultura con la cual entra en contacto” (Cardenas, 2010).

En especial menciona un propósito del cual se deriva la importancia de generar programas de desarrollo regional:

- Integrar eficazmente en el proceso de desarrollo económico y social los programas de turismo, racionalizando así las inversiones en ese sector y las iniciativas tendentes a crear nuevas zonas turísticas.

Este punto se relaciona ampliamente con el programa de “Pueblos Mágicos” ya que un Pueblo Mágico, compromete a la sociedad que se beneficia con el turismo, a las estancias gubernamentales que deben apoyar con inversión financiera para detonar el desarrollo de nuevos puntos de desarrollo turístico, corresponde también a los habitantes de cada región participar como excelentes anfitriones, para que representen una agradable alternativa turística para nacionales y extranjeros (Acerenza, 1990)

Cárdenas (2010) clasifica los productos turísticos en tres aspectos: 1.- Atractivos (naturales: aspectos geográficos; artificiales: manifestaciones de cultura, religión, etc.; humanos: actitud de servicio, precios moderados, etc.), 2.-Facilidades (alojamiento, restaurantes, lugares de recreación y esparcimiento) y 3.- Accesibilidad (transporte vías: marítima, terrestre y aéreo). Para objeto de este artículo haremos referencia a los “Atractivos”, cuya sub-clasificación comprende:

1.- Atractivos naturales, los cuales contempla: montañas, planicies, costas; lagos; ríos y caídas de agua; grutas y cavernas; lugares de caza y pesca; lugares de observación de flora y fauna; caminos pintorescos, termas y parques nacionales.

2.- Atractivos artificiales: Museos, obras de arte y técnica; lugares históricos, ruinas y lugares arqueológicos; manifestaciones religiosas y creencias populares, ferias y mercados, música y danzas, artesanías y arte; comidas y bebidas típicas; grupos étnicos; explotaciones mineras, agropecuarias e industriales; centros científicos, técnicos, artísticos y deportivos.

3.- Atractivos humanos: Hospitalidad: buen trato y atenciones; orgullo por la cultura y el pueblo; precios moderados, limpieza y buena presentación.

Cabe destacar que en el caso de las artesanías; el principal problema que enfrentaban los talleres era la adopción de una dinámica económica orientada al campo o a la manufactura al respecto Vizcaya (2006) expresa que los diversos talleres en los municipios dedicados a la producción artesanal tuvieron la necesidad de manufacturar productos dedicados al campo dejando de lado la vocación de producción artesanal de la región.

Así mismo es importante mencionar que en la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural de la UNESCO, firmada en París en noviembre de 1972, se propone el primer compromiso entre naciones para la conservación a nivel internacional de la naturaleza y la cultura.

La diversidad de productos elaborados, establece el desarrollo de cada una de sus regiones cuya finalidad, es la de promover la artesanía mexicana propia de su región, marca su progreso económico local como un proceso de crecimiento y reconocimiento en relación al

rescate de las tradiciones locales y su riqueza cultural e histórica; obteniendo un beneficio a quienes habitan, esos hermosos lugares de la geografía mexicana citado en el Plan Nacional de Desarrollo Regional por (Flores, 1990).

Es importante señalar que la artesanía puede tener un fin estético (por ejemplo, un cuadro decorativo), ritual (una máscara) o funcional (una vasija para poner agua). En este punto se diferencia rotundamente del trabajo industrial ya que en la creación de cada objeto se persigue la combinación del diseño y el arte (Universal, 2010)

### **Metodología**

El presente trabajo corresponde a una investigación científica básica, por los resultados que genera con enfoque cualitativo, se aplica una técnica de investigación documental descriptiva, en el contexto de desarrollo regional de las comunidades consideradas como puntos turísticos en el estado de Puebla. Hernández, Fernández, Baptista( 2010).

Los resultados se toman como base para un estudio de campo que concrete una propuesta de desarrollo regional con la aplicación de bases administrativas, siendo uno de los objetivos promover la actividad artesanal formal que detone en un mejoramiento del nivel de vida de sus habitantes.

### **Resultados y discusiones**

Existe información estadística referente la actividad turística que reporta el Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey, dando a conocer resultados interesantes como se muestra en el tabla 1.

Tabla 1.  
Actividad Turística del Estado de Puebla

<b>Año</b>	<b>Lugar que ocupa en</b>	<b>Observaciones</b>
2010	24	actividad turística
2012	19	actividad turística
En 2 años Puebla avanzó 5 lugares		

Fuente: Indicadores Básicos de la actividad turística (2012).

Otro logro en el ramo turístico del Estado de Puebla en 2012, fue el ocupar el 2° estado en el país con el mayor número de Pueblos Mágicos, obteniendo 5 denominaciones adicionales, a las ya existentes, para Chignahuapan, Cholula, Pahuatlán, Tlatlauquitepec y Xicotepec, para llegar a un total de 7. Aunado a lo anterior, Puebla se colocó a la vanguardia nacional al ser la 1era entidad que logra una denominación compartida por dos municipios, San Andrés y San

Pedro Cholula; además, el municipio de Zacatlán recibió el “Galardón Pueblos Mágicos”, como el mejor en el país durante el año 2012 (Puebla, 2012)

En relación al renglón de compras de artículos por parte de los visitantes, las cifras reflejaron los resultados que se muestra en la tabla 2.

Tabla 2.  
Proporción de compra de artículos por parte de visitantes.

<b>Producto</b>	<b>%</b>
Dulces	33%
Antigüedades	20.74%
Artesanías	16.25%
Talavera	12.49%
Compras personales	6.66%
No contestó	10.31%

Fuente: Indicadores Turísticos del Estado de Puebla (2012)

Como se puede observar en el cuadro número 3, se identifican dos rubros que son elaborados como productos hechos a mano, las artesanías y la talavera que juntos sumarían el 28.74%, representando el segundo lugar en la preferencia de los visitantes. De estas cifras sería interesante ubicar qué proporción de ellas son artesanías originales, hechas en alguna de las diferentes regiones del Estado de Puebla y cuantas de ellas son elaboradas en otro países es decir “imitaciones”.

#### *Acerca de las artesanías*

Las artesanías mexicanas tienen su origen en las zonas rurales, debido a que los artesanos creaban una gran variedad de figuras de barro, madera, cerámica, alambre, migajón, cobre, textiles, cantera, vidrio, talavera, entre otros, con gran dedicación, extrayendo la materia prima de la naturaleza, en ellas se plasma el folklor mexicano, reflejando la diversidad cultural y la riqueza creativa de nuestros pueblos, de nuestros antepasados y de nuestros colores, identificándonos en todo el mundo por este motivo el gobierno federal creó el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART), surge como una respuesta a la necesidad de promover la actividad artesanal del país y contribuir así a la generación de un mayor ingreso familiar de las y los artesanos; mediante su desarrollo humano, social y económico (SEDESOL, 2014)

Hablando del estado de Puebla, como una entidad con historia trascendente, gastronomía diversa, y en especial variedad artesanal, en cada una de las siete regiones que lo componen se

ha intentado cuantificar el número de artesanos, las cifras difieren en muchos miles y es preferible asumir que no se tiene idea de cuántos son; sin embargo algunas instancias gubernamentales realizaron un intento por contabilizarlos obteniendo diferentes resultados como los mostrados en el tabla 1.

Tabla 3.  
Contabilización de artesanos en Puebla

<b>Instancia</b>	<b>Resultado de contabilización</b>
Instituto de Artesanías e Industrias Populares (IAIP)	12,000
El Instituto de Información Cultural del Conaculta	28,000

Fuente: Informe estadístico (Aponete, 2013)

Los resultados mostrados en el cuadro 1 son totalmente diferentes, sin embargo se encontró que habría unas 120 mil personas adicionales que reparten su actividad entre la artesanía y el trabajo agrícola, ganadero u otro, por lo que es difícil ubicarlos en alguna actividad específica.

Se encontraron otros datos estadísticos muy interesantes como los que menciona Aponete (2013) que hace referencia a las cifras del Codepi, Inegi y Casa del Artesano, en Puebla hay 5 mil productos artesanales divididos en 17 ramas importantes:

Tabla 4.  
Ramas y productos artesanales.

<b>Núm.</b>	<b>Rama</b>	<b>Ubicación</b>
1	Alfarería	Mixteca y la Sierra Norte
2	Barro bruñido	Acatlán de Osorio
3	Barro policromado	Izúcar de Matamoros
4	Barro vidriado	Zapotiltlán Salinas y Zautla
5	Cerámica Mayólica o Talavera	Libres y Zacapoxtla, San Miguel Tenextatiloyan, Emilio Carranza, Atlixco, Tetela de Ocampo, Cuatempan, Xochitelpen, Actempan y Cohuecan, Puebla.
5	Talabartería	Zacapoxtla, Xochitlán de Vicente Suárez
7	Jarciería	Cuetzalán y Zacapoxtla
8	Ónix y mármol	Tecali de Herrera, Tepexi de Rodríguez y Tehuacán
9	Fibras vegetales	Xicotlacoyan
10	Palma	Naupan
11	Cestería	Chigmecatitlán y Huatlatlauca
12	Papel amate	Pahuatlán
13	Muebles de madera	Zacatlán, Huauchinango e Ixtacamaxtitlán
14	Vidrio soplado	Puebla
15	Textiles	Hueyapan y Cuetzalan
16	Figuras de barro	Amozoc
17	Bordado en chaquiras y esferas de navidad	de Chignahuapan

Fuente: Codepi, Inegi y Casa del Artesano (2013)

En las 17 principales ramas de artesanías, muestran en su gran mayoría la utilización de recursos naturales por lo que es importante también regular su utilización. Para ello es importante crear una concientización en el uso y renovación de recursos naturales renovables. Retomando la propuesta de Cerón (2005), es necesario es permisible que se explote un recurso pero que esa explotación, utilización se lleve a cabo por debajo de los límites de renovación del mismo, sin la afectación la preservación de los recursos naturales, de esta premisa se deriva el término “Sustentabilidad” que proviene del latin *susenere*, que conlleva los elementos de sostener, sustentar, soportar. (Diccionario ABC, 2014)

Por otra parte; el mercado de las artesanías en nuestro país se ve afectado por productos imitación, principalmente de origen Chino, este país trata de lavar su imagen de mercado mundial de la piratería. Los productos chinos siempre se han caracterizado por ser una copia del original; las autoridades ahora pretenden cambiar ese panorama, en un país que es famoso por sus imitaciones (Universia, 2012)

Algunas consecuencias originadas por la imitación de artesanías son:

Las imitaciones han provocado que las ventas bajen hasta 80%,

Se han imitado un sinnúmero de creaciones que van desde los rebozos, tapetes estilo Saltillo, textiles, vestidos bordados, hasta artículos de talavera, cestería, hoja de lata, e inclusive joyería de plata y piedras, que se venden en distintos centros turísticos del país, en detrimento de los artesanos, que día con día han visto reducidas las ventas de sus productos entre 70% y 80%.

Con el panorama anterior se muestra que, no importa la magnitud de la empresa familiar o del artesano que trabaje de manera independiente, porque en la actualidad es mucha la competencia que existe al tener artesanía industrializada y representa una gran amenaza para su desarrollo.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Es importante apoyar la creación y desarrollo de negocios artesanales valorar la originalidad de los productos pagando el precio acorde al grado de su elaboración, si aunamos a ello un esquema adecuado de organización seguramente se fortalecerá este sector tan desprotegido en la actualidad.

La importancia en el valor que se debe tener a la responsabilidad de la competencia. de productos industrializados que tiene la artesanía popular mexicana, es un reclamo hacia las políticas públicas del país ya que es urgente la creación de un esquema fiscal que permita un



desarrollo empresarial gradual de los artesanos así como un programa de capacitación y organización administrativa para que en verdad se logre un desarrollo en las diferentes regiones turísticas.

Han existido diversos foros sobre la protección de la artesanía; cabe hacer mención el de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en donde participaron: Creadores y Expertos de esta temática, venidos de todo el país que expusieron los principales problemas de nuestra artesanía mexicana problemática de gran envergadura que se enfrenta como la forma de producción ancestral que ha pasado de padres a hijos durante generaciones.

Los turistas extranjeros no distinguen su acabado, solo identifican al producto en relación a su presentación, costo y alcance para su obtención.

La Crisis económica que se tiene en diversas regiones, en relación a los productores artesanales, es el nivel más grave de la pobreza a las clases más desprotegidas y que implica la falta de recursos para satisfacer las condiciones mínimas necesarias para la subsistencia: ingesta alimentaria, techo, vestido y salud.

### Referencias

Acerenza. (1990). *Pueblos Mágicos*. México: Trillas.

Aponte, O. (01 de 06 de 2013). *La Cultura en Puebla*. Recuperado el 02 de 10 de 2014, de <http://www.laculturaenpuebla.org/>

Cardenas, T. F. (2010). *Producto Turístico*. México: Trillas.

Cerón, C. (2005). *Economía Aplicada a la Valoración de Impactos Ambientales*. México: Gobierno de México.

Diccionario ABC. (10 de 01 de 2014). *Definición ABC*. Recuperado el 17 de 08 de 2014, de Raíz etimológica de Sustentabilidad: [www.definicionabc.com/general/sustentabilidad.php](http://www.definicionabc.com/general/sustentabilidad.php)

Flores, A. (1990). *Plan Nacional de Desarrollo Regional*. México: Gobierno de México.

Hernandez Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Ma. del Pilar. . (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Puebla, G. d. (01 de 06 de 2009). *Artesanías del Estado de Puebla*. Recuperado el 02 de 10 de 2014, de <http://puebla-proyart.blogspot.mx/search/label/Estado%20de%20Puebla>

SECTUR, S. d. (01 de 01 de 2011). *Pueblos Mágicos*. Recuperado el 03 de 10 de 2014, de [http://www.turismo.puebla.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=71&Itemid=155](http://www.turismo.puebla.gob.mx/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=71&Itemid=155)

SEDESOL, S. d. (24 de 06 de 2014). *FONART*. Recuperado el 02 de 10 de 2104, de <http://www.fonart.gob.mx/web/index.php/conoce-fonart/que-es-fonart>

Universal, E. (25 de 09 de 2010). *El fruto prohibido de la sierra poblana*. Recuperado el 03 de 10 de 2014, de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/60819.html>

Universia, M. (2012). Piratería China. *Un>ersia/México*.

Vizcaya, I. (2006). *Los orígenes de la industrialización en Monterrey*. Nuevo León: Fondo Editorial de NL.

## **Diseño de Estrategias Publicitarias para el Centro Ecoturístico Jinamaqui**

Ilsa María Galaviz Gil Samaniego, Instituto Tecnológico del Estado de Sonora, illsa\_ggs@hotmail.com

María Marysol Baez Portillo , Instituto Tecnológico del Estado de Sonora, marysol.baez@itson.edu.mx

Lizette Marcela Moncayo Rodríguez, Instituto Tecnológico del Estado de Sonora,  
lizette.moncayo@itson.edu.mx

Cecilia Aurora Murillo Félix , Instituto Tecnológico del Estado de Sonora  
cecilia.murillo@itson.edu.mx

Arturo De la Mora Yocupicio, Instituto Tecnológico del Estado de Sonora

Eje temático:  
Turismo

### **Resumen**

El trabajo de investigación que se realizó es para diseñar las estrategias publicitarias dando a conocer el centro ecoturístico Jinamaqui ubicado en Etchojoa, Sonora, al límite al norte con Navojoa. Dicho centro Ecoturístico creado con el fin de prestar sus servicios a turistas regionales que desean tener una experiencia diferente y relajante, donde pueden descansar en sus instalaciones ecológicas. Por lo tanto las casas de alojamiento están creadas con material de la región como el adobe y carrizo. Así mismo el centro cuenta con celdas solares, restaurante, área de fogatas, un mirador y baños ecológicos y dos albercas.

Cuya finalidad es fomentar el turismo sostenible de una manera ecológica, cuidando el medio ambiente, el agua, la flora y la fauna. Así mismo buscar fortalecer todo el potencial que tienen esta comunidad y sus alrededores en donde se puede encontrar atractivos naturales, sus tradiciones, su cultura, su historia, su lenguaje, sus artesanías.

El propósito del presente proyecto, conlleva solamente el diseño de estrategias publicitarias del centro ecoturístico Jinamaqui, Las cuales son el patrón de acciones y enfoque de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva. Y así elevar la afluencia turística, para poder llevar a cabo dichas estrategias se hizo una investigación de campo, y una visita al centro donde se realizaron diferentes actividades como practica de kayak y observación de aves. Dentro de la investigación se diseñó un eslogan, un tríptico, un video publicitario y volante con la finalidad de dar publicidad y posicionarlo en el mercado.

**Palabras clave: estrategias publicitarias, ecoturismo, Jinamaqui, sostenible.**

### **Introducción**

Cuando se piensa en turismo, lo primero que viene a la mente son personas que viajan para contemplar lugares de interés, visitar amigos y familiares, divertirse o simplemente descansar. Se puede dedicar el tiempo a la relajación o a la práctica de diversos deportes, a asolearse, conversar, cantar, ir de excursión, salir de paseo, leer o sencillamente disfrutar del entorno.

El turismo tiene en el medio natural uno de sus principales recursos y por consiguiente debe tener muy presente la necesidad de utilizar los recursos naturales pero

preservándolos para las generaciones futuras, por lo que el desarrollo sostenible tiene que ser un objetivo irrenunciable dentro de sus objetivos.

En el año 2004 la Secretaría de Turismo (SECTUR) menciona que esta búsqueda por acercarse a la naturaleza de una forma más directa y activa, pero a la vez más responsable, valorando y respetando las particularidades naturales y socioculturales autóctonas de los lugares visitados, dio pauta al surgimiento del Turismo Alternativo. Por otro lado, dicha Secretaría, ha dividido al Turismo Alternativo en tres grandes segmentos: ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural, cada uno compuesto por diferentes actividades las cuales pueden requerir de guías, técnicas y equipos especializados.

En este sentido, la diversidad y riqueza de recursos naturales de la costa del sur del Estado de Sonora es enorme, la costa del mar de Cortés ofrece abundante pesquería, hermosas playas, dunas de arena, lagunas, bahías y enormes zonas estuarinas y manglares, y por si fuera poco un hábitat de abundantes especies migratorias. Entre la costa y la sierra madre se encuentra el fértil valle del mayo, productor de cereales y granos.

Cabe señalar que uno de los municipios pertenecientes al Valle del Mayo, es el municipio de Etchojoa, el cual, es una población rica en cultura indígena, tradiciones, artesanías y fiestas. Sonora Turismo (2012), menciona que Etchojoa se ubica al sur del Estado de Sonora y limita al norte con Navojoa y Benito Juárez, al sur y al este con Huatabampo, al oeste con Benito Juárez y el Mar de Cortés.

Uno de los atractivos naturales que se pueden disfrutar en Etchojoa es el Río Bavispe el cual desprende sus aguas los arroyos Divisaderos y Los Charcos mismos los cuales son ideales para pasear con la familia y disfrutar de los bellos paisajes que ofrecen.

Lo anterior, nos lleva a adentrarnos a la columna vertebral del presente proyecto, el Centro Ecoturístico Jinamaquí, perteneciente al Ejido Roberto Cruz, cuya finalidad es fomentar el turismo sostenible de una manera ecológica, cuidando el medio ambiente, el agua, la flora y la fauna. Así mismo, busca fortalecer todo el potencial que tiene esta comunidad y sus alrededores en donde se pueden encontrar atractivos naturales, así como sus tradiciones, su cultura, su historia, su lengua, sus artesanías, entre otras manifestaciones culturales.

Además de lo anterior, el turista podrá visitar la playa el Siaric la cual se encuentra a unos cuantos kilómetros de Jinamaquí, donde se pueden realizar algunas actividades de aventura como paseo en lancha, ciclismo y pesca recreativa. En el recorrido se podrá admirar distintos tipos de flora y fauna típica de la región por mencionar algunos, cholis, liebres, conejos y/o pelícanos.

El Centro Ecoturístico Jinamaqui fue impulsado por un grupo de quince personas adultas entre los 33 y los 87 años, mismos que son habitantes de la región. El motivo de la realización de este proyecto además de fomentar el turismo sostenible es atraer turistas regionales que puedan conocer un poco más sobre la forma de vida que tenían sus antepasados.

Al proyecto de Jinamaqui se unieron un grupo de seis jóvenes emprendedores no mayores de 30 años los cuales ofrecen actualmente los recorridos al Centro Ecoturístico de Jinamaqui, así como a sus alrededores como lo son la playa del Siaric y el estero Cubuja.

Lo anterior se logró con el apoyo del Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), organismo que busca contribuir al desarrollo de la población indígena, otorgando apoyos para elaborar y ejecutar proyectos encaminados al aprovechamiento sustentable de sus bellezas naturales y al patrimonio cultural.

De igual manera se contó con un apoyo otorgado por Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, (SAGARPA). El cual constó de una aportación de \$300,000 con los cuales se construyeron cuatro cabañas, se adquirieron cuatro foto celdas solares y la construcción de un área común de baños para uso público.

Es importante mencionar que el equipo de trabajo del centro cuenta con la estructura de un proyecto para elevar la afluencia turística. Sin embargo, el propósito del presente proyecto, conlleva solamente al diseño de estrategias publicitarias del centro ecoturístico Jinamaqui.

## **Objetivo**

Diseñar estrategias publicitarias para el Centro Ecoturístico Jinamaqui, a través de de una investigación documental y de campo, con la finalidad de brindar una herramienta publicitaria al equipo de trabajo que opera en dicho centro.

## **Planteamiento del problema**

La estrategia publicitaria persigue el objetivo de diseñar una campaña que permita lograr una respuesta concreta que queremos provocar en el público objetivo, así que es la clave para que finalmente una campaña en el mundo de la publicidad funcione. Para conseguirlo necesitamos analizar las preferencias del cliente potencial para poder anunciar el producto que el espera encontrar.

La Estrategia Publicitaria es la clave del éxito en la publicidad. Es la verdadera razón de porqué funciona o no una campaña en términos de resultados de ventas. No se debe

olvidar que la publicidad debe comunicar mensajes de ventas que persuadan al mercado. La publicidad divulga mensajes de ventas en beneficio del producto a través de medios impresos y electrónicos, como lo son las tarjetas presentación, los trípticos, las carteleras, los volantes, la radio y facebook.

Para innovar se necesitan identificar correctamente las oportunidades de mercado, y que la creatividad es un factor dominante para las campañas de publicidad y así poder persuadir al objetivo en este caso turista.

Es importante mencionar que existe la necesidad de diseñar las estrategias publicitarias para el centro ecoturístico Jinamaqui puesto que no se cuenta con ellas. En base a lo anteriormente planteado surge la necesidad de dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Es necesario diseñar estrategias publicitarias para el Centro Ecoturístico Jinamaqui, ubicado en el Municipio de Etchojoa?

### **Justificación**

La década de los noventa marca la era de las estrategias. En esta época no sólo hay que encontrar un hueco en la mente del consumidor, sino que hay que ser el primero en acceder a ella, a través de las comunicaciones publicitarias, logrando así un posicionamiento fuerte, coherente y constante, que se haga con todas las ventas del liderazgo.

Los beneficios de las estrategias publicitarias generan nuevos distribuidores. Cuando un producto o servicio se anuncia profusamente, se establece un vínculo de confianza entre la marca de fábrica y el consumidor. Ello hace que más distribuidores se interesen por aquellos productos que cuenten con el apoyo publicitado. Ruiz, (2007).

La realización del presente trabajo es importante ya que beneficiará a un grupo de personas con un nivel académico básico permitiéndoles contar con una herramienta estratégica que pueda en algún momento dado si se ejecuta de manera efectiva, dar a conocer el centro e incrementar la afluencia al mismo.

Asimismo, se buscará la obtención del título profesional de Licenciado en Administración de Empresas Turísticas, al momento de presentarlo ante un sínodo en la modalidad de tema de sustentación.

Finalmente se obtendrá mayor conocimiento en el área de turismo sustentable, conocer las actividades de turismo de aventura, y así reforzar los conocimientos vistos en clase con la investigación para el proyecto del diseño estrategias publicitarias.

## **Marco referencial**

En el año 1991 la Organización Mundial de Turismo (OMT) considera el concepto de turismo más allá de una imagen estereotipada de fabricación de días de asueto. La definición oficialmente aceptada es que el turismo comprende las actividades de personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su ambiente usual, durante no más de un año consecutivo con fines de gozar de tiempo libre.

En el año 1993 la OMT definió el turismo sostenible como el desarrollo turístico que responde a las necesidades de los turistas actuales y las regiones receptoras, protegiendo y agrandando las oportunidades del futuro.

En el año 2001, Kotler, menciona que estrategia publicitaria es el patrón de acciones y enfoque de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales. Es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño de negocios.

Una vez tengamos claro el mensaje a comunicar, necesitamos encontrar la forma de comunicarlo y los medios que utilizaremos para llegar hasta el target, que es el público objetivo. Morano, (2010).

Por otro lado, como ya se mencionó anteriormente la Secretaría de turismo ha dividido al Turismo Alternativo en tres grandes segmentos: ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural.

El primer segmento como ya se mencionó anteriormente es el ecoturismo el cual se define como los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales. SECTUR, (2004).

Por otro lado, el segundo segmento es el de turismo alternativo el cual se define como los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas, asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza. SECTUR, (2004). Este segmento está compuesto por diversas actividades agrupadas de acuerdo al espacio natural en el que se desarrollan, ya sea por tierra, agua o aire. El tercer segmento del turismo alternativo es el turismo rural cuyo concepto es la actividad turística que se desarrolla en el medio rural y cuya motivación principal es la búsqueda de atractivos turísticos asociados al descanso, paisaje, cultura tradicional y huida de la masificación. Bardón, (1987).

Así pues, después de lo anteriormente señalado cabe mencionar que el destino turístico es donde el turista viaja a hacer las actividades turísticas ya mencionadas, por lo tanto, surge a colación un destino rico en actividades ecoturísticas y de aventura como lo es el Estado de Sonora por su tamaño, el segundo más grande del país.

## **Metodología**

El Sujeto de estudio del presente trabajo es el Centro Ecoturístico Jinamaqui, puesto que es la asociación de la cual se derivan todas las estrategias manifestadas en el presente documento en el marco de la mercadotecnia. Para llevar a cabo el trabajo se tuvo que conocer ampliamente dicho centro, desde su infraestructura hasta sus procesos y procedimientos. Cabe señalar que el material que se utilizó fue meramente bibliográfico como artículos y revistas los cuales permitieron contextualizar los temas centrales de esta investigación.

Para llevar a cabo la realización del proyecto diseño de estrategias publicitarias del centro ecoturístico Jinamaqui, en primera instancia se hizo una investigación de campo para reunir información del lugar y así poder hacer publicidad de Jinamaqui dicho centro ya estaba en la fase de terminación.

Lo anterior ya mencionado con ayuda de un grupo de trabajo se realizó una visita en abril 2012 el equipo que asistió fue Julio Navarro, Carolina María, Jessica Lostanau, Guadalupe Menchaca e Ivette Verdugo. Es importante mencionar que se contactó con una de las personas que emprendieron el proyecto Pedro Yaumea Buitimea.

Se visitó el centro principalmente para conocer la región, tipo de flora y fauna, el estero Cubuja y la playa Siaric así como actividades de turismo de aventura que se puede realizar como avistamiento de aves y practica de kayak, para la práctica de estas actividades se pidió prestada una van y dos kayak así como binoculares para la observación de aves y una cámara para tomar fotos y videos.

Asimismo, se investigaron algunos servicios turísticos con los que cuenta Jinamaqui como hospedaje y alimentación, así como las diferentes áreas con las que cuenta el centro, como área de fogata, mirador, restaurante, baños, alberca y diversas actividades que se pueden desarrollar en el sitio y sus alrededores como ciclismo, cabalgata, volibol, kayak, pesca y observación de aves.

Posteriormente, el equipo se dio a la tarea de investigar cuales eran las estrategias publicitarias que favorecerían al Centro, para esto se hizo una investigación se asistió la biblioteca de la escuela buscando en diferentes libros el más completo y con la información



más adecuada de turismo sostenible rural y por internet libros en línea de estrategias publicitarias con la ayuda de la maestra Patricia Piña, la cual especializada en esa materia.

Es importante mencionar que la publicidad tiene como propósito dar a conocer un producto y persuadir al consumidor, a través de la comunicación de los beneficios que el producto tiene para éste y todo el proceso se realiza a través de los medios de comunicación masiva. Cuando en publicidad se habla de producto es importante tomar en cuenta que este puede ser en sí un producto, un servicio, una idea, una persona o una organización. Pilar Zorrilla (2007).

Ya recabada la información del centro y con la imagen del logotipo y el eslogan se procedió a buscar medios de comunicación más eficaces para hacer la publicidad, quedando como propuesta el diseño de un tríptico, un volante y un video promocional.

Por último se investigó una empresa financiera que pudiera apoyar el proyecto, tal es el caso Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas PTAZI, donde se le indicó a los miembros del proyecto los requisitos y documentación necesaria para participar en dicho programa, la información recabada por internet se obtuvo en páginas de SAGARPA y Sonora Turismo.

## **Resultados y discusiones**

En base a lo expuesto anteriormente se buscaron posibles respuestas a las necesidades analizadas, todo esto con el fin de ayudar en la mejora de la promoción de Jinamaqui. Cabe señalar que si una empresa implementa estrategias publicitarias adecuadas, esta logrará fortalecer su posicionamiento en el mercado y satisfacción de sus clientes.

Para esto se realizó el diseño de algunas estrategias de publicidad para dar a conocer el sitio a su posible mercado. Algunas de las principales recomendaciones que se hicieron, fue un logotipo con el que se pretende identificar al Centro Ecoturístico Jinamaqui, por lo tanto el logo está formado por varias figuras como lo son el sol con color amarillo y naranja, las dunas de arena con color café y líneas curvadas representando en sí la playa del Siaric y el Estero Cubuja que se encuentran cerca de este centro, y finalmente los cactus con color verde el cual figura el monte y desierto que lo rodea. Asimismo, se diseñó un eslogan que dice: Jinamaqui Donde el Desierto y el Mar se unen; este es el slogan que forma parte importante del logotipo, que es lo que le da sentido a todos estos dibujos y colores representando el Centro ecoturístico Jinamaqui ya que es la combinación perfecta del lugar desierto y mar.

Como propuesta para Jinamaqui se diseñó un tríptico, ya que es elemental para la promoción y publicidad del sitio puesto que algunas personas no revisan redes sociales o

internet. En la promoción del centro se destacaron algunos servicios turísticos con los que cuenta Jinamaqui como hospedaje y alimentación, las diferentes áreas con las que cuenta el centro, como área de fogata, mirador, restaurante, baños, alberca y diversas actividades que se pueden desarrollar en el sitio y sus alrededores como ciclismo, cabalgata, voleibol, kayak, pesca, observación de aves.

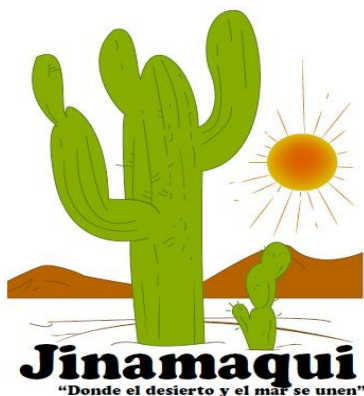
Otro diseño fue un volante, en el cual la información es más corta y menos detallada, se menciona de manera simplificada los servicios que se ofrecen, utilizando imágenes del centro que sean atractivas visualmente al turista, dando una referencia a la persona interesada para que pueda adquirir información o simplemente tenga contacto con las personas que ofrecen estos servicios, los números a los que se puede contactar y las direcciones de redes sociales, como facebook.

Posteriormente se elaboró un video promocional donde se pueden observar lugares como el estero Cubuja y la playa del Siaric, así como las actividades a realizar (kayak, observación de aves, cabalgata, senderismo, entre otras),

En la promoción del centro se destacaron algunos servicios turísticos con los que cuenta Jinamaqui como hospedaje y alimentación, las diferentes áreas con las que cuenta el centro, como área de fogata, mirador, restaurante, baños, alberca y diversas actividades que se pueden desarrollar en el sitio y sus alrededores como ciclismo, cabalgata, partido de Voleibol, kayak, pesca, observación de aves.

A continuación se puede observar el tríptico, volante y logotipo diseñado para el Centro Ecoturístico Jinamaqui.

**Volante:** En el cual la información es más corta y menos detallada, se menciona lo que hay en pocas palabras y los servicios que se ofrece pero de manera más simplificada, con imágenes del centro y de ésta manera atraer la atención del turista,



Logotipo



Volante

## Actividades

### Turísticas:

- Paseo en kayak
- Observación de aves
- Campamentos,
- Paseos en bicicleta
- Volleyball playero

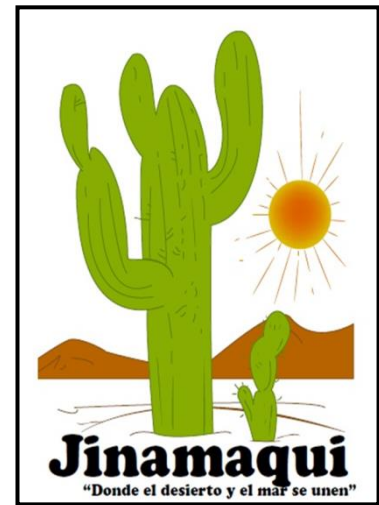


### CENTRO ECOTURÍSTICO JINAMAQUI

EJIDO GENERAL ROBERTO CRUZ,  
ETCJOJOA, SONORA

## JINAMAQUI

Donde el Desierto y el mar se



Centro Ecoturístico

**TRIPTICO:** Como propuesta para Jinamaqui se diseñó un tríptico, ya que es elemental para la promoción y publicidad del centro, proporcionando la información más relevante e importante del sitio actividades e imágenes del lugar.

## Conclusiones y recomendaciones

Las estrategias publicitarias se centran fundamentalmente en dar a conocer las características, las ventajas y los beneficios de determinada empresa. Después de lo anteriormente mencionado se llegó a la conclusión de que el presente trabajo permitirá que el Centro Ecoturístico Jinamaqui cuente con una herramienta mercadológica que le permita dar a conocer ante su mercado objetivo los servicios que oferta.

Asimismo, se concluye que a partir de la imagen corporativa (el logotipo y el eslogan) que se le diseñó, el centro podrá darse a la tarea de identificar estrategias que le permitan posicionar su marca y fortalecer la identidad en la región.

Por otra parte, cabe señalar que la publicidad es toda transmisión de información efectuada a través de un medio de comunicación dirigida a un público objetivo, en la cual se

busca identificar al mismo con una finalidad determinada que de forma inmediata o no, se trate de estimular la demanda de este servicio o de cambiar la opinión o comportamiento del turista. En este sentido, se concluye que el presente trabajo facilitará dicha transmisión de información y como se planteó en el objetivo el diseño de las estrategias publicitarias permitirá al centro contar con una herramienta de marketing, que permita la promoción de sus servicios y el posicionamiento de su imagen.

Finalmente, como recomendación para fortalecer las estrategias publicitarias dadas, se puede insertar el logotipo de la empresa en las tarjetas de presentación, a su vez se puede instalar una marquesina con el logotipo y eslogan en la fachada principal del centro. Asimismo el material elaborado como el volante y tríptico se pueden imprimir y repartir en agencias de viajes, escuelas, y empresas de gobierno. De igual manera el video promocional se puede subir a alguna plataforma o red social.

### **Referencias**

- Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), 2007. Centro Eco turístico Jinamaqui.
- Franco Blinder. Estrategias publicitarias.2013. Recuperado 31 de marzo del 2013 de [http://maestrofinanciero.com/estrategias-publicitarias/Xavier Morano. La estrategia publicitaria.2010](http://maestrofinanciero.com/estrategias-publicitarias/Xavier%20Morano.%20La%20estrategia%20publicitaria.2010).Recuperado 17 de agosto del 2010 de <http://marketingyconsumo.com/la-estrategia-publicitaria.html>
- Jiménez, Uriel (2004).El turismo rural como producto sostenible. Luis Valdés. (Eds.) Análisis y Tendencias del Turismo (pp.204-207) Madrid, España: Pirámide.
- Pilar Zorrilla. Ana Belén Fernández Souto.2007. Capitulo II Marco Teórico sobre plan: Estrategias publicitarias. Publicidad y Ecoturismo. Recuperado 5 de junio del 2007 de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/338.4791-A973p/338.4791-A973p-Capitulo%20II.pdf>
- Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas, PTAZI, 2012. Recuperado el día 12 de Junio de 2012, de:<http://www.cdi.gob.mx/ecoturismo/programa.html>
- SAGARPA. 2012. Inicio. Recuperado el día 08 de Junio de 2012 de: <http://www.sagarpa.gob.mx/quienesomos/introduccion/Paginas/default.aspx>
- SECTUR, 2004. Fascículo 1: Turismo Alternativo una nueva forma de hacer turismo México.
- Sonora Turismo.2012.Bienvenidos a Etchojoa, Sonora. Recuperado el día 11 de Junio de 2012 de: <http://www.sonoraturismo.gob.mx/pueblos.php?idciudad=44>

## **Leading Hotels of the World; Caso de Estudio en Empresa de Alojamiento**

Yessica Nayeli Lostanau Aboyte, Instituto Tecnológico de Sonora, yessicalostanau@hotmail.com  
María Marysol Baez Portillo, Instituto Tecnológico de Sonora, marysol.baez@itson.edu.mx  
Alberto Galván Corral, Instituto Tecnológico de Sonora, alberto.galvan@itson.edu.mx

Eje temático:  
Turismo

### **Resumen**

En la actualidad es muy importante para las empresas de alojamiento tener un alto nivel de calidad, y que sean reconocidas en el sector hotelero o bien, ir hacia el camino de la excelencia. Calidad es la resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente. Un aspecto muy importante para toda empresa de alojamiento es el servicio, ya que de esta manera el cliente califica la atención que se le brinda. El servicio es una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad.

Para poder proporcionar una excelente atención al cliente, la gran mayoría de las empresas de alojamiento aplican continuamente encuestas a los clientes para conocer las quejas y detectar áreas de mejorías a través de programas Guest View o de listening post, o bien por medio de buzones de sugerencias. En este caso se utilizó un instrumento de evaluación The Leading Hotels of the World, con la finalidad de conocer el nivel de calidad de la empresa de alojamiento y determinar si está cumple con los estándares requeridos a nivel mundial por dicha organización.

**Palabras clave:** servicio, calidad, alojamiento, satisfacción, cliente.

### **Introducción**

En el año 2000 V. Feigenbaum menciona el significado de calidad como la resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente.

Por otra parte es importante mencionar que la calidad total consiste en dar un valor agregado a cada etapa de la producción. Cada proceso debe estar basado en la filosofía de la calidad total en el servicio; empezando con los proveedores y terminando con los clientes. Este valor agregado tiene que cumplir además con las expectativas y necesidades de los clientes (De la Parra, 2006).

Por su parte, el servicio es una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad. (Lovelock, 2009). Sin embargo, esta medida es la más compleja

de todas, ya que las personas pueden dar distinta importancia a diferentes atributos del producto o servicio y es difícil medir las expectativas cuando los propios usuarios y consumidores a veces no las conocen de antemano, sobre todo cuando están ante un producto o servicio de compra o uso poco frecuente. (Peiró & Ramos, 2001).

Es por ello que el cliente se considera el centro de la calidad, ya que es quien juzga si la calidad de los bienes y servicios es o no satisfactoria. La satisfacción del cliente es un concepto bastante amplio que abarca desde el desarrollo de conocimiento sobre el cliente, hasta examinar el desempeño de las empresas a través de la resolución de quejas. (Camarata y Barker, 2001).

En este sentido la medición de la satisfacción del cliente es una forma de conocer que tan bien están las empresas en términos de calidad. Cuando los clientes evalúan la calidad de un buen servicio recibido (satisfacción), ellos comparan la calidad obtenida en el servicio con la calidad deseada. Un servicio que no corresponde a las expectativas del cliente es considerado entonces como un servicio de mala calidad. De tal forma, el poder conocer en qué medida los servicios prestados por una empresa satisfacen las expectativas de los clientes, es un indicador clave del desempeño de las empresas en términos de calidad. (Lenka y Suar, 2008).

Si bien es cierto, la calidad tiene universalidad y el sector hotelero no es la excepción. Una de las prácticas más utilizadas por los hoteles para cuidar la calidad es la atención al cliente, medida a través de encuestas. En efecto, los hoteles consideran a los clientes como lo más importante; “La prioridad es el huésped”. Por lo tanto, para los hoteles es vital proporcionar un excelente servicio de atención al cliente. Dicha atención, debe comenzar desde la bienvenida al huésped e incluir un trato personalizado con calidez, amabilidad y cordialidad, aunque la persona a la cual se dirija el cliente no sea la responsable del área. (Lenka y Suar, 2008).

Para poder proporcionar una excelente atención al cliente, la gran mayoría de los hoteles aplican continuamente encuestas a los clientes para conocer las quejas y detectar áreas de mejorías a través de programas Guest View o de listening post o bien por medio de buzones de sugerencias. Una vez detectadas las áreas de mejorías es de obligación darle seguimiento para que puedan mejorar en aquellas cuestiones en las que tengan fallas. Todo esto con la finalidad de los que clientes reconozcan la buena calidad del hotel para que regresen y lo recomienden. (Rubio, 2009).

Después de definir lo que es calidad y su importancia en el servicio, cabe señalar que las empresas necesitan que evalúen su calidad, para ello es importante que cuenten con

instrumentos de evaluación reconocidos a nivel mundial que sean eficaces y seguros. Para efectos del presente trabajo se utilizará el instrumento The Leading Hotels of the World, el cual es utilizado para evaluar la calidad en el servicio de aproximadamente 480 hoteles; los mejores en el mundo según el organismo que lleva el mismo nombre.

### **Planteamiento del problema**

Evidentemente las empresas turísticas en la actualidad pasan por varios problemas, los cuales repercuten de manera significativa y es necesario hacerles frente, pero sin lugar a duda el problema de brindar un buen servicio en el sector hotelero es predominante y principal.

Es importante señalar que la empresa de alojamiento en estudio no ha sido sujeta a ningún tipo de instrumento de evaluación para medir la calidad en el servicio con el que cuenta. Es por tal motivo que surge la necesidad de aplicar un instrumento de evaluación donde evalúe cada una de las categorías con las que cuenta el hotel, para identificar en qué nivel de calidad se encuentra en relación con otras empresas de alojamiento reconocidas a nivel mundial, y certificadas por el organismo Leading Hotels of the World.

Es por ello que será evaluado con el instrumento Leading Hotels of the World, ya que es a nivel hotelero el mejor distintivo que cualquier empresa de alojamiento desearía tener, puesto quien obtiene esta certificación le da garantía al cliente que se trata de uno de los mejores hoteles de calidad en el servicio a nivel mundial.

En base a lo anteriormente mencionado, surge la necesidad de dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿La empresa de alojamiento brindará un servicio de calidad con los estándares requeridos a nivel mundial por The Leading Hotels of the World?

### **Objetivo**

Conocer el nivel de calidad en el servicio de una empresa de alojamiento a través de la aplicación del instrumento The Leading Hotels of the World con la finalidad de determinar si cumple con los estándares requeridos a nivel mundial por dicha organización.

### **Justificación**

En primera instancia la realización de este proyecto surge a raíz de la materia Administración de la calidad en las organizaciones de servicio, como un criterio de evaluación para poder acreditar satisfactoriamente el curso. Como segundo punto importante, con el presente proyecto se reforzarán habilidades y conocimientos en el marco de la calidad en el servicio y en relación a The Leading Hotels of the World.

El hotel al que se le realizará la aplicación del instrumento de evaluación se verá beneficiado, puesto que se le mostrarán a través de los resultados las fortalezas y áreas de oportunidad en sus departamentos así mismo podrá ver la brecha que existe entre la calidad que maneja actualmente con la calidad que brindan los hoteles que ya están inscritos en dicha organización.

Cabe resaltar que de ser aplicado este instrumento en la empresa de alojamiento este puede ser el punto de partida para futuras mediciones de la calidad en otros hoteles. Así mismo, como consecuencia de la globalización a la que hoy en día se enfrentan las organizaciones, es importante ser cada vez más competitivos, es por ello que las empresas hoteleras deben estar constantemente en la búsqueda de la mejora continua de sus procesos.

Finalmente, en base a lo anteriormente planteado se puede observar que la realización del proyecto mencionado generará aportaciones de valor tanto para los estudiantes involucrados, para la empresa evaluada, y por ende para el sector turismo.

### **Marco referencial**

El término calidad ha presentado, en cada momento de la historia, un significado diferente, recogiendo referencias al material utilizado, al producto resultante y, en la actualidad, a la forma de producción de un servicio.

Se puede decir que la calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas. Las empresas necesitan gestionar de forma eficaz no solo la calidad de sus productos propiamente dicha, sino también sus impactos en el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales, tanto para ser competitivas, como para satisfacer los requisitos legales y las demandas cada vez más exigentes de la sociedad (Miranda, 2007).

Tomando en cuenta lo antes mencionado la Calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios (Ignacio, 2006).

Por otra parte, es importante hacer señalamientos sobre la hotelería, ya que el estudio se realiza en una empresa de alojamiento. Para esto, se inicia mencionando que en el año 2002 Gallego mencionó que en el siglo XXI el hotel es un negocio que se encuadra en el sector de los servicios y que se ha convertido en una referencia para millones de personas de un amplio espectro social que acuden a el, no sólo con el objetivo del descanso nocturno, sino por



múltiples razones que van más allá del simple hecho de tener una habitación para pasar una noche.

El alojamiento hotelero es el sistema tradicional de alojamiento, y de éste proceden el resto de las tipologías existentes en la actualidad. El turista, al pasar más de veinticuatro horas fuera de su residencia, precisa de un alojamiento o lugar de descanso que, por otra parte, puede adoptar múltiples formas. La unidad de explotación hotelera es viable desde tamaños muy reducidos, hecho que facilita la aparición de variedades en función de las más diversas circunstancias y lugares (Secall, Fuentes & Rojo, 2006).

Una de las organizaciones más importante en la actualidad en el ramo turístico, especialmente en el sector hotelero es The Leading Hotels of the World (LHW), siendo el organismo con la mejor hospitalidad de lujo en el mundo, representando a más de 430 de los mejores hoteles, resorts y spas en más de 80 países. Fue fundada en 1928 por varios hoteleros europeos influyentes y con visión de futuro, que comenzó con 38 miembros iniciales con aproximadamente 9000 habitaciones y suites. Con sede en Nueva York, la compañía cuenta con oficinas en 23 ciudades alrededor del mundo. (The Leading Hotels of the World, 2012).

Su misión es la de conservar y defender una exclusiva colección de propiedades independientes, incluidos palacios y rincones íntimos de la ciudad. Dicha organización utiliza informes de inspección con base en criterios rigurosos, los cuales se presentan ante un Comité Ejecutivo cuyos miembros votan para su aceptación o rechazo. Cabe señalar que sólo las propiedades más selectas del mundo están admitidas en esta organización, asegurando así una constante adhesión a los estándares más exigentes de la organización de alta calidad. (LHW, 2012).

## **Metodología**

La presente investigación es de tipo cualitativo ya que en sus principales características se manifiesta que está orientada hacia la exploración, descripción y entendimiento del objeto de estudio. Por otra parte se puede comentar que también es de tipo cuantitativo debido que en el presente estudio se utilizará un instrumento el cual arrojará datos numéricos como son los porcentajes en base a la satisfacción de las diferentes categorías del instrumento LHW.

El objeto de estudio se llevó a cabo en una empresa de alojamiento ubicada en el municipio de Tepic, Nayarit y es objeto de investigación debido a que tiene la necesidad de conocer el nivel de calidad en el servicio de dicho hotel a través de la aplicación del instrumento Leading Hotels of the World.

El procedimiento que se llevó al cabo fue el que a continuación se describe. El primer paso que se llevó a cabo en el presente trabajo fue la indagación bibliográfica acerca de la conceptualización de la calidad, calidad total, servicio y calidad en el servicio, así como de la tipología de los instrumentos de evaluación de la calidad en el servicio, haciendo un análisis de los mismos con la finalidad de determinar el instrumento ideal para ser aplicado en la empresa de alojamiento.

Subsiguientemente se determinó que el instrumento a aplicar es el de The Leading Hotels of the World, ya que es un instrumento de gran prestigio a nivel mundial, puesto que cuenta con 430 hoteles resorts y spas en 80 países reconocidos por su excelente calidad y servicio. Posteriormente el siguiente paso fue analizar el instrumento LHW para su mejor comprensión y de tal manera no tener complicaciones al momento de aplicarlo. Para esto fue necesario tener una entrevista con el gerente del hotel donde se le explicó los beneficios que obtendría con la aplicación de este instrumento, aprobando así que se aplicará el día 15 de Noviembre del 2012.

Acto seguido se procedió a la recolección de datos para contextualizar y referenciar el presente trabajo iniciando con una investigación de diversos temas relacionados con el turismo desde su origen hasta la evolución que tiene hoy en día, con la finalidad de saber la importancia que tiene la calidad en el servicio de las diferentes empresas turísticas descubriendo que es un factor clave para ellas.

El siguiente paso fue la aplicación del instrumento en la empresa de alojamiento, para llevarlo a cabo se requirió de un día completo ya que está dividido en once categorías de las cuales solo se evaluaron seis con sus respectivas subcategorías, por lo tanto se requiere de un tiempo estimado para dar respuesta a todas las interrogantes de las diferentes categorías evaluadas. El método que se utilizó para realizar dicho estudio fue el de observación ya que de esta manera se visualiza como es realmente el servicio que brinda la empresa.

El instrumento de evaluación de Leading Hotels of the World consta de 11 categorías, tales como Reservations, Reception contando con dos subcategorías Check In/Check out, Rooming the guest, Doorman-Porter con las subcategorías Arrival/Departure, Guest Servicing, Switch Board, Housekeeping Arrival, Housekeeping Turndown, Housekeeping servicing, y Housekeeping Londry, y Areas Publicas.

Los indicadores de evaluación para cada ítem pueden ser: meet (satisfactorio), below (poco satisfactorio) y como última opción no aplica si alguna pregunta no corresponde al área evaluada. Cabe mencionar que para la elaboración de este trabajo se tomaron cinco

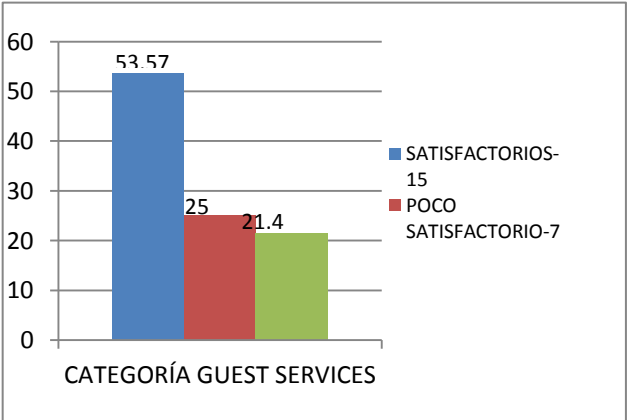
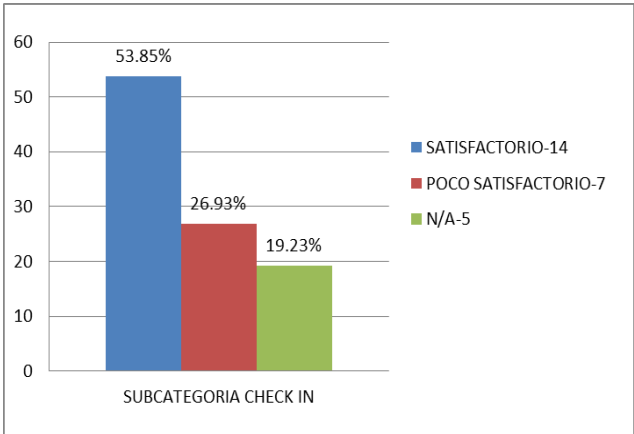
categorías las cuales son check in, doorman-porter, guest servicing, housekeeping servicing, y rooming the guest, que en total incluyen 129 ítems.

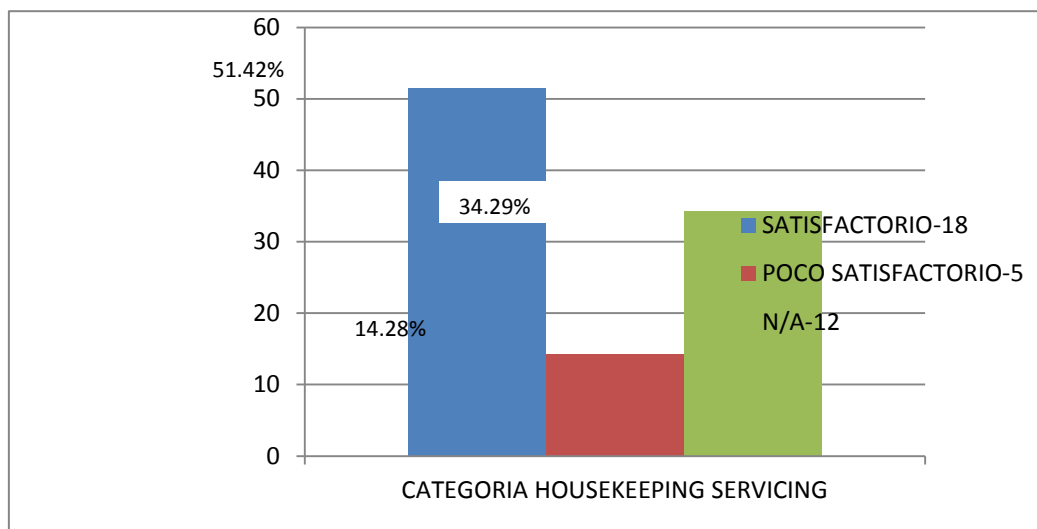
A continuación se da una breve descripción de lo que aborda cada una de las categorías. Primeramente, la categoría Check In evalúa la entrada del huésped al hotel desde su recepción hasta que es llevado a su habitación, constando de 26 ítems a calificar. Otra de las categorías es Doorman-porter, hace referencia al recibimiento que tiene el huésped antes de llegar al área de recepción, es decir, si se le brinda ayuda al cargar su equipaje, si el cliente es llevado a recepción, contando con 24 ítems. Esta categoría no pudo ser calificada ya que el hotel no contaba con un portero.

Guest services, califica el servicio que el hotel le brinda al huésped en todo momento en su estancia, ya sea desde amenidades hasta cualquier mínimo detalle con el cual se le pueda ayudar y de esta manera satisfacer su necesidad, cuenta con 28 ítems. Por otra parte, Housekeeping servicing es la categoría que califica la limpieza del servicio de la habitación, tomando en cuenta desde la limpieza del baño, buen estado de los muebles, ropa de cama, entre otros, y de igual manera se evalúa a los empleados que brindan el servicio, contando con 35 ítems. Finalmente Rooming the guest evalúa el hospedaje que tuvo el cliente en su estancia dentro del hotel, calificando el servicio que el empleado le brindó, esta categoría cuenta con 16 ítems, dando un total de 129 ítems evaluados.

**Resultados y discusiones**

A continuación se muestran los resultados obtenidos en las áreas de *Check in, guest Service y House keeping servicing*





En cuanto a la categoría Check in los resultados satisfactorios que obtuvo la empresa se refieren principalmente al trato amable que el recepcionista tuvo hacia el huésped así como el orden y limpieza del área de trabajo. Por otra parte, se observó que el registro del cliente duró más de cinco minutos, que no se le llamó al cliente por su nombre, que no se le ofreció el periódico del día y principalmente que no estaba lista la habitación y le hicieron esperar en una zona no destinada para ello.

Por otra parte, se evaluó la categoría de guest services donde se pudo observar como los empleados atendían a los clientes que llegaban de una manera eficaz y amable. Por otra parte un aspecto muy importante que se observó es la limpieza del área de trabajo, también portaban su uniforme tal y como debe de ser, con su respectiva placa con el nombre, siendo esto satisfactorio. Al momento que el recepcionista comienza a conversar con el cliente, es de vital importancia preguntar su nombre, algo que nunca se llevó a cabo.

En cuanto a la categoría Housekeeping Servicing se puede mencionar que las habitaciones siempre se mantuvieron limpias, lo que afecta en esta área es el estado de los aparatos electrodomésticos, ya que estaban un poco obsoletos, al igual que los muebles estaban un poco deteriorados. Cabe señalar que las categorías *Doorman Porter* y *Rooming the guest* no fueron sujetas a evaluación debido a que el hotel no cuenta con dichos elementos.

Finalmente al aplicar el instrumento de evaluación se pudo percatar que la empresa no cuenta con un servicio de calidad como lo estipula el organismo de LHW, ya que los resultados arrojados no fueron del todo satisfactorios, puesto que se percibieron algunos fallos al momento de analizar cada criterio a evaluar, así como la ausencia de servicios al huésped.

### **Conclusiones y recomendaciones.**

La calidad en el servicio es de suma importancia para las empresas, no son la excepción las empresas del sector turismo, debido a que siempre se tiene un contacto directo

con el cliente, ya sea en empresas de alojamientos, alimentos y bebidas, agencias de viajes, por mencionar algunas.

Es importante la realización de evaluaciones para la medición de la calidad que se brinda en el servicio, en este caso en las empresas de alojamiento, puesto que es una de las principales actividades en el turismo, y donde se tiene contacto directo con el cliente constantemente.

Leading Hotels of the World es un instrumento de evaluación de la calidad en el servicio, el cual es de los más importantes y reconocidos mundialmente, actualmente representa a 430 de los mejores hoteles del mundo en 80 diferentes países, es por ello que es una de las mejores certificaciones que sólo los mejores hoteles pueden tener.

La función del instrumento Leading Hotels of the World es verificar si la empresa de alojamiento cumple con los requisitos solicitados, de esta manera evalúa el nivel de calidad que brinda a los clientes, así mismo beneficia a la industria hotelera ofreciéndole áreas de mejora para su empresa, para que el servicio cumpla con las expectativas que el cliente desea adquirir de dicho establecimiento.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento Leading Hotels of The World, en la empresa de alojamiento ubicada en la ciudad de Tepic, Nayarit, se pudo constatar que la empresa no cumplió con el porcentaje requerido por dicha organización que es del 90%, ya que se identificaron algunas debilidades que pueden convertirse en áreas de oportunidad para una mejora continua y así llegar al máximo punto en la excelencia de la calidad en el servicio.

Algunas de las recomendaciones que se le sugiere a la empresa de alojamiento, es ofrecer a los empleados capacitaciones sobre sus áreas de trabajo como también dar a conocer más los servicios con los que cuenta como lo son restaurante, bar, gimnasio, por mencionar algunos, ya que en ningún momento de la estancia en dicho establecimiento los empleados ofrecieron sus servicios. Asimismo, es recomendable que existan elevadores, ya que podrían asistir personas discapacitadas y no se cuenta con la infraestructura adecuada para ellos, al igual en la entrada del hotel no se cuenta con ningún tipo de rampa para los discapacitados.

## Referencias

De la Parra Paz Eric. Guía práctica para lograr la calidad en el servicio. Editorial ISEF.

Recuperado el día 20 de febrero del 2013 de:

<http://books.google.com.mx/books?id=KT00xL8ojgkC&printsec=frontcover&dq=calidad++servicio&hl=es&sa=X&ei=QUIpUdroJ4Td2QWOuoCwBA&ved=0CE4Q6AEwBjgK>

- Editorial Vértice, Gandhi. (2008). La Calidad en el servicio al Cliente. Recuperado el día 20 de febrero del 2013 de:  
<http://books.google.com.mx/books?id=M5yGtQ5m4yAC&printsec=frontcover&dq=calidad&hl=es&sa=X&ei=8UMoUeuXDKq5igLP4oCYDg&sqi=2&ved=0CEEQ6AEwBA>
- Hernández Sergio. (2011). Introducción a la Administración (5ta Ed). Editorial Mc Graw Hill. Recuperado el día 3 Marzo del 2013 de:  
[http://www.academia.edu/7355272/Introduccion\\_a\\_la\\_Administracion\\_-\\_Hernandez\\_5th](http://www.academia.edu/7355272/Introduccion_a_la_Administracion_-_Hernandez_5th)
- Juran M. Joseph. (1988). Manual de Control de Calidad (4ta Ed.). Editorial McGraw Hill.
- Rodríguez José. (2009). Estudio de las Políticas de Calidad Aplicadas al Sector Turismo. Editorial visión libros
- Rodríguez Anton. (2008). Organización y Dirección de empresas hoteleras. (1ra Ed). Editorial Síntesis.
- The leading Hotels of the world. 2012. Hoteles. Recuperado el día 20 de noviembre de 2012 de: <http://es.lhw.com/findahotel.aspx>
- V. Feigenbaum Armand. (1994). Control de la Calidad (3ra. Ed.). México, DF.: Editorial Continental.

## **Difusión del Centro Ecoturístico “Uninajab” del Municipio de Comitán de Domínguez Chiapas, México**

Sandra López Reyes, Universidad Autónoma de Chiapas, sanlore61\_52@hotmail.com  
Carolina Gómez Hinojosa , Universidad Autónoma de Chiapas, mmtcarolina@hotmail.com  
Rodolfo Mundo Velásquez, Universidad Autónoma de Chiapas, rmundo6@hotmail.com

### **Eje temático:** Turismo

### **Resumen**

El ejido de San Francisco Uninajab pertenece al municipio de Comitán de Domínguez, del estado de Chiapas, el centro ecoturístico “Uninajab”, es también llamado por sus pobladores como “el encuentro de las aguas”, es un lugar con gran riqueza natural y cultural por sus habitantes, las actividades de ocupación de ese lugar es la actividad turística que desarrollan los ejidatarios que administran el centro turístico se tiene atractivos naturales bajo una conservación de sus recursos naturales. Los ejidatarios tienen un comité ecoturismo que tienen a cargo ofrecer la actividad y servicios turísticos de Uninajab sin embargo, se encuentran inmersos en la mercadotecnia turística pero carecer de una difusión y promoción de los atractivos naturales del lugar por lo que se refiere dar la difusión por los distintos medios de redes sociales. La metodología aplicada es bajo un estudio descriptivo, con enfoque cuantitativo evidenciando los resultados para la propuesta en mejora de este centro ecoturístico Uninajab y de sus habitantes ejidatarios para lograr una calidad de vida sustentable.

**Palabras clave:** Uninajab, Ecoturismo, Promoción, Difusión.

### **Introducción**

San Francisco Uninajab es un centro ecoturístico, que se encuentra ubicado en el municipio de Comitán de Domínguez, Uninajab, es también llamado por sus pobladores como “el encuentro de las aguas”, dado que ahí se logra intimar con la naturaleza, al permitir que se observe el nacimiento del agua pura que brota debajo de un árbol de amate. Sus albercas naturales provocan mayor atracción a los visitantes, dado que en ellas reposa el agua cristalina que permite ver el fondo como si solo se tratara de un cristal sobrepuesto.

Este proyecto consiste en proponer una estrategia integral que permita incrementar la afluencia turística por medio de actividades donde el turista tenga contacto y experiencia con la naturaleza. Completar los servicios que se pueda ofrecer en este lugar para obtener un centro ecoturístico de buena calidad. Es importante saber que las actividades se enfocan principalmente en la conservación y preservación del medio ambiente, y enfocarse también practicar un turismo sustentable que le permita combinar el descanso con las diferentes experiencias obtenidas en este lugar, en el cual el turista podrá divertirse, experimentar y convivir con los otros visitantes que asistan en el centro ecoturístico Uninajab.

San Francisco Uninajab cuenta con servicios de hospedaje, alimentos y bebidas, para una mejor calidad de servicio que permita al turista permanecer más tiempo y realizar las diferentes en la comunidad.

### **Planteamiento del problema**

En el estado de Chiapas en la región norte se encuentran localizados espacios recreativos y centros ecoturísticos con belleza extraordinaria de flora y fauna. En el municipio de Comitán de Domínguez, se localizan ejidos y comunidades con escenarios que permiten la convivencia naturaleza de apreciación natural donde permite el contacto con la naturaleza teniendo la característica de la conservación de los recursos naturales, por ser áreas naturales protegidas y de atractivo para el turista. Se plantea como objeto de estudio el centro ecoturístico Uninajab detectándose como necesidad la difusión y promoción a este lugar turístico, falta de actividades recreativas para que el turista disfrute e interactúe con la naturaleza.

### **Objetivo**

Proporcionar estrategias de difusión y promoción para el centro ecoturístico Uninajab, y actividades recreativas que permitan disfrutar de las riquezas naturales y culturales para el logro de mayor afluencia turística.

### **Justificación**

Este proyecto del centro ecoturístico “Uninajab”, tenga la difusión y promoción turística, se localiza a tan solo 12 Km. De la cabecera municipal de Comitán de Domínguez, se encuentra en un lugar mágico- natural, en donde las aguas que desemboca de diferentes municipios que se encuentran, formando una belleza ideal para disfrutar unas excelentes vacaciones y fines de semana con familiares y/o amigos.

Se evocó a identificar los servicios con los que cuenta y las diferentes actividades que se pueden implementar de animación y recreación. En el cual el turista podrá observar, explorar y disfrutar de experiencias, basado en un entorno natural. Con la difusión del centro ecoturístico se pretende beneficiar a los ejidatarios para mejorar la calidad de vida y sustentabilidad con la llegada de mayor afluencia turística.

Sus beneficios esperados son:

- Sociales: generación de empleo para los ejidatarios que administran el centro ecoturístico que permita elevar la calidad de vida sustentable.



- Económico: Con la generación de mayor afluencia turística la comunidad tendrá mayores ingresos para la mejora de infraestructura de servicios y áreas recreativas, logrando calidad de vida.

- Cultural: promover la sustentabilidad ambiental, y la revaloración de sus usos y costumbres.

### Marco referencial

Ubicación.

La localidad de **San Francisco Uninajab** está situada en el Municipio de Comitán de Domínguez (en el Estado de Chiapas). Tiene 82 habitantes. Está a 1140 metros de altitud. Localizado a tan solo 12 Km. de la cabecera municipal de Comitán, se encuentra un lugar mágico-natural, en donde las aguas que desemboca de diferentes municipios.



Figura 1. Mapa de ubicación

Fuente: <https://www.google.com/maps/>

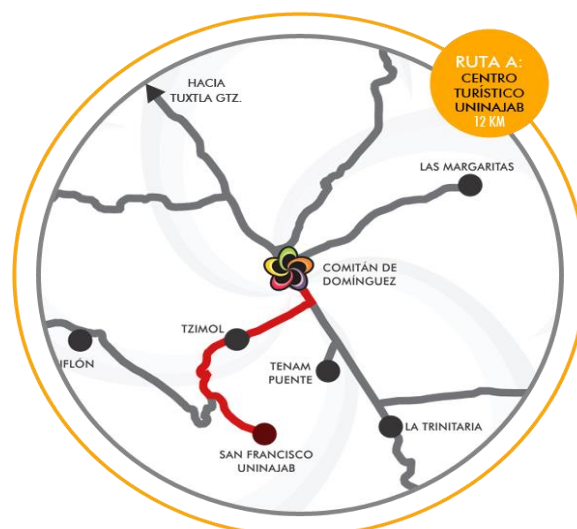


Figura 2.- ¿Cómo llegar?

Fuente: <http://comitandelasflores.com/imagenes/turismo/uninajab/rutauninajab.png>

## Breve historia del lugar

Uninajab fue el lugar de “temporadas” para visitantes de la región , unas 25 ó 30 familias, típicas de la clase media, disfrutaban allí, durante el mes de abril, de dos a cuatro semanas de descanso, en un ambiente muy agradable. Estos visitantes de lugares cercanos disfrutaban del ambiente natural de sus municipios el “Amate”, “Las Pozas”, “El Plan” y “La Primavera”.

Para las familias locales visitan el lugar en las vacaciones de Semana Santa, sin embargo, se tienen visitantes turistas nacionales de otros estados de Veracruz, Acapulco, Puerto Vallarta, Las Hadas, Cancún, etc.

Las actividades recreativas de este lugar Uninajab, disfrutar nadar, recorridos por las áreas verdes , la pesca, la convivencia familiar ,dentro de un bello entorno natural y agradable clima; disfrutando de la gastronomía local .

## Situación geográfica

### Hidrografía

La hidrografía del municipio la conforman el Grande de Comitán, que desagua en el lago de *Tepancuapan* en el vecino municipio de La Trinitaria y el lago más importante es *Yusnajib*. Otras corrientes de agua son: *Yalisac* y *Solferín*.

### Flora

Las especies más comunes son: nanche, roble, caoba, ciprés, pino, romerillo, sabino, Manzanilla, amate, cedro, ceiba y chicozapote.

### Fauna

Las más comunes son: Serpientes: cascabel tropical (*Crotalus durissus*), dormilona (*Ninia sebae*), alacranera, lagartijera, arroyera, palustre. Aves: correcaminos, chachalaca, gavián, tapacaminos, gorrión. Mamíferos: conejo, comadreja, tlacuache, zorra gris, coyote, musaraña, ardilla, armadillo (*Dasypus novemcinctus*)

### Clima

Predomina el clima templado subhúmedo con lluvias en verano, siendo ligeramente más cálido hacia la Depresión Central, en la cabecera municipal la temperatura media anual es de 18,9 °C con una precipitación pluvial arriba de 1000 milímetros anuales. En el municipio hay 5 climas diferentes y se distribuyen de la siguiente manera: A(w1), el 1,92% de la superficie municipal; A(w0), el 7,91% de la superficie municipal; ACw2, 8,15%; ACw1, el 23,30%; C(w2), 58,72%.

## Descripción del entorno

San Francisco Uninajab es una reserva natural que permite convivir con la naturaleza, logrando una experiencia única, aún más para los que practican del buceo y la cabalgata. El nacimiento del agua en el lugar, permite que se formen albercas naturales con un agua cristalina que se conduce por pequeños canales hasta formar una impresionante vista para los visitantes. Ubicado sobre el tramo carretero Comitán-Socoltenango, San Francisco Uninajab está listo para recibir a cientos de turistas que cada año, eliges este lugar mágico para vacacionar.

Uninajab, es también llamado por sus pobladores como “El Encuentro de las Aguas”, dado que ahí se logra intimar con la naturaleza, al permitir que se observe el nacimiento del agua pura que brota debajo de un árbol de Amate. Sus albercas naturales provocan mayor atracción a los visitantes, dado que en ellas reposa el agua cristalina que permite ver el fondo como si solo se tratara de un cristal sobrepuesto. Al fondo, inmersa en medio de una extensa vegetación, se ubica la laguna Koila, la cual provoca la inquietud de disfrutar la profundidad que refleja en su superficie un azul turquesa y despierta el deseo de practicar la emocionante aventura del buceo. El cauce del agua, ha provocado que se formen pequeños canales por donde el agua se conduce para formar albercas naturales y cascadas que se internan en las cabañas y casas de campo que se ubican a la orilla del arroyo. La gastronomía de identifica por sus sabores la comida representan sus raíces.

Uno de estos atractivos naturales son las Lagunas de San Francisco Uninajab, que en lengua Tojolabal significa Agua Sulfurosa o Azufrada que Corre; balneario que se ubica a 12 kilómetros de la cabecera municipal. Uninajab, no solo demuestra su naturaleza propia, sino permite apreciar el paisaje que rodea la presa de La Angostura, la cual se distingue claramente, haciendo de esta belleza natural, un espectáculo único.

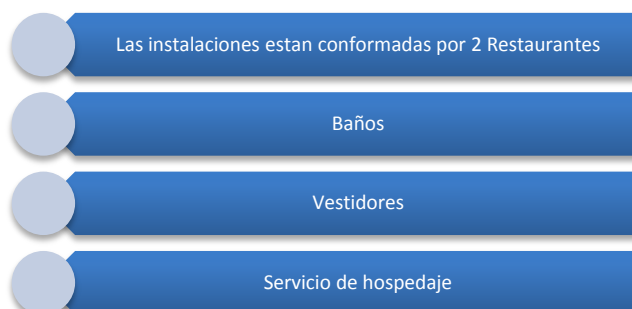


Figura 3.- Descripción de infraestructura y servicios

Fuente: Autor

Tabla 1.

Servicios que ofrece Uninajab

hotel “ quinta ara”

- 7 suites
- Con camas king size, individual y sofa cama.
- Le brinda Estufa, Horno de Microondas, Cocineta, Refrigerador y Agua Caliente en cada una de las habitaciones.
- El Hotel le ofrece Alberca, Chapoteadero, Baño de Vapor, Palapa y un cómodo Salón de Usos múltiples.

restaurantes “kumbala” y uninajab”

- Alimentos y Bebidas
- Alojamiento
- Servicio de alberca
- Baños
- copiadora

**Fuente:** Autor

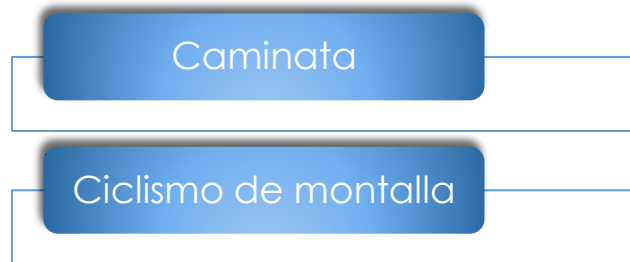


Figura 4.- Actividades que actualmente se realizan

**Fuente:** Autor

### **Metodología.**

La investigación es de estudio descriptivo de campo para la recopilación de datos fotográficos se elaboró un chekc-list equivalente a un guion, que se utilizó para establecer los límites físicos y temporales, para los límites físicos solo se tomaran fotografías en la entrada principal de acceso al pueblo y la zona centro. El método aplicado cuantitativo, para recolección de información realizada a los ejidatarios

El procesamiento de la información consistió en la interpretación de los resultados de las encuestas;

### **Resultados.**

Las encuestas que se realizaron se obtuvieron la siguiente información:

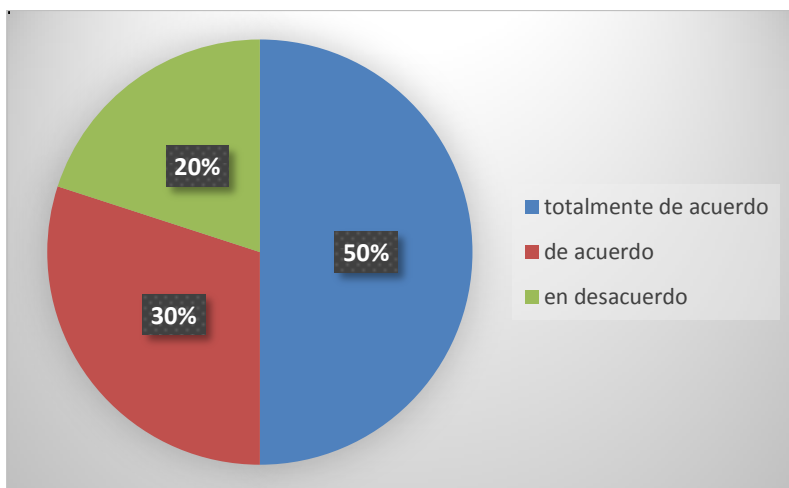


Figura 5.- Opinión sobre brindar un servicio de animación en el centro turístico de Uninajab

Fuente: Autor

El 50% de las personas están totalmente de acuerdo que se brinde un servicio de animación en el centro ecoturístico y el 30% están de acuerdo y solo el 20% están en desacuerdo, dando a favor a la implementación de este servicio.

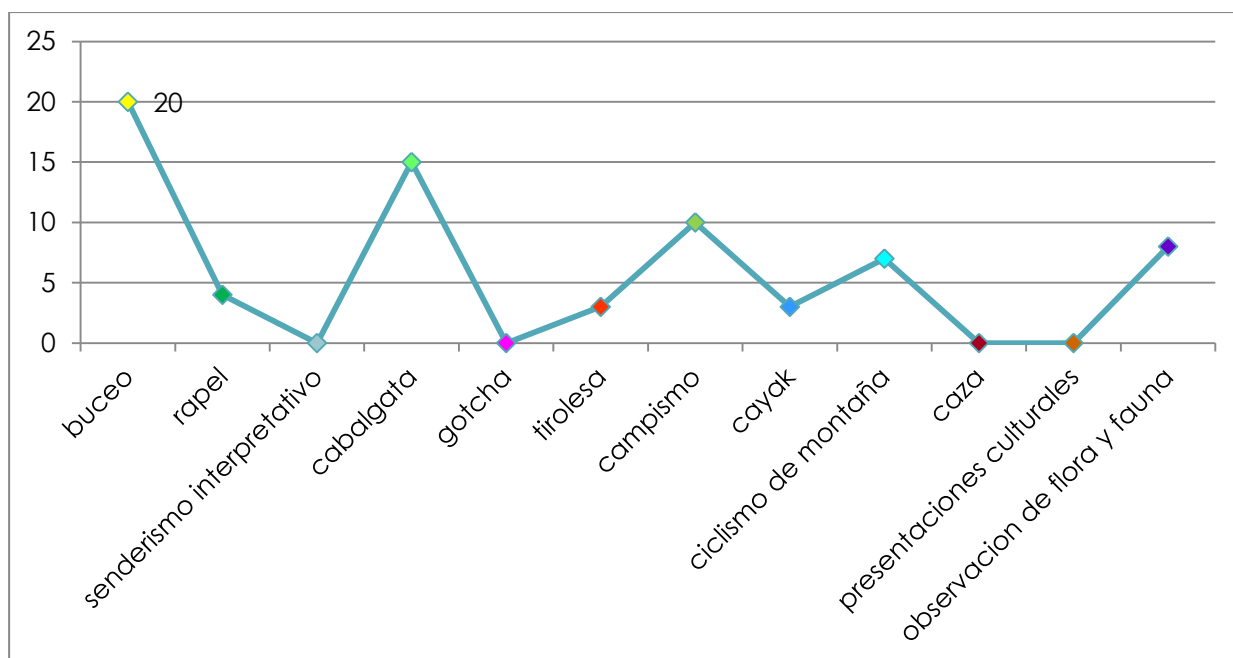


Figura 6.- Actividades más interesante para practicar en Uninajab

Fuente: Autor

Las actividades más interesantes que las personas pensaron para implementar en Uninajab son buceo, cabalgata y campismo

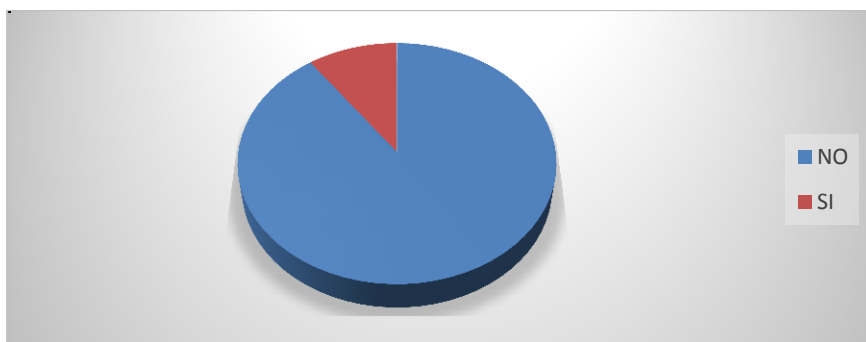


Figura 7.- Se ha visto alguna publicidad de Uninajab

Fuente: Autor

En cuanto si las personas han visto publicidad el 10% SI y 90% NO

### Conclusiones y recomendaciones

En Chiapas tenemos bellezas naturales, una gran diversidad de centros ecoturísticos y naturales, que debemos cuidar y conservar, ya que representa un atractivo especial para un gran número de turistas extranjeros y nacionales.

San Francisco Uninajab es una reserva natural que permite convivir con la naturaleza, logrando una experiencia única. El nacimiento del agua en el lugar, permite que se formen albercas naturales con un agua cristalina que se conduce por pequeños canales hasta formar una impresionante vista para los visitantes.

Uninajab, es también llamado por sus pobladores como “el encuentro de las aguas” de ahí la importancia de este proyecto de proponer estrategias para la difusión y la afluencia turística, fomentar la cultura ecológica en Uninajab.

Promover el patrimonio cultural e histórico de sus habitantes, la preservación de los recursos naturales y la biodiversidad de la región, creando conciencia sobre la necesidad de su preservación para un aprovechamiento responsable y sostenible.

Descripción de propuestas.

- Implementar un mapa de guía para que los turistas sepan y localicen cada parte que conforma el centro turístico.
- En la publicidad Crear una página de Web original sobre este dicho lugar, con información básica de lo que ofrece en cuanto a servicios, actividades y tours de viaje, y contactos hacia el lugar.
- Elabora trípticos
- La elaboración de un almanaque, que es una información documental donde en el contenga la información del centro ecoturístico “Uninajab”, y a su vez

crear un croquis del lugar con el fin que el turista visualice la magnitud con la que cuenta el lugar, como los diferentes servicios y la localización de los lugares dentro de Uninajab.

- Incrementar actividades: animación y recreación, tirolesa, recorridos a caballo, auto cinema, aparador artesanal, snorkel, áreas de acampar.

### Referencias

- Acerenza, M. Á. (2013). *Desarrollo sostenible y gestión del turismo*, 2ª Ed. México: Trillas.
- Aceves, L. & Noruega, P. (2010). “*Realidades y debates sobre el desarrollo*”. España: Universidad de Murcia.
- Ascanio, G. A. (2011). *Turismo sustentable: el equilibrio necesario en el siglo XXI*. México: Trillas
- Casasola, Luis. (2011). *Turismo y Ambiente*, 2ª Ed. México: Trillas.
- Daltabuit, G., M. (2005). “*Sustentabilidad y ecoturismo en Tres Garantías, Quintana Roo.*” México. UNAM.
- López, S. A. (2007). *Todo Chiapas "En un mismo sitio"*. Obtenido de <http://todochiapas.mx/2007/03/uninajab-comitan/>
- Pérez de la H., Mónica. (2003). “*La guía del Ecoturismo o cómo conservar la Naturaleza a través del Turismo*. Segunda edición.” España. Mundi-Prensa libros.
- Zamorano, C. F. M. (2007). *Turismo alternativo: servicios turísticos diferenciados: animación, turismo de aventura, turismo cultural, ecoturismo, turismo recreativo*, 2ª Ed. México: Trillas.

## **Diseño de un Plan de Ventas para la Microempresa B-Vida del Mayo**

Gilberto Mendoza Aragón, Universidad de Guadalajara, gilberto\_mendoza@live.com  
Ramón Antonio Bojórquez Mendoza, Universidad de Guadalajara, ramon\_bm@hotmail.com

Eje Temático:  
Negocios

### **Resumen**

La permanencia en el mercado es una tarea difícil para cualquier empresa, y más aún para las microempresas que cuentan en su mayoría con una administración deficiente y recursos muy limitados. Pero su importancia para la economía nacional es tan grande que la búsqueda de soluciones enfocadas a las pymes está cada vez teniendo más auge. En el presente avance de investigación se presenta una propuesta de cómo diseñar un plan de ventas para una microempresa establecida en Navojoa, Sonora dedicada a la elaboración y venta de bebidas azucaradas comúnmente conocidas en México como aguas frescas.

**Palabras Clave:** plan, ventas, pymes, microempresas, bebidas

### **Introducción**

El presente trabajo de investigación pretende mostrar los avances realizados en el proyecto de elaboración de un plan de ventas para una microempresa denominada B-Vida del Mayo, presente en Navojoa, Sonora y dedicada a la elaboración y venta de bebidas azucaradas comúnmente conocidas como aguas frescas.

### **Antecedentes**

Las microempresas son muy importantes para el crecimiento y desarrollo económico del país. Es por ello que el estudio se enfoca en una de las debilidades que puede presentar B-Vida del Mayo y que puede poner en riesgo su permanencia en el mercado: Su planeación de ventas. La historia de B-Vida del Mayo comenzó el 17 de mayo del 2010 cuando Roberto Eliseo Saenz Armenta, estudiante de la Licenciatura en Administración en el Instituto Tecnológico de Sonora atendió a una convocatoria para jóvenes emprendedores organizada por la Academia de Formación Empresarial del universidad citada anteriormente, Unidad Navojoa, con una idea de negocio consistente en la producción y venta de aguas frescas embotelladas hechas a base de ingredientes naturales como avena, aloe vera y flor de jamaica como una alternativa para satisfacer la necesidad y tendencia del mercado actual en el consumo de este tipo de productos; ganando el primer lugar y obteniendo el derecho a presentar su proyecto en un certamen estatal creado por Impulsa Sonora, una organización miembro de JA *Worldwide* cuya misión es llevar al mayor número de personas la oportunidad



de conocer y entender de manera práctica el sistema de economía de mercado con contenido social, desarrollando en ellos su espíritu emprendedor, logrando en ese certamen obtener el tercer lugar.

Desde esa fecha hasta inicios del año 2013, el emprendedor se dedicó a la comercialización de su producto horchata de avena a pequeña escala, entre amigos y familiares; mientras continuaba con sus estudios de licenciatura en administración y laborando como gerente en una reconocida franquicia del ramo alimenticio adquiriendo mayor experiencia y habilidades gerenciales para poder aplicarlas posteriormente en su negocio; siendo en febrero del mismo año cuando decide ampliar la cobertura de su mercado promoviendo las bebidas de horchata de avena y agua de flor de jamaica (Con planes de en el futuro introducir la bebida de aloe vera) en escuelas y establecimientos de venta de alimentos generando una buena aceptación y mayor demanda entre la población juvenil de 15 a 29 años de edad.

### **Planteamiento del problema**

La empresa B-Vida del Mayo vende sus productos sin una planeación. El dueño de la empresa anteriormente había diseñado un plan de negocios pero afirma que éste no le funciona por lo que prefiere producir y vender conforme a lo que la suerte y el día a día le sugieren con recursos muy limitados.

Al ser una microempresa no dispone de los recursos necesarios para el establecimiento de un departamento de ventas con una gran fuerza de ventas, por lo que se deben de buscar estrategias que permitan una correcta planeación sin comprometer el patrimonio del propietario.

### **Objetivo**

Diseñar un plan de ventas que se ajuste a las necesidades y posibilidades de la microempresa B-Vida del Mayo que permita la consolidación del negocio en el mercado regional para posteriormente lograr el objetivo de penetrar en nuevos mercados.

### **Justificación**

En casi todos los países del mundo, más del 90% de las empresas son micro, pequeñas y medianas. Éstas generan más de la mitad del empleo. En muchos países representan el sector más dinámico de la economía, brindando un relevante componente de competencia, así

como también de ideas, productos y trabajos nuevos. En América Latina las cifras oscilan entre 95 y 99% (incluida la micro empresa).

El segmento más importante es el de la micro empresa. En los países de América Latina este estrato representa entre 60 y 90% de todas las unidades económicas. Tanto los países avanzados como las economías en desarrollo manejan distintos criterios para clasificar a las empresas por estratos; sin embargo, un elemento común es el número de trabajadores o número de personas ocupadas, como indicador principal.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo del país (PROMÉXICO, 2013).

En México, al cumplir 10 años, solamente 10% de las pymes maduran, tienen éxito y crecen. De acuerdo con el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado (Velazquez Valadez, 2012), Ante estas cifras desalentadoras, es necesario buscar propuestas que coadyuven a la supervivencia de las empresas y con ello propiciar un crecimiento económico sostenido al país. Sin embargo, no sólo es importante mantener viva a la empresa, sino que también es importante establecer estrategias que generen niveles de rentabilidad aceptables para contribuir al bienestar de los que forman parte del negocio.

Según (Johnston & Marshal, Administración de ventas novena edición, 2009) las compañías modernas saben que las ventas son un elemento indispensable de una buena estrategia de marketing. De hecho, hoy en día es muy frecuente que las ventas se analicen como uno de los “temas de la sala de consejo”.

## **Marco referencial**

### **Las pequeñas y medianas empresas**

Según (Jacques Filion, Cisneros, & Mejía-Morelos, 2011) las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen más del 95% de las entidades económicas. Estas empresas contribuyen en gran medida al producto interno bruto (PIB) de la mayoría de los países del mundo. Además, a ellas se atribuyen el desarrollo económico de las naciones, la creación constante de empleos (el 80% de los nuevos puestos) y la generación de innovaciones.

## **Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones**

Las organizaciones son entidades de naturaleza dinámica, no son estáticas ni están estancadas sino que crecen, se contraen y cambian a lo largo del tiempo. La perspectiva del ciclo de vida de las organizaciones significa que éstas se modifican, en secuencia, a lo largo del tiempo, en función de su crecimiento, tamaño, condiciones de cambio y madurez (Oliveira da Silva, 2002).

### **La administración**

La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2006).

### **El proceso administrativo**

Se entiende por elementos del proceso administrativo aquellos pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza la administración. Hay diversas clasificaciones de estos elementos, aunque el que se considera más aceptado en la teoría administrativa contiene los siguientes elementos: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control (Mercado Hernández, 2012).

### **La planeación**

Es definir las metas que se perseguirán y anticipar qué acciones serán las adecuadas para alcanzarlas. Las actividades de planeación incluyen el análisis de la situación actual, la anticipación del futuro, la determinación de objetivos, decidir en qué actividades la compañía se verá involucrada, elegir estrategias corporativas y de negocios, y determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas organizacionales (Bateman, 2009).

### **Importancia de la planeación en la pequeña empresa**

La planeación es importante por dos razones: Su primacía (es decir, la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas) y su transitividad (cómo una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total (Rodríguez Valencia, 2005).

### **Las ventas**

Para (Weitz, Barton A.; Castleberry, Stephen B.; Tanner Jr, John F., 2005) la venta personal es una actividad empresarial de persona a persona, en la que un vendedor descubre y satisface las necesidades de un comprador, para ventaja mutua y duradera de ambas partes.

## **La administración de ventas**

La administración de ventas, es tanto la definición detallada del papel de las ventas personales en el conjunto de la mercadotecnia, como las distintas técnicas de que se dispone para dirigir la fuerza de ventas. Para una eficiente administración de las ventas se requiere una correcta planificación utilizando la previsión y el pronóstico de ventas (Eyssautier De La Mora, 2008).

### **El proceso de las ventas**

En la figura1 se muestran las etapas correspondientes al proceso de ventas que coadyuvan a la consecución de ventas efectivas.

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de (Johnston & Marshal, Administración de ventas novena edición, 2009)

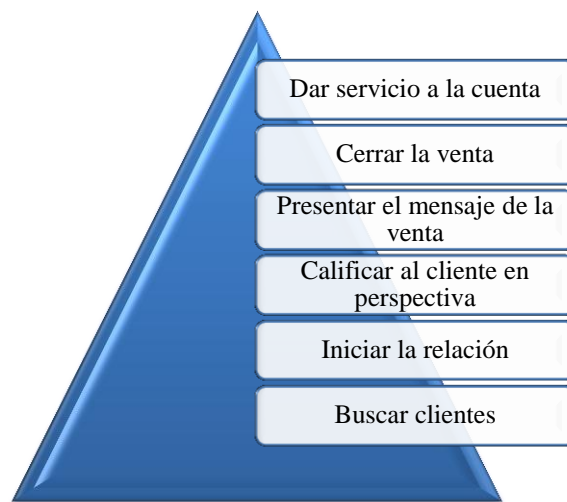


Figura1: El proceso de ventas

### **El proceso de la administración de ventas**

El proceso de la administración de ventas, o el proceso de la buena administración de la fuerza de ventas de una compañía, incluye tres pasos a seguir en un programa de ventas: Formulación, Aplicación y Evaluación y Control (Johnston & Marshal, Administración de ventas novena edición, 2009).

### **Plan de ventas**

Para (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2013) un plan de ventas es el documento escrito que puntualiza y expone de forma clara y lógicamente ordenada, las acciones de venta de una empresa; el plan de ventas guía el esfuerzo coordinado de los vendedores y de los administradores del área comercial, a fin de que la organización logre sus objetivos en cuanto

a volumen de ventas, penetración y diversificación de mercados, e introducción de nuevos productos o productos actuales en nuevos mercados, dentro del periodo que el plan abarca.



Figura 2: Elementos sustanciales del plan de ventas y su impacto sobre los resultados de la organización

En la figura 2 se muestran las interrogantes a las que debe de responder un plan de ventas y lo que se desea lograr con la elaboración de ese documento.

Fuente: Elaboración propia con base en información de (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2013)

## Metodología

La presente investigación es cualitativa y cuantitativa además de empírica, documental y descriptiva considerando las siguientes características:

**Sujetos:** La investigación es desarrollada por el Lic. Gilberto Mendoza Aragón y Lic. Ramón Antonio Bojórquez Mendoza como apoyo para la aceleración de la microempresa B-Vida del Mayo.

**Objeto:** B-Vida del Mayo, microempresa dedicada a la elaboración y venta de agua fresca embotellada que opera en la ciudad de Navojoa, Sonora. Específicamente se analiza el diseño de la planeación de las ventas de dicha organización.

**Materiales:** Computadora con conexión a Internet y *Software IBM SPSS Statistics Versión 21 para Microsoft Windows*.

**Procedimiento replicable:** A continuación, se menciona el procedimiento que puede ser replicable por otras microempresas con la finalidad de tener las bases que le permitan iniciar con la planeación de sus ventas, el cual consiste en dos etapas:

I. Investigación de campo: Aplicación de entrevistas personales al dueño de la empresa. Para las entrevistas personales se elabora un cuestionario guía que comprende preguntas acerca de la planeación estratégica de la empresa y de la forma de vender sus productos. La información se recopila mediante notas que se toman a través de cinco sesiones programadas con una duración promedio de tres horas cada una.

Realización de encuestas a una muestra de clientes potenciales comprendida de jóvenes con edad de 15 a 29 años residentes de Navojoa, Sonora para conocer su opinión sobre el consumo del producto que favorezca a la planeación de ventas de la empresa B-Vida del Mayo. Las encuestas se realizaron en la plataforma de Formularios de *Google Docs* y se envió la liga a los integrantes de la muestra, obteniendo los resultados inmediatamente en cuanto el usuario terminaba de responder la encuesta.

Según el Censo de Población y Vivienda (INEGI, 2010) la población con las características señaladas con anterioridad asciende a 39,748 jóvenes. Por lo cual, al aplicar la fórmula para determinación de la muestra de poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% y un error del 5% se obtiene que la muestra está conformada de 380 personas.

Antes de realizar la aplicación de las 380 encuestas, se realizó una prueba piloto con una muestra de 25 personas considerando que sea aproximadamente el 10% de una muestra para una población infinita.

El análisis de la información se realizó mediante estadísticos descriptivos de frecuencias con el apoyo del *software IBM SPSS Statistics Versión 21 para Microsoft Windows*.

Los avances del trabajo de investigación presentado en el presente documento son con base en la prueba piloto de la aplicación de encuestas.

II. Investigación documental: Identificación de aportaciones de teóricos e investigadores relacionados con la administración de ventas. De esta forma, con base en ese conocimiento y la información recopilada de la empresa será posible determinar los diferentes aspectos que son fundamentales para el diseño del plan de ventas de B-Vida del Mayo.

## **Resultados y discusiones**

Según la aplicación de las 25 encuestas que conforman la muestra de la prueba piloto compuesta cada una por 10 reactivos siendo 3 de ellos descriptivos del perfil del encuestado, se obtuvieron los siguientes resultados, mostrados por pregunta:

1.- Edad: La encuesta fue aplicada a jóvenes con una edad media de 23.72 años, una moda de 26 años, cuyos percentiles fueron 25% de 22 años, 50% de 25 años y 75% de 26 años.

2.- Código Postal: Mediante el código postal que proporcionaron en la encuesta, se pudo validar con el apoyo de la página de Internet de (SEPOMEX, 2014) que los participantes fueron exclusivamente de Navojoa, Sonora.

3.- Género: El 36% de la muestra que equivale a 9 personas son de género masculino y el 64% correspondiente a 16 personas son de género femenino.

4.- Consumo de aguas frescas: El 100% de la muestra afirmó que sí consumen aguas frescas.

5.- Sabor de agua fresca preferido: De los tres sabores que maneja la empresa, las preferencias del consumidor se mostraron como sigue: El 32%, que son 8 personas prefieren Horchata de Avena; el 64%, que son 16 personas prefieren el agua fresca de Jamaica y el 4% que es 1 persona, prefiere el agua fresca de Aloe Vera.

6.- Presentación del agua fresca: De un total de dos opciones de presentación; en botella de plástico o en bolsa de plástico, el 100% de los encuestados prefieren botella de plástico.

7.- Cantidad en mililitros: El 12% que son 3 personas, prefieren 250 ml; el 64% que son 16 personas, prefieren 500 ml; el 24% que son 6 personas, prefieren 1000 ml.

8.- Unidades consumidas al mes: La media de consumo de agua fresca es de 10.12 unidades mensuales, mientras que la moda, es decir, la mayoría de las personas encuestadas prefieren consumir 8 unidades mensuales. Así mismo, en cuanto a los percentiles de la muestra, el 25% consume 3.5 unidades; el 50% consume 8 y el 75% 13.50.

9.- Lugar favorito para comprar agua fresca: El 32% equivalente a 8 personas prefiere comprar en Tiendas de conveniencia; el 16% correspondiente a 4 personas prefiere comprar en Supermercados; el 52% que son 13 personas prefiere comprar en Restaurantes. Cabe mencionar que dentro de las opciones de respuesta también se tenía Escuelas, pero nadie seleccionó este lugar.

10.- Precio: La media del precio que los encuestados pagarían por una botella de 500 ml de su agua fresca favorita es de \$11.56, mientras que la moda es de \$10.00.

Se realizó un cruce de las variables lugar de compra y sabor preferido, y se obtuvo que de los que prefieren Horchata de Avena, 3 prefieren comprar en tiendas de conveniencia y 5 en restaurantes; de los que prefieren Jamaica, 5 prefieren tiendas de conveniencia, 4 supermercados y 7 restaurantes y la persona que prefiere Aloe vera, prefiere comprar en restaurantes.

Con la realización de este estudio se puede establecer que con el sustento de la teoría analizada se logra diseñar un modelo que contribuya a construir los cimientos para que una microempresa pueda empezar a diseñar su plan de ventas aplicando una metodología y no vender dejando todo al azar como actualmente muchas empresas del mismo tipo lo hacen.

Gracias a los resultados de la encuesta aplicada es posible tener claros los puntos que el plan de ventas debe de contener y garantizar un mejor panorama para el futuro de la empresa.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Con los avances de la presente investigación es posible llegar a conclusiones parciales en cuanto a las diferentes interrogantes que se deben de hacer para realizar un plan de ventas. En cuanto a ¿Qué vender? Se llega a la conclusión de que lo ideal sería el agua de jamaica en botellas de 500 ml; en cuanto a ¿Dónde vender? Lo mejor sería negociar con restaurantes para enfocar los esfuerzos en ese punto de venta; en cuanto a ¿Cuánto vender? Lo importante sería que para las proyecciones se considerara que el consumo promedio del individuo que forma parte del mercado potencial consume 10.12 unidades mensuales; en cuanto a ¿Quién debe de vender? Y ¿Cómo vender? Con base en la información obtenida en el presente estudio se debe de trabajar en estrategias que permitan alinear los objetivos empresariales y recursos disponibles con las necesidades, gustos y preferencias del mercado.

### **Referencias**

- Bateman, S. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, séptima edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- CONDUSEF. (2014, junio 10). *Empresario pyme como usuario de servicios financieros*. Retrieved from Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/>
- Eyssautier De La Mora, M. (2008). *Elementos básicos de la mercadotecnia*. México: Trillas.
- INEGI. (2010). *México en Cifras*. Retrieved from Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=26>
- Jacques Filion, L., Cisneros, L. F., & Mejía-Morelos, J. H. (2011). *Administración de PYMES*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Johnston, M. W., & Marshal, G. W. (2009). *Administración de ventas novena edición*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas*. México : McGraw Hill.



- Lerma y Kirchner, A. E., & Bárcena Juárez, S. (2013). *Planeación comercial: guía práctica*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Mercado Hernández, S. (2012). *Administración de ventas*. México: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Oliveira da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- PROMÉXICO. (2013, septiembre 26). *PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Retrieved from Proméxico - Secretaría de Economía:  
<http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Cengage Learning.
- SEPOMEX. (2014, Agosto 13). *Servicios*. Retrieved from Correos de México:  
<http://www.sepomex.gob.mx/lservicios/servicios/descarga.aspx>
- Velazquez Valadez, G. (2012, noviembre 20). *¿Las pequeñas y medianas empresas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?* Retrieved from Mundo Siglo XXI:  
<http://www.mundosisigloxxi.ciecas.ipn.mx/pdf/v04/13/06.pdf>
- Weitz, Barton A.; Castleberry, Stephen B.; Tanner Jr, John F. (2005). *Ventas, Construyendo sociedades*, quinta edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

## **Modelo de Negocio para MIPYMES de Servicios de Rectificación Automotriz**

Diego Alberto Sandoval Pérez, Universidad Autónoma de Aguascalientes, clarkssandoval@yahoo.com  
Bogar García Martínez, Universidad Autónoma de Aguascalientes, bgarcia@correo.uaa.mx  
Manuel Díaz Flores, Universidad Autónoma de Aguascalientes, mdiaz@correo.uaa.mx  
Roberto González Acolt, Universidad Autónoma de Aguascalientes, rgonza@correo.uaa.mx  
Felipe de Jesús Salvador Leal Medina, Universidad Autónoma de Aguascalientes, lealmfjs@yahoo.com

Área temática:  
Negocios

### **Resumen**

Investigación aplicada cuyo propósito es el diseño de un modelo de negocio para MIPYMES con ventajas competitivas que generen un desarrollo sustentable en el mercado de rectificación de motores automotrices. Se siguió una metodología de enfoque cualitativo, con entrevistas estructuradas y dirigidas como instrumento de recolección de información, se realizaron veinte entrevistas, cuatro proveedores, diez clientes, cinco empleados, y un gerente general, seleccionados por contacto directo con cuatro rectificadoras en el municipio de Aguascalientes. Los resultados de las entrevistas arrojan oportunidades de posicionamiento en el segmento de alta tecnología y precio medio en el servicio de rectificación; otro hallazgo es que los principales segmentos de clientes a atender mediante este posicionamiento son los talleres mecánicos; un aspecto relevante encontrado es la necesidad de tener personal capacitado. Al igual la proveeduría de refacciones para la rectificación, resulto ser fundamental. Con base en el formato de modelo de negocios propuesto por Osterwalder, (2010), se integran los resultados en los diferentes bloques: a) propuesta de valor, alta tecnología a precio medio, b) recursos clave: infraestructura, personal, c) relaciones estratégicas: talleres mecánicos, refaccionarias, d) relación con el cliente, se da en tres momentos en el diseño del servicio, 1) promoción del servicio, 2) durante la rendición del servicio 3) seguimiento postventa. e) actividades clave: proceso de rectificado y venta. Se concluye que la aplicación del diseño del modelo de negocio propuesto generará una ventaja competitiva al posicionarse el negocio de rectificación automotriz en un área libre de competencia, logrando así un desarrollo sustentable.

Palabras clave: Modelo de negocios, propuesta de valor, ventaja competitiva, relaciones estratégicas.

### **Introducción**

El proyecto de investigación que se presenta aplica metodologías de modelo de negocios innovadoras, sencillas, fáciles de aprender y rápidas en su instrumentación, para el desarrollo de MIPYMES; como una alternativa a las metodologías de incubación y planes de negocios altamente estructurados y de lento desarrollo; esperando contribuir a la sobrevivencia de MIPYMES con base en su competitividad y sustentabilidad.

## **Antecedentes**

En México no existe información precisa que nos permita determinar cuando fueron los inicios de la rectificación y reconstrucción de motores. Al realizar una exploración en algunos sitios web de empresas dedicadas a este sector la mayoría de ellas se fundaron a partir de los años ochenta.

Con la apertura comercial y el desarrollo de la industria automotriz, surge un gran reto para las empresas rectificadoras, al ser necesaria la incorporación de tecnología de punta, así como el uso de herramientas y procesos que faciliten el mantenimiento de los complejos motores actuales.

La oferta de rectificación debe evolucionar a la par del parque vehicular antes existían un número limitado de marcas comerciales y ahora con la apertura de mercado existen una gran diversidad de modelos, la rectificación tiene que ir acorde a las necesidades actuales del mercado.

Sin embargo aunque en los últimos años los procesos de maquinado y piezas mecánicas como cilindros y cigüeñales han tenido una mejoría, existe un rezago tecnológico muy grave, muchos de los rectificadores trabajan con maquinaria que tiene hasta treinta años de antigüedad.

Los principales obstáculos para enfrentar este reto son la falta de disponibilidad de cursos de capacitación en tecnologías de punta para la rectificación de motores, y la falta de apoyo crediticio para actualizar los equipos.

La tecnología de administración también es un factor que ha limitado el crecimiento del negocio de rectificación de motores, las metodologías aplicadas en las incubadoras y programas de apoyo por parte del gobierno implican la inversión de mucho tiempo por parte de los empresarios, al ser demasiado estructuradas.

Desde hace catorce años se ha desarrollado tecnología de administración de más rápido desarrollo y de fácil aplicación y aprendizaje, su aplicación es necesaria para lograr ventajas competitivas sostenibles por esta área de negocio.

## **Objetivo general**

Diseñar un modelo de negocio para MIPYMES con ventajas competitivas que generen un desarrollo sustentable, en el mercado de rectificación de motores automotrices.

## **Preguntas de investigación**

- ¿Cuál es la ventaja competitiva que debe ser la base para el diseño del modelo de negocio?

- ¿Qué atributos se deben ofrecer para posicionarse en el mercado de rectificación automotriz estableciendo una ventaja competitiva?
- ¿Qué diseño de modelo de negocio generaría estos atributos?

### **Hipótesis de trabajo**

El diseño de organización, aplicando la metodología del modelo de negocio, identifica claramente en el mercado ventajas competitivas y la forma de desarrollarlas en las organizaciones MIPYMES.

### **Unidad de análisis**

MIPYMES en el mercado de rectificación de motores automotrices.

### **Objeto de estudio**

Modelo de negocio que genere ventajas competitivas para el desarrollo sustentable de las empresas en el mercado de rectificación automotriz.

### **Justificación**

La metodología de los modelos de negocio es relativamente nueva en nuestro país y se tiene poco conocimiento por parte de la alta dirección dentro de las organizaciones por lo que muy pocas empresas lo han adoptado.

En especial las MIPYMES por sus características son el tipo de organización ideal para la aplicación de esta metodología, al requerir poco tiempo y recursos.

Actualmente en nuestro país las empresas atraviesan por problemas difíciles y cada vez son pocas las que sobreviven, surge la necesidad de generar y desarrollar modelos de negocio como una guía que permita a los emprendedores o directivos diseñar sus organizaciones.

La innovación en la tecnología de administración al igual que en otras áreas está en el diseño, específicamente en el diseño de organización; producto principal de la metodología de modelo de negocio.

### **Planteamiento del problema**

Hoy en día las pequeñas y medianas empresas constituyen una parte muy importante para la economía mundial, se estima que el 90% de las empresas en el mundo son Pymes (Bentancourt Enriquez, Arcos Moreno, Torres Vargas, & Olivares Bazan, 2012).

Sin embargo las MIPYMES pueden atravesar por diversos problemas que afectan su competitividad e incluso la supervivencia de las mismas. El tiempo de vida promedio en nuestro país es de dos años (Becerril, 2012).

Las aproximaciones metodológicas tradicionales (planeación estratégica, administración estratégica, planes de negocio) no han logrado un avance significativo en la sobrevivencia, permanencia y desarrollo de las MIPYMES en México. Una de las causas que se observan es el enfoque funcional de estas metodologías (recursos humanos, mercadotecnia, producción, finanzas), que no corresponden a la realidad de las MIPYMES al no existir estas áreas como parte de su organización.

El modelo de negocio como metodología de planificación y diseño de organización no tiene un enfoque funcional y se adapta a la realidad de las MIPYMES, siendo una alternativa metodológica pertinente para su aplicación.

## **Marco teórico**

### **Conceptualización de la empresa familiar**

Actualmente existen diversidad de conceptos de empresa familiar, algunos autores concuerdan con las siguientes definiciones:

La consideran como aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra. (Miler & Miller, 2005)

Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de la familia desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias esta en ellas. (Belausteguigoitia Rius, 2010).

### **Definición de modelo de negocio**

De la bibliografía revisada sobre los modelos de negocio, se observan las siguientes definiciones:

“El modelo de negocios es una herramienta conceptual contenida en una serie de objetos, ideas y sus relaciones con el objetivo de expresar la lógica de negocio de una empresa específica” (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

Timmers definió el modelo de negocio como "una arquitectura: del producto, de

servicios y flujos de información, incluyendo una descripción de los distintos actores empresariales y sus roles; un descripción de los beneficios potenciales y de las fuentes de ingresos” (Timmers, 1998).

El modelo de negocio representa el contenido, la estructura y gobernabilidad de las transacciones diseñadas con el fin de crear valor a través de la explotación de las oportunidades de los negocios (Amit & Zott, 2001).

Basado en el hecho de que las transacciones conectan actividades, los autores han evolucionado esta definición para conceptualizar el modelo de negocio de una empresa como: "un sistema de interdependencia de actividades que trasciende la empresa focal y se extiende por su límites (Zott & Amit, 2010).

Un modelo de negocio es "una representación concisa de cómo un conjunto interrelacionado de variables de decisión generan una estrategia conjunta, dirigida a crear una ventaja competitiva sostenible en los mercados definidos” (Morrison M, 2003). Tiene seis componentes fundamentales: propuesta de valor, cliente, procesos, competencias, posicionamiento externo, modelo económico y los factores personales e inversores.

Los modelos de negocio "se componen de cuatro elementos orientados en conjunto a crear y entregar valor”. Estos son la propuesta de valor al cliente, fórmula de beneficio, recursos clave y los procesos clave (Johnson, 2008).

Un modelo de negocio articula la lógica, los datos y otras evidencias que apoyan una propuesta de valor para el cliente y una estructura viable de ingresos y costos para la entrega de valor (Teece, 2010)

Un modelo de negocio es. . . un reflejo de la organización plasmada en estrategias a implementar (Ricart, 2010).

La definición de modelo de negocios para esta investigación:

Diseño de organización que integra los diferentes elementos necesarios para generar ventajas competitivas con base en una propuesta de valor al cliente, logrando un desarrollo sustentable de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Osterwalder & Pigneur (2010). Proponen una plantilla para la construcción del modelo de negocio con nueve bloques:

1. Propuesta de valor: Son los atributos que describen la oferta del negocio que generará una ventaja competitiva.
2. Canales de distribución: El proceso por el cuál una empresa entrega al cliente los diferentes productos y servicios.

3. Segmento de clientes: Definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
4. Relación con los clientes: Describe la manera en que se darán las relaciones con sus clientes de tal manera que se asegure la entrega de la propuesta de valor.
5. Actividades clave: Describen las acciones más importantes que deben realizarse en una empresa para que su propuesta de valor sea generada y entregada a los clientes.
6. Recursos clave: Describen los recursos necesarios para que la propuesta de valor sea producida y entregada al cliente
7. Socios clave: Las asociaciones necesarias para poder producir y entregar la propuesta de valor.
8. Estructura de costos: Especifica los conceptos en los que es necesario invertir para producir y entregar la propuesta de valor al cliente.
9. Fuente de ingresos: Se refiere a la forma en que se generarán los ingresos del negocio.

Sosa (2009), analiza las metodologías de modelo de negocio propuestas por varios autores, en la siguiente tabla se identifican los aspectos que se consideran fundamentales para el modelo de negocio.

Tabla 1.

Componentes de un modelo de negocio

<b>Componentes</b>	<b>Descripción</b>	<b>Clasificación</b>
Mercado objetivo	Segmento de mercado que la empresa pretende atender; perfil de clientes que <del>deben satisfacer sus necesidades</del>	Mercado objetivo, clientes, segmento de mercado
Propuesta de valor	Productos, servicios con valor agregado, que se ofrecen hacia los clientes	Necesidad a resolver como la oferta de productos y servicios
Modelo de ingresos	Ingresos que garantizan la supervivencia de cualquier negocio.	Volumen Descuentos Precios
Modelo de egresos	Están directamente relacionados con la fuente de ingresos y gastos de operación de cualquier organización	Costos, Gastos variables, Gastos fijos
Cadena de valor	Actividades que generan valor a los clientes y producen ganancias	Generación de ingresos Actividades de apoyo y soporte
Arquitectura Social	Capacidad de las organizaciones, filosofía empresarial y procesos de negocio	Estructura organizacional. cultura organizacional, recursos humanos

<b>Componentes</b>	<b>Descripción</b>	<b>Clasificación</b>
Recursos y capacidades	Recursos Tangibles con la finalidad de desarrollar capacidades distintivas y alcanzar la ventaja competitiva a través de la red de valor y arquitectura técnica	Recursos tangibles e intangibles., clientes, proveedores, competidores y complementarios. telecomunicaciones y sistemas de información
Estrategia	Acciones de la compañía para buscar la ventaja competitiva que permitan ser rentable y sostenible	Corporativa, liderazgo, competitiva, innovación
Ventaja competitiva	Alcance de la firma para lograr un desempeño superior frente a los competidores	Incremento de valor, círculos virtuosos en mercados emergentes, innovación en proceso de negocios

Fuente: Elaboración Propia basada en Sosa (2009)

## **Metodología**

Se diseñó la metodología que respondiera a las preguntas de investigación planteadas y que a su vez siguiera como guía la hipótesis de trabajo,

### **Preguntas de investigación**

- ¿Cuál es la ventaja competitiva que debe ser la base para el diseño del modelo de negocio?
- ¿Qué atributos se deben ofrecer para posicionarse en el mercado de rectificación automotriz estableciendo una ventaja competitiva?
- ¿Qué diseño de modelo de negocio generaría estos atributos?

### **Hipótesis de trabajo**

El diseño de organización, aplicando la metodología del modelo de negocio, identifica claramente en el mercado ventajas competitivas y la forma de desarrollarlas en las organizaciones MIPYMES.

La metodología utilizada es de enfoque cualitativo, con entrevistas estructuradas y dirigidas como instrumento de recolección de información, se realizaron veinte entrevistas a: cuatro proveedores, diez clientes, cinco empleados y un gerente general, seleccionados por contacto directo con cuatro rectificadoras en el municipio de Aguascalientes.

### **Sujetos**

La industria de rectificación en Aguascalientes, desde la perspectiva de los bloques de modelo de negocio, se conforma por los clientes, los proveedores, y los trabajadores de las



rectificadoras por esta razón se convierten en la fuente primaria de información para responder a las preguntas de investigación.

Los sujetos seleccionados tenían el siguiente perfil:

**Clientes:** La decisión de compra estuviera en ellos, hubieran solicitado servicios de rectificación en los últimos dos meses, tuvieran disponibilidad para contestar las preguntas en la entrevista.

**Proveedores:** Tuvieran el contacto y la negociación con la rectificadora, con operaciones con estas por lo menos durante el mes anterior, con la disponibilidad para contestar las preguntas en la entrevista.

**Trabajadores:** Durante el proceso de producción del servicio tuvieran contacto con el cliente y los proveedores, con disponibilidad para contestar las preguntas.

Finalmente se seleccionaron cuatro proveedores, diez clientes, cinco empleados y un gerente general de cuatro rectificadoras en el municipio de Aguascalientes.

## **Materiales**

Se construyó una guía de entrevista dirigida y estructurada con preguntas abiertas, base para las entrevistas, se grabaron las entrevistas, se realizó un documento de trabajo de transcripción de las entrevistas y un documento de trabajo donde se categorizan las diferentes respuestas para conformar el modelo de negocio (ver tabla dos).

Tabla 2.

### Guía de entrevista dirigida y estructurada

Bloque	Preguntas
Segmento del mercado	¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?
Propuesta de valor	¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios? ¿Qué atributos identifica que busca el cliente?
Canales de distribución	¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos?
Relación con los clientes	¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes? ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?
Fuentes de ingresos	¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?
Recursos clave	¿Cuáles son los recursos importantes para generar la propuesta de valor?
Actividades Clave	¿Cuáles son las actividades importantes para generar la propuesta de valor?
Asociaciones clave	¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor? ¿Qué atributos apoyaría esta asociación?
Estructura de costos	¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

Fuente: Elaboración propia

## **Procedimientos**

Se detallan los pasos que se siguieron para el diseño e instrumentación de la metodología

1. Se establecieron las preguntas de investigación y la hipótesis de trabajo; el diseño metodológico se basa en la obtención de información que responda las preguntas de investigación teniendo como guía la hipótesis de trabajo.
2. Se estableció el enfoque de investigación que se siguió; cualitativo por la naturaleza de la investigación el enfoque cualitativo es el adecuado para la investigación, debido a que las preguntas de investigación tienen respuestas a variables de tipo cualitativo.
3. Se definió el instrumento de recolección de información; como la entrevista estructurada y dirigida, este instrumento permitió obtener la información objetivo al mantener un contacto directo con el entrevistado, teniendo la alternativa de profundizar en aquellas preguntas que se consideró conveniente.
4. Se estableció la muestra y sus características; una vez definidas las características de la muestra, se buscó como factor relevante la disponibilidad de los posibles entrevistados a dar la información, obteniéndose las entrevistas presentadas.
5. Se realizó el trabajo de campo; el trabajo de campo se efectuó por los propios investigadores con la finalidad de obtener la mayor información posible y encontrar puntos relevantes no considerados en esta investigación.
6. Procesaron y analizaron los datos; las entrevistas se grabaron, se transcribieron, y categorizaron conforme a los bloques del modelo de negocio, aquí se muestran solo las categorías de mayor frecuencia,
7. Presentaron los resultados; se construyó el modelo de negocio como resultado de la investigación para todo el giro de rectificación de motores en Aguascalientes.

## Resultados

Las preguntas se orientaron a identificar los diferentes bloques del modelo de negocio con el propósito de determinar los atributos que posicionará a la MIPYME en un área de generación de una ventaja competitiva al diseñar, producir, distribuir bienes y servicios con los atributos esperados por el cliente. Los resultados se presentan en la Tabla 2.

Se cumple el objetivo general al tener un modelo de negocio para MIPYMES con una ubicación de ventajas competitivas que generarán un desarrollo sustentable en el mercado de rectificación de motores automotrices.

Tabla 3.  
Resultados de entrevistas dirigida y estructurada

Bloques del modelo	Preguntas	Categoría de respuestas, se presentan las de mayor frecuencia por tipo de entrevistado			
		4 Proveedores	5 Empleados	10 Clientes	1 Gerente General

Categoría de respuestas, se presentan las de mayor frecuencia por tipo de entrevistado					
Bloques del modelo	Preguntas	4 Proveedores	5 Empleados	10 Clientes	1 Gerente General
Segmento de mercado	¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?	Talleres mecánicos	Talleres mecánicos	Talleres Mecánicos Clientes en general	Rectificadoras pequeñas, talleres mecánicos, clientes en general
Propuesta de valor	¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios? ¿Qué atributos identifica que busca el cliente?	Precio, tecnología	tecnología servicio	Rapidez, precio, servicio, garantía.	Tecnología, precio, servicio, garantía
Canales de distribución	¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos?	Atención en la empresa, por teléfono realizar las ordenes, enviar por los motores y posteriormente entregarlo	En la empresa, y servicio de recolección y entrega contacto telefónico	Servicio de recolección y entrega de los motores a domicilio, atención en la empresa.	Servicio de recolección y entrega de motores, En la empresa, vía telefónica.
Relación con los clientes	¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes? ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?	Promoción, confianza, largo plazo	Seguridad, confianza, servicio	Lealtad, confianza, calidad	Preventa, durante la producción del servicio Postventa.
Fuente de ingresos	¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?	Servicio de rectificación, venta de refacciones	Taller mecánico Servicio de rectificación refacciones	Taller mecánico Servicio de rectificación refacciones	Taller mecánico Servicio de rectificación refacciones
Recursos clave	¿Cuáles son los recursos importantes para generar la propuesta de valor?	Refacciones personal	Instalaciones maquinaria	Personal servicio Tecnología	Personal Tecnología instalaciones, Sistemas. Refacciones, proveeduría
Actividades clave	¿Cuáles son las actividades importantes para generar la propuesta de valor?	Venta, atención al cliente y proceso de rectificado	Rectificado Proveeduría Servicio al cliente	Atención del servicio proceso de operación	Proceso de rectificado Proceso de atención al cliente
Asociaciones clave	¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor? ¿Qué atributos apoyaría esta asociación?	Refaccionarias talleres y otros proveedores Confianza, seguridad lealtad	Talleres mecánicos, clientes Confianza, seguridad lealtad	Refaccionarias rectificadoras talleres Confianza, seguridad lealtad	Proveedores, refaccionarias y rectificadoras pequeñas, talleres mecánicos clientes Confianza, seguridad lealtad
Estructura de costos	¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?	Insumos, infraestructura máquinas sistemas de información personal	Maquinaria vehículos de la empresa Personal	Refacciones sistemas de información Empleados tecnología	Maquinaria, infraestructura vehículos tecnología, personal especializado Sistemas

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de las entrevistas se integró el modelo de negocio de la tabla 4 definiendo todos los bloques incluidos en el modelo de negocio.

Tabla 4.

## Modelo de negocio de una MIPYME

<b>Asociaciones clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Segmento del mercado</b>	<b>Relación con los clientes</b>
Proveedores, Refaccionarias y Rectificadoras pequeñas, Talleres mecánicos Clientes	Proceso de promoción Proceso de Proveeduría Proceso de rectificado Proceso de atención al cliente	Precio, Tecnología Servicio Rapidez, Garantía.	Talleres mecánicos Clientes en general Rectificad oras pequeñas,	Preventa, durante la producción del servicio, Postventa. Promoción,  Confianza, Largo plazo
	<b>Recursos clave</b> Refacciones Personal Instalacio nes Maquinaria Personal Servicio Tecnología , Sistemas. Proveeduría		<b>Canales de distribución</b>  Servicio de recolección y entrega de motores, En la empresa, vía telefónica.	Segurida d, Servicio Lealtad, Calidad .
Estructura de costos		<b>Fuentes de ingresos</b>		
Empleados, tecnología Maquinaria, infraestructura Vehículos, sistemas de información		Taller mecánico Servicio de rectificación Refacciones		

Fuente: Elaboración propia con base en Ostelwalder (2010)

Las preguntas de investigación se responden al tener la propuesta de valor que proporcionará la ventaja competitiva esperada y el modelo de negocios con todos sus bloques, permitirá la construcción de la organización, como se observó en la tabla 4.

De igual manera, el diseño de organización aplicando la metodología del modelo de negocio permitió identificar claramente en el mercado ventajas competitivas y la forma de desarrollarlas en las organizaciones MIPYMES.

## Conclusiones

La metodología de modelo de negocio aplicada fue fácil de entender e instrumentarse, el diseño de organización se facilita al tener una propuesta de valor que guíe todo el diseño. La base del diseño de la organización es la propuesta de valor y el cliente, todo lo que se hace en los bloques es alineado totalmente a esta propuesta, es un gran cambio, implica desaprender y seguir una lógica de diseño, no de objetivos o metas, visiones o misiones.

Los diferentes elementos del modelo de negocio instrumentan y desarrollan la ventaja competitiva, al definir los atributos que no han sido ofertados necesarios para satisfacer a un mercado y diseñando desarrollando la empresa alrededor de estos.

Los elementos del modelo que conforman los diferentes módulos son: a) propuesta de valor, alta tecnología a precio medio, b) recursos clave: infraestructura, personal, c) asociaciones estratégicas: talleres mecánicos, refaccionarias, d) relación con el cliente, se da en tres momentos en el diseño del servicio, 1) promoción del servicio, 2) durante la rendición del servicio 3) seguimiento postventa. e) actividades clave: proceso de rectificado y venta.

### **Aportaciones**

Con el diseño de este modelo, se brindan las bases para los nuevos emprendedores o bien para los empresarios que tienen el deseo de mejorar y ofrecer mejores servicios ofertando una propuesta de valor que no ha sido desarrollada.

### **Futuras Investigaciones**

La instrumentación de un modelo de negocio implica la conformación de un equipo multidisciplinario, en este sentido y con metodologías de intervención (Investigación-Acción) es necesario realizar proyectos generando negocios para continuar evaluando los resultados de la aplicación de estas metodologías. Expertos diseñan la empresa y los emprendedores las operan.

### **Referencias**

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*.
- Becerril, I. (2012, Enero 16). La mayoría de las empresas no sobrevive más de 2 años. *El financiero*, p. 1.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (Segunda ed.). México DF: Mc Graw Hill.
- Betancourt Enríquez, A. D., Arcos Moreno, S., Torres Vargas, A. E., & Olivares Bazán, L. D. (2012, Abril). Empresas Familiares. *Tlatemoani*(09).
- Johnson, C. &. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12): 50-59.
- Miler, D., & Miller, L.-B. (2005). Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses. *Cambridge: Mass. Harvard Business School Press*.

- Morrison M, M. S. (2003). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal Business Research*.
- Osterwalder, A., & Pigneur Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. 2005. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of AIS*(15).
- Ricart, R. C. –M. (2010). From Strategy to Business. *Long Range Planning*.
- Sosa Sierra, M. d. (2009, octubre) Resultados de la Revisión Heurística sobre Modelos de Negocios y Propuesta Metodológica desde un punto de vista Eclético, Holístico e Integral para definir y establecer los elementos que componen un modelo de negocios. *Contribuciones a la economía*.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*.
- Timmers, P. 1998. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*  
[http://www.cs.uu.nl/docs/vakken/ec/Timmers\\_BMem.pdf](http://www.cs.uu.nl/docs/vakken/ec/Timmers_BMem.pdf)
- Zott, C., & Amit, R. 2010. Designing your future business model: An activity system perspective. *Long Range Planning*.

## **Diagnóstico en el Desarrollo del Modelo Emprendedor a Través del ISQ, caso: Universidad Tecnológica de Huejotzingo**

Lida Zoraida Jiménez Calixto, Universidad Tecnológica de Huejotzingo, ida.zoraida.j@gmail.com  
Elizabeth Ortega Pérez, Universidad Tecnológica de Huejotzingo, eli\_ortega3@hotmail.com  
María Gabriela Pérez Ramos, Universidad Tecnológica de Huejotzingo, abyprz05@gmail.com

Eje Temático:  
Negocios

### **Resumen**

El presente artículo recopila a través de la aplicación del cuestionario de la situación innovadora (ISQ, por la siglas de su nombre en inglés), la información necesaria para identificar los problemas a los que se ha enfrentado el modelo emprendedor para el desarrollo y consolidación de negocios, propuesto por la carrera en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia (DNM) de la Universidad Tecnológica de Huejotzingo (UTH), de tal manera que se logren identificar y proponer posibles soluciones al modelo y alcanzar el objetivo de consolidar los proyectos emprendedores de los alumnos, los cuales han sido desarrollados en el transcurso de su estancia en la Universidad, desde el primer al quinto a cuatrimestre.

El modelo emprendedor que se ha aplicado en la Universidad, consta de 5 etapas, las cuales se describen más adelante, sin embargo y a pesar de los esfuerzos por lograr la consolidación de los proyectos como empresas formales, los resultados esperados no se han logrado. Ya que en la etapa 5: consolidación y creación de la empresa, los alumnos abandonan los proyectos. Por lo que se optó por llevar a cabo el diagnóstico desde la perspectiva de la aplicación del ISQ, como una herramienta para la solución de problemas aplicando la metodología TRIZ, la que se aborda en lo correspondiente a las bases teóricas y se aplica en la metodología para llevar a cabo el desarrollo del modelo emprendedor.

De acuerdo al diagnóstico que se realizó se respondieron las seis preguntas del ISQ, lo que permitió identificar causas y posibles soluciones al problema.

**Palabras clave:** Modelo emprendedor, ISQ y DNM.

### **Antecedentes**

Para llevar a cabo los cambios que se requieren en los planes de estudios y que estos tengan pertinencia en el sector productivo, la Coordinación General de Universidades Tecnológicas solicita, realizar un análisis de la situación del trabajo (AST), derivado de esto la carrera de Comercialización de la UTH, sufre cambios curriculares que la llevan a convertirse en el nivel TSU en: *Desarrollo de Negocios área Mercadotecnia*.

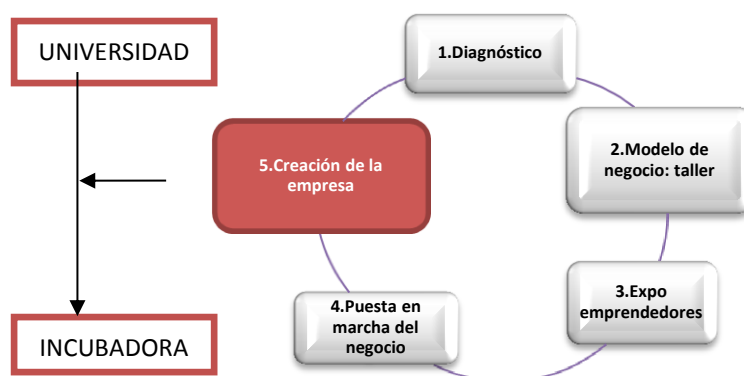
A la fecha los cambios implementados en la carrera han sido muy variados, en donde se ha buscado una congruencia en la incorporación de las observaciones resultantes del AST, y la aplicación de la experiencia práctica tanto de los alumnos como de los docentes, para

llegar a la consolidación de un modelo emprendedor, llevando a cabo una serie de actividades para lograrlo, algunas de las cuáles son: Presentación de proyectos emprendedores en las instalaciones de la UTH, performance para el lanzamiento de productos innovadores, invitados evaluadores a la presentación de proyectos realizados por los alumnos, la Expo-feria “mundo joven emprendedor”, 1er Coloquio “Emprende 2012”, sin embargo y a pesar de las actividades efectuadas, los proyectos se quedan en el camino, es decir no logran constituirse en empresas reales.

### Problemática

Actualmente en la carrera en DNM a través del cuerpo académico en formación Desarrollo Empresarial Familiar, trabaja con una estructura para desarrollar de manera conjunta con los alumnos y docentes, proyectos emprendedores que tengan posibilidades de ser llevados a la práctica, el cual está dividido en cinco pasos que de forma resumida son los siguientes: 1.Diagnóstico: para identificar el grado de espíritu emprendedor que poseen los alumnos de la carrera, 2. Modelo de Negocio: Impartición del taller para desarrollar la idea del negocio que se desea, 3. Expo emprendedores: se define una actividad que puede ser la presentación de los proyectos en la UTH, un performance, un coloquio emprendedor, una expo externa en alguna plaza de la región. 4. Puesta en marcha del negocio, se corre una prueba piloto constituyendo la empresa a nivel escolar para medir la aceptación del mercado. Y 5. Consolidación y creación de la empresa. Es precisamente en este paso que los alumnos abandonan el proyecto (ver figura No.1).

**Figura.1 Estructura del Modelo emprendedor para desarrollo de negocios**



**Fuente: Elaboración de los autores, 2014.**

De los pasos que se incluyen en el modelo, la parte crucial se presenta en la etapa cinco en donde los alumnos normalmente terminan abandonando su proyecto, (recuadro marcado en rojo) debido a que pierden el interés por constituirse en una empresa. Es



precisamente por estas razones que se formulan las siguientes interrogantes a manera de planteamiento que serán respondidas en el transcurso de la investigación.

**Pregunta de Trabajo:** ¿Es posible que a partir de la aplicación del ISQ como herramienta del TRIZ, se puedan detectar los principales problemas del modelo emprendedor utilizado en la carrera en DNM de la UTH?

### **Preguntas Auxiliares:**

- ¿Cómo la aplicación del ISQ puede ayudar a detectar posibles soluciones al modelo emprendedor?
- ¿A partir del diagnóstico es posible canalizar a aquellos alumnos con altas puntuaciones al centro emprendedor de la UTH?
- ¿Cómo mejorar el modelo emprendedor desarrollado en la UTH para lograr la puesta en marcha de una empresa formal?

### **Objetivo**

Identificar problemas a través del Cuestionario de Situación Innovadora (ISQ), para implementar las mejoras en el modelo utilizado en la carrera en DNM de la UTH.

### **Justificación**

El desarrollo del ISQ permitirá detectar los principales inconvenientes del modelo emprendedor que se ha desarrollado en la carrera de Desarrollo de negocios. Así como visualizar posibles soluciones al modelo actual o incluso replantear las etapas de la aplicación del mismo.

La implementación de un modelo emprendedor en la Universidad permitirá canalizar a las instancias u organismos correspondientes (públicos o privados), todas aquellas propuestas de ideas de negocios para participar de diferentes formas para la obtención de recursos financieros o materiales, que permitan constituir una empresa o equipar alguna existente. Para la Universidad se busca generar impacto social, académico y de investigación en beneficio de la misma, así como en la región y la zona de influencia.

### **Marco Referencial**

Tomando como base las cifras del Programa Nacional de Emprendedores en México, publicados en la página del Instituto Nacional de Emprendedores (INADEM), la perspectiva para los años 2012-2017 muestra los siguientes datos:

- 47% de la población son jóvenes en edades de 14 a 29 años
- El 22% de los jóvenes de 20 a 29 años tienen acceso a educación superior
- Y solamente el 5% de las Instituciones de Educación Superior tienen un modelo Emprendedor.

Por lo tanto una de las oportunidades que se vislumbra en la Educación Superior es implementar y fortalecer modelos de emprendedurismo o formación de semilleros de emprendedores, que permita a los jóvenes acceder a los recursos de este programa, que tiene como objetivo ***“Promover e impulsar en los mexicanos la cultura y desarrollo empresarial para la creación de más y mejores emprendedores, empresas y empleos”*** (PNE, 2012).

En la imagen No.2 se muestra el proceso para la formación, fortalecimiento y financiamiento a los emprendedores.

**Figura.2**

**Modelo del PNE.**



**Fuente: Programa Nacional de Emprendedores. 2014.**

Es en la etapa de semillero de emprendedores, donde las universidades pueden intervenir para incidir en la formación de los jóvenes e identificar a aquellos que muestren potencial para desarrollar su propia empresa. Por otro lado, las Instituciones de Educación Superior deben estar preparadas para recibir a las nuevas generaciones, es decir, en educación media y media superior (Secundaria y bachillerato), a partir octubre del año 2103, se implementó una fase piloto del modelo de emprendedores, el cual está orientado a que los jóvenes desarrollen *competencias y habilidades para negociar, comunicarse, trabajar en equipo, ejercer liderazgo y tomar decisiones.*

## **Sustento Teórico**

Las bases teóricas del proyecto parten de hacer un breve análisis sobre los antecedentes y conceptualización de la TRIZ, así como el uso del cuestionario ISQ que es una de las herramientas que se emplean para diagnosticar problemas que lleven a proponer soluciones al actual modelo de emprendedores que se desarrolla en la carrera en DNM en la UTH.

**Antecedentes de TRIZ:** significa metodología para la solución de problemas de innovación, fue desarrollada en 1946 en la Antigua Rusia, por Genrich Altshuller y Ralph Shapiro. Therninko, (1996), menciona que en los estudios realizados ellos definieron cinco niveles de creatividad basados en: cuán alejado estaba el conocimiento usado para la solución del campo del inventor, el número teórico de pruebas hacia una solución, la distancia de la solución desde el problema y cuán substancial era el cambio desde el diseño original a la solución. En TRIZ se usa el principio de solución de un problema por abstracción, de acuerdo con las investigaciones del Dr. Altshuller (2006), que consiste en “traducir” el problema concreto a un problema estándar, encontrar la solución registrada en las bases de datos de conocimientos para ese problema estándar, llamada solución estándar, y convertir dicha solución en la respuesta al problema específico que se desea resolver. TRIZ no solo tiene aplicaciones en ingeniería, sino que se ha extendido a campos como la ciencia, la medicina, la administración, la educación y hasta la política. (Pérez, 2003).

**Cuestionario de Situación Innovadora:** (ISQ) en las primeras etapas de TRIZ se sugiere iniciar con el ISQ para definir el problema de manera sistemática. Este procedimiento crucial, consistente en formular un problema como una lista exhaustiva que delinea todas las posibles direcciones para la innovación. Contestar las seis preguntas del ISQ, estimula los conceptos para las posibles soluciones al problema innovador, registrándolas tan pronto como son creadas, con lo que se producen soluciones en el 85% de los problemas innovadores (Therninko, 1996).

## **Metodología**

La unidad de análisis fueron los alumnos de las generaciones del 2004 al 2014, del cuarto y quinto cuatrimestre. Cabe mencionar que del año 2004 al 2006 se desarrolló el modelo, y se aplicó como tal a partir del 2008 al 2013. La tabla 1 resume el número de

proyectos realizados por generación, la etapa en la que los alumnos cerraron su proyecto, y el seguimiento que se les ha dado.

**Tabla 1.**

**Resumen de proyectos desarrollados a partir del 2004**

Generación	No. de proyectos realizados	Etapa		Seguimiento
		Aplicaron el modelo completo con posibilidades de consolidarse	Constituyó	
2004	3	0	-----	-----
2005	3	0	-----	-----
2006	29	0	-----	-----
2007	15	1	Dimola's Pizza	-----
2008		0	0	
2009		0	0	
2010	19	5. Natirel, Aire-tours, Reciclartek, BanderBroch, Chart	1. Chart	
2011	18			
2012	21	Comercializadora Proagri		Si, como asesoría.
2013	15	1	Café Zacoapan	A partir de asesoría
		3. Mc fish, Voces Latinas, Café Zacuapan	2. Mc fish, Voces Latinas	Proyectos de la Universidad
2014	Se espera poner en marcha aproximadamente de 15 a 18 proyectos			

**Fuente: Elaboración de los autores, 2014.**

**Materiales**

Fuentes de información bibliográficas, secundaria, archivos históricos de las Expo's, evidencias gráficas, cuestionarios del diagnóstico, herramientas para desarrollar el taller desarrolla tu idea emprendedora.

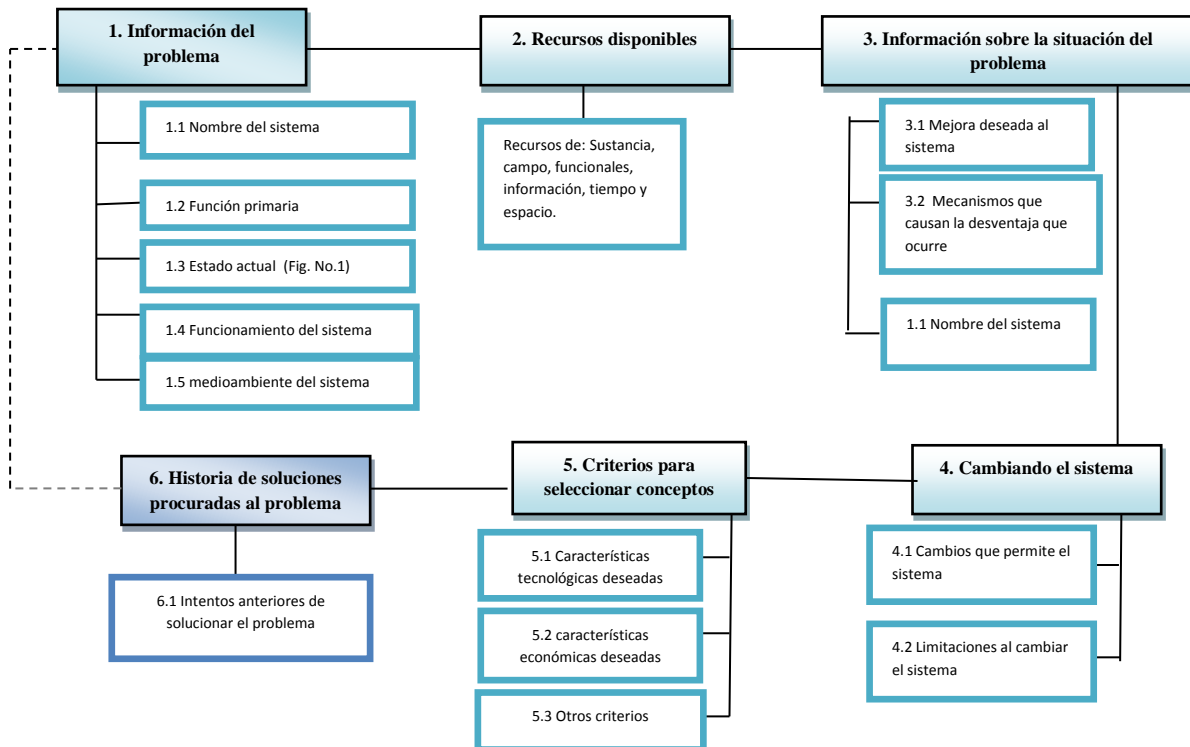
**Procedimiento**

La metodología utilizada para la identificación de los problemas y posibles soluciones al modelo emprendedor en la UTH, fue la aplicación del cuestionario Situación Innovadora (ISQ).

La aplicación del ISQ, permitió identificar las causas por las que los proyectos desarrollados por los alumnos no han llegado a la etapa de constituirse como empresas formales a partir del modelo de negocios desarrollado en la carrera de Desarrollo de negocios. Así mismo al responder a cada una de las preguntas del ISQ se lograron identificar posibles soluciones al modelo desarrollado que se aplicarán en el año 2014 y comparar los resultados

durante el 2015. La información anterior fue a partir de los proyectos desarrollados con la aplicación del modelo emprendedor.

**Figura.3 Pasos para la aplicación de ISQ**



**Fuente: elaboración de los autores, 2014.**

## Resultados

La aplicación del ISQ, permitió identificar nuevas opciones para que el modelo emprendedor responda al objetivo principal; que es la puesta en marcha de una empresa formal por parte de los alumnos. Buscando que en la próxima generación de alumnos a los que se les haya aplicado el diagnóstico, se pueda identificar y trabajar de manera diferente con aquellos alumnos que tienen altas puntuaciones de emprendedurismo.

Con el diagnóstico aplicado mediante el ISQ, se pueden destacar que las propuestas de solución encontradas con esta herramienta fueron:

- Después de constituirse como empresas formales, es necesario que a los alumnos se les proporcione un seguimiento de la asesoría por lo menos durante dos años.
- Se identificó que la Universidad de Tecnológica de Tabasco (UTTAB), actualmente trabaja con unidades de negocios, que orienta a emprendedores que tienen una idea de negocio, para fortalecerlos y consolidarlos como empresa.

- Y de acuerdo al modelo propuesto por la UTH que es similar al desarrollado en la UTTAB, se considera factible iniciar como primera etapa con el modelo de emprendedores por ser este más amplio, y en una segunda etapa proponer a la autoridades de la institución la creación de una unidad de negocios, a través de la cual se puedan canalizar las propuestas generadas en la carrera para buscar los apoyos y filtrarlas considerando llevar a cabo la materialización de los mismos.

## **Discusiones**

Con la aplicación del cuestionario ISQ se pudo dar solución desde la experiencia realizada en la UTH a los problemas que presenta el modelo emprendedor, sin embargo es importante puntualizar la efectividad de los resultados que permitan probar la veracidad de la aplicación. Se mencionan los siguientes:

- 1. Información del problema.** Se identificó que la función útil del modelo emprendedor es la autosuficiencia de los alumnos al desarrollar sus propias ideas de negocio. Y en promedio se crean de diez a ocho ideas de negocio, de las cuales un mínimo porcentaje logra la consolidación.
- 2. Recursos disponibles:** La universidad cuenta con recursos disponibles para lograr el objetivo, pero además se debe contar con la asesoría de los docentes de la carrera, del cuerpo académico y sobre todos de los padres de familia que apoyen la función empresarial de los alumnos para lograr las competencias establecidas en el plan de estudio de la carrera.
- 3. Información sobre la situación del problema:** Un factor predominante en el sistema es el ambiente cultural y familiar que influye en los alumnos, de tal forma, que no desarrollan en su totalidad las capacidades emprendedoras, prefiriendo incorporarse al mercado laboral. Debido principalmente a que el costo de la idea de negocio implica una fuerte inversión para que puedan llevarla a cabo
- 4. Cambiando el sistema:** Es conveniente que desde la etapa de diagnóstico queden identificados los alumnos que muestran capacidades emprendedoras.
- 5. Criterios para seleccionar conceptos:** Buscar esquemas jurídicos y legales que permitan a los alumnos incorporar socios que puedan financiar su proyecto para que los modelos de negocios sean autofinanciables.
- 6. Historia de soluciones procuradas al sistema:** De los proyectos realizados, nueve han llegado a la etapa de prueba piloto a nivel de empresa. Por experiencia solo un proyecto ha logrado constituirse formalmente como tal.

## **Conclusiones**

El haber aplicado el ISQ, como herramienta de TRIZ se logró el objetivo planteado al inicio de la investigación. Y una vez realizado el diagnóstico de las actividades desarrolladas con el actual modelo emprendedor en la Carrera de Desarrollo de Negocios de la UTH, se obtuvo información completa del mismo, así como identificar los recursos con lo que se cuenta y aquellos que hacen falta, identificar la situación actual del problema al que se enfrenta el modelo y aquellas actividades de mejora que es posible desarrollar para que los alumnos no abandonen el proyecto en la última etapa. Por ejemplo; se debe profundizar en identificar a los alumnos con capacidades emprendedoras definiendo metas y objetivos para consolidar los proyectos. Cambia el formato de la expo que permita medir el impacto de los proyectos, romper paradigmas de alumnos y docentes. Otra mejora que se identificó con el diagnóstico es que los alumnos puedan vender y no necesariamente operar los modelos de negocio, puesto que históricamente se han generado proyectos en los que a los alumnos se les han presentado oportunidades para la venta de su idea, y por no tener la visión de que es otra manera de desarrollarse profesionalmente la han perdido y en ocasiones han sido objeto de plagio por parte de interesados en la idea.

## **Recomendaciones:**

Se sugiere que una vez realizadas las propuestas factibles encontradas con la aplicación del ISQ; como el diagnóstico que se realiza en el 4º cuatrimestre, los alumnos se clasifiquen de acuerdo a su nivel de emprendimiento. Y se inicie con investigaciones relacionadas al desarrollo de sus ideas, la puesta en marcha de las mismas en el mercado y la generación de modelos a partir de su operatividad.

Y con el taller de emprendedores que se imparte en la primera etapa se recomienda formular o reformular ideas innovadoras de negocios que coadyuven a generar nuevas investigaciones referentes a empresas familiares y plantear modelos de investigación de mercado en las Mipymes.

## **Referencias**

- Altshuller, G. (2006). And suddenly the inventor appeared, TRIZ, the Theory of inventive problem solving. 2nd edition, published by Technical Innovation Center, Inc Worcester.
- CGUT (Coordinación General de Universidades Tecnológicas 2006), 15 años 1991-2006 Universidades Tecnológicas. Impulsando el desarrollo de México, Libro Conmemorativo México: CGUT- SEP.

- Flores, P. (2009), "Trayectoria del modelo de universidades tecnológicas en México (1991-2009), Cuadernos de Trabajo de la Dirección General de Evaluación Institucional. México: UNAM.
- Oropeza, R., Arzate, E., Cornado, M. (2005). Triz, la Metodología más moderna para inventar o innovar tecnológicamente de manera sistemática. México. Panorama.
- Pérez, M.G. (2003), Propuesta metodológica TRZ-AV para la solución de problemas técnicos de innovación. Tesis de maestría. Instituto Tecnológico de Puebla, México.
- SEP (Secretaría de Educación Pública, 1991) Universidad Tecnológica. Una opción educativa para la formación profesional nivel superior México: SEP.
- Therninko J., Zusman A., Zlotin B./ Step by step, Creation Innovate Solution Concepts/ USA/ 1996/Third Edition.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f.). Recuperado el 04 de Agosto de 2014, de, <http://www.inegi.org.mx/>
- Instituto Nacional del Emprendedor. (s.f.). Recuperado el 04 de Agosto de 2014, de, <https://www.inadem.gob.mx/>
- Programa nacional de los emprendedores. (s.f.). Recuperado el 31 de Julio de 2014, de, [www.premionacionaldelosemprendedores.economia.gob.mx](http://www.premionacionaldelosemprendedores.economia.gob.mx)
- Pymempresario. (s.f.). Recuperado el 01 de Agosto de 2014, de, <http://www.pymempresario.com/destacados/2013-reto-de-las-pymes-en-innovacion/>
- Universidad Tecnológica de Huejotzingo. (s.f.). Recuperado el 02 de Agosto de 2014, de, <http://www.uth.edu.mx/>
- Universidad Tecnológica de Tabasco. (s.f.). Recuperado el 24 de Julio de 2014, de, <http://www.uttab.edu.mx/>



## **Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones**

Julián Miranda Torrez, Universidad Autónoma de Guerrero, estrategiasomega@gmail.com

Eje Temático:  
Negocios

### **Resumen**

La perspectiva de las capacidades dinámicas está en proceso de construcción teórica. Diferentes autores han criticado los aspectos teóricos y metodológicos, resaltan que no existe un modelo que relacione los constructos de esta perspectiva. En el documento se plantea el objetivo de realizar un aporte significativo para la construcción de un modelo teórico que relacione los constructos por medio de proposiciones, a partir del mismo identificar las dimensiones y las variables que permita analizar las capacidades dinámicas en diferentes organizaciones. Para lograr el mismo, se ha realizado una extensa revisión de la literatura publicada sobre el tema. El documento que se propone es una síntesis que permitirá a los investigadores profundizar el estudio de este tema teórica y empíricamente siguiendo metodologías cualitativas y cuantitativas; es un aporte importante al desarrollo del conocimiento de la teoría de las organizaciones y de la administración estratégica.

**Palabras claves:** capacidades dinámicas, organizaciones, entorno.

### **Introducción**

En la administración estratégica, la perspectiva de las capacidades dinámicas está teniendo una gran importancia en la investigación teórica y en la aplicación práctica en diferentes organizaciones (Ambrosine y Bowman, 2009). La tesis central resalta que el entorno está cambiando radicalmente, estos cambios afectan el desarrollo de las organizaciones, por lo que los gerentes tienen que entender este entorno, para promover los cambios en la organización y dar respuesta al dinamismo del entorno.

Esta perspectiva ha sido criticada por diferentes autores. Resaltamos las siguientes observaciones: las capacidades dinámicas han sido descritas como conceptos abstractos y complejos (Dierickx y Cool, 1989), son difíciles de observar (Simonin, 1999), no hay precisión en su definición conceptual, los estudios son teóricos con poco referente empírico y hay debilidad en la medición de las variables (Williamson, 1999). En la revisión de la literatura se resalta que esta perspectiva está en proceso de construcción y evolución teórica y empírica; no es un sistema teórico fuerte, ya que no integra un conjunto de constructos interrelacionados por medio de proposiciones. Muy pocos estudios muestran una correspondencia clara entre la definición conceptual, las dimensiones del constructo y la medición de las variables; lo cual dificulta el estudio empírico de las capacidades específicas

en diferentes organizaciones. Por lo tanto, hay una urgente necesidad de construir una teoría coherente, un sistema teórico que integre y relacione los conceptos de la teoría organizacional con la perspectiva de las capacidades dinámicas (Arndt, 2011).

El objetivo de la investigación es, proponer las bases para construir un marco teórico, en la que se sintetizan y se relacionen diferentes temas que actualmente son abordados de manera aislada. Plantearemos seis proposiciones como fundamentos para construir un modelo de las capacidades dinámicas a ser estudiadas en las organizaciones.

El documento es un aporte importante al desarrollo del conocimiento de las capacidades dinámicas, ya que permitirá realizar estudios teóricos e empíricos; cada relación entre los constructos, es una línea de investigación que permitirá a los investigadores a enfocar su atención en el estudio en temas específicos de esta perspectiva.

### **Marco referencial**

La perspectiva basada en los recursos (RBV, por sus siglas en inglés) es una de las más ampliamente aceptadas en la administración estratégica, tiene una influencia importante en la investigación teórica e empírica. Liao (2010) plantea que las organizaciones están integradas por recursos y capacidades. Los recursos son definidos como el conjunto de activos (tangibles e intangibles), conocimientos, información, capital humano y otros factores que las organizaciones poseen y controlan. Las capacidades son las habilidades y las competencias de los recursos humanos que aplican en la transformación de los recursos en productos y servicios para ofertar al mercado (Barney, 1991). Las organizaciones tienen acceso a estos recursos y capacidades a través de alianzas estratégicas, aprendizaje, innovación y aplicación de estrategias.

Estos recursos sirven como fuente de ventaja competitiva en el largo plazo cuando son evaluables, raros, difíciles de imitar y no sustituibles (VRIO, por sus siglas en inglés) (Peteraf, 1993). Las capacidades dinámicas permiten que los recursos de la organización tengan estos atributos y sean superiores a los de la competencia (Eisenhardt y Martin, 2000).

Las capacidades dinámicas son una extensión de la RBV. El concepto fue planteado inicialmente por Penrose (1959), quien sugiere que las organizaciones son una colección de recursos productivos y que las capacidades distintivas permiten un mejor uso de estos recursos. Las capacidades dinámicas promueven la transformación de las capacidades organizacionales en capacidades distintivas.

Los conocimientos son los recursos estratégicos de las organizaciones. El conocimiento es definido como un cuerpo organizado de información, inteligencia o práctica

(Huber, 1991). De acuerdo a la visión basada en el conocimiento (Conner y Prahalad, 1996), este recurso es estratégico si es compartido, sintetizado, utilizado dentro de la organización, interpretado e integrado al conocimiento existente para lograr un desempeño superior (Nickerson y Zenger, 2004). La perspectiva de las capacidades dinámicas hace énfasis en el conocimiento como un recurso evaluable y en las estrategias sobre cómo ese conocimiento es desarrollado, modificado, adquirido, diseminado e integrado, como respuesta a los cambios del entorno. Estos cambios e innovaciones del conocimiento dependen de diferentes capacidades organizacionales, administrativas, funcionales y operativas. Las capacidades dinámicas pueden ser utilizadas para resaltar la configuración de los recursos y de las capacidades organizacionales actuales y potenciales, permitiendo construir una ventaja competitiva a largo plazo en un entorno que cambia rápidamente.

### **Metodología**

Se analizó los documentos publicados sobre el tema. Inicialmente se exploró todo el material y se construyó un mapa conceptual, posteriormente se sintetizó los temas en categorías de los temas más discutidos, y finalmente se construyó el documento.

### **El Entorno y la Organización**

En la teoría de las organizaciones, uno de los temas clásicos es la relación de la organización con su entorno (Hatch, 1997). Esta relación fue ampliamente estudiada por Lawrence y Lorsch (1967), quienes plantearon que las organizaciones enfrentan diferentes situaciones en sus contextos que determinan las condiciones internas, los cambios y la configuración de la estructura organizacional, como respuesta a las diferentes demandas del entorno. La teoría de la contingencia resalta el concepto de ajuste entre el entorno y la organización; es decir que la organización debe responder al entorno, realizando cambios estratégicos para sobrevivir y prosperar en un entorno contingente. Otros autores plantean que las organizaciones responden proactivamente, creando futuros desarrollos del entorno (Kim y Maugorgne, 2005). La respuesta reactiva o proactiva al entorno implica realizar cambios estratégicos internos en la organización para lograr un ajuste con el entorno. El concepto ajuste también implica congruencia de los recursos, de las capacidades y las competencias de la organización con las condiciones cambiantes del entorno (Sirmon y Hitt, 2009). Los factores externos (por ejemplo, nuevas oportunidades de negocios, presiones competitivas) pueden definir nuevas tendencias que los administradores deben de escanear para realizar los cambios internos, integrando nuevos conocimientos a las capacidades y competencias que operan en la organización; diseñando e implementando estrategias que promuevan cambios

internos alineados con las necesidades y demandas de sus entornos (Kor y Mesko, 2012). El éxito está determinado por los ajustes interno y externo entre la organización y el entorno.

El concepto de ajuste, en la actualidad tiende a adquirir nuevamente su importancia con el surgimiento de la perspectiva de las capacidades dinámicas; resalta que los cambios dinámicos del entorno inciden en la organización para que desarrollen sus capacidades (Teece, Pisano y Shuen, 1997). En esta perspectiva se resaltan los rápidos cambios en el entorno, y la forma más efectiva de organizar es contingente a las condiciones de complejidad e incertidumbre (Hatch, 1997). En estos planteamientos se resaltan tres características de las capacidades dinámicas: el dinamismo del entorno, los cambios estratégicos internos que se realizan en las organizaciones y el ajuste entre ambos conceptos (Teece, 2007; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Kor y Mesko (2012) resaltan que las organizaciones se adaptan (reactiva) a las condiciones cambiantes del entorno a través de la integración, construcción y reconfiguración de los recursos y las capacidades de la empresa. Moreno y Felipe (2013) proponen una respuesta proactiva, como un patrón de las prácticas organizacionales que va más allá de los requerimientos de regulaciones del entorno. Por lo tanto, las organizaciones pueden ser reactivas o proactivas en su relación con el entorno.

### **Conceptualización de las capacidades dinámicas**

La perspectiva de las capacidades dinámicas actualmente es uno de los principales planteamientos teóricos en la administración estratégica. Tiene sus orígenes en el espíritu de la competencia basada en la innovación de Schumpeter (1934), donde la ventaja competitiva es un resultado de la destrucción creativa de los recursos existentes y la recombinación en nuevas capacidades operativas. Extendiendo estos estudios, Teece, Pisano y Shuen (1997) desarrollaron la noción de las capacidades dinámicas; sus planteamientos ha influido en diferentes investigadores que utilizan como un marco teórico. Estos autores y Teece (2007) ven la ventaja competitiva en un entorno turbulento como una función de las capacidades dinámicas más que posicionamiento competitivo. El término *dinámico* refleja la capacidad para renovar, cambiar o modificar las competencias, los recursos, las capacidades y los modelos de negocios para que sea congruente con el entorno cambiante (Pavlou y Sawy, 2011).

Teece, Pisano y Shuen (1997) son los autores pioneros en proponer el concepto de capacidades dinámicas; posteriormente ha sido estudiado por diferentes autores. Barreto (2010), en su revisión, se enfocó a definir y clasificar la amplitud del constructo. Ambrosini y Bowman (2009) trazan el desarrollo histórico del concepto, analizan algunas definiciones de capacidades dinámicas, y su lógica teórica, e identifican algunos de sus supuestos

fundamentales. DiStefano, Peteraf y Verona (2010) realizan un análisis de co-citación para explorar la estructura del dominio de la investigación de este tema, para lograr un mejor entendimiento de sus orígenes, estado actual de desarrollo y la dirección de la investigación futura. Peteraf, Stefano y Verona (2013) utilizan la técnica de medición bibliográfica para analizar a los autores más citados sobre este constructo. Para la comprensión de este tema se requiere tener un conocimiento del cuadro completo del conjunto de variables (de la organización y del entorno) interrelacionados como un sistema teórico (Helfat y Peteraf, 2009). La aportación de estos autores al desarrollo de la perspectiva de las capacidades dinámicas fue parcial, ya que no proponen un modelo teórico que agrupe y relacione las capacidades dinámicas internas de la organización con el entorno.

Con el propósito de dar un aporte al desarrollo de la definición de capacidades dinámicas se ha revidado las conceptualizaciones que realizan diferentes autores (Collis ,1994; Helfat, 1997; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhard y Martin 2000; Lee y Rho, 2002; Vivas, 2005). En las definiciones propuestas se observa una dispersión de los conceptos utilizados, tales como: capacidades, habilidades, competencias, rutinas, y procesos que las organizaciones realizan para promover cambios internos como respuesta al dinamismo del entorno. Esta situación eleva el nivel de abstracción y complejidad del constructo (Dierickx y Cool, 1989), lo cual, es una causa por la que no se han identificado apropiadamente las dimensiones del constructo y no se ha propuesto mediciones de las variables para realizar investigaciones empíricas. Tomando en cuenta lo que antecede, proponemos la siguiente definición de las capacidades dinámicas:

“Son las capacidades de la organización de realizar cambios estratégicos (reactivos o proactivos), acciones administrativas y operativas para lograr un ajuste con el dinamismo del entorno, a fin de alcanzar altos niveles de desempeño y lograr ventaja competitiva sustentable”.

Los cambios son estratégicos ya que toman en cuenta la relación de la organización con el entorno. Estos cambios incluyen un conjunto de acciones administrativas, tales como: integrar, construir, reconfigurar, modificar, cambiar, actualizar, modernizar e innovar las capacidades de las organizaciones, los recursos, los conocimientos, los modelos de negocios, la estructura y la cultura organizacional, entre otros aspectos. Las diferentes acciones que emprenden las organizaciones pueden ser reactivas o proactivas (Shara y Vredenburg, 1998). Las acciones son reactivas, cuando las organizaciones responden a los impactos del entorno, al dinamismo del mercado, a la competencia, a los cambios en la economía, tecnología, entre

otros factores externos. Son proactivas cuando las organizaciones emprenden acciones para modificar las características del entorno, de la industria y del mercado. La aplicación de ambos tipos de acciones depende de las características de las organizaciones y del dinamismo, complejidad e incertidumbre del entorno (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

La implementación de las capacidades dinámicas requiere de capacidades organizacionales, funcionales y operativas, habilidades, competencias, procesos, tecnologías y conocimientos del entorno y de la organización. Los directivos y los recursos humanos requieren desarrollar sus competencias para identificar las amenazas y las oportunidades del entorno, así como las fortalezas y debilidades de sus organizaciones que permitan lograr un ajuste con su entorno y lograr nuevas formas de ventaja competitiva.

En la definición que se propone se resalta el término dinamismo, refiriéndonos a tres situaciones: primero, a los cambios dinámicos que ocurren en el entorno; segundo, a las relaciones dinámicas entre la organización y el entorno por lograr un ajuste estratégico entre ambos, y tercero, a los cambios que ocurren en todos los aspectos internos de la organización (estructura, cultura, procesos, conocimientos, tecnologías, habilidades y competencias, recursos, entre otros aspectos). Por lo tanto, el concepto de capacidades dinámicas es multidimensional, ya que hay condiciones dinámicas en tres niveles: en el entorno, en la relación de la organización y con el entorno y entre los elementos internos de la organización. Cada nivel es un sistema que incluye subsistemas que interactúan con los subsistemas de los otros niveles; es decir, hay relación sistémica entre el entorno y la organización que genera capacidades dinámicas.

Las capacidades dinámicas pueden ser deliberadamente planeadas o surgir a través de procesos emergentes (Ambrosini y Bowman, 2009). Ambas situaciones dependen del dinamismo del entorno y de las capacidades, las habilidades y los conocimientos de los administradores por generar cambios estratégicos y operativos que permitan a la organización lograr altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable. Por lo tanto, son contingentes y dependen de factores internos y externos a la organización.

### **Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones**

Realizamos una amplia revisión de la literatura publicada sobre el tema, a continuación presentamos proposiciones que relacionan conjuntos de constructos, cada proposición está debidamente sustentada por autores, por razones de espacio presentamos una síntesis, omitiendo a los autores que la sustentan.

**Proposición 1:** La organización realiza los cambios estratégicos internos como respuesta a las condiciones cambiantes del entorno, y también realiza acciones proactivas para impulsar cambios en el entorno para lograr un ajuste entre la organización y el entorno.

**Proposición 2:** Las capacidades dinámicas permiten realizar cambios estratégicos y operativos en los recursos y capacidades organizaciones con el propósito de lograr un ajuste con el entorno y crear nuevas formas innovadoras de ventaja competitiva en el largo plazo, así como elevar el valor para los accionistas y clientes.

**Proposición 3:** Las capacidades dinámicas distintivas permiten la creación de nuevos negocios como acción proactiva, considerando el dinamismo del entorno y las megas tendencias de largo plazo.

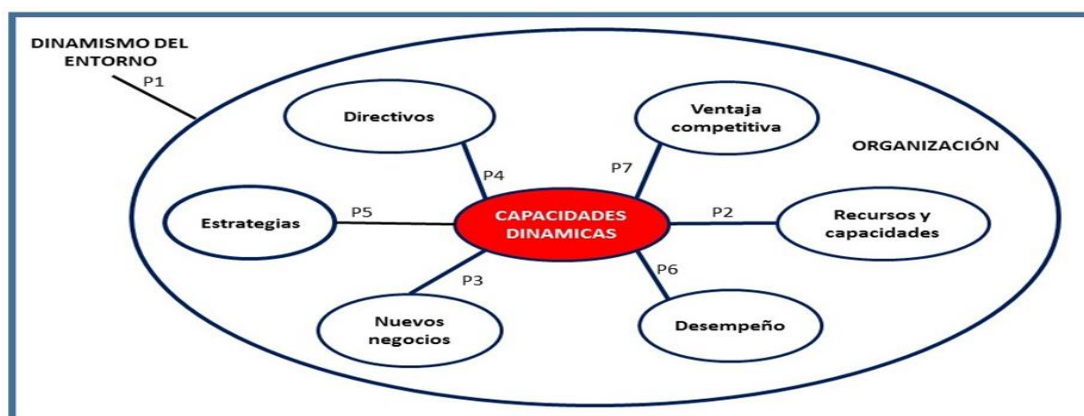
**Proposición 4:** El dinamismo del entorno promueve cambios en las habilidades, competencias y capacidades de los directivos y administradores para generar capacidades dinámicas en la organización que impacten en el desempeño y en la ventaja competitiva. Las experiencias de los directivos inciden en estas relaciones.

**Proposición 5:** La colaboración, el aprendizaje y el emprendimiento se relacionan positivamente con las capacidades dinámicas.

**Proposición 6:** Las capacidades dinámicas están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional. Esta relación es afectada por el dinamismo del entorno.

**Proposición 7:** Las relaciones entre capacidades dinámicas y la ventaja competitiva pueden ser positivas, negativas, directas e indirectas, lo cual depende del tipo de capacidad que se analice y de la influencia del dinamismo del entorno.

Gráfica 1. Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones



Se muestra las relaciones de la organización con el entorno, como fundamento para plantear siete proposiciones para el estudio de las capacidades dinámicas en las organizaciones.

### **Conclusiones y recomendaciones**

El documento es un aporte importante para la construcción de un modelo teórico, ya que integra las relaciones teóricas entre pares de constructos.

El modelo es multidimensional, ya que permite explicar las relaciones de los constructos dentro de la organización, las relaciones de la organización con el entorno, y las relaciones dinámicas entre las variables del entorno, Todo este conjunto permite explicar las capacidades dinámicas, es decir, cómo las organizaciones responden de manera reactiva y/o proactiva a los cambios del entorno creando altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable en el largo plazo.

Se recomienda. A partir de las relaciones presentadas en el modelo identificar sus dimensiones y variables medibles a ser observadas en la realidad empírica tomando en cuenta las características de las organizaciones en la que se realizará el estudio empírico. Aplicar metodologías cualitativas y cuantitativas. Identificar capacidades dinámicas específicas que puedan ser identificadas por los sujetos que participen en la investigación.

### **Referencias**

- Ambrosini, V. & Bowman, C. 2009. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic Management?. *Internacional Journal of Management Review*. 11 (1): 29-49.
- Arndt, A. 2011. Assessing dynamic capabilities: Mintzberg schools of thought. *S.Afr.J.Bus.Manage*. 42 (1): 1-9.
- Barney, J.B. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Barreto, I. 2010. Dinamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future *Journal of Management*. 36 (1): 256-280.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. 1996. A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*. 7(5): 477-501.
- Collis, D. 1994. Research note: How valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, 15: 143-152.
- Dierickx, I., & Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504–1511.



- Di Stefano, G., Petera, M. & Verona, G. 2010. Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domin. *Industrial and Corporate Change*. 19 (4): 1187-1204.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. 2000. Dynamic Capabilities: What are They?. *Strategic Management Journal*. 21 (10/11): 1105-21.
- Hatch, M.J. 1997. *Organization Theory Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press. New York.
- Helfat, C. & Peteraf, M. 2009. Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*. 7 (1): 91-102.
- Helfat, C. 1997. Know-how and asset complementary and dynamic capability accumulations: The casa of R5D. *Strategic Management Journal*, 18: 393-360.
- Kim, W. C. and Maugorgne, R. 2005. *Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kor, Y. & Mesko, A. 2012. Research notes and commentaries Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executives capabilities and firms dominant logic. *Strategic Management Journal* 30 (13): 1375–1394.
- Lawrence, P.R. and Jay W. Lorsch, J.W. 1967. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 12 (1): 1-47.
- Liao, Y. 2010. *Internal capabilities, external network position, and knowledge creation*. Thesis Doctoral Rensselaer Polytechnic Institute Troy, New York.
- Lee, J, K Lee, and S Rho. 2002. An Evolutionary Perspective on Strategic Group Emergence: A Genetic Algorithm-based Model'. *Strategic Management Journal*. 23 (8): 727–747.
- Moreno, C. y Felipe, J. 2013. The value of proactive environmental strategy: An empirical evaluation of the contingent approach to dynamic capabilities. *Cuadernos de Administración*. 26 (47): 87-118.
- Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. 2004. A knowledge-based theory of the firm-the problem-solving perspective. *Organization Science*. 15 (6): 617-632.
- Pavlou, P. & Sawy, O. 2011. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*. 42 (1): 239-273.
- Perose, E.T. 1959. *The Growth of the Firm*. Wiley: New York.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3): 179-191.

- Peteraf, M., Stefano, G.D., & Verona, G. 2013. El elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversation together. *Strategic Management Journal*. 34: 1389-1410.
- Kor, Y. & Mesko, A. 2012. Research notes and commentaries Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executives capabilities and firms dominant logic. *Strategic Management Journal* 30 (13): 1375–1394.
- Sharma, S. & Vredenburg, H. 1988. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal* 19: 729-753.
- Simonin, B. 1999. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*. 20 (7): 595–623.
- Sirmon D. G, Hitt M. A. 2009. Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment of firm performance. *Strategic Management Journal*. 30(13): 1375–1394.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18: 509-533.
- Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28 (8): 1319–1350.
- Vivas, S. 2005. Competitive advantage and strategy formulation the key role of dynamic capabilities. *Management Decisión*. 43 (5/6): 661-669.
- Williamson, O. 1999. Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*. 20 (12): 1087–1110.

# **Factores que Inciden en la Innovación de las Empresas, un Estudio Documental**

María Elvira López Parra, Instituto Tecnológico de Sonora, [ariaelvira.lopez@itson.edu.mx](mailto:ariaelvira.lopez@itson.edu.mx)  
Nora Edith González Navarro, Instituto Tecnológico de Sonora, [nora.gonzalez@itson.edu.mx](mailto:nora.gonzalez@itson.edu.mx)  
Enselmina Marín García, Universidad Autónoma de Baja California  
Virginia López Torres, Universidad Autónoma de Baja California

## **Eje Temático:**

**Negocios**

## **Resumen**

Afuah (1997) destaca que para innovar es necesario identificar la tecnología como parte de procesos, métodos y técnicas que son proveedoras de un producto o servicio, por otro lado menciona que el conocimiento de mercado tiene una estrecha relación con los elementos de la mercadotecnia, estrategia empresarial y de las necesidades del consumidor final. De ahí la importancia de analizar los 4 elementos que muestra Jaramillo, Lugones y Salazar (2001) como son: producto, proceso, comercialización y organización. El objetivo de este trabajo es identificar los factores que inciden en la innovación de las empresas, que les permita sobrevivir en un mundo de negocios tan cambiante. En cuanto a la metodología esta es una investigación descriptiva y no experimental ya que los resultados obtenidos serán descriptivos y a partir de un análisis documental de organismos e investigaciones realizadas sobre la innovación y las empresas. Los resultados que se muestran están referidos a una serie de esquemas de autoevaluación empresarial que incluye los elementos de la innovación tales como los mencionan los diversos autores analizados: producto, proceso, comercialización y organización los cuales servirán para dirigir una estrategia que las mantenga innovadoras y competitivas en el ámbito empresarial. Finalmente se concluye que aquella empresa que requiera saber si está innovando en estos elementos propuestos, les permitirá tener y establecer políticas, planes que van a derivar en estrategias que van a mejorar a la organización en su toma de decisiones. Se recomienda la aplicación de este esquema de evaluación y en futuras investigaciones medir el grado de innovación empresarial.

Palabras clave: innovación, estrategia organizacional, competitividad

## **Introducción**

A continuación se muestra un contexto que aporte elementos para el desarrollo de esta investigación.

## **Antecedentes**

Bajo el sustento de innovar resulta importante identificar los elementos claves de una organización; uno de ellos es el proceso técnico y el segundo es la estrategia empresarial y el

tercero es la organización enfocada a la mercadotecnia y comercialización del producto. En cuanto al proceso técnico, se requiere la inversión de infraestructura en cuanto a equipo, materiales y recurso humano con la intención de mejorar las áreas donde se hace palpable dicha mejora. Las áreas de innovación pueden ser: producción, comercialización y atención al cliente, donde finalmente el consumidor final es quién puede observar con claridad y validar la mejora del producto, servicio, del proceso y finalmente la pertinencia de la organización. En cuanto a la estrategia empresarial según Chandler (1990) mencionado por Escorsa y Valls (2005) comenta que la estrategia es determinada por objetivos a largo plazo en donde se incluyen acciones que están proyectadas con recursos de cualquier índole y necesarios para realmente desarrollar la estrategia empresarial. Finalmente en cuanto a la organización es elemento que le da apoyo al recurso humano que está inmerso en la innovación del producto, proceso, comercialización y de su estructura organizacional. Al respecto las entidades deben encontrar un punto de equilibrio entre la eficiencia y creatividad de este recurso humano con el fin de aprovechar el intelecto, el recurso financiero, la optimización de los costos en cuanto a la investigación y desarrollo de ideas, marcas, patentes que son evidencias de la innovación en las organizaciones (Escorsa y Valls, 2005).

La innovación no puede estar separada del contexto estratégico y competitivo de las organizaciones según Porter (1990) mencionado por Afuah (1997), el conocimiento tecnológico es conocimiento de procesos, métodos y técnicas que son proveedoras de un producto o servicio, en tanto que el conocimiento de mercado está relacionado con los elementos de la mercadotecnia y necesidades del consumidor final.

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la Oficina de Estadísticas de la Comunidad Europea (Eurostat) (2005) en su manual de Oslo menciona que la importancia de que las empresas generen innovación radica en que favorece en su competencia en el mercado, en la generación de oportunidades de entrada de nuevos productos o servicios así como eficientar la calidad y la habilidad de aprender y poner en marcha nuevos cambios en beneficio de la organización.

#### Planteamiento del problema

La OCDE y la Eurostat (2005) han estudiado y elaborado un documento en el que incluyen y describen el proceso de innovación dentro de las organizaciones, en él menciona que la innovación es un factor crucial para el crecimiento de la producción y productividad; también

describen los elementos claves y factores que inciden en las empresas como: innovación en los procesos, productos, comercialización de los productos y la estrategia organizacional. Por otro lado Escorsa y Valls (2005) describen que la tecnología e innovación de la empresa han aumentado su importancia en el campo de la economía y la gestión de empresas a lo largo de los años 90. La innovación ha jugado un papel decisivo en el mantenimiento de la organización y en su mejora en la competitividad y hoy en día los investigadores, académicos y universidades se han interesado en incluir este tipo de conocimiento en cursos y programas educativos con la finalidad de ser un capacitador de recurso humano capaz de innovar en beneficio de las empresas.

Además Mandado, Fernández y Doiro (2007) menciona que las metodologías de innovación para la mejora de proceso y productos o servicios destacan la gestión del valor y la función de calidad.

Considerando los estudios documentales sobre la innovación y los factores que influyen en ella es necesario tener claridad cuáles son y cómo es que se analiza cada uno de ellos en cuanto al proceso, producto, comercialización y organización. La pregunta de investigación es: ¿Cómo se pueden identificar los factores que inciden en la innovación dentro de las organizaciones?

### **Objetivo**

Definir los factores que permiten diagnosticar la existencia de innovación en las empresas, con el fin de sobrevivir en un mundo de negocios a través de un estudio documental.

### **Justificación**

Esta investigación es de utilidad para estudios que se realicen al interior de las empresa, con el fin de identificar sus características innovadora y cuáles son los factores de innovación que han desarrollado o bien, cuáles son los que hacen falta impulsar para el logro eficiente de los objetivos de las empresas y sus directivos.

En cuanto a la utilidad social, este proyecto permitirá tener elementos necesarios que permita a las organizaciones identificar los factores de innovación y en esa medida capacitarse en conocimientos, habilidades y actitudes que potencialicen la innovación en el capital humano que gestiona y dirige las organizaciones.

En cuanto a la aportación teórica, esta investigación refuerza las propuestas presentadas por los diferentes investigadores e interesados en el tema que tiene como propósito el estudio de la innovación como factor determinante en la permanencia y desarrollo de las empresas.

### **Marco referencial**

Para Escorsa y Valls (2005) la innovación es sinónimo de cambio, innovar es hacer cosas nuevas, ofrecer nuevos productos y adaptar nuevos procesos de fabricación; es atreverse e innovar cada día o buscar mejora continua para el mejor desempeño de la organización. En tanto que el Manual de Frascati (2002) de la OCDE innovar es “la transformación de una idea en un producto o en un servicio comerciable, en un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado con el fin de proporcionar un mejor servicio social”.

Innovar es crear, ser libre, ganar, arriesgar y también excluir de ahí que la innovación es la creación permanente del espíritu humano al alcance de cada uno y concierne a todos (Battini, 2005).

La OCDE y la Eurostat (2005) mencionan que la empresa innovadora es aquella que ha introducido una mejora durante un periodo determinado, esto es, aquella empresa que ha introducido un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado.

Fernández (2013) menciona a Hill e Neely (2000) y comenta que la causa de la innovación en la empresa es su capacidad de innovar, por lo que depende de factores que inciden en un ambiente propicio para adoptar o crear innovación, entre los que se encuentra el crear nuevos productos y mejoras de procesos de producción y la capacidad innovadora de sus empleados y su capacidad de aprender, de ahí que presenta que las capacidades de innovación están dadas por las habilidades personales de innovar, la tecnología y los procesos que promueven la innovación. Los factores externos en la innovación tienen que ver con las actividades de comprar a proveedores, la actividad de fabricar para mejorar a la competencia y la actividad de vender para satisfacer las necesidades de los clientes (cooperación, recursos externos y relaciones externas) y los factores internos están relacionados con las capacidades de innovación que por una parte es la gestión de los recursos humanos y tecnológicos (recurso humano, recurso tecnológico y cultura empresarial).

Jaramillo, Lugones y Salazar, (2001) han mostrado cuatro áreas en las que se puede llevar a cabo la innovación, por lo que a continuación se mencionan cada una de ellas:

1) Innovación en Producto: es considerable Innovación en el producto cuando se introduce al mercado de un producto (tanto bien como servicio) tecnológicamente nuevo y que la características tecnológicas difieran elocuentemente de los ya existentes a nivel nacional o significativamente mejorado que cuyo servicio haya sido perfeccionado o mejorado en gran medida.

2) Innovación en Procesos: Se considera Innovación en procesos a la acogimiento de nuevos métodos de producción o altamente mejorados. Puede poseer como objetivos producir o entregar productos tecnológicamente nuevos o mejorados los cuales no sean fáciles de producirse ni entregar por métodos convencionales, o bien aumentar notablemente la eficiencia de producción.

3) Innovación en Organización: Sera considerablemente Innovación en Organización a la entrada de cambios en las formas de organización y de la administración de la empresa, también a los cambios que se tengan en la organización y la gestión del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas cambiadas notablemente, o a la ejecución de orientaciones de estrategias nuevas o eficientemente cambiadas para mejorar.

4) Innovación en Comercialización: Se considera Innovación en Comercialización a la entrada de procesos o métodos para la comercialización de productos nuevos bienes o servicios, a los nuevos métodos de distribución de los productos que ya existen o de los cambios a la presentación de dichos productos.

Por otra parte la OCDE y la Eurostat (2005) comentan que las innovaciones de producto y las de proceso están relacionadas con la innovación tecnológica, en tanto que las innovaciones comerciales y la organizativa dan una mayor amplitud a la innovación orientándose a la estrategia empresarial y a la capacitación del recurso humano.

### **Metodología**

Esta investigación es del tipo documental ya que solo se mostrarán los elementos que inciden en la innovación de las organizaciones, además es no experimental ya que las variables no serán manipuladas, se observarán tal y como se presentan. Finalmente esta investigación parte

un análisis de diferentes textos bibliográficos, artículos y manuales de innovación que buscan y proponen los factores de innovación en las organizaciones.

El objeto de estudio son los elementos que inciden en la innovación de las organizaciones con el propósito de identificar aquellos rubros o factores que pudieran ser atendidos por las organizaciones.

Los materiales utilizados fueron el acervo bibliográfico del tema objeto de estudio a través de libros, revistas y páginas de internet en base de datos confiables.

El procedimiento de esta investigación documental cuenta con los siguientes pasos:

- 1.- Identificación de las variables a analizar
- 2.- Identificación del acervo bibliográfico
- 3.- Creación del listado de factores subdivididos en cada uno de los elementos de la innovación

## **Resultados y Discusiones**

A continuación se muestra cuatro tablas de especificaciones en donde se presentan los factores que inciden en la innovación de las empresas.

Tabla 1.

Factores que inciden en la innovación de producto o servicio los cuales describen las acciones de innovación para esta variable.

<b>Factores que inciden en la innovación</b>
Revisa los productos obsoletos y los cambia
Mantiene diversidad en productos y servicios
Sus productos o servicios están enfocados al medio ambiente
Mantiene su venta de productos o ha incrementado su participación en el mercado
Ha tenido oportunidad de competir en otros mercados
Cuenta con políticas de calidad de bienes y productos
Mantiene una política de stock de materiales
Mantiene capacitado al personal en el manejo de los productos
Supervisa constantemente la satisfacción del cliente con relación al producto o servicio
Mantiene políticas oficiales (normas, leyes, disposiciones) que regulan sus productos

En esta tabla se muestran los factores relacionados directamente a la variable de producto y que inciden en la innovación de las organizaciones.



Tabla 2.

Factores que inciden en la innovación del proceso los cuales describen las acciones de innovación para esta variable.

<b>Factores que inciden en la innovación</b>
Se mide el tiempo de entrega de los materiales
Se revisa la calidad en la recepción de los materiales
Se mantiene una política de entrega en tiempo al cliente
Es flexible el proceso productivo o bien el proceso en el que se da el servicio
Mantiene capacitado a su personal de planta en el proceso de producción o servicio
Analiza los costos incurridos durante y después del proceso
A realizado cambios en el diseño, imagen del producto o servicio
Se comparan estándares de calidad con los de la competencia
Mantiene actualizado los sistemas computacionales que requiere para el proceso o el servicio
Mantiene sólidas las relaciones con su clientes y/o proveedores
Supervisa constantemente la satisfacción del cliente con relación al proceso del producto
Mantiene políticas oficiales (normas, leyes, disposiciones) que regulan sus procesos

En esta tabla se muestran los factores relacionados directamente a la variable de proceso y que inciden en la innovación de las organizaciones.

Tabla 3.

Factores que inciden en la innovación en la organización los cuales describen las acciones de innovación para esta variable.

<b>Factores que inciden en la innovación</b>
Mantiene políticas de respuestas de quejas o sugerencias del cliente
Solicita la opinión del cliente de la calidad de los bienes y servicios
Cuenta con un área de investigación en su empresa
Tiene capacitación al personal de la empresa relacionado a los objetivos, metas y planes de la organización
El personal conoce las funciones y las políticas de la empresa
Mantiene comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa
El personal directivo cuenta con un perfil de cultura empresarial
Cuenta la empresa con los costos de operación, producción, administración definidos
Mantiene políticas de comparación de precios, servicio y entrega con la competencia
Tiene la política de mejora de condiciones del trabajo
Mantiene una relación sólida y constante de comunicación con los clientes
Mantiene la política de adaptarse a las necesidades del cliente
Mantiene políticas oficiales (normas, leyes, disposiciones) que regulan a los empleados de la organización

En esta tabla se muestran los factores relacionados directamente a la variable de organización y que inciden en la innovación de las organizaciones.

Tabla 4.

Factores que inciden en la innovación en la comercialización los cuales describen las acciones de innovación para esta variable.

<b>Factores que inciden en la innovación</b>
Tiene oportunidades de explorar nuevos mercados
Mantiene redes con otros comerciantes
Se producto o servicio se presenta en eventos como expos, ferias, entre otros para dar a conocer su producto o servicio
Conoce los clientes más frecuentes
Ha incrementado el número de sus clientes
Hace negociaciones de precios, descuentos y rebajas según el volumen de ventas
Establece una política de seguimiento en cuanto a la operación de ventas

En esta tabla se muestran los factores relacionados directamente a la variable de comercialización y que inciden en la innovación de las organizaciones.

### **Discusiones**

La OCDE y la Eurostat (2005) presentan una dirección para la unificación de criterios en las decisiones que se tomen al investigar la innovación en las empresas, estas directrices están relacionadas con las variables presentadas en cada una de las tablas como son: el producto, el proceso, la comercialización y la organización.

Estos elementos de la organización permiten visualizar las áreas de innovación según Jaramillo, Lugones y Salazar, (2001) quienes han mostrado las mismas cuatro áreas en las que se puede llevar a cabo la innovación. De ahí la importancia de elaborar este cuadro esquemático que contiene los factores que inciden en la medición de la innovación dentro de las organizaciones.

Los textos documentados en esta investigación avalan y proponen a través de las 4 elementos clave para la innovación poder hacer una autodiagnóstico para las empresas que les interese, o bien para que sean de apoyo para medirse de manera personal en su proceso de innovación.

Los cuatro elementos deben estar alineados y en constante supervisión a partir de la creación de políticas de medición de competitividad en cada entidad, que requiera saber y conocer si realmente es innovadora y competitiva.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Una vez presentada la diversidad de autores revisados bajo la temática de innovación se pudo identificar y proponer los cuatro elementos que deben ser usados para el diagnóstico de la innovación en las empresas. Con la intención de facilitar el conocer si las empresas son innovadoras se recomienda utilizar los esquemas de los factores aquí presentados con el fin de que la empresa identifique su innovación y las áreas de oportunidad para la mejora de su desempeño organizacional.

El resultado de aplicar esta propuesta en las organizaciones les podrá proporcionar información sobre las carencias y fortalezas que al respecto tienen, de ahí la importancia de aplicar dicho factores a las empresas. Se recomienda que las organizaciones identifiquen estrategias para la mejora de cada uno de estos elementos una vez que se tenga claridad en los indicadores de innovación antes mencionados.

## **Referencias**

- Afuah, A. (1999). La dinámica de la innovación organizacional “el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad”. México: Oxford.
- Battini, P.(1994). Innovar para ganar. México: Limusa, S. A de C.V.
- Escorsa, P. & Valls, J. (2005). Tecnología e innovación en la empresa. 2da. Edición. México: Alfaomega.
- Fernández, C. (2013). Determinantes de la capacidad de innovación en pymes regionales. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 5, diciembre, 2012, pp. 749-765. Página consultada de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273425839010>
- Jaramillo H, Lugones G y Salazar M (2001), Manual de Bogotá Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe, RICYT, OEA, CYTED, COLCIENCIAS/OCYT. Manual consultado en Diciembre de 2013 [http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/Bogota%20Manual\\_Spa.pdf#page=41&zoom=auto,0,565](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/Bogota%20Manual_Spa.pdf#page=41&zoom=auto,0,565)
- Mandado, E. Fernández, F. Doiro, M. (2007). La innovación tecnológica en las organizaciones (colección de negocios). España: Thomson.
- OCDE y la Eurostat (2005) Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación, Tercera edición. Página consultada en [www.madrimasd.org](http://www.madrimasd.org)

## **Innovación y Liderazgo en Organizaciones Industriales**

María del Socorro Borboa Quintero, Universidad Autónoma de Sinaloa, México, msborboa@hotmail.com

María Consuelo González Pérez, Universidad Autónoma de Sinaloa, México, mcgp\_4@hotmail.com

Dalia María Cuadras Borboa, Universidad Autónoma de Sinaloa, México, daliacuadras@hotmail.com

Manuel Ildefonso Ruiz Medina, Universidad Autónoma de Sinaloa, México, mirm1001@hotmail.com

### **Eje Temático: Análisis y Gestión Organizacional**

#### **Resumen**

Mantener la competitividad en un entorno globalizado y cambiante ha provocado que los administradores eficaces de las organizaciones en México no solo reaccionen ante los cambios bruscos (problemas y oportunidades) que provoca el medio ambiente, sino que de manera proactiva a través de un estilo de gestión han influido en sus empleados la visión de responder a las exigencias del mercado a través de la innovación constante de los productos, tecnologías, y procesos. Este estudio cualitativo es resultado del análisis de investigación realizada en tres empresas industriales, en cada una de las empresas tuvo objetivos diferentes; en la pequeña se buscó identificar las estrategias de éxito y el estilo de liderazgo de su propietario (historia de vida). En la mediana dedicada a la producción de agua para consumo humano se identificó la función del líder en el proceso de modernización (estudio de caso), mientras que en la mediana empresa de la industria de la construcción se estudió la función directiva y su impacto en la productividad (estudio de caso). Sin embargo, en todas las empresas se presentó la innovación y la adaptación constante como estrategia para lograr la productividad y competitividad organizacional. Lo que generó la pregunta *¿Qué modalidad de innovación se ha producido en la empresa industrial sinaloense y cuál es el estilo de liderazgo que ostentan sus propietarios?*

**Palabras clave:** Competitividad, innovación, modalidades de innovación y liderazgo.

#### **Introducción**

En un contexto de constantes cambios, caracterizado por un alto grado de interdependencia, intensa competencia, crecientes niveles de intercambio comercial y financiero, y un acelerado ritmo de innovación tecnológica, la organización se encuentra sometida a permanentes exigencias de innovación y transformación. Por lo que, el desarrollo de capacidades de adaptación al cambio es un imperativo para su funcionamiento eficiente. Al respecto, Malott (2006) señala que como sistema abierto la organización que evoluciona considerando y adaptándose a los cambios del entorno tiene más oportunidad de sobrevivir o desarrollarse (p. 18).

Lo que obliga a todos los miembros de la organización, principalmente los responsables de la dirección a transformar sus modos de gestión y las formas de pensar, decidir y de actuar, quienes mediante la acción del liderazgo consiguen la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto de todos sus colaboradores para alcanzar resultados óptimos. Por lo que este

estudio tiene como objetivo: *identificar las modalidades de innovación que se han producido en la empresa industrial sinaloense y conocer el estilo de liderazgo que ostentan sus propietarios.*

El presente trabajo tiene como propósito mostrar la importancia que tiene la innovación para la competitividad de las empresas, así como demostrar la importancia de un liderazgo participativo para comprometer a los empleados con las metas de la organización.

## **Marco referencial**

### ***Modernización e innovación organizacional***

Hablar de modernización organizacional es referirse sobre todo a la disposición a modificar estructuras, procesos y pautas de comportamiento de manera constante, estar en proceso permanente de cambio, buscando por ello mejorar la calidad de los productos, servicios y procesos para sobrevivir y mantenerse en el mercado, competir con otras empresas en las condiciones cambiantes del entorno y adaptarse a las nuevas realidades, tratando de utilizar las formas organizacionales más adecuadas para enfrentar con éxito las posibles adversidades y el diseño de estrategias que les permita lograr los objetivos planteados (Rodríguez Peñuelas, 2004, p. 121).

El proceso de innovación consiste en crear e instrumentar una idea nueva, y puesto que las ideas nuevas adquieren muchas formas; son posibles muchos tipos de innovación, Hellriegel *et al.* (2002) y Hellriegel, Jackson y Slocum Jr. (2005, p. 340-345) destacan las siguientes modalidades de innovación: innovación técnica, innovación de los procesos y convergencia de formas.

Según Onkvisit y Shaw (1989) citados por Medina y Espinosa (2008) las innovaciones también pueden ser descritas con base en el efecto de discontinuidad que provocan en los hábitos del consumidor. Establecen tres categorías de innovación: innovación continua, innovación dinámica y continua e innovación discontinua.

Alcanzar la ventaja competitiva de su organización es la principal aspiración de los propietarios o responsables de todas las empresas. Michael Porter (1999) en su libro *La ventaja competitiva de las naciones* explora los modelos de desarrollo económico y la evolución del éxito sectorial en los países líderes de comercio en el ámbito mundial. Agrega que las economías nacionales son cualquier cosa menos estáticas, y que la innovación es el elemento clave que explica la competitividad.

Joseph A. Schumpeter (1979) citado en López Leyva (2001, p. 109) señala que “la innovación no es una hazaña del intelecto, sino de la voluntad. Es un caso especial de

fenómeno social del liderazgo. Su dificultad consiste en las resistencias a las incertidumbres concertadas en la realización de lo que no se ha realizado antes, de algo que sólo es accesible y atractivo para un tipo distinto, raro, de hombre... La superación de estas dificultades relacionadas con el cambio de la práctica es la función característica del empresario.

### ***Evolución de la teoría de liderazgo***

A través de la historia el liderazgo ha sido objeto de estudio científico, la teoría muestra que inicialmente se dirigieron hacia la determinación de los rasgos o características del líder, posteriormente a comprender su comportamiento con los subordinados, dándose cuenta que deberían incluir la situación que se desarrolla entre líderes y subordinados, generándose la teoría situacional o por contingencia. En la actualidad se presta atención a las teorías de liderazgo integrales o contemporáneas.

Los descubrimientos acumulados sobre las características de la personalidad del líder llevan a concluir que algunos rasgos incrementan la probabilidad de triunfar como tal, pero que poseer alguna o varias de éstas no garantiza el éxito. Lo que nos lleva por el camino de las teorías conductuales, que identifican los comportamientos que diferencian a los líderes eficientes de los que no lo son, centra su atención en lo que *hacen* los líderes y cómo lo hacen, distinguiéndose los estilos: *a)* autocrático o autoritario, *b)* democrático o participativo, y *c)* Laissez-faire o anárquico.

El liderazgo situacional, alude al estilo que el líder ejercita en su actuación en relación con el grupo que lo sigue, es decir, “lo que el líder hace, cómo, dónde y cuándo lo hace” (Reyes Ponce, 2005, p. 409). Se distinguen varios modelos entre los que destacan:

- Modelo de contingencia de Fiedler, el cual fue elaborado por Fred Fiedler y sus colaboradores;
- Modelo de la participación del líder desarrollado por Victor H. Vroom y su equipo;
- Modelo de ruta meta desarrollado por Robert House y otros investigadores; y
- Modelo de liderazgo situacional o de ciclo de vida creado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

En la actualidad, para alcanzar la productividad y contribuir al logro de la competitividad organizacional, los directivos de las empresas modernas y postmodernas despliegan un estilo de *liderazgo transaccional o transformacional*, mismos que se caracterizan por ser carismáticos, así como proporcionar una función de coordinación y control. El *liderazgo transaccional* comprende un intercambio entre el dirigente y el dirigido,

en el cual el líder ofrece al empleado ciertas recompensas, generalmente en la forma de dinero, prestigio, etc., a cambio del cumplimiento de los objetivos que el jefe persigue (Veciana, 2002, p. 164). *Los líderes transformacionales* según Davis y Newstrom (2001, p. 438) “desempeñan una función instrumental en el proceso de cambio. Se trata de administradores que emprenden profundos cambios estratégicos para posicionar a la organización para su futuro”.

### **Método de investigación**

Esta investigación es de tipo cualitativo, y utilizo la tradición del estudio de caso, ya que como señalan Louis Smith citado en Pérez Serrano (2000) a través de éste se resaltan los límites que precisa el objeto de estudio, siempre enmarcado en el contexto global (sistema) en el que se produce. Este caso, se realizó en tres empresas industriales. Una pequeña con 45 empleados que se dedica a la producción y distribución de bebidas y productos comestibles; otra mediana que se dedica a la producción y distribución de agua para el consumo humano a nivel local y cuenta con 150 empleados y una mediana empresa de la industria de la construcción con 37 empleados de base y hasta 300 empleados temporales.

La recolección de la información de campo se realizó a través de entrevistas a los propietarios como informantes primarios y con los empleados como informantes secundarios se utilizó el cuestionario y la observación con el propósito de triangular la información. La triangulación permite contrastar la información obtenida por las diferentes fuentes.

### **Resultados de investigación**

#### *— Innovación en Productos Oasis*

La Empresa Productos Oasis, nace como empresa familiar en Culiacán, Sinaloa en agosto de 1988, produciendo y comercializando el refresco de lechuguilla. Producto desconocido en la localidad, y por lo tanto el negocio avanzó poco a poco. Agrega su propietario:

Conforme pasaba el tiempo nos dimos cuenta que nuestros productos tenían un ciclo de vida que era la temporada de calor, debido a que cuando no hacía calor se nos bajaban demasiado las ventas y mucha de nuestra gente, a veces nuestros principales vendedores, renunciaban porque no ganaban lo suficiente con nosotros. Eso nos hizo buscar productos alternos, para aprovechar la temporada cuando el calor baja. En este caso fueron las galletas de cacahuete y otras golosinas que permitieron dar una especie de equilibrio a las ventas y con ello asegurar la situación laboral de los empleados.

Aunque el propietario busca diferenciar sus productos de los de la competencia a través de la presentación, la clave principal para una empresa que elabora productos está en eficientar sus procesos para disminuir los costos, y para conseguirlo, señala:

El ahorro principal está en lo que podemos hacer dentro de la empresa, más que en buscar o ver si damos más caro o si nos dan el precio más bajo los proveedores, aunque obviamente todo se tiene que cuidar, no podemos descuidar nada. Lo que podemos hacer es buscar ahorrar energía eléctrica; no desperdiciar agua, otros insumos o el mismo producto, lo que se tiene que mejorar es el proceso, eso permite abaratar los costos.

Algunos problemas que se han presentado en los procesos de producción, así como la necesidad de incrementar el volumen de la misma, han propiciado la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas, haciendo innovaciones a los productos y los procesos. Por lo que ha realizado visitas a exposiciones y distribuidores de maquinaria y equipo y de esos lugares se ha traído la idea para adecuarla a sus necesidades. Señala que la modificación del horno para galletas se concibió porque:

Las características de la galleta no permitieron que utilizáramos el horno para hacer pan, hicimos muchas pruebas y no nos funcionó, pero nos dimos cuenta que un horno con banda, como los hornos de tortillería, nos podría ser útil. Créame que encontré lo que quería en una exposición: la maquinaria venía de Italia de acero inoxidable, controlado por computadora, etc., nada más que costaba 750 000 00 dólares y el horno que nosotros hicimos costo solamente 120 000 00 pesos. Ese horno me dio la idea de lo que traía en mente y con la ayuda de un herrero se logró hacer. El nuestro no es de acero inoxidable y tampoco se controla por computadora. Lo más caro que tiene y que también aquel tenía, es una banda de teflón que mide de 22 a 24 metros de largo por uno de ancho. Pero, mientras el horno italiano producía 1 100 galletas por hora y el nuestro produce 2 000, y eso nos llevó a hacer otra innovación.

Lo que el horno nuevo estaba pidiendo para trabajar normal era imposible que una persona de forma manual lo hiciera. Por lo que diseñamos un dosificador que le decimos pulpo porque tiene patitas, una persona manualmente de una manera muy cansada en una hora podía hacer unas trescientas galletas más o menos y con el dosificador que hicimos se hacen fácil 1 200 galletas por hora, la diferencia es enorme.

Aclarando que anteriormente él no había visto ningún dosificador, pero para su construcción comentó la idea con un señor que trabaja la herrería. Por lo que además de



innovar equipo los esfuerzos para reducir costos están dirigidos a mantener un control más estricto de los tiempos. Los estándares faciliten la gestión administrativa.

— *Innovación en Purificadora Ideal*

En su origen la empresa contaba con alrededor de doce empleados, para producir, distribuir y administrar; en la actualidad, se cuenta con alrededor de 150 trabajadores. El propietario inició su propio negocio en el año de 1957. Inicio como embotelladora de refrescos, la cual producía el refresco Estrella. Sin embargo, debido a problemas que se presentaban con sus principales competidores se dejó de producir el refresco y se enfocaron únicamente a la producción de agua purificada, comentando el directivo:

Como ya teníamos el agua, los camiones, fuerza de distribución decíamos “vamos aprovechando esto, vamos a dedicarnos a algo que no hagan los otros, vamos creando una cultura de tomar agua purificada”. Porque en aquel entonces la venta del agua purificada era algo que no existía para el consumidor, debido a que el agua que proveía el municipio en nuestros hogares, era un agua muy limpia muy pura, lo que obligaba a crear una cultura de consumo y empezamos a picar piedras, a mencionar las bondades de consumir un agua purificada con las características de diferencia a la que tenía la red. Así fue como en el año de 1958 iniciamos con la producción y distribución del agua.

En Purificadora de Agua ideal los cambios o innovaciones se han dado de manera constante-progresiva y de acuerdo a las posibilidades financieras de la empresa. Respecto al cambio progresivo Hellriegel *et al*, (2005) comentan que es un proceso de evolución continuo en el tiempo, durante la cual ocurren muchos ajustes pequeños de manera rutinaria. Después que ha pasado el tiempo, el efecto acumulativo de estos ajustes puede transformar a la organización por completo. El directivo comenta:

Las oportunidades o problemas que producen el cambio, son detectadas en el momento en que el líder está constantemente en la empresa, la operación va diciendo lo que se tiene que cambiar, el estar cerca de manera constante brinda la oportunidad de hacer los cambios sobre la marcha.

La innovación en Purificadora Agua Ideal ha sido integral y de acuerdo con Daft (2006, p. 402) necesariamente ha involucrado cambios en todos los aspectos, los individuos, los procesos de producción, distribución, administrativo, cultura e incluso de infraestructura.

— *Innovación en Constructora Jorobok*

La empresa a investigar se denomina Jorobok (seudónimo por motivo de confidencialidad) dirigida por su propietario, fue fundada en octubre del 1995, en Culiacán, Sinaloa. Se dedica al giro de la industria de la construcción ofreciendo servicios de obras públicas, principalmente de los gobiernos estatal y federal a través de licitaciones –concursos para construir caminos, terracerías, desmonte, electrificación, agua potable, drenaje y electrificación. La empresa inicio sus operaciones con diez empleados aproximadamente, actualmente cuenta con 37 empleados de base y en momentos ha tenido hasta 350 empleados temporales.

Un primer acercamiento a la empresa permitió identificar problemas de: duplicidad de funciones, evasión de responsabilidades, carga excesiva del trabajo del propietario, falta de manuales que optimicen sus procesos, y no contar con manual de análisis de puestos. Problemas que han surgido con el crecimiento de la empresa, y han originado que el orden se empiece a perder poco a poco causando fugas de responsabilidad y de autoridad, Por lo que, se determinó el objetivo: *Definir la estructura formal y elaborar un manual de análisis de puestos* (innovación administrativa). Estructura con la que trabajo la empresa por un periodo de aproximadamente seis meses antes de verificar su impacto en el desempeño de la empresa.

En cuanto a la estructura formal el 100% de empleados y directivos, respondió que conoce perfectamente bien como está organizada la empresa, quienes son los responsables, quien depende de quién, que áreas hay, etc. Asimismo, el 100% sabe perfectamente a que se dedica la empresa, quienes son sus clientes, a donde va y que pretende lograrse a mediano y largo plazo, mencionando el 100% siempre está bien enterado de los reglamentos, normas y políticas de la empresa. Señalando en su totalidad que están enterados de los reglamentos, normas y políticas de la empresa. El 93% de los entrevistados contesto que 1. Sabe perfectamente bien que funciones tiene cada departamento y puestos de la empresa y 2. Sé a quién acudir cuando necesito algo aunque no sea de mi departamento, quedando por mejorar un margen de 7% en los dos últimos aspectos. En general los empleados consideran que la estructura y organización actual es favorable en un 97%. Al respecto el propietario de la empresa, comenta:

Haber definido la estructura formal de la empresa y determinado las funciones y requerimientos de cada puesto ha eliminado en gran parte los problemas de duplicidad de funciones y de evasión de responsabilidades que existían. Por lo que creo que se continuaran haciendo cambios estructurales.

### ***Estilo de liderazgo que ostentan sus propietarios***

En Productos Oasis su propietario muestra un estilo de liderazgo centrado en los subordinados propuesto por Kast y Rosenzweig (2000), debido a que les permite participar en las decisiones operativas, además de otorgarles autoridad para decidir en relación a su puesto, asimismo, en la toma de decisiones a largo plazo considera importante contar con el apoyo y asesoría de especialistas. Su estilo de liderazgo no se puede considerar como transaccional o transformacional aun cuando sus prácticas contemplan elementos de ambos. Por ejemplo, utiliza el carisma para influir a sus empleados; promueve un buen ambiente de trabajo; y los capacita; asimismo, recompensa a sus subordinados según los resultados de su desempeño; sin embargo, en lo general, se detecta que no motivan a sus seguidores a realizar más allá de sus expectativas, las tareas que realizan son altamente estructuradas y rutinarias, y sólo cuentan con la información que requiere el puesto.

En Purificadora Ideal el estilo de liderazgo es participativo, los empleados detectan la necesidad de cada departamento y las gerencias tienen apertura para captarlas y solicitar apoyo de la dirección. Al respecto, Davis y Newstrom (2001, p. 413) agregan que los líderes deben generar en los empleados un entorno de apoyo, clarificar los roles, dotarlos de habilidades y orientarlos a metas supremas con el propósito de unificar esfuerzos y estimular la cohesión del equipos y otorgar retribuciones que sean valoradas por los miembros de equipos, percibidas como posibles de obtener y concedidas según el desempeño de tareas del equipo.

En Constructora Jorobok el estilo de liderazgo que manifiesta el propietario es participativo, orientado a la tarea y a la consideración de los empleados, lo cual se refleja en el promedio general de 87% de respuesta favorable de los empleados al trabajo desempeñado por el propietario. El 79% de los empleados señalan que parecen adecuadas las formas de solicitar las cosas por parte de mi jefe inmediato, así como el 79% opina: mi jefe siempre busca estimular mi trabajo, y se preocupa por mi desarrollo personal y profesional, mientras que un 93% considera que: 1) a mi jefe lo que más le interesa son los resultados, es decir que las cosas se hagan, 2) a mi jefe le preocupa y hace cosas por mantener un buen ambiente de trabajo y 3) siempre que lo necesito puedo contar y comunicarme con mi jefe. Considerando que el líder debe mejorar su forma de solicitar las cosas y mostrar preocupación por el desarrollo personal y profesional de sus empleados.

## **Conclusión**

Lograr una cultura de innovación requiere el compromiso de todos los empleados, principalmente de los que ocupan cargos directivos, son ellos quienes a través de un estilo democrático-participativo deben lograr involucrar y comprometer a los subordinados con los cambios necesarios para mantener a la organización en una posición competitiva.

La comunicación abierta clara, los programas de motivación que valoren los empleados y la toma de decisiones participativa generan un clima organizacional que promueve la innovación organizacional.

El estilo de liderazgo de los directivos de las empresas investigadas, no se explica con un sólo enfoque de la teoría existente. Detectándose que éste es un híbrido de los varios enfoques propuestos por la teoría del liderazgo. Las empresas innovadoras tienen como principal característica el mantenerse en constante proceso de modernización para permanecer en el mercado, los cambios se consideran tanto radicales como progresivos. Una razón común para los cambios organizacionales más pequeños es el deseo de mejorar el desempeño diario de manera continua a fin de permanecer delante de los competidores. Asimismo, la introducción de nuevas tecnologías, ampliación de mercado, diversificación de productos, ampliación de infraestructura, cambios administrativos estructurales, se consideran cambios radicales.

Se considera que la propuesta de modelo de liderazgo situacional o de ciclo de vida creado por Hersey y Kenneth Blanchard citado por Robbins (1999) y Davis y Newstrom (2001), permitirá el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas industriales ya que señalan que en la selección del estilo del líder influye el grado de desarrollo y la disponibilidad de los trabajadores. Por lo cual, si el subordinado se vuelve más capaz y dispuesto a realizar la tarea, el líder debe ajustar su comportamiento, otorgarle autoridad y en esa medida podrá ocuparse de las cuestiones estratégicas.

## **Referencias**

- Daft, R. L. (2006), *Teoría y diseño organizacional*, octava edición. México: Thomson Editores.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2001), *Comportamiento humano en el trabajo*, décima edición, México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, Jr., J. W. (2005), *Administración, un enfoque basado en competencias*, décima edición, Thomson Editores, Bogota, Colombia.

- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, Jr., J. W. (2002), *Administración, un enfoque basado en competencias*, Bogota, Colombia: Thomson Editores.
- Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (2000), *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*, México: segunda edición, Mc Graw Hill.
- López, L. S. (2001), *Un Espacio teórico de la innovación tecnológica*, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Malott, M. E. (2006) *La paradoja del cambio organizacional, estrategias efectivas con procesos estables*, México: primera edición, Trillas.
- Medina S. C. y Espinosa E. M. T. (2008) La innovación en las organizaciones modernas, en la Revista Gestión y Estrategia, recuperado en octubre 2008 en: <http://www.wazc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc06.htm>. Edición en Internet de la Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.
- Pérez Serrano, G. (2000). *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural: Aplicaciones prácticas*. Madrid: Narcea Sociocultural.
- Porter, E. M. (1999), *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.
- Reyes P. A. (2005), *Administración moderna*, México: Limusa.
- Robbins, S. P. (1999) *Comportamiento organizacional*, México: octava edición, Prentice Hall.
- Rodríguez Peñuelas, Marco Antonio (2004). *Modernización organizacional en la empresa agrícola mexicana*, México: Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Veciana Vergés, José María (2002), *Función directiva*, México: Primera edición, Alfaomega.

## **Planeación Estratégica y Gestión en la PYME Familiar de la Comunidad China en Mexicali, B.C.**

Zulema Córdova Ruiz, Universidad Autónoma de Baja California, [zulema.cordova@uabc.edu.mx](mailto:zulema.cordova@uabc.edu.mx)  
Loreto María Bravo Zanoquera, Universidad Autónoma de Baja California, [loreto@uabc.edu.mx](mailto:loreto@uabc.edu.mx)  
Sósima Carrillo, Universidad Autónoma de Baja California, [sosima@uabc.edu.mx](mailto:sosima@uabc.edu.mx)  
Ana Cecilia Bustamante Valenzuela, Universidad Autónoma de Baja California, [ceci@uabc.edu.mx](mailto:ceci@uabc.edu.mx)  
Sofía Lizzett Reyes Ayala, Universidad Autónoma de Baja California, [lizzettreyes@uabc.edu.mx](mailto:lizzettreyes@uabc.edu.mx)

### **Eje temático: Análisis y gestión organizacional**

#### **Resumen**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de carácter familiar y origen chino en Mexicali, Baja California, representan un sector dinámico e importante por su participación en la actividad económica y su capacidad para generar empleo, teniendo un impacto en el desarrollo del Estado, una característica de estas empresas al ser familiares, es que el empresario se constituye en el pilar y eje central del ejercicio administrativo, siendo éste la imagen corporativa hacia el exterior, y el líder natural al interior, con lo cual él se erige como el centro de la dinámica organizacional. El objetivo de la investigación fue analizar el efecto que tiene la planeación estratégica y sus elementos básicos en el rendimiento de las PYMES Familiares de origen Chino. Para recabar la información se diseñó un cuestionario que se aplicó a una muestra de 30 empresas, la información obtenida se procesó y analizó estadísticamente. Los resultados muestran que dentro de la PYME de la comunidad China, en la localidad se tiene una marcada resistencia a invertir tiempo y esfuerzo en el diseño de la planeación estratégica, sin embargo se deben realizar acciones que les ayude a sacar adelante la operación y lograr su permanencia por periodos más amplios, logrando así su prosperidad y consolidación.

**Palabras clave:** Planeación estratégica, estrategia, PYMES Familiares.

#### **Introducción**

La contribución de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza ha sido reconocido en todo el mundo (Zahra, 2007). No obstante, estas empresas tienen serias dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo (Soriano, 2005). También es evidente, en muchos casos, el desconocimiento de los factores que determinan su competitividad y la falta de dominio de los procesos de gestión, habilidades administrativas y bajo rendimiento (Zevallos, 2003; Palomo, 2005). Para Casillas y Acedo (2007) la empresa familiar ya no es tan sencilla de definir pues existen algunos límites difusos. En general es aquella donde más de un individuo, de una misma familia, tiene a la empresa como un medio de vida. Podemos decir, continúan, en sentido amplio que se trata de una empresa conducida y controlada por uno o más miembros de una familia. Las empresas familiares son la

conjunción de tres subsistemas: familia, propiedad y control. En su nacimiento, generalmente estos tres subsistemas están completamente superpuestos. El gran desafío de evolución consiste precisamente en su separación. En México, el 95% de las 65 mil empresas medianas y grandes mexicanas son Empresas Familiares. Las empresas familiares, son el sector dominante en cualquier economía. Estudios revelan que las empresas familiares duran el doble de aquellas que no lo son.

La planeación estratégica se relaciona directamente con la Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa, ya que sostiene que la ventaja competitiva y el crecimiento de las organizaciones se deben a que poseen recursos y capacidades únicos que las diferencian de los demás competidores de su sector, con lo que se pudiera considerar que empresas aparentemente similares obtienen resultados diferentes.

### **Problemática y justificación**

Las empresas familiares son de gran trascendencia, tanto por la gran cantidad de organizaciones familiares existentes como por su repercusión económica y social; sin embargo su desempeño no es el óptimo debido a las deficiencias que presenta su administración, en especial por la falta de planeación estratégica lo que se manifiesta en un ciclo de vida corto. A pesar del gran número de PYMES de origen Chino en la región y particularmente en Mexicali dando empleo a una parte importante de la población y una gran participación en el PIB, se tiene que gran parte de ellas fracasan debido a su mala administración, dentro de la cual se encuentra la planeación estratégica. Por ello es importante que quien tiene un negocio cuenta, desde un principio, con las herramientas básicas para encauzarlo adecuadamente, además debe estar preparado para que, cuando crezca, lo haga sanamente. Tener una idea de la empresa a futuro permitirá, desde sus inicios, una adecuada toma de decisiones.

### **Objetivo**

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre el la planeación estratégica con el desempeño en las Pymes familiares de la comunidad China, que están ubicadas en Mexicali, B.C.

### **Marco referencial**

#### **Planeación estratégica en la PYME**

La importancia de la planeación para mejorar el rendimiento de las empresas es una

premisa fundamental en la literatura acerca de estrategia empresarial (Chiavenato, 2005; Rodríguez, 2005). Este conjunto de teorías, herramientas y técnicas han sido diseñadas para ayudar a quienes dirigen la empresa a pensar, planear y actuar estratégicamente (Stonehouse y Pemberton, 2004).

Para efectos operativos del presente trabajo, se ha adoptado la definición de Bateman y Snell (2005), quienes la consideran como el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones, respecto de los objetivos y estrategias de largo plazo de la organización. En esta definición destacan tres aspectos principales: (a) los objetivos, como fines principales relacionados con la supervivencia, crecimiento y valor de la organización; (b) estrategias, entendidas como el esfuerzo por equiparar las habilidades y recursos de la empresa con las oportunidades del ambiente externo; y (c) largo plazo, comúnmente un periodo de tiempo superior a tres años. Desde otra perspectiva, algunos autores se han referido a la planeación como un proceso (Carrión, 2007; Bateman y Snell, 2005) que consta de una serie de fases en un orden determinado, generalmente estas fases están comprendidas en: (a) misión, visión y objetivos; (b) análisis externo e interno; (c) determinación de estrategias; y (d) control estratégico. Aunque difícilmente la realidad sea tan llana, su representación como proceso es una forma de entender un concepto tan complejo y dinámico como la planeación estratégica. Diversos trabajos han puesto de manifiesto la importancia de la planeación estratégica en la PYME. Algunos de ellos como Anzola (2010), pusieron de manifiesto algunas razones por las que las empresas necesitan planear: (a) porque podría mejorar el rendimiento de la empresa; y (b) porque daría lugar a mejoras indirectas, como motivar a empleados y directivos a la consecución de sus objetivos y elevar la calidad de la toma de decisiones.

### **Las empresas familiares y sus características**

Para definir a la empresa familiar, existe una gran cantidad de definiciones; Belausteguigoitia (2012), la define como una organización controlada y operada por los miembros de la familia. Asimismo, (Amarjen, 2009) hace referencia que es aquella en la que la propiedad y gestión de la empresa están en las mismas manos, y cuya actividad de desarrolla con una clara vocación de expansión y continuidad por parte de los mismos miembros de la empresa. (Sánchez-Crespo, 2006), una empresa familiar es aquella empresa en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. Una de las características que distinguen a las empresas



familiares exitosas es la atención que se le da al desarrollo y seguimiento de estrategias (Montaño, 2010). No obstante, la mayor parte de las empresas familiares se rehúsan a llevar a cabo una planeación estratégica, en primer lugar porque este proceso implica ofrecer información confidencial y la mayoría de los empresarios familiares son sumamente reservados respecto a los asuntos de su empresa, en segundo término por el potencial de conflictos que la planeación estratégica representa entre el dueño y el resto de la familia.

### **La teoría de recursos y capacidades**

La administración estratégica (Bateman, 2005), supone un proceso diagnóstico interno y externo en el marco de un ejercicio prospectivo, requiere la construcción de la misión, la visión y un marco de principios, valores y objetivos institucionales, contempla el análisis, formulación e implementación de estrategias, incorporando la medición mediante indicadores que permitan evaluar los procesos, resultados e impacto y, en caso de ser necesario, efectuar los ajustes respectivos. La teoría de los recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las distintas características de la misma –heterogeneidad- y que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones -movilidad imperfecta-, aspectos que explican las diferencias de rentabilidad entre las mismas (Grant, 2006). Sostiene también que los recursos y capacidades cada vez tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa y que el beneficio de la empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación y uso de las capacidades y recursos de que dispone. La empresa, a través de la estrategia, busca de manera proactiva, comprender y anticipar dicho entorno, de manera que pueda adaptarse a los cambios que se produzcan en el mismo, buscando simultáneamente innovar y crear valor para sus clientes y agentes sociales (López y Sabater, 2005).

### **Metodología**

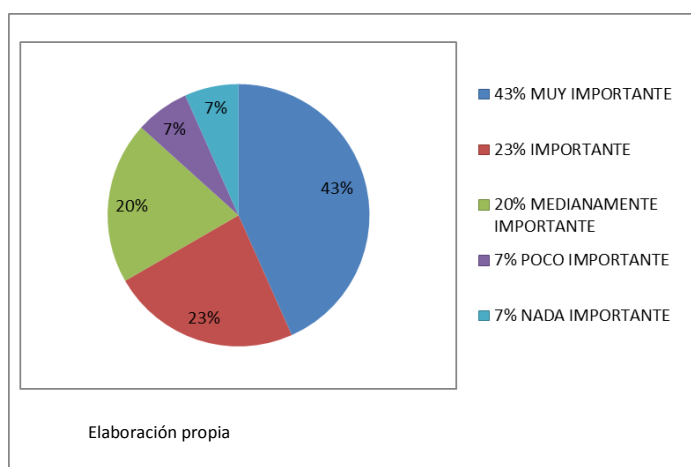
La presente es una investigación documental y de campo basada en la aplicación de encuestas semiestructuradas a empresas familiares de origen Chino establecidas en Mexicali, las cuales fueron aplicadas en el periodo de enero a marzo del 2014, determinándose como sujetos de estudio a todas aquellas personas que tuvieran una relación laboral con la empresa familiar, ya sea dueños, gerentes o empleados, porque forman parte de nuestro objeto de estudio, la PYME familiar. Esta investigación es no experimental en virtud de que no existe una manipulación de las variables, lo cual es una de las características de este tipo de investigación de acuerdo a lo establecido por Hernández & Fernández (2006) que señalan

que en un estudio no experimental se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Los alcances de la investigación son: Exploratorio y descriptivo. Después de realizar una exhaustiva revisión de la literatura, se diseñó el instrumento y los datos se recolectaron en un solo momento, es decir en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y posteriormente analizar su interrelación. Durante la elaboración del instrumento se buscó simplicidad en la redacción de las preguntas. Así mismo es de corte cuantitativo, con un diseño de tipo descriptivo no experimental transversal. Se trabajó con una muestra dirigida de 30 empresas, las cuales cumplían con las características descritas, utilizándose un muestreo de casos típicos, el instrumento de medición que se aplicó fue un cuestionario, cuya confiabilidad se determinó a través del programa SPSS, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.857.

### Principales resultados

Con el propósito de lograr mayor comprensión de los datos que aparecen en las encuestas aplicadas a 30 PYMES Familiares de la Comunidad China asentadas en Mexicali, se efectuó un análisis estadístico cuyos principales resultados son los siguientes:

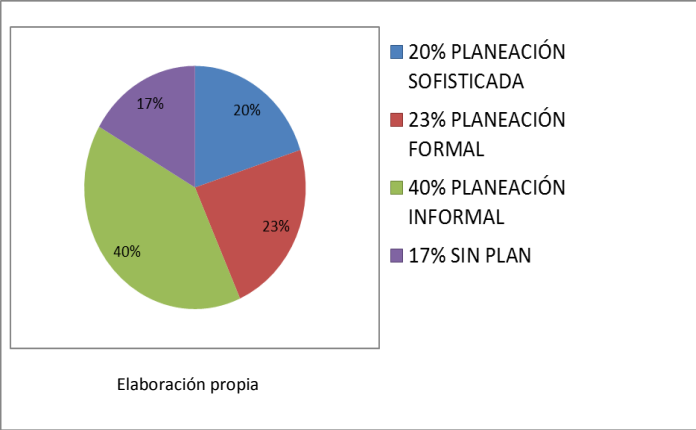
#### Gráfica 1. Importancia de la planeación



Los resultados muestran que el 43% de los gerentes consideran que la planeación es una actividad muy importante y que las PYME Familiares de la comunidad China en Mexicali que le concedieron mayor importancia a la planeación, obtuvieron un rendimiento superior. Debido a la amplia participación del dirigente-propietario en la gestión, dirección y operación de la PYME, es necesario que se encuentren convencidos de los beneficios prácticos de la planeación estratégica. El nivel de planeación se relaciona directamente con la orientación que

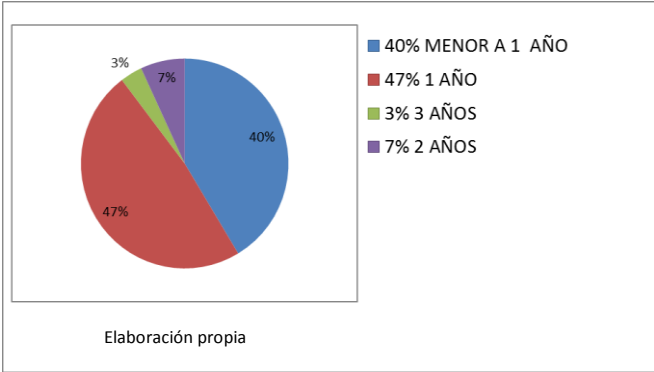
el propietario pretenda darle a la empresa, de tal forma que, si se orienta al desarrollo y crecimiento de la PYME la planeación será un vehículo para alcanzar los objetivos planteados, de lo contrario no le concederá tanta importancia.

**Gráfica 2. Formalidad de la planeación**



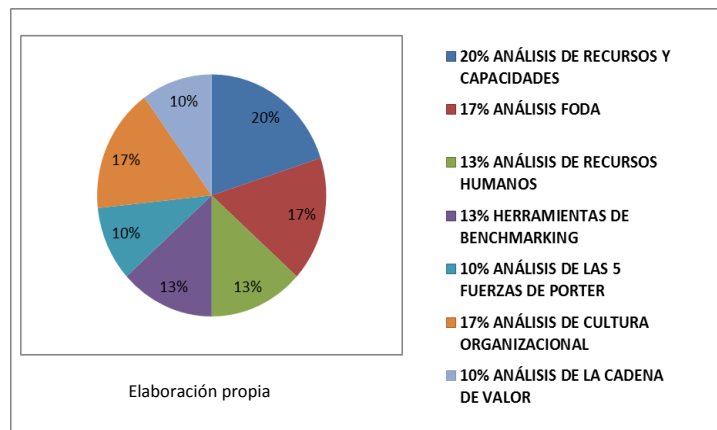
En el instrumento realizado, la planeación se dividió en cuatro niveles: sofisticada, formal, informal y sin plan. El criterio utilizado se basó en: (1) si el plan se encontraba por escrito; y (2) si cumplía con los requisitos de una planeación formal. Los resultados muestran que solo el 20% de las PYME tienen una planeación sofisticada y el 23% cuenta con una planeación formal. Sin embargo, el 17% no planea y el 40% lo hace de manera informal, es decir, no tiene un plan por escrito. Al realizar un análisis más profundo de los datos, los resultados sugieren que puede existir mayor probabilidad de mejorar el rendimiento de la empresa mediante la aplicación de un proceso formal de planeación, que a través de un proceso emergente e informal. También se encontró que las empresas que tienen una planeación sofisticada tienen un rendimiento mayor que las que planean de manera informal o no planean.

**Gráfica 3. Temporalidad de la planeación**



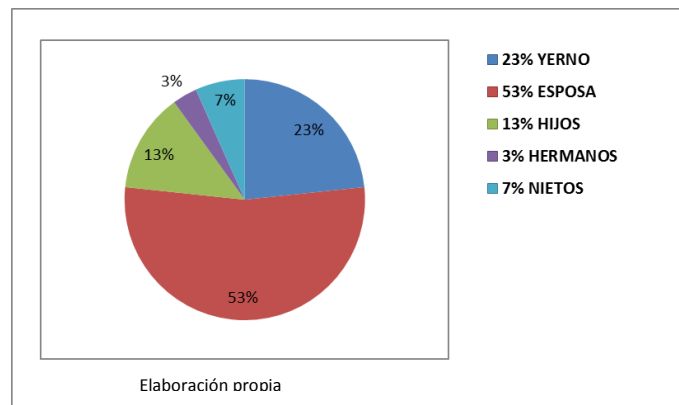
Esto se refiere al periodo de tiempo al que se proyecta la planeación. Los resultados obtenidos muestran que el 47% de las PYME planea a 1 año. Este resultado nos puede indicar que se apegan a una tendencia a corto plazo, un enfoque operativo, más que una tendencia estratégica (de largo plazo). En adición se puede mencionar que las empresas que tienen un horizonte temporal más amplio (más de 1 año), obtuvieron un rendimiento superior. Este resultado sugiere, que el horizonte temporal de largo plazo supone algunas ventajas sobre la planeación a corto plazo.

**Gráfica 4. Uso de herramientas estratégicas y de gestión contable y financiera.**



En cuanto a la utilización de herramientas Estratégicas se encontró que las herramientas más utilizadas son: el análisis de recursos y capacidades de la empresa, con 20%; el análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), con 17%; y el análisis de cultura organizacional (17%). Los resultados del análisis muestran que las PYME que utilizan en mayor medida estos instrumentos tienen una planeación estratégica más formales. Estos resultados refuerzan otros estudios que han encontrado que las empresas que emplean herramientas estratégicas experimentaron un efecto positivo y significativo entre la formalidad de la planeación, mayor eficacia en su ejecución y un rendimiento superior. Sin embargo, se aprecia un uso limitado de estas herramientas, particularmente las que se relacionan con aspectos estratégicos.

### Gráfica 5. Participación de la familia en la administración del negocio y su continuidad después del fundador



Es muy limitada la participación de la familia política en la administración de la empresa familiar, sólo se realiza en un 23% de las empresas encuestadas siendo la mayor participación de los yernos que trabajan como empleados, ocupando puestos como: jefes de los departamentos de ventas, y compra de materias primas. La participación de la familia en las empresas de este sector está concentrada principalmente en la esposa (o), representando el 53% de las empresas familiares encuestadas, seguido por los hijos(as), ocupando los puestos claves como: la Gerencia General, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos. En la administración de la empresa familiar existe el deseo de algún hijo(a), de participar en la continuidad y el desarrollo de la empresa, cuando el propietario se retire o fallezca, siendo un 13% el que espera quedarse al frente del negocio familiar.

### Conclusiones y recomendaciones

La planeación estratégica es una herramienta que tiene incidencia en el desempeño, productividad, rentabilidad y continuidad de las empresas familiares de ahí la importancia de su implementación si consideramos que este tipo de negocios tienen en su mayoría un ciclo corto de vida. En el presente trabajo de investigación se encontró que sí existe relación entre el desempeño de las empresas familiares de la comunidad China y su planeación estratégica. Sin embargo, la mayoría de las empresas estudiadas adolecen de este proceso, siendo principalmente las PYMES las que necesitan mayor atención al diseño e implementación de un plan estratégico.

Lo anterior puede deberse en primer lugar a que el número de integrantes que forman estas organizaciones es reducido y en segundo lugar a que la mayoría de sus propietarios prefiere seguir tomando decisiones empíricamente, evitando hacer cambios en su empresa que puedan

implicar un riesgo para su empresa. Teniendo como objetivo analizar desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas, el efecto que tienen la planeación estratégica y sus elementos básicos como importancia, formalidad, horizonte temporal y utilización de herramientas estratégicas en el rendimiento de la PYME Familiar, se encontró que existen diferencias significativas entre el tamaño y los años de funcionamiento de la empresa, en relación con el nivel de formalidad de la planeación.

De esta manera se fortalece la idea de que las empresas pasan por diversas etapas de desarrollo y que al madurar y volverse más complejas requiere formalizar sus procesos de planeación. Es posible que la flexibilidad e informalidad sean útiles en un inicio, pero el crecimiento puede requerir mayor formalidad en los aspectos de planeación y control. Los resultados también demostraron que las PYME Familiares Chinas que le dieron mayor importancia a la planeación, obtuvieron un rendimiento superior, lo que permite destacar la importancia de que los gerentes desarrollen una visión de futuro y piensen más allá del día a día, con el propósito de desarrollar una perspectiva a largo plazo. La ausencia de planeación puede resultar en excesivas situaciones imprevistas, inexistencia de una medida para controlar el éxito o fracaso de la gestión, carencia de una visión clara y falta de control.

En resumen, desperdicio de tiempo, recursos y oportunidades, por otra parte, los resultados del análisis mostraron que las PYMES Familiares que tienen una planeación sofisticada obtuvieron un rendimiento superior. Los resultados sugieren que podría existir mayor probabilidad de mejorar el rendimiento mediante la aplicación de un proceso formal de planeación, que a través de un proceso emergente e informal. Para ello la planeación formal debe cumplir como algunos requisitos como: flexibilidad, adaptación a la rápida evolución del entorno y compromiso en el proceso de elaboración y control de la estrategia por parte de quienes dirigen las PYMES. También se ha encontrado que las PYMES que planearon a un horizonte temporal más amplio obtuvieron un rendimiento superior. En cuanto a la utilización de herramientas estratégicas, los resultados del análisis muestran que las PYMES que utilizan en mayor medida estos instrumentos, tienen un mayor grado de formalidad de la planeación. Sin embargo, se aprecia un uso limitado de herramientas, ya sea por desconocimiento o porque los gerentes no están convencidos de los beneficios prácticos de su utilización. También puede ser indicativo de que la diversidad de herramientas con las que se cuenta actualmente no han permeado en la práctica empresarial. Finalmente, existe evidencia de que la utilización de herramientas de gestión contables y financieras, influyen en el nivel de formalidad de la planeación y el rendimiento de la PYMES. Los resultados muestran, que dichas herramientas se utilizan en mayor medida que las herramientas de gestión estratégica,

lo que puede ser indicativo de un énfasis en el corto plazo y de la inconsciencia en la necesidad de una visión estratégica.

### **Sugerencias**

1. Promover el pensamiento estratégico entre los directores, gerentes o dueños de las PYMES a través de las cámaras y asociaciones que aglutinan a este tipo de empresas, con el propósito de fortalecer sus procesos de planeación.
2. Elevar el nivel de formalidad de la planeación estratégica en las PYMES a través de la promoción de un plan por escrito considerando dentro de su contenido: (a) misión, visión y objetivos; (b) análisis interno y externo; (c) formulación de estrategias; y (d) control estratégico.
3. Elevar el uso de herramientas estratégicas y de herramientas de gestión contables y financieras que faciliten la elaboración, ejecución y control de la planeación. El número de herramientas que se pueden utilizar depende de las necesidades particulares de cada empresa. No obstante, es necesario conocer diversas herramientas para determinar si se adaptan a sus necesidades. Se sugiere el uso de indicadores de gestión, específicamente, la herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral.

### **Referencias**

- Amarjen, (2009). Definición de la empresa familiar y conceptos afines. [Extraído el 27 de Julio de 2009] <http://amarjen.wordpress.com/2009/04/14/definicion-de-empresa-familiar-y-conceptos-afines/> el 27 de Julio de 2009]
- Anzola Rojas S. (2010). Administración de pequeñas empresas. Mc Graw Hill, México.
- Bateman, S. y Snell, S. (2005): Administración una ventaja competitiva. cuarta edición, México: McGraw Hill.
- Belausteguigoitia, R. I. (2012) “Empresas familiares. Su dinámica equilibrio y Consolidación.” Editorial McGraw Hill, Segunda Edición. p. 19, p.135, 136 p. 137 p.140, p. 224
- Carrión, J. (2007): Estrategia, de la visión a la acción, segunda edición, ESIC Libros Profesionales de Empresa. Madrid.
- Casillas, J. y Acedo, F. (2007): “Evolution of Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FRB” en family Business Review, vol 20, num 2, pp.141

- Chiavenato, I. (2005): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta edición, México. Mc. Graw Hill.
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid  
Hernández,S.& Fernández,C. (2006).*Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill
- López, J., y Sabater, R. (s.f.). *La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa*. Una revisión. Recuperado 13-11-2005, en <http://www.um.es/fee/documentos/dt2-00.pdf>
- Montaño, F. (2010). *Análisis de la dirección y administración en negocios familiares para definir estrategias que induzcan a una organización formal como empresa familiar*. Tesis de Maestría en Calidad, Universidad La Salle Noroeste. Cd. Obregón, Sonora.
- Palomo, M. (2005): “Los problemas de gestión y la problemática de las PYMEs”, *Ingenierías*, vol. VIII, no. 28, pp. 1-15.
- Rodríguez, J (2005): *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Quinta Edición, International Thomson, México.  
Rodríguez Valencia J. (2005) *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Cengage learnig, México.
- Sánchez- Crespo, (2006). *Sánchez-Crespo Abogados y Consultores*.
- Soriano, S. (2005), “El 80% de las PYMES fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué?”, *RG Pymes*, Noviembre.
- Stonehouse, G. y Pemberton, J. (2004): “Strategic planning in SMEs – some empirical findings”, *Management Decision*, vol. 40, no. 9, pp. 853-861.
- Zahra, S. A., Neubaum D. O. y Naldi, L. (2007). “The effects of ownership and governance on SMEs international knowledge-based resources”. *Small Business Economics*, vol. 29, pp. 309-327.
- Zevallos, E. (2003): “Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina”, *Revista de la CEPAL*, vol. 79, pp. 53-70.



## **Sucesión en la PYME Familiar, caso Florerías de Mexicali, B.C.**

Zulema Córdova Ruiz, Universidad Autónoma de Baja California, zulema.cordova@uabc.edu.mx  
Jackeline Hernández Bejarano, Universidad Autónoma de Baja California, jackeline.hernandez@uabc.edu.mx  
Sofía Lizzett Reyes Ayala, Universidad Autónoma de Baja California, lizzettreyes@uabc.edu.mx  
Sósima Carrillo, Universidad Autónoma de Baja California, sosima@uabc.edu.mx  
Loreto María Bravo Zanoquera, Universidad Autónoma de Baja California, loreto@uabc.edu.mx

### **Eje temático: Análisis y gestión organizacional**

#### **Resumen**

La presente investigación se llevó a cabo para conocer algunos de los aspectos que deben tomar en cuenta las pequeñas y medianas empresas familiares al momento de planear la sucesión gerencial. El objeto de estudio fueron 25 empresas familiares dedicadas al sector comercio, específicamente a la venta de flores, ubicadas en la ciudad de Mexicali, B.C., que actualmente se encuentran operando y cuya administración está en manos de la generación fundadora. La información presentada se tomó tanto de fuentes bibliográficas como de trabajos de investigación relacionados con el proceso de sucesión. Asimismo, se llevaron a cabo entrevistas directas con personal de algunas empresas que cumplían con las características arriba descritas. Como resultado de la investigación, se encontró que las empresas no tienen planeado, ni siquiera pensado, el proceso de sucesión. En la mayoría de los casos, consideran que el cambio de mando será una situación muy lejana a la que no quieren prestarle el tiempo necesario para planificarla, aun cuando esto representa la continuidad de la empresa. Con el resultado obtenido, se logró presentar ciertas recomendaciones para que sean consideradas por estas pequeñas empresas familiares con el objeto de ayudar en el momento de realizar el plan de sucesión.

**Palabras claves:** empresa familiar, sucesión, pymes.

#### **Introducción**

En los últimos años, se han llevado a cabo diversos estudios sobre la modernización y el desarrollo de las PYME's en México. Uno de los puntos que en ellos se señala es que, generalmente, en las pequeñas empresas son los fundadores quienes manejan todos los aspectos de la administración y operación y que suelen manifestar cierta resistencia al cambio y a la modernización de las mismas. La experiencia, el nivel académico de los fundadores y el conocimiento y aplicación de métodos administrativos y organizacionales resulta un elemento clave para formar estrategias que permitan, entre otras cosas, dar continuidad a los negocios a través de las generaciones. Derivado de lo antes mencionado se trata de validar si esto es aplicable en los pequeños y medianos negocios familiares en Mexicali, B.C. que se dedican a la actividad de la comercialización de flores, buscando en todo momento poder alcanzar el objetivo fundamentado para el estudio y lograr determinar qué factores se presentan en estas empresas y cuales son causantes de que los negocios no logren permanencia y sobretodo competitividad, derivado de la falta de planeación del proceso sucesorio. Si las empresas

familiares desean conseguir su permanencia a través del tiempo deben pasar por un proceso que, aunque en ocasiones es difícil, es necesario para lograr la perpetuidad. Este proceso se refiere a la sucesión del director de la empresa familiar, también llamado transmisión generacional. La sucesión se define como el cambio de mando, tanto en lo administrativo como en la propiedad, dentro de una empresa por parte del fundador a su sucesor (Amat, 2004).

### **Planteamiento de problema**

La planeación adecuada de la sucesión de las pequeñas y medianas empresas familiares les permitirá la prosperidad y continuidad, ya que como es bien sabido es mejor prevenir que corregir. Además, si planificar normalmente da frutos; entonces surge la pregunta: ¿por qué hay tantos dueños de empresas familiares que dejan a la suerte la continuidad de sus negocios? ¿Por qué los fundadores son tan temerosos a planear su retiro? Existen algunas explicaciones que nos pueden ayudar a contestar estas preguntas; por ejemplo, quienes han mantenido las riendas de su negocio por décadas, no les es fácil soltarlas ya que consideran que no habrá quien cuide la empresa como ellos lo hicieron. De igual manera, existen empresarios que sienten que al dejar de ser los propietarios, experimentan una pérdida de identidad y por lo tanto les resulta difícil asimilar su nueva situación. La presente investigación, busca estudiar algunos aspectos organizacionales que se relacionan con el proceso de sucesión por parte del fundador en la pequeña empresa familiar hacia el sucesor; ya que de ésta decisión depende, en gran medida, la continuidad y prosperidad de la empresa. Si esta decisión se toma de manera idónea, es decir llevando a cabo su planeación y establecimiento, la empresa logrará permanecer en el tiempo. Si no es así; si el cambio generacional se lleva a cabo de manera empírica, improvisada y sin preparación, la vida de la empresa estará en juego.

### **Objetivo**

El objetivo principal de esta investigación es determinar los factores que afectan e imposibilitan que las PYME's familiares del giro de florerías de la ciudad de Mexicali, B.C., trasciendan y se consoliden, al no implementar un proceso de sucesión que garantice la profesionalización de la empresa y genere competitividad.

Los objetivos específicos que derivan de lo anterior son:

- 1) Conocer si los socios o propietarios de las empresas objeto de este estudio han llevado a cabo la elaboración de un plan de sucesión.

- 2) Conocer sobre quién caerá la decisión de designar al sucesor, cuando se llegue el momento.
- 3) Informar a los propietarios sobre los aspectos que son importantes y que deben considerarse antes de elaborar un plan de sucesión; con el propósito de proporcionarles algún soporte para la toma de decisiones en pro de la continuidad de las mismas.

### **Revisión literaria**

La importancia colectiva que tienen las PYME's se debe a que más del 95% de todas las empresas que operan en nuestro país son micro, pequeñas y medianas (Rodríguez Valencia, 2010). Además, la pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos en México. Por otro lado, la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, ya que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad mediante la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. De igual manera debe anotarse que la pequeña empresa ofrece el campo experimental para generar, con frecuencia, los nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer las cosas.

### **Definición de empresa familiar**

En el mundo de los negocios es muy común escuchar de las empresas familiares, de hecho se considera que esta es una de las principales fuentes de creación de empresas. Y como no serlo si como comenta Davis (2006) este tipo de empresas representan cerca de dos tercios de todas las empresas en todas las economías. La empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básicas (estratégicas y operativas) asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones (Soto, 2007). Aunque cada organización tiene sus propios miembros, metas y valores, se ha encontrado que es posible establecer diferencias entre las empresas familiares y las que no lo son. Estas son algunas características de las pequeñas empresas familiares:

1. Las pequeñas empresas tienden a sobre capitalizarse y a contraer pocas o ninguna deuda y suelen tener alta liquidez ya que con frecuencia sus márgenes de operación y su retorno sobre activos exceden a los de sus competidores. Los negocios familiares suelen estar económicamente subdesarrollados, en el sentido de que no son tan grandes como podrían ser. Frecuentemente ocurre que en cuanto el dueño de estas

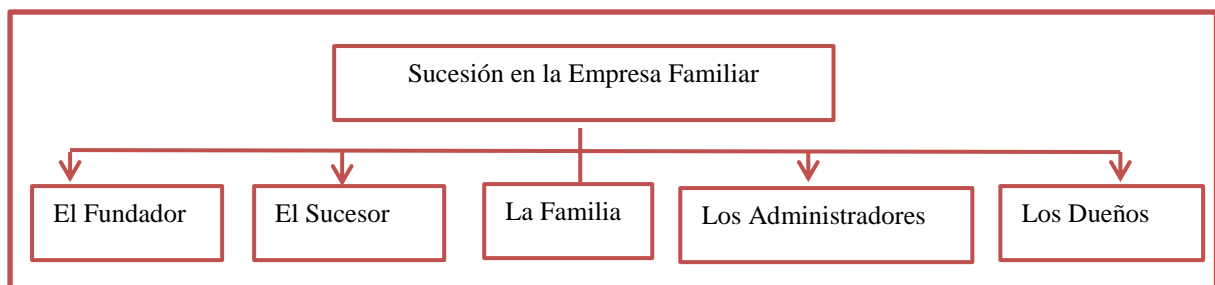
organizaciones alcanza un bienestar económico no le interesa optimizar el tamaño de su empresa o sus ingresos.

2. Se considera que los negocios familiares tienen una gran ventaja estratégica, ya que no es necesario que produzcan utilidades en el corto plazo para mantener contentos a sus accionistas, por lo que se pueden orientar al largo plazo.
3. Dado que en estas empresas, los subsistemas de empresa y la familia interactúan, no se suelen tomar decisiones puramente racionales que afecten a la empresa, sino que los intereses de la familia también juegan un papel importante.

### **Sucesión en la empresa familiar**

La sucesión es un asunto que requiere de análisis desde la perspectiva familiar, administrativa y de propiedad para poder entender adecuadamente las perspectivas de los distintos grupos de interés. La continuidad del negocio familiar está relacionada con la sucesión y mucho se ha escrito acerca de la misma dada su importancia para lograr una transferencia exitosa de la administración de la Empresa Familiar. (Sharma et al., 2004). Algunas tendencias teóricas recientes sugieren que el éxito en el proceso de sucesión de la Empresa Familiar se incrementa con la propensión del fundador de salir de la empresa, el deseo del sucesor de incorporarse a la compañía, los acuerdos entre los miembros de la familia de mantener el negocio familiar, la aceptación de los roles individuales, y la planeación de la sucesión (Sharma et al., 2004).

Figura 1. Individuos y Grupos afectados por la sucesión en la empresa familiar



Fuente: Sharma, 2004.

La sucesión es un proceso que afecta al fundador y al sucesor, a la familia, a los administradores, a los dueños y a otros grupos de interés (Ver Figura 1). Durante este periodo se dan algunos cambios ya que las relaciones familiares necesitan reacomodarse, los patrones tradicionales de influencia se redistribuyen, se implementa una administración de largo plazo y se crea una nueva estructura de propiedad que de forma a la organización familiar (Lansberg, 2008). Algunos de los temas más importantes en la planeación de la sucesión requieren de discusión y negociación entre las partes interesadas ya que son temas altamente

sensibles, como por ejemplo, la división del poder, la autoridad, la toma de decisiones, el dinero, las ganancias, las personalidades de cada uno de los miembros, la ética, los valores laborales, entre otros (Sharma et al., 2004).

### Administración de la sucesión

El 80% de empresas familiares de primera generación tienen una cultura de administración paternalista, pero en las siguientes generaciones dos terceras partes de estas compañías toman la decisión de profesionalizar la administración de la empresa (Negreira, 2007). La administración paternalista se caracteriza por tener relaciones jerárquicas, estar controlada por la alta administración, tener supervisión cercana y desconfianza de los miembros externos. La profesionalización de la administración involucra la inclusión, y algunas veces, la predominancia de administradores no familiares en la empresa, (Venter, E. Boshoff, G. Y Mass G. 2005). Ver Figura 2. Los negocios con un crecimiento significativo deben profesionalizarse eliminando así a los miembros de la familia y contratando administradores no familiares (Lambrecht, J. 2005). Hay estudios que examinan estos factores en relación a los asuntos de la sucesión, y es importante plantearnos si las condiciones en la industria favorecen una administración familiar o viceversa.

Frecuentemente la generación fundadora provee la experiencia a la generación júnior, enseñándole cómo funciona el negocio; pero los errores más frecuentes que cometen los fundadores ocurren al tratar de darle a la generación júnior habilidades para reconocer nuevas oportunidades de negocio, y/o para desarrollar nuevas estrategias que les permitan aprovechar dichas oportunidades (Venter, E. Boshoff, G. Y Mass G. 2005).

Figura 2. Administración de la Empresa Familiar



Fuente: Venter, E. Boshoff, G. Y Mass G. 2005

## **Metodología**

El alcance del este estudio es descriptivo- cuantitativo. Considerado descriptivo ya que se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga y cuantitativos ya que el proceso se aplica secuencialmente: se comienza con una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se establecen objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye el marco o una perspectiva teórica. Después se analizan objetivos y preguntas, cuyas respuestas tentativas se traducen (no siempre) en hipótesis; se elabora o selecciona un plan para probar las hipótesis y se determina una muestra. Por último, se recoleccionan datos utilizando uno o más instrumentos de medición, los cuales se estudian, y se reportan los resultados (Hernández, 2006). Primero se revisó la literatura y se desarrolló el marco teórico, según la pregunta de investigación; luego se hicieron unas proposiciones de investigación que llevaron a una selección de casos, los cuales incluían el diseño de protocolos para la recolección de datos mediante entrevistas y encuestas semi-estructuradas a empresas que cumplieran con las características descritas en el objeto de estudio, luego se revisó y analizó la información, se confrontó con el marco teórico, mediante análisis cruzados de la información, hasta la construcción del informe final.

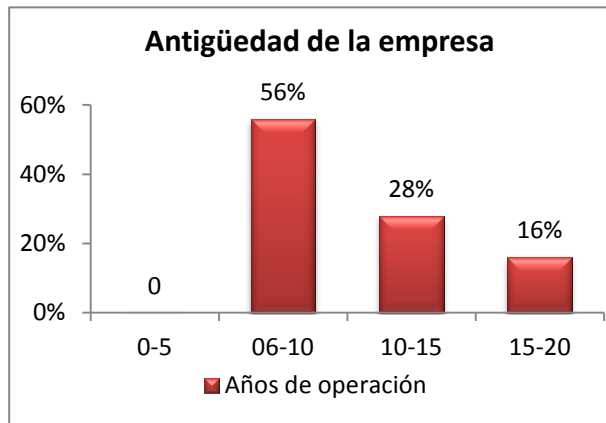
La hipótesis planteada en este trabajo de investigación se formuló de la siguiente manera: “Para poder tener la certeza de desarrollar un plan de sucesión, deberán considerarse previamente: el estilo de liderazgo del fundador, la relación con los hijos y demás descendientes directos o indirectos, y el involucramiento de estos en el negocio, esto servirá para facilitar su implementación, lo que significara trascendencia y consolidación”.

Para la realización de esta investigación se ha tomado una muestra de 25 Pymes situadas en Mexicali, B.C., dedicadas a realizar actividades comerciales como florerías y que están en la etapa de la primera generación.

## **Análisis e interpretación de resultados**

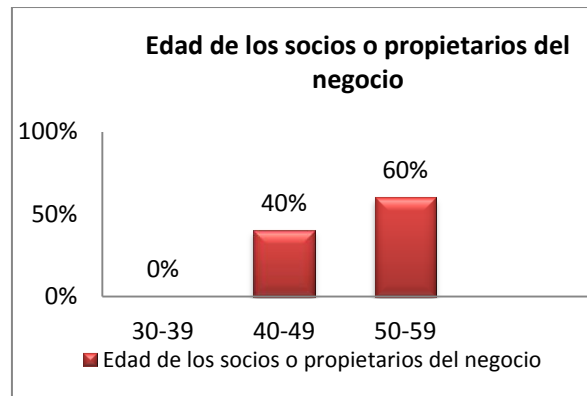
En la presente tabla nos percatamos que un 28% de las empresas tiene trabajando entre 10 y 15 años, mientras que el 16% tienen operando entre 15 y 20 años. Para quienes las están administrando, estos años representan gran parte de su vida así como una fuerte inversión en tiempo, dinero y esfuerzo. Y un alto porcentaje 56% se ubican en el rango de los 6 y 10 años quienes representan el potencial importante para poder gestionar el proceso de sucesión teniendo posibilidades de éxito y continuidad.

**Gráfica 1. Antigüedad de la empresa.**



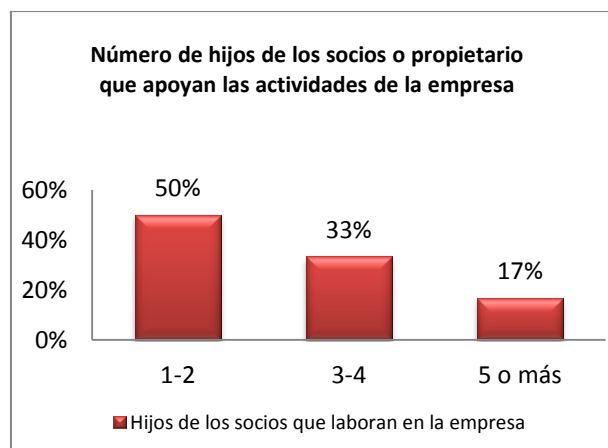
Elaboración propia

**Gráfica 2. Edad de los socios o propietarios del negocio.**



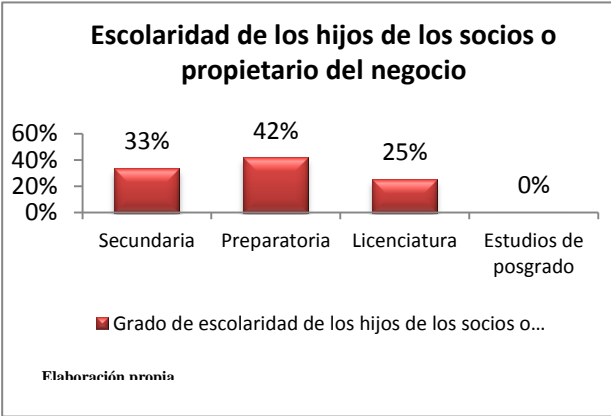
En cuanto a la edad de los socios o propietarios del negocio, se obtuvo que el 60% de éstos andan entre los 50 y 59 años. Este dato es importante, ya que como se mencionó en el planteamiento, la etapa de vida en que se encuentra el fundador definirá en gran medida la soltura con la que se llevará a cabo la sucesión del negocio.

**Gráfica 3. Número de hijos de los socios o propietario que apoyan en las actividades de la empresa**



Según los datos recabados, un total de doce hijos auxilian en las actividades dentro empresas. La tendencia indica que entre 1 y 2 hijos es lo más común dentro de las florerías dando apoyo a actividades propias del negocio.

**Gráfica 4. Escolaridad de los hijos de los socios o propietario del negocio.**



Considerando el grado de escolaridad con que cuentan los hijos de los microempresarios, se refleja que de los doce hijos, tres cumplieron con estudios universitarios o bien los están llevando a cabo, cinco de ellos solamente terminó la etapa de educación media superior. Estos datos son importantes, ya que como se acaba de mencionar, un número considerable de los hijos tiene o están llevando a cabo estudios de licenciatura y están conscientes que la planeación es un elemento importante si es que se desea continuar con el negocio a través de los años.

**Gráfica 5. Expectativas de los hijos de los socios o propietario del negocio.**





Como se puede observar, siete de los doce hijos se sienten comprometidos y desean continuar en la empresa, sintiendo que serán de gran apoyo en el éxito de la misma. Dos de los doce hijos, tienen la expectativa que después de algún tiempo de desarrollarse dentro de la empresa familiar, pudieran tener la experiencia suficiente para iniciar con éxito un negocio propio. Y sólo tres de los hijos desea desarrollarse en otra empresa donde pueda poner en práctica los conocimientos adquiridos en sus estudios universitarios.

**Gráfica 6. ¿Han pensado los socios o propietario en la sucesión gerencial?**



Según el dato observado, en el caso de las 25 empresas, los socios o propietarios ni siquiera han pensado en el proceso de sucesión en sus empresas. Aunque respondieron que están conscientes que éste debe llevarse a cabo, todos coincidieron en ver este proceso como un momento muy lejano.

## Conclusión

Con base en el análisis de los resultados obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones: Ninguno de los socios o propietarios de la pequeña empresa familiar ha planeado la sucesión gerencial de su negocio, aún con conocimiento que esto es importante para lograr la continuidad del mismo. La información obtenida a través del instrumento de medición apoya la hipótesis planteada en esta investigación, ya que los socios o propietarios de las pequeñas empresas familiares sí deben consideran las expectativas de los hijos, la relación de estos con la empresa, las fases vitales padre-hijo así como el estilo del liderazgo del sucedido son aspectos que deben considerarse antes de elaborar un plan de sucesión, e incluso de esto depende que el cambio de mando se realice de una manera más sencilla y natural. Aún y cuando la toma de decisiones, en la mayoría de los casos, recae en una sola persona, los socios comentaron que buscarán asesoría para seleccionar al candidato idóneo de

la manera más acertada, aunque al final la última palabra será la de ellos. Se convierte fundamental el elegir una estructura de propiedad para la próxima generación y establecer unas bases para la sucesión y la futura gestión de la empresa. Otro factor que el propietario debe tener en cuenta es evaluar el atractivo de la empresa e implementar una estrategia que motive a los sucesores a tener interés por el negocio. En la actualidad, el aumento de la competencia y el establecimiento de grandes compañías originan que una gran cantidad de empresas inicien y cierren operaciones en un lapso corto de tiempo. Las empresas, específicamente las pequeñas empresas familiares deben considerar que para poder sobrevivir al cambio generacional, deben llevar a cabo un plan de sucesión. Otra consideración importante en una empresa es la profesionalización, es decir, es necesario definir la función de los propietarios y de los empleados, atraer y mantener a profesionales, si bien es cierto que quizá esto no les garantice la continuidad a través del tiempo, si se convierte en algo relevante antes de elaborar la sucesión lo cual pudiera facilitar en gran medida el cambio de mando.

### **Recomendaciones.**

Concientizar a los socios o propietarios no solo de las pequeñas empresas, sino a todos los que pertenecen a una empresa familiar, de la importancia y trascendencia que tiene la planeación de la sucesión generacional. Aun cuando con esto no se garantiza el éxito de las empresas a través del tiempo, sí contribuye a que este cambio no se haga de manera casual y precipitada, ganando con ello competitividad. El buscar asesoría que permita desarrollar un buen plan de sucesión, tanto en el aspecto administrativo como en el jurídico; y, aplicarlo en tiempo y forma para que dé los resultados deseados. También es necesario dar continuidad al estudio para conocer si efectivamente se llevó a cabo la planeación del proceso de sucesión, se aplicó correctamente y arrojó los resultados anhelados. Esto permitirá a las empresas conocer las consecuencias que pueden presentarse, pudiendo ser fructuosas, debido a la correcta elaboración y aplicación del plan de sucesión; o bien, con resultados infortunados si es que no se elabora o no se apegan al desarrollo del mismo.

### **Referencias**

Amat, Joan María (2004), *La Continuidad De La Empresa Familiar*.

Davis, J. (2006). Dentro del ADN de la empresa”, *Harvard Business Review*, vol. 8. Pp. 44-47 Ediciones Gestión 2004. Barcelona. 2ª Edición.

- Hernández Sampieri, R, Fernández-Collado, C. Baptista Lucio, P. (2006), “Metodología de la Investigación”, México: Mc Graw Hill.
- Lambrecht, J. (2005) “Multigenerational transition in family business: A new explanatory model.” *Family Business Review*, 18 (4), 267-282
- Lansberg, Iván (2008), “The Succession Conspiracy” *Family Business Review*. Vol. I N°2
- Negreira del Río, F. y Negreira del Río, J. (2007) “Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones.” *Revista Empresa* No. 22 Octubre Diciembre 2007 pp. 10 -19
- Rodríguez, V. (2010) *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Cengage Learning
- Sharma, P. (2004). An overview of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17, 1–36.
- Soto, Eduardo y Dolan Simón L (2007), “Las Pymes Ante El Reto Del Siglo XXI: Los Nuevos Mercados Globales” Thomson Editores. México. 1ª Edición.
- Venter, E. Boshoff, G. Y Mass G. (2005) “The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses.” *Family Business Review*, 18 (4), pp. 283-303.

# **El Uso del Blended Learning En UAEM: Caso de la Facultad de Contaduría y Administración**

María de la Luz Sánchez Paz, Universidad Autónoma del Estado de México, maluspdra@gmail.com  
Susana Ruíz Valdés, Universidad Autónoma del Estado de México, srv\_cm@hotmail.com  
César Enrique Estrada Gutiérrez, Universidad Autónoma del Estado de México, cestrada@uaemex.mx

## **Eje temático: Análisis y gestión organizacional**

### **Resumen**

El Blended-Learning es una modalidad de aprendizaje en la que se aprovechan los beneficios de la educación presencial con métodos y técnicas derivados del uso de la tecnología en forma virtual, teniendo alta aceptación ya que aparentemente tiene la ventaja de facilitar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Este modelo mixto puede adaptarse a organizaciones más específicas, que en este caso se trata de la Facultad de Contaduría y Administración como una entidad de Universitaria y al uso de las Nuevas Tecnologías de Información en los procesos educativos.

Por razones de globalización y competitividad, la mayoría de las instituciones de educación superior han realizado esfuerzos por contar con la tecnología necesaria y de vanguardia con el objetivo de mejorar sus procesos administrativos y de enseñanza-aprendizaje.

De esta manera, la inversión económica, en tiempo en tecnología de vanguardia en todas las instalaciones de la institución educativa y en capacitación para los profesores es muy significativa.

Este estudio de corte descriptivo y con un enfoque cuantitativo pretende diagnosticar el uso real de las TIC en dos objetos de estudio: de los profesores y de los alumnos de cuatro licenciaturas en su modalidad presencial, así como determinar la magnitud de la brecha de conocimientos entre ambas poblaciones. Se aplicaron dos cuestionarios, uno para cada población y los resultados han sido sorprendentes: la brecha de conocimientos y aplicación de TIC entre profesores y alumnos es mínima, a favor de los profesores. Además, el uso de TIC es alto en las dos poblaciones estudiadas.

**Palabras clave:** 1) Blended Learning, 2) TICs, 3) Educación y 4) Desempeño

### **Introducción**

La presencia de la tecnología en los procesos de enseñanza aprendizaje ha obligado a las instituciones a realizar grandes inversiones y esfuerzos en la adquisición y capacitación de tecnología de vanguardia en las instalaciones educativas, especialmente en las aulas.

Hasta este momento, no hay evidencia de medición del beneficio y desempeño de estos recursos en cuanto al impacto en la calidad educativa en la Facultad de Contaduría y Administración.

El objetivo es realizar un estudio que muestre el grado de uso y aprovechamiento de los recursos tecnológicos para poder justificar la gran inversión económica y de esfuerzos para el uso de esta tecnología.

El estudio realizado es de corte descriptivo, enfocándose en tres dimensiones: conocimiento, aplicación y expectativas.

Se utilizaron dos instrumentos para medir los mismos parámetros tanto en alumnos como en profesores y verificar la brecha de conocimientos, aplicación y expectativa entre ellos.

Los resultados fueron sorprendentes, mostrando un sano equilibrio, teniendo una mínima ventaja por parte de los profesores. El estudio ha permitido tomar decisiones de continuar con la capacitación específica para los profesores y apoyar a los alumnos en sus actividades usando la tecnología disponible.

## **Marco teórico**

Desde el momento en que se concibió la idea de utilizar la computadora como un apoyo a los procesos educativos, se ha escrito mucho acerca de conceptos, metodologías, tendencias de la educación apoyada en la tecnología. En la literatura consultada, se han encontrado un número importante de estudios relativos a la aplicación de métodos de enseñanza-aprendizaje con ayuda de la computadora.

### ***E-Learning***

E-Learning significa “aprendizaje electrónico”. Es la introducción de programas y sistemas de aprendizaje a través de medios electrónicos para el apoyo del aprendizaje. Utiliza las bondades de la educación a distancia y la virtual, teniendo como medio principal la computadora y el internet. El E-Learning se refiere a la integración efectiva de ciertas tecnologías con las asignaturas para apoyar el aprendizaje del estudiante. Estas tecnologías combinan medios, herramientas, ambientes y material programado.

### ***B-Learning***

Se podría afirmar que el Blending-Learning ha nacido de la necesidad de más contacto humano en la educación virtual. Además, una modalidad que se ha implementado en los procesos educativos de todos los niveles en la modalidad presencial y que se ha incrementado exponencialmente en los últimos años.

A partir de todo lo anterior, una definición más formal sería la siguiente: “El Blended Learning (BL) es la integración de varios enfoques al proceso educativo que involucra la implementación de diversos métodos y recursos, a experiencias de aprendizaje que se obtienen de más de un tipo de fuente de información (Rossett, Douglass, y Frazee, 2004).

### ***M-Learning***

Se puede definir al M-learning como una nueva forma de educación que combina al E-Learning con la utilización de los dispositivos móviles inteligentes (Smart devices como los smartphones, Ipods, pocket PCs, teléfonos móviles 3G, etc.). Al poder acceder información desde cualquier punto geográfico, también se puede aprender dentro de un contexto, en el momento en que se necesite y accedando la información precisa que se quiera saber.

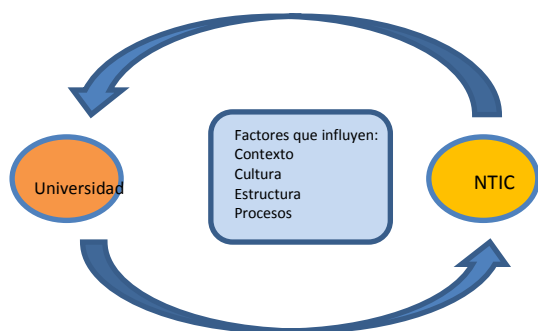
### ***R-Learning***

Un robot es un dispositivo programable y multifuncional, diseñado para realizar una tarea específica. Los robots se diseñan y se construyen para ser versátiles y para funcionar automáticamente sin la intervención humana mientras desempeñan la tarea asignada. En el contexto de la ingeniería robótica, término de robot-Learning se refiere a la posibilidad de que un robot “aprenda” a realizar tareas como evitar obstáculos, controlar algún parámetro o cualquier otra tarea relacionada con la motricidad

### ***LMS (Learning Management Systems)***

Es un sistema automatizado que tiene como objetivo facilitar la administración de la impartición de cursos. Éstos van desde sistemas de entrenamiento con registro de avances hasta software para distribución de cursos en línea o cursos híbridos.

La mayoría de los LMS se basan en el uso de Internet para facilitar el acceso a los contenidos y a la administración desde cualquier punto con acceso a la web.



### ***Especificaciones del Blending-Learning***

Se puede ver que la necesidad de una modalidad mixta viene de dos razones principales: por un lado, la alta deserción en los programas en modalidad a distancia por la baja o nula de interacción personal con el profesor y los compañeros y por otro lado el enriquecimiento de ambientes de aprendizaje con tecnología para el proceso de enseñanza-aprendizaje en la modalidad presencial.

### ***Metodología***

Por la naturaleza de esta investigación, para obtener la información necesaria se utilizó un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y no experimental ya que la meta es identificar las características de los conocimientos en TIC que tienen los profesores y los estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración en el área de licenciatura presencial en la Universidad Autónoma del Estado de México.

Los sujetos de investigación son los alumnos de tres licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración (Administración, Contaduría e Informática Administrativa), así como los profesores que imparten asignaturas en estas licenciaturas.

Como instrumento de medición se diseñaron dos cuestionarios, uno para recabar información de los profesores y otro para recabar la información de los estudiantes. Los datos de la población para elegir la muestra a estudiar se obtuvo de datos recientes originados de la oficina de Control Escolar de la Facultad de Contaduría y Administración.

Ambos cuestionarios fueron aplicados en las instalaciones de la Facultad en el mes de enero de 2013. Para los estudiantes, se aplicó a una muestra de alumnos de cada una de las cuatro licenciaturas, sin distinción de grado de avance de sus estudios, en forma aleatoria. A la muestra de profesores se les aplicó el instrumento sin distinción de tipo de contratación, es decir, sin importar si son de tiempo completo, medio tiempo o de asignatura, también de manera aleatoria.

Una vez obtenida la cantidad de la muestra, se procedió a determinar el número de estudiantes por carrera en proporción, los cuales resultaron ser 9 alumnos de Mercadotecnia, 31 de Informática Administrativa, 45 de Contaduría y 57 de Administración.

Se han definido tres dimensiones de estudio para ambas poblaciones: Dimensión Conocimientos, Dimensión Aplicación y Dimensión Expectativas.

El primer cuestionario se ha diseñado para obtener información de los profesores en cuanto a los conocimientos que tienen en TIC y de su uso en procesos académicos. Se han incluido 25 preguntas contenidas en las 3 dimensiones estudiadas.

El otro cuestionario se ha diseñado para obtener información de los estudiantes en cuanto a los conocimientos que tienen en TIC y de su aplicación en procesos académicos. En este caso se incluyeron 24 preguntas, básicamente las mismas que las que se hacen a los profesores. Además de los datos generales, también estas preguntas incluyen las mismas tres dimensiones: de Conocimientos, de Aplicación y de Expectativas.

#### Análisis Comparativo

Se analiza pregunta por pregunta los resultados, comparando las respuestas de alumnos con la de los profesores en las tres dimensiones: Conocimiento, Aplicación y Expectativas.

#### ***Estudiantes***

En el caso de los alumnos, se tiene un promedio de edad de 20.5 años, el 52% son del género Masculino y el 48% del Femenino, sin embargo, no se encuentra correlación entre género, edad y conocimiento/aplicación.

El 84% de los alumnos encuestados cuenta con equipo de cómputo, lo que presume un alto impacto de las tecnologías en su quehacer cotidiano.

Con respecto a la dimensión de Conocimiento, la mayoría de los alumnos marcaron "casi siempre" en el uso de la paquetería básica, correo electrónico, redes sociales, el aula digital, la plataforma SEDUCA, usan software colaborativo, bases de datos y saben hacer videoconferencias como se demuestra en la tabla siguiente en donde la asimetría con valor negativo indica que la curva está cargada a la derecha.

Con respecto a la dimensión Aplicación podemos observar que, en su mayoría, los alumnos "casi siempre" usan las tecnologías en todos los rubros preguntados.

Con respecto a la dimensión expectativas de los alumnos, podemos ver que prácticamente la totalidad tienen altas expectativas sobre las tecnologías, además, consideran que el uso de las TIC puede elevar el nivel de conocimientos y por consecuencia, integrar mejor la información recibida y mejorar el desempeño al momento de egresar de la institución.

Así mismo, esto refleja que los estudiantes se manifiestan interesados en recibir información de TIC para mejorar su desempeño académico.

La correlación indica que a mayor conocimiento, mayor uso de las aplicaciones y a mayor uso de las aplicaciones, más expectativas se tiene de la tecnología. Es decir, que si los alumnos no conocen algo, hay que inducirlos a que lo conozcan para que lo apliquen y que a la vez, se interesen más en ella.

También, se obtuvo la correlación entre la licenciatura y la dimensión conocimientos y la dimensión aplicación, obteniéndose lo siguiente:

Se puede observar que para los alumnos existe una mínima correlación entre la licenciatura que se cursa y la dimensión conocimiento (.256) y una relación media (.438) entre la licenciatura y la de aplicación. Puede explicarse este resultado, ya que una de las licenciaturas es precisamente la de Informática Administrativa.

### ***Profesores***

Con respecto a los Profesores, se obtuvo una muestra válida de 82, con un promedio de edad de 42.2 años, de los cuales el 57% son mujeres y el 43% hombres, las licenciaturas de formación de los profesores.

Se observa que existen profesores con formación diferente a las licenciaturas que se imparten en la Facultad, pero esto se entiende ya que existen cursos como derecho, inglés, matemáticas, informática, que los imparten especialistas de los temas.



Se llevó a cabo una correlación entre la dimensión conocimiento, aplicación y edad para los profesores encontrándose los siguientes resultados:

No existe correlación entre la edad y la dimensión conocimiento, ni tampoco con la dimensión aplicación. El resultado se explica porque prácticamente, los conocimientos son básicos para todos los profesores.

Por otro lado, se observa que hay correlación (.774) entre el nivel de conocimiento y la aplicación de las herramientas. Lo que indica que efectivamente, los profesores aplican lo que saben.

El 99.5% de los profesores manifiestan tener equipo de cómputo propio.

De los profesores, la dimensión Conocimientos muestra que todos ellos conocen las tecnologías en una escala de 3 sobre 4. Esta observación se hace de la asimetría de la curva, que es -0.864.

En lo que respecta la dimensión Expectativas para profesores, el estudio muestra que los profesores tienen altas expectativas en la aplicación en su quehacer docente, así como también muestran interés en estar informados sobre cómo aplicar las TIC en actividades en el aula.

Al hacer las correlaciones de las tres dimensiones de los profesores se encontró que a mayor conocimiento sobre las TIC, mayor es el manejo de las aplicaciones y a la vez son mayores las expectativas de las tecnologías. Además, a mayor expectativa, también es mayor el conocimiento, lo que indica que los profesores sí están conscientes de la necesidad de usar TIC y se preocupan por la capacitación en este rubro.

#### 4.2 Hallazgos

El desarrollo de esta investigación ha ido arrojando resultados que en parte han sido sorprendentes porque difieren de los resultados esperados. Algunos resultados que se obtuvieron durante esta investigación son los que a continuación se mencionan.

Tanto para alumnos, como para profesores, se encontró que el parámetro edad no tiene correlación con el Conocimiento y la Aplicación de las TIC en las actividades académicas.

En lo que respecta a los profesores, los resultados revelan que en general, los profesores conocen las TIC (se obtiene una media de 3.03 en escala de 4 en la dimensión conocimientos), pero las aplican con una media de 2.62, lo cual significa que no aplican algunas herramientas que conocen a su ámbito docente. Sin embargo, están conscientes de que las TIC representan gran apoyo en sus procesos de enseñanza-aprendizaje y que deben estar actualizados para poder impartir sus clases usando las nuevas tecnologías.

El Blended Learning es muy bien aceptado por los estudiantes y se manifiesta gran interés, tanto por profesores como por alumnos, por estar informado sobre las TIC.

El hallazgo más sorprendente es en relación a la brecha de conocimientos, aplicación y expectativas en TIC que existe entre profesores y estudiantes. Como se muestra en la tabla siguiente, la brecha en conocimientos es del 4.48%, pero a favor de los profesores, es decir, ellos conocen un poco más las herramientas tecnológicas.

Adicionalmente, por el lado de Aplicación de esos conocimientos, los profesores también aplican un 4.48% más estas herramientas en actividades académicas. Se observa que ambos porcentajes son idénticos, reflejando consistencia en las respuestas.

Finalmente, en lo que respecta a Expectativas, son los profesores quienes ven más útil y provechoso el uso de las TIC, y quienes tienen más interés en mantenerse informados en las maneras de usarlas y aplicarlas en las actividades académicas, pero la diferencia es mínima, ya que es de un 5.8%.

El resumen de datos comparativos se encuentra en la siguiente tabla:

	Conocimientos	Aplicación	Expectativas
Estudiantes	2.8529	2.4488	3.0981
Profesores	3.0322	2.6279	3.3309
BRECHA	0.1793 (4.48%)	0.1791 (4.48%)	0.2328 (5.82%)

## Conclusiones

A partir de los hallazgos en esta investigación, se pueden tomar decisiones para incrementar el aprovechamiento de las TIC en la Facultad de Contaduría y Administración, con el objetivo de facilitar al estudiante la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que le son requeridas en las áreas profesionales y pueda insertarse con más facilidad al medio laboral. Una reflexión en el uso o abuso de la tecnología es necesaria en el ambiente docente, comenzando por interpretar adecuadamente las políticas públicas e institucionales, que permean a toda la comunidad universitaria.

No se debe dejar de reflexionar y tratar de mejorar el aprendizaje acoplado todos los medios a disposición, ya que el mundo está continuamente cambiando y no dejará de hacerlo. De no hacerlo así, cada vez será mayor la brecha entre la educación que proporcionamos a la sociedad y la tecnología.

Sin embargo, se debe tener cuidado de no caer en el uso indiscriminado de la tecnología. No se debe hablar únicamente de nuevos recursos educativos sino de un entorno educativo enriquecido con la tecnología. Es decir, se sugiere primero definir el modelo educativo y posteriormente elegir la tecnología que puede apoyar en esa tarea, si es necesaria,

como lo menciona Espuny (2010), debemos evolucionar de las TIC a las TAC (Tecnologías del Aprendizaje y del Conocimiento), dejando de enfocarse en los medios tecnológicos y centrando la atención en alcanzar el aprendizaje y el conocimiento efectivo.

En los documentos consultados se encuentra que los factores en común que se consideran primordiales para el éxito de una enseñanza basada en el Blending Learning están la motivación, la comunicación, la capacitación de los profesores y el cuidadoso diseño de los cursos. Los profesores deben combinar sus fortalezas tradicionales con lo nuevo e innovador para obtener mejoras en el logro de sus objetivos en el aula. De la misma manera, los estudiantes deben concientizarse de la importancia del uso de la tecnología en actividades formales académicas.

Los tecnólogos deben pensar en la simplicidad y en la facilidad de uso, y debe haber especialistas en educación que provean de indicadores y estudios que permitan guiar y medir el impacto de las tecnologías en la docencia.

### **Recomendaciones**

Los resultados revelados por el estudio han llevado a confirmar que el papel que se ha tomado en la capacitación a los profesores ha sido eficiente. Sin embargo, es necesario que se haga el esfuerzo de seguir mejorando en el nivel alcanzado por los profesores.

Se recomienda seguir programando cursos de capacitación en la aplicación de TICs en la docencia e insistir en que los profesores que no lo han hecho, se capaciten. De esta manera, los alumnos también mejorarán en el uso de TICs en la misma medida que los profesores les exijan aplicar la tecnología en sus actividades académicas.

### **Referencias**

- Arras, A., Torres, C. García-Valcárcel, A. (2011). Competencias en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) de los estudiantes universitarios. *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 66, 2011, pp. 1-26. Canarias, España. Recuperado el 26 de diciembre de 2012, de [http://www.revistalatinacs.org/11/art/927\\_Mexico/RLCS\\_art927.pdf](http://www.revistalatinacs.org/11/art/927_Mexico/RLCS_art927.pdf)
- Dávila, S. El aprendizaje Significativo. Esa extraña expresión. Artículo independiente.
- Díaz-Barriga Arceo, F., y Hernández Rojas, G. (2005). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. 2a ed. D.F., México: Mc Graw Hill.
- Graham C. R. (2006) Blended Learning Systems: Definition, Current Trends and Future

- Directions. En Bonk, C. J. & Graham C. R. (Eds.) Handbook of Blended Learning: Global perspectives, local designs. San Francisco, CA: Pfeiffer Publishing.
- Heinze, A. & C. Procter (2004). Reflections on the Use of Blended Learning. *Education in a Changing Environment conference proceedings 13th-14th, September 2004*. University of Salford.
- Kurubacak, G. (2007). Identifying Research Priorities and Needs in Mobile Learning Technologies for Distance Education: A Delphi Study. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. Vol. 19, Number 3, 216-227. ISSN 1812-9129. Pag. 2.
- Ladwig, J. y Gore, J. (2003). Quality teaching in NSW public schools. DET (Department of Education and Training). Discussion Paper.
- Lagunes, A., Contreras, J., y Flores, M. A. (2009). Blended Learning como alternativa de aprendizaje para los estudiantes de Educación Superior en México.
- Lagunes, A., May, G., y Goytia, B. (2009). Grado de aceptación del Blended Learning como alternativa de aprendizaje por los estudiantes de Educación Superior. *Congreso de Investigación del Academia Journals* , 1 (1), 20-24.
- Lagunes, A., Ortíz, A. F., Torres, C. A., y Flores, M. A. (2010). Grado de aceptación del Blended Learning por parte de los profesores de la Universidad Veracruzana. In N. Callaos, Novena Conferencia Iberoamericana en Sistemas, *Cibernética e Informática* (Vol. II, pp. 147-151). Orlando, Florida, Estados Unidos: International Institute of InformaTIC and Systemics.
- Lavigne, G. Organista, J. Aguirre, L. (2006). Evaluación de la modalidad híbrida, presencial/en línea, por estudiantes de posgrado en educación. *Actualidades Investigativas en Educación*, 1(6), 1-25.
- Lebrun, M. (2011) Impacts des TIC sur la qualité des apprentissages des étudiants et le développement professionnel des enseignants : vers une approche systémique. *Revue des Sciences et Technologies de L'information et de la Communication pour l'Éducation et la Formation (STICEF)*. Volume18. (UCL, Louvain-la-Neuve, Belgique)
- Lugo Martínez, A. (2013). Apuntes de la asignatura de Seminario de Investigación Educativa. Universidad Santander.
- Rooney, J.E. (2003). Blending Learning opportunities to enhance educational programming and meetings. *Association Management*, 55(5), 26-32.
- UNESCO (2012). Institute for Information Technologies in Education. Alternative Models of Education Delivery. September, 2012. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de <http://iite.unesco.org/pics/publications/en/files/3214709>

# Optimización del Sistema Institucional de Tutorías utilizando el modelo de gestión CRM

Ana Campos Madrigal, Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos, anacampos@utez.edu.mx  
Norma Franco Aguilar, Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos, normafranco@utez.edu.mx  
Jessica Puig Brito, Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos, jessicapuig@utez.edu.mx  
Beatriz Amado Sanchez, Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos, beatrizamado@utez.edu.mx

## Área temática: Análisis y gestión organizacional

### Resumen

Se realizó el diseño, validación y fiabilidad del instrumento *Customer Relationship Management* (CRM) para medir el grado de asociación que existe entre los factores internos y externos que influyen en la deserción escolar, del nivel de Técnico Superior Universitario de la División Académica Económica-Administrativa de la Universidad, con la finalidad de atender oportunamente estos factores y disuadir la decisión de los estudiantes para reducir el índice de deserción. Para cumplir con el objetivo, se realizó una revisión de la literatura relacionada al tema, seleccionando el instrumento psicométrico Alfa de Cronbach, debido a que es el que mayormente se adecua a las características de la población en estudio. Éste fue contestado por cincuenta y tres alumnos elegidos aleatoriamente al momento de generar su baja escolar. Cabe mencionar que los datos importantes arrojados refieren a que el factor externo obedece a problemas laborales y el interno a la reprobación. Con los datos obtenidos se demuestra que es factible la implementación del CRM en este tipo de estudios.

**Palabras Clave:** Sistemas de tutorías, Customer Relationship Management, Deserción.

### Introducción

La Universidad Tecnología Emiliano Zapata del Estado de Morelos (UTEZ), ofrece a sus alumnos educación de calidad acorde con la de su entorno socioeconómico, con servicios y productos competitivos e innovadores, todo ello basado en un enfoque humanista con la finalidad de satisfacer las demandas sociales del mercado global. Un indicador de lo anterior en las Universidades, es sin duda, la calidad en la eficiencia terminal, entendiendo a ésta como el hecho que debe existir en la correspondencia directa entre el número de alumnos que ingresa con el que concluye y certifica sus estudios.

Dentro de los problemas más comunes y difíciles que tienen que atender las Universidades de México, se encuentra sin duda alguna la deserción estudiantil; la UTEZ no está exenta de este fenómeno y para hacer frente al problema, cuenta con un programa de tutoría y su diseño es acorde a las necesidades específicas del alumnado y alineado al Sistema Institucional de Tutorías que la propia Coordinación de Universidades Tecnológicas y Politécnicas propone a las instituciones. Sin embargo, la insuficiencia de recurso humano y de la infraestructura para ofrecer el apoyo son sus principales áreas de oportunidad. La primera

refiere atención solo del personal docente de tiempo completo, quien a pesar de estar capacitado no resulta suficiente, en número, por la creciente matrícula a nivel institucional. La segunda requiere mayores espacios, dado que la infraestructura es principalmente utilizada para la impartición de clases; de tal forma que en ambas la eficiencia de los recursos resulta primordial para atender efectivamente a los estudiantes.

Contar con información estratégica acerca de sus clientes y mercados es vital para una empresa u organismo. Saber quiénes compran, qué, dónde, cuánto, cuándo fue la última vez que estuvieron en contacto con la empresa, por qué razón, cuál es el potencial de compra futuro, cuánto cuesta servirlos, cuál es el nivel de satisfacción actual y cuál es el valor de un cliente, son cuestiones clave para tomar decisiones inteligentes. A partir de esta información las empresas pueden decidir: qué clientes vale la pena conservar, a quiénes es mejor dejar partir, qué ofrecer a cada uno, cómo hacer que un cliente no se vaya con la competencia, cómo ejecutar las campañas de mercadeo para lograr atraer a clientes rentables, cómo vender más a los mismos clientes y obtener mayores ganancias. El párrafo anterior expresa claramente la atención que demanda el cliente, es por ello que la presente investigación tiene como objetivo central, adaptar como estrategia el modelo de gestión del CRM al Sistema de Tutorías de la UTEZ, el cual permitirá identificar y acceder de manera oportuna para determinar cuáles son los factores que inciden en la deserción escolar, contemplando de esta manera la interrelación entre los diferentes elementos que definen el éxito de los procesos en adopción y el uso de un CRM. Lograrlo precisamente el objetivo principal de esta investigación, para lo cual se ofrece como punto de partida una sección clara de la revisión teórica relacionada con este tema. Incluye además una sección con la parte experimental que orientó la investigación, particularmente el Estudio de Caso, permitiendo de esta manera llevar a cabo un trabajo de campo en la DACEA de la UTEZ, y para lo cual fue requerido la aplicación de una entrevista semi-estructurada (Márquez et al., 2012) de salida a 53 alumnos que causaron baja. Finalmente, se ofrece una sección con las conclusiones más importantes de la investigación.

## **Marco referencial**

### **2.1 Concepto alumno-cliente**

El concepto alumno-cliente se empezó a utilizar recientemente generando discusión al ser una definición dispersa. Según la Real Academia Española alumno significa “Discípulo, respecto de su maestro, de la materia que está aprendiendo o de la escuela, colegio o universidad donde estudia” y cliente lo define como: “Persona que utiliza con asiduidad los

Servicios de un profesional o empresa”, por consecuencia este nuevo conocimiento a trajo mucha discusión ya que se relaciona la educación con prácticas comerciales; si se observa que en las empresas venden un producto o servicio a través de un proceso (entrada-proceso-salida), en la educación de nivel superior es lo mismo, los alumnos ingresan como materia prima y por medio de un proceso (enseñanza – aprendizaje) se obtiene un producto, el cual cubre un perfil profesional que se ajuste y satisfaga a las necesidades del mercado laboral. Tomando en consideración lo descrito anteriormente la UTEZ busca incluir en su quehacer diario el uso de la tecnología de gestión de relaciones con clientes (CRM) para aplicarse a la universidad para automatizar los procesos relacionados con los alumnos (asesoría, tutorías, seguimiento, captación, matriculación, estadías, etcétera) buscando optimizar la gestión y mejorando la calidad de servicio.

## **2.2 La tutoría y la función del tutor dentro de la UTEZ**

La tutoría, es sin duda alguna, uno de los contenidos indispensables, en cualquier programa de estudios sin importar del nivel que se trate, ya sea elemental o educación básica, media superior o superior; la tutoría debe tener como propósitos fundamentales el acompañar a los alumnos en su inducción y participación en la vida escolar, conocer sus necesidades y sus intereses, además de ser una valiosas ayuda en la planeación de su proyecto de vida íntimamente ligado a su realización como personas y miembros de una sociedad y de su participación activa e integral en ella (Campos i Martínez, 2011).

Los propósitos de la tutoría se enfocan primordialmente a: (Campos et al., 2011)

- Acompañar a los alumnos en aquellas acciones que tiendan a favorecer su introducción en las dinámicas de la Institución Educativa en que se encuentran y en los distintos momentos a lo largo de su permanencia en la misma (ídem).
- Contribuir a reconocer y detectar las necesidades y los intereses de los alumnos, apoyar la formulación de un proyecto de vida viable o factible, así como comprometido con la realización personal a corto, mediano y largo plazo y con el mejoramiento de la convivencia en los ámbitos donde participe (ídem).

Los elementos que conforman el SIT de la UTEZ, se basan principalmente en los requerimientos que se derivan del modelo educativo adoptado por la institución. Para poder crearse fue necesario, bajo el criterio de las autoridades competentes a la Universidad, asignar un comité que pudiera generar el máximo de ideas para obtener un amplio espectro de

posibilidades en dónde abordar la actividad tutorial, creando un listado de necesidades, procediendo a analizar todas las ideas y a pulir su cercanía con lo que se desea obtener (ídem).

### 2.3 CRM

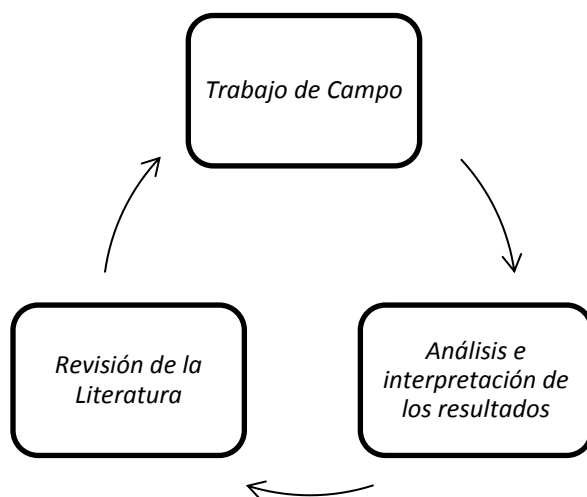
El CRM es una estrategia de negocio que utiliza la tecnología de la información para proveer a la empresa de un panorama total, confiable e integrado de su base de consumidores, de manera que todos los procesos y las interacciones con los clientes ayuden a mantener y expandir una relación mutuamente beneficiosa. Entonces, el sistema es una técnica o un grupo de procesos designados para recolectar datos y ofrecer información que ayude a la organización a evaluar opciones estratégicas (William, 2008).

### Metodología

El presente estudio se abordó desde un enfoque cualitativo (Hernández et al., 2010), donde las interpretaciones y significaciones de los alumnos fueron elementos centrales para alcanzar el objetivo de la investigación.

A fin de dar sentido al origen de los datos, a continuación se presenta el diseño metodológico empleado en la investigación, que constó de tres fases, que interactúan entre ellas.

Figura 1: Diagrama del proceso metodológico



Fuente: Elaboración Propia

*Revisión de la Literatura:* tanto de material teórico como empírico, con el propósito de orientar la construcción teórica del fenómeno a investigar, con la finalidad de abordarlo desde



un punto de vista diferente y realizar un aporte al marco teórico existente (Márquez et al., 2012).

*Trabajo de Campo:* La selección de la muestra se realizó a través del cálculo de poblaciones finitas, donde la población constó de 117 estudiantes de la DACEA, con un error permitido del 11% y un nivel de confianza estimado del 95% dando como resultado una muestra de cincuenta y tres alumnos (Hernandez et al., 2014), esta encuesta se realizó cuando los alumnos estaban realizando su trámite de baja en el año 2013. Después de seleccionar a los sujetos de estudio, se llevó a cabo el proceso de recolección de datos, se diseñó un instrumento tipo entrevista semi-estructurada (Ryan Berente, 2007), la cual fue valorada previo a su aplicación final por seis expertos, las observaciones y recomendaciones fueron incluidas en el formato final de la entrevista, donde se consideraron todos los factores.

*Análisis e interpretación de los resultados:* Una vez obtenidos los datos se realizó un análisis e interpretación de los mismo, con el fin de identificar los patrones de coincidencia para llegar de esta manera a las conclusiones finales (Poot, Faems y Vanhaverbeke, 2009).

## **Fiabilidad**

La confiabilidad define como el grado de un instrumento de varios ítems mide consistentemente una muestra de la población, para el coeficiente alfa de Cronbach se usa para medir la confiabilidad del tipo de consistencia interna de una escala (Prieto y Delgado 2010), para esta investigación se diseñó un instrumento con 38 ítems, de los cuales se determinaron dos variables denominadas factores internos, la cual al realizar el análisis estadístico se requirió eliminar tres ítem y de factores externos se eliminaron 3 ítems, con la finalidad de mejorar la fiabilidad, por tanto, en la tabla 3 se detallan los valores alcanzado por el coeficiente alfa de Cronbach, para cada una de la escalas.

*Tabla 3.*

### **Fiabilidad del instrumento**

<b>Instrumento</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>No. De ítems</b>
General	.822	34
Factores Internos	.783	24
Factores Externos	.715	10

Fuente: Elaboración Propia

## **Validez**

Se efectuó un análisis correlacional entre las dimensiones de factores internos y factores externos y los niveles alcanzados por éstas, superando el valor crítico del 0.3 (Hernández et

al., 2010), con estos valores se afirmó que las escalas utilizadas en esta investigación pueden ser consideradas válidas (Tabla 4).

Tabla 4.

**Validez del instrumento**

	<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Externos</b>
<b>Factores Internos</b>	1	.560**
<b>Factores Externos</b>	.560**	1

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Fuente: Elaboración Propia

**Resultados**

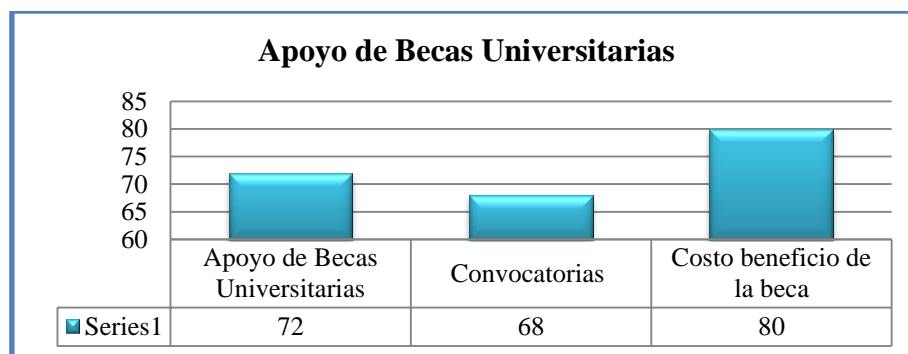
**Factores externos**

De acuerdo a esta investigación los factores externos son aquellos que influyen en la alta deserción pero que no están relacionados con el quehacer diario de la universidad, por tanto los: a) Problemas económicos, b) Problemas familiares y c) problemas laborales se determinaron como factores externos y de acuerdo a las encuestas aplicadas esto son los resultados.

**a) problemas económicos**

El porcentaje más impactante refiere que el setenta y dos por ciento de los estudiantes de la DACEA en la universidad, consideran que las becas otorgadas por la misma, son viables para sostener sus estudios (Figura 3). Sin embargo, es la mayoría de los estudiantes (80%) quienes considera que el costo beneficio de la beca es relativa al pago de la colegiatura, pero para ello, un 68% refiere que las convocatorias podrían ser difundidas de manera más oportuna (Figura 3).

Figura 3: Apoyo de becas universitarias

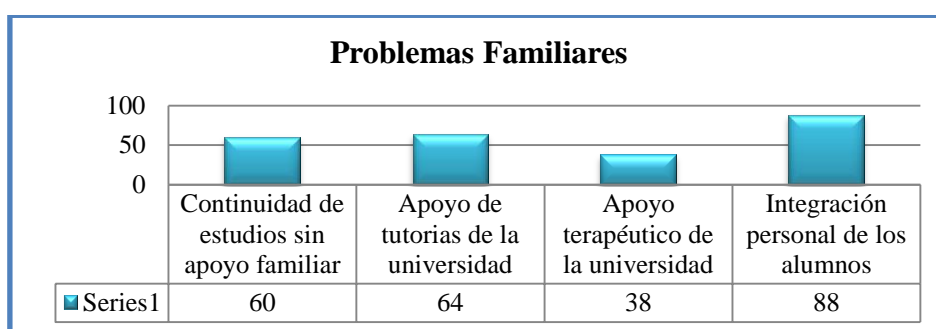


Fuente: Elaboración Propia

### b) problemas familiares

Más de la mitad de los alumnos (60 %) consideran que pueden realizar sus estudios sin el apoyo de algún familiar. Un punto importante, resalta que el sesenta y cuatro por ciento de ellos consideran que han tenido apoyo a través del sistema de tutorías de la universidad y solo el 38% menciona que ha requerido del apoyo terapéutico en su estancia. Finalmente, y de manera impactante es el ochenta y ocho por ciento de los alumnos, quienes consideran que el sistema de tutorías ha incrementado en ellos la integración personal (Figura 4).

Figura 4: Problemas Familiares

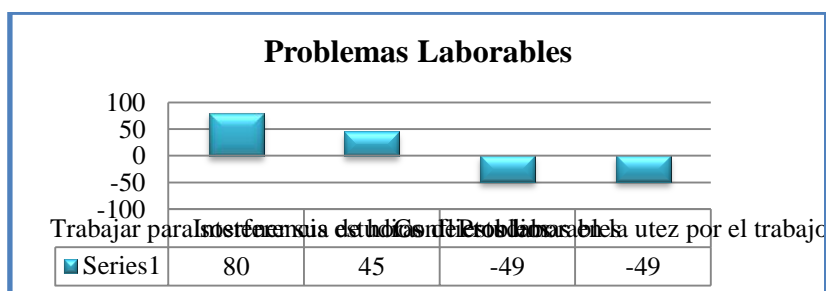


Fuente: Elaboración Propia

### c) problemas laborables

Por lo que respecta a este factor externo, es el 80% de los alumnos encuestados quienes mencionan que requieren de un trabajo para sostener sus estudios universitarios. Sin embargo, cuarenta y cinco por ciento de los alumnos mencionan que sus actividades laborales interfieren con sus horas de estudios; contraponiendo en ambos factores equivalentes al 49% que comentan que no tienen problemas en sus trabajo a causa de sus actividades estudiantiles, o que su actividad laboral no infiere en problemática alguna como estudiante de esta universidad (Figura 5).

Figura 5: Problemas Laborables



Fuente: Elaboración Propia

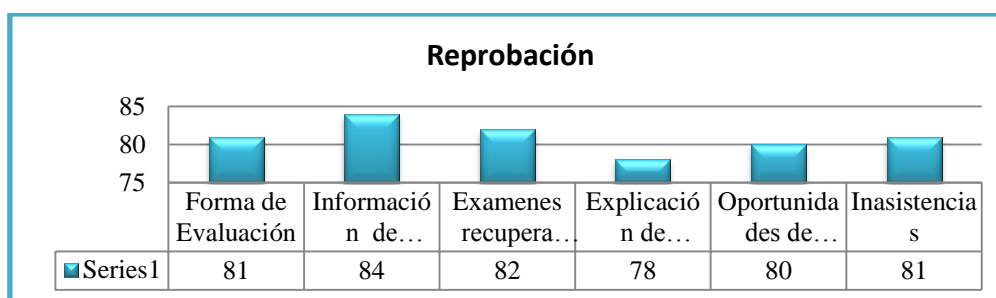
## Factores internos

De acuerdo a esta investigación los factores internos son aquellos que influyen en la alta deserción relacionados con el quehacer diario de la universidad, por tanto los factores de: a) Reprobación, b) Cambio de universidad, c) Cambio de carrera, d) Cambio de turno y e) Problemas de seguridad, se determinaron como factores internos y de acuerdo a las encuestas aplicadas esto son los resultados.

### a) reprobación

El ochenta y un por ciento de los alumnos conocen las ponderaciones de la calificación final de cada una de sus asignaturas, además de que en su mayoría, 84 % de los estudiantes consideran que los profesores de la universidad comunican oportunamente los resultados de las evaluaciones realizadas durante el periodo cuatrimestral. Sin embargo, solo el ochenta y dos por ciento de los encuestados refiere que los profesores realizan los exámenes de recuperación y extraordinarios a los que tienen derecho y más de la mitad (78%) de los profesores otorgan una retroalimentación de sus calificaciones reprobatorias. Finalmente, 80% por ciento de estos jóvenes consideran que el número de oportunidades otorgadas para acreditar una materia resultan suficientes y el ochenta y un por ciento de estos mismos, mencionan que los profesores informaron sobre número de asistencias requeridas para contar con el derecho a presentar evaluaciones tanto ordinarias como extraordinarias (Figura 6).

Figura 6: Reprobación



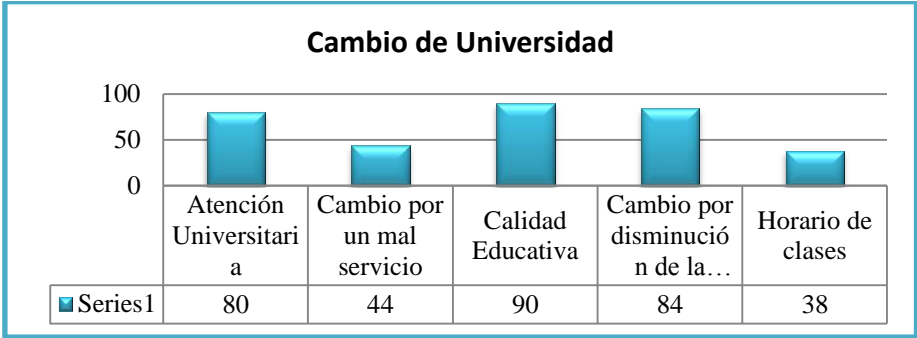
Fuente: Elaboración Propia

### b) cambio de universidad

El ochenta por ciento de los alumnos se encuentran conformes con los servicios y la atención proporcionada por la universidad; menos de la mitad (44 %), de los alumnos mencionan que su cambio se originó por un mal servicio recibido. Cabe resaltar un factor importante que refiere precisamente, a la calidad en la educación de la oferta otorgada a los estudiantes y de como ellos perciben su importancia (90%) para el desarrollo de sus egresados. Por lo que aun

cuando esta tuviera una disminución, un ochenta y cuatro por ciento de los estudiantes no cambiarían de institución ya que su percepción de calidad es determinante. Por lo que respecta al horario de clases y su determinación para realizar un cambio de universidad, esto no resulta representativo, ya que es solo un 38% de los encuestados quienes lo consideran inapropiado (Figura 7).

Figura 7: Cambio de Universidad

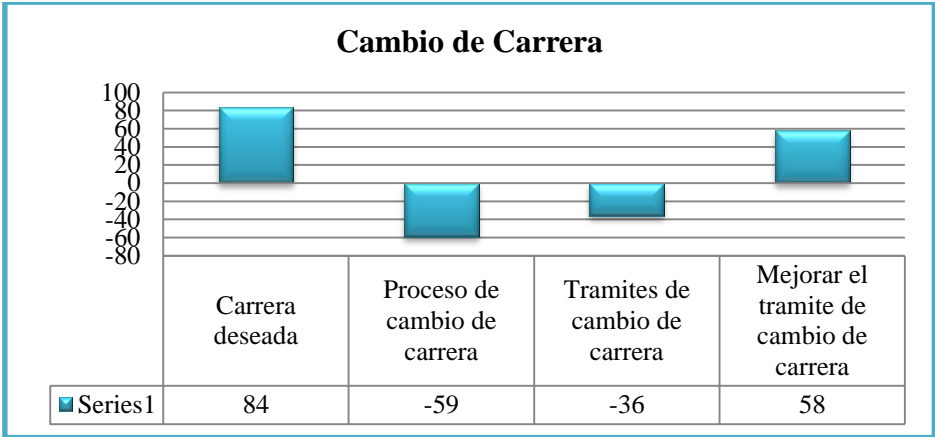


Fuente: Elaboración Propia

**c) cambio de carrera**

Un 84% de los alumnos encuestados, tiene una orientación vocacional clara por la carrera de su elección. En cuanto a procesos, solo el 59% refiere desconocer cuales son los pasos para realizar un cambio de oferta educativa y más de un tercio de los alumnos (36%), consideran inadecuados los trámites para generar un cambio. No obstante, más de la mitad (58%) consideran que estos procesos pueden mejorarse (Figura 8).

Figura 8: Cambio de Carrera



Fuente: Elaboración Propia

## **Discusiones**

De acuerdo a Voelkl et al., (2009), las instituciones de educación superior, deben establecer procesos con valor agregado a partir de CRM, desde diferentes enfoques educativos, al mismo tiempo, Hilbert et al.(2007), los beneficios de la competitividad se derivan en la reorientación organizacional, tanto para la entidad de educación superior como para los usuarios a lo largo de su ciclo de vida, de acuerdo a los resultados obtenidos podemos denotar la necesidad de implementar un CMR en la Universidad Tecnológica Emiliano Zapata, con la finalidad de disminuir el índice de deserción de los alumnos en el nivel de Técnico Superior Universitario.

## **Conclusiones y trabajos futuros**

El resultado de esta investigación, contribuyó para determinar la fiabilidad y validez del instrumento con la finalidad de generar modelo de gestión administrativa, el cual permitirá atender a los alumnos no solo como emisores, este nuevo modelo determina la viabilidad para dar atención personalizada a los requerimientos específicos tanto de los estudiantes como de la propia institución. Un modelo altamente competitivo, requiere una visión innovadora que le permita ofrecer servicios oportunos y acordes a las necesidades actuales del entorno educativo. Si bien es cierto que el uso de un CRM aplica como una herramienta para modelo de negocios, es una realidad migrar al uso de este instrumento visualizando al estudiante como un verdadero “cliente”, la satisfacción de éste en la atención de necesidades concretas, contribuirá durante su trayectoria, con la certeza en las decisiones de permanencia. Es una realidad también que el uso de las tecnologías de la información no son condicionantes para la operatividad del modelo, un sistema dinámico de comunicación realiza de manera efectiva la optimización de los procesos en las diferentes áreas que contribuyen de manera integral al otorgamiento de los servicios educativos en un nivel superior, como lo es el de Técnico Superior Universitarios en la UTEZ.

## **Referencias**

- Campos, A. y Martínez, M. (2011). *El Sistema Institucional de Tutorías como sistema de gestión de la actividad tutorial en la UTEZ*. Primer Congreso de Tutorías de Universidades Tecnológicas. México.
- Campos, A., Coria, J. y Puig, J. (2011). *Sistema Institucional de Tutorías de la Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos*. 1er Foro de Investigación de las Universidades Tecnológicas en el área Económico Administrativa. México.
- Hernández, R., Fernández, C. Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*, México: McGraw Hill.

- Hilbert, Andreas; Schonbrunn Karoline y Schmode Sophie. (2007). Student relationship management in Germany: foundations and opportunities, *Management Revue*, ABI/INFORM Global, 2 (18).
- Rainer Hampp Verlag Corporate, Mering, Germany 86415, GERMANY, pp. 204. 16pgs., <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1291464651&SrchMode=1&sid=2&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1278017&clientId=23922>, 10 de julio de 2010.
- Malhotra, N. (2007). *Investigación de mercados, un enfoque práctico*. México: Prentice Hall.
- Márquez, J., Wences, M., Haces, G., Amado, B. y Montiel H. (2012). *Impacto de la gestión de los procesos colaborativos utilizando las TIC en empresa de manufactura*. *International Review of Business Research Papers*, 3(3), 5-25.
- Martínez-Arias, M.R. (2010), *Evaluación del desempeño*. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 85-96.
- Poot, T., Faems, D. y Vanhaverbeke, W. (2009). *Toward a dynamic perspective on open innovation: a longitudinal assessment of the adoption of internal and external innovation strategies in the Netherlands*. *International Journal of Innovation Management*, 3(2), 177-200.
- Prieto, G. y Delgado, A. (2010). *Fiabilidad y Validez*, *Papeles del Psicólogo*. 31 (1), 67-74.
- Ryan, B. y Berente, N. (2007). *Embedding New IT Artifacts into Design Practice for Knowledge Creation*. Paper presented at the 40th Hawaii International Conference on System Sciences. January 3-6, 2007. Waikoloa, Big Island, Hai. USA.
- Voelkl P.J.R, Silva R.J.A, Solano V.C. M y Pulido M. L.M. (2009). Enfoque CRM percepciones de los usuarios de los procesos administrativos académicos y su valor agregado, *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 90-103.
- William, G. y Raymond, Mc. (2008). *CRM, Administración de relaciones con los clientes*. México: CECSA.

# **La Responsabilidad Social Corporativa Asociada a la Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional**

Diana Mireya Nieto Hipólito, Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez, diana\_nieto@utcj.edu.mx  
Josefa Melgar Bayardo, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, jmelgar@uacj.mx

## **Área temática: Análisis y gestión organizacional**

### **Resumen**

¿Cómo saber si las acciones de una empresa considerada como socialmente responsable, están impactando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de sus empleados?, si se han realizado estudios con diferentes instrumentos de medición y variables. Con el objetivo de analizar 16 estudios realizados sobre la percepción de la responsabilidad social corporativa de los empleados, y su impacto en la satisfacción y compromiso laboral, se presenta este estudio cualitativo, de tipo descriptivo, cuyo propósito principal es el describir los hallazgos reportados en estos estudios. Los resultados muestran que existe una asociación positiva con la percepción de la RSC por parte de los empleados, incluso que se pueden predecir la satisfacción y el compromiso.

Palabras clave: responsabilidad social corporativa, RSC, satisfacción laboral, compromiso organizacional

### **Introducción**

La RSC se asume de manera voluntaria, requiere del compromiso y transparencia, su gestión comprende los siguientes elementos, que van desde la ciudadanía corporativa, hasta la “ética, gobierno corporativo, inversión socialmente responsable, vinculación con públicos, calidad del clima laboral, cuidado en la cadena de valor, respeto y contribución con el ambiente, memorias anuales y comunicación estratégica responsable, con el propósito de llegar a la sostenibilidad” (Túnez & Valarezo, 2012).

La RSC implica que una empresa y todos los que colaboran en ella asuman su compromiso ante la sociedad y den cuenta del cumplimiento de esas responsabilidades ante los sus grupos de interés (Argandoña, 2007). De ahí que la Organización Internacional de la Normalización (ISO) establece que las acciones de RSC deben incluir a la sociedad, al medio ambiente, promover un desarrollo sostenible con base en un comportamiento ético que cumpla con las leyes y los instrumentos intergubernamentales (Campos, 2008).

Se han realizado estudios en Turquía, Israel y Brasil donde se indica que existe una relación entre el nivel de percepción de los empleados en relación con las prácticas de RSC e indicadores organizacionales como el compromiso organizacional (Duarte, 2011; Turker, 2008) y satisfacción laboral (Tziner, Bar, Oren, & Kadosh, 2011).



Sin embargo, en México se desconoce el impacto de la RSC en indicadores organizacionales como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, estos indicadores se ven afectados por las prácticas RSC internas y externas.

De manera específica las prácticas de RSC internas buscan gestionar de forma responsable los recursos humanos (Gaete, Valderrama, Carmona, Elgueta, & Quiroz, 2009), facilitar la comunicación transparente y encontrar un balance entre vida laboral y familiar (Delgado, Gómez, Romera, & Vázquez, 2007). Además promueven la protección de derechos humanos y la aplicación justa de normas laborales guiados por los principios establecidos en el Pacto Mundial de 1999 (Andreu & Fernández, 2011), dentro de un ambiente de trabajo higiénico, saludable y seguro, trato justo e igualitario, retribución legal, capacitación y formación continua (Server & Villalonga, 2005).

Mientras que las prácticas RSC externas, buscan retribuir a la sociedad, medio ambiente, esferas gubernamentales, clientes y proveedores, ofreciendo productos de calidad en un ambiente de competencia ética (Vargas & Vaca, 2005).

Este estudio tiene como objetivo analizar los reportes de estudios realizados sobre la percepción de la RSC por parte de los empleados, relacionados con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Los resultados de esta investigación ofrecerán a los directivos de las organizaciones reconocidas como socialmente responsables, instrumentos y variables que les permitirán conocer el impacto de sus prácticas de RSC en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de sus empleados.

## **Marco referencial**

Garriga & Melé (2004) hicieron una revisión de las teorías de la RSC y las clasificaron en cuatro grupos: instrumentales, teorías políticas, teorías integrativas y teorías éticas, las cuales se describen a continuación:

- a) Instrumentales: En este grupo de teorías la RSC representa una herramienta estratégica que permite lograr objetivos económicos y crear riqueza. Las teorías instrumentales pueden catalogarse en función del objetivo económico propuesto.

Un primer grupo de estas teorías considera que el objetivo es maximizar el valor de utilidades para los accionistas, con frecuencia, esto da lugar a una orientación de beneficios a corto plazo.

Por otra parte un segundo grupo se centra en el objetivo estratégico de lograr ventajas competitivas, lo que produciría beneficios a largo plazo.

Mientras un tercer grupo se enfoca en la mercadotecnia orientada al aumento de ingresos y ventas, mejorar las relaciones con los clientes y crear una buena reputación de la marca de forma ética.

- b) Políticas: Este grupo de teorías y enfoques de RSC, se centran en las interacciones y conexiones entre las empresas y la sociedad, el poder de las empresas por la posición que tienen en la sociedad y la responsabilidad inherente de las empresas ante la sociedad. Incluyen las consideraciones políticas y analizan las políticas relacionadas con el debate de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial), aunque hay una gran variedad de enfoques, se distinguen las teorías del Constitucionalismo Corporativo y la Ciudadanía Corporativa.
- c) Integrativas: Las teorías de esta categoría argumentan que las organizaciones deben integrar las demandas de la sociedad para beneficio de su continuidad y crecimiento, para lograrlo se requiere un análisis y detección de las necesidades y demandas sociales, buscar una respuesta con la finalidad de alcanzar la legitimidad social, una mayor aceptación social y prestigio.
- d) Éticas: La ética es el enfoque principal de las teorías agrupadas en esta categoría, mencionan que es un requisito indispensable para consolidar la relación entre empresa y sociedad. Sus principios se basan en aquello que se debe hacer para lograr una buena sociedad. Los enfoques que destacan dentro de esta categoría son: la teoría normativa de los grupos de interés, la protección de derechos humanos, el desarrollo sustentable y el bien común.

Mientras que Alvarado & Schlesinger (2008) consideran que las organizaciones practican la RSC cuando presenta los siguientes indicadores:

- a) La responsabilidad económica de una organización se logra cuando se obtiene la máxima utilidad económica de su actividad, esfuerzos por obtener éxito a largo plazo, cumplir sus obligaciones con sus accionistas, proveedores, distribuidores y otros agentes con los que trata, y siempre procura mejorar su desempeño económico.
- b) Una organización asume su responsabilidad legal cuando respeta las normas definidas por la ley y formaliza sus obligaciones con accionistas, proveedores, distribuidores y otros agentes con los que trata.
- c) Una organización con responsabilidad ética muestra un comportamiento honesto con sus consumidores, concede prioridad a principios éticos en sus relaciones anteponiendo el logro de un desempeño económico superior.

- d) Una organización es responsable discrecionalmente cuando respeta y protege el entorno natural, patrocina o financia activamente eventos sociales, destina parte de su presupuesto a donaciones y trabajos sociales en favor de los desfavorecidos y se preocupa por mejorar el bienestar de la sociedad.

La satisfacción laboral de un empleado se refleja en las actitudes cognitivas y afectivas hacia su organización (Páez, 2010), por tanto, una actitud positiva de los empleados hacia su organización puede mostrar un sentimiento de satisfacción con la misma (Díaz, Peña, & González, 2012), y afectar positivamente su desempeño laboral, rotación, ausentismo y cuidado del material de trabajo (Páez, 2010).

Según Peña et. al (2013), la satisfacción mostrada por un empleado dentro de su área de trabajo puede deberse a sus propias características, las características de la actividad que desempeña y la valoración personal, que él mismo hace sobre los resultados obtenidos y su esfuerzo mental y físico. Un empleado puede sentirse satisfecho con su remuneración, condiciones de trabajo, jornada de trabajo, el trato de su supervisor, relación con sus compañeros y las oportunidades de desarrollo ofrecidas por su empresa (Raineri, 2007). El grado de satisfacción mostrado por un empleado se relaciona con la edad del empleado, la antigüedad, su cultura, nivel de estudios y género (Pátlan-Perez, Martínez, & Hernández, 2012).

Se ha encontrado que el grado de satisfacción individual de un empleado incide en el compromiso, el ausentismo y la rotación, mientras que a nivel organizacional afecta en el desempeño de una empresa (Páez, 2010).

El compromiso organizacional, indica el tipo de relación establecido entre el empleado y su lugar de trabajo (Melgar, 2011), puede dimensionarse de forma afectiva, normativa y de continuación (Chiang, Núñez, Martín, & Salazar, 2010).

La existencia de un lazo emocional entre el empleado y la organización donde labora, además de mostrar placer por ello y sentirse identificación hacia ella, es indicio de un compromiso afectivo (Maldonado-Radillo, Guillén, & Carranza, 2011). El sentido de obligación de un empleado a permanecer en una organización es evidencia de un compromiso normativo (Gutierrez, Ramirez, & García, 2012). El reconocimiento de costos de un empleado al salir de la organización es una demostración del compromiso de continuación (Maldonado-Radillo, Guillén, & Carranza, 2012).

## **Metodología**

La investigación realizada es de tipo cualitativo, descriptivo, transversal, no

probabilística y no experimental. Se utilizó la técnica de análisis documental, para revisar reportes de investigaciones sobre los temas de RSC, satisfacción laboral y compromiso organizacional. La población estuvo conformada por 40 reportes de investigación aplicada, los cuales fueron revisados y finalmente se analizaron 16. Se seleccionaron los estudios que reportan el uso de algún instrumento para medir la percepción de la RSC, la satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Los reportes seleccionados comprenden el periodo del 2008 al 2012, y corresponden a investigaciones de tipo cuantitativo. La recolección de los reportes de efectuó durante los meses de enero a abril del 2013.

Para el análisis de los artículos se elaboró una tabla en Excel con el nombre del artículo, nombre de los autores, año de publicación, tipo de estudio realizado, objetivo, lugar de estudio, población, muestra, instrumento de medición, variables medidas y hallazgos.

Preguntas de investigación:

¿Es posible medir el impacto que tiene la percepción de la RSC en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional?

¿Cuáles instrumentos se pueden utilizar las organizaciones para medir la percepción de la RSC, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional?

¿Cuáles son los hallazgos reportados por los estudios donde se han medido la percepción de la RSC, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional entre otras variables?

## **Resultados y discusión**

A partir de los reportes analizados se puede responder que si es posible medir el impacto que tiene la percepción de la RSC en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Las organizaciones que desean hacerlo pueden adaptar los instrumentos reportados y adaptarlos a sus necesidades.

En los reportes revisados se encontró que utilizaron diferentes instrumentos para medir tanto la percepción de la RSC, como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. La Tabla 1, recoge los instrumentos que han sido utilizados para medir la percepción de la RSC.

Tabla 1.

Instrumentos utilizados para medir la percepción de la RSC

Autor/Año	Instrumento
Turker (2008)	Escala CSR de Turker
Alcocer (2009)	Cuestionario diseñado por el autor
Mababu (2010)	Standard CSR Questionnaire elaborado por KPMG y la Universidad de Stanford
Tziner et al. (2011)	Escala CSR Turker
Shauki (2011)	Cuestionario diseñado por el autor
Rego et al. (2011)	Employees' perceptions of Corporate Citizenship
Duarte (2011)	Perceived Corporate Social Responsibility Scale (PCSR-S)
Godos-Díez & Fernández (2011)	Escala PRESOR
Nisha (2012)	Cuestionario diseñado por el autor

Fuente: Elaboración propia

Mientras que en los estudios realizados sobre la satisfacción laboral se han utilizado varios instrumentos, la Tabla 2 contiene una relación de instrumentos reportados para su medición.

Tabla 2.

Instrumentos utilizados para medir la satisfacción laboral

Autor/Año	Instrumento
Moreno-Jiménez, Ríos-Rodríguez, Canto-Ortíz, Martín-García & Perles-Nova (2010)	Escala de Satisfacción Laboral elaborada por Warr, Cook y Wall en 1979
Tziner et al. (2011)	Versión corta del Minnesota Satisfaction Questionnaire
Santos et al. (2012)	S10/12 de Melia y Peiró
Díaz, Peña & González (2012)	Job Satisfaction Survey de Spector desarrollado en 1985
Peña, Olloqui & Aguilar (2012)	Rediseño de la escala Job Satisfaction Survey de Spector desarrollado en 1985
Patlán-Pérez, Martínez & Hernández (2012)	Cuestionario de satisfacción laboral Minnesota desarrollado en 1977 por Weiss, Dawis, England & Lofquist

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los estudios realizados sobre el compromiso organizacional destaca la Escala desarrollada por Meyer y Allen, la Tabla 3 presenta los instrumentos encontrados para medir dicho indicador.

Tabla 3.

Instrumentos utilizados para medir el compromiso organizacional

Autor/Año	Instrumento
Chiang, Núñez, Martín & Salazar (2010)	Escala de Meyer y Allen
Santos et al. (2012)	Escala de Meyer y Allen
Maldonado-Radillo (2012)	Escala de Meyer y Allen validada en 1998 por Frutos et al.

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los estudios que relacionan la percepción de la RSC con otras variables como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, se encontró que reportaron la existencia de una relación positiva entre estos indicadores. Incluso en uno de ellos se indica que se puede predecir el compromiso a partir de la RSC. La Tabla 4 incluye los hallazgos de dichas investigaciones.

Tabla 4.

Estudios de la percepción de la RSC, la satisfacción, compromiso y otras variables

Autores/Año	Variables	Hallazgos
Duygu Turker (2008)	Percepción de la RSC, compromiso organizacional y gobierno corporativo	La RSC predice de manera significativa el compromiso organizacional para los actores sociales y no sociales, empleados y clientes, sin embargo, que no había ninguna relación entre la RSC con el gobierno y el nivel de compromiso de los empleados.
Aharon Tziner, Yaki Bar, Lior Oren y Gal Kadosh (2011)	Género, nivel estudios, edad, Percepción de la RSC, Satisfacción Laboral y Justicia Organizacional	La RSC se relaciona positivamente con la justicia organizacional y la satisfacción laboral. La relación entre la RSC y la satisfacción en el trabajo está mediada por la justicia organizacional.
Duarte, A. (2011)	Percepción de la RSC, Satisfacción y Compromiso organizacional	La percepción de las dimensiones de la RSE se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción laboral, siendo la satisfacción reportada la que presenta una relación más alta, la percepción de los empleados respecto de la RSC es el mejor predictor de la satisfacción de los empleados. Las percepciones de las dimensiones de la RSC se relacionan positiva y significativamente con las diferentes formas de compromiso organizacional, siendo el compromiso afectivo el que presenta una relación más alta. Sin embargo, el nivel de las asociaciones entre la RSC y cada una de las tres formas de compromiso con la organización revelan que estas relaciones no son lineales. El compromiso afectivo y normativo son precedidos por la RSC respecto a los empleados como a nivel económico, mientras que el compromiso de continuidad se prevé sólo por la responsabilidad económica percibida. La percepción hacia la comunidad y el medio ambiente no predice ningún tipo de compromiso.

Fuente: Elaboración propia

Las prácticas de RSC implementadas por las organizaciones, pueden fomentar en los empleados una conducta de responsabilidad, si se les informa de los resultados de las actividades en las cuales ellos estuvieron involucrados, lo que finalmente impacta de manera positiva en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Esto se traduce en una cultura de responsabilidad que impacta al exterior de la organización en un corto y largo plazo (Mercado & García, 2007).

El impacto de las prácticas de RSC puede variar en las organizaciones debido a sus políticas organizacionales o gubernamentales (Gaete et al., 2009). De ahí la importancia de realizar una auditoría y medición de los resultados de las acciones de RSC (De la Cuesta & Valor, 2003), dando a conocer a sus empleados, recordando que la rendición de cuentas y la transparencia son la base para una mejoría en la sociedad.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Cuando las instituciones públicas u organizaciones privadas adoptan prácticas de RSC, laboran como agentes éticos, debido a que se trata de un grupo de comunidades “vinculadas por valores, hábitos y actitudes comunes, definidos en una misión de debe resultar legítima para la sociedad” (Avendaño, 2013).

La adopción de prácticas de RSC coloca a las organizaciones en un punto estratégico ventajoso, ahora son los directivos los que pueden decidir si quieren seguir avanzado a partir de un seguimiento sistemático que involucre a sus empleados. Una organización solo puede mejorar el desempeño de su responsabilidad social cuando todos sus miembros asuman su responsabilidad personal.

Dentro de las limitaciones de la investigación, se encuentran el número de estudios revisados, quedando para futuros trabajos ampliar el periodo y tamaño de la muestra.

Aunque ya existen instrumentos para medir la percepción de la RSC por parte de los empleados, se sugiere revisar los que ya se utilizaron en estudios previos y adaptarlos a los requerimientos de la organización, su tamaño, sus políticas, su visión, misión y estrategias. Tener un instrumento a la medida para evaluar el impacto que tiene en los empleados las prácticas de RSC y en los indicadores organizacionales puede contribuir a asumir mejor la responsabilidad personal.

## Referencias

- Alcocer, M. (2009). La percepción de los profesores sobre la importancia de fomentar la responsabilidad social en el proceso formativo de una Facultad de nivel superior. *Ciencia@UAQ*, 2, 60-68.
- Alvarado, A., & Schlesinger, M. (2008). Dimesionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll *Estudios Gerenciales*, 24, 37-59.
- Andreu, A., & Fernández, J. (2011). Sostenibilidad corporativa, De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evaluación necesaria para la creación de valor. . *Harvard Deusto Business Review*, 18.
- Argandoña, A. (2007). Responsabilidad social de la empresa: ¿Qué modelo económico? ¿Qué modelo de empresa? *Documentación Social*, 14.
- Avendaño, W. (2013). Responsabilidad social (RS) y responsabilidad social corporativa (RSC): una nueva perspectiva para las empresas. *Revista Lasallista de Investigación*, 10 152-163.
- Campos, F. (2008). Responsabilidad Social Empresarial: Comunicación bajo ISO26000. *Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación*, 48-53.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, J., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 92-103.
- De la Cuesta, M., & Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa Concepto, medición y desarrollo en España. *BOLETIN ECONOMICO DE ICE*, 14. Retrieved from
- Delgado, M., Gómez, L., Romera, A., & Vázquez, E. (2007). ¿Cómo gestionan las empresas emprendoras los recursos humanos? El caso de REDUR. *Cuadernos de Gestión*, 51-64.
- Díaz, M., Peña, M., & González, A. (2012). La comunicación y el grado de satisfacción en las relaciones interpersonales de los trabajadores de una pequeña empresa de la industrial metal mecánica. . *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 7, 934-939.
- Duarte, A. (2011). Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes. Doctor in Social and Organizational Psychology, area of Organizational Behavior by, Instituto Universitario de Lisboa.
- Gaete, R., Valderrama, C., Carmona, G., Elgueta, A., & Quiroz, J. (2009). Diagnóstico de la función de Gestión de Recursos Humanos de los Servicios Públicos de la ciudad de Antofagasta en Chile desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Corporativa Interna. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 39-71.



- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Godos-Díez, J., & Fernández, R. (2011). ¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España?\*. *Universia Business Review*, 19.
- Gutierrez, R., Ramirez, M., & García, B. (2012). Estudio del compromiso organizacional en un colegio particular, en Ensenada, B.C. . *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 7.
- Mababu, R. (2010). Actitudes de los Empresarios y Directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26.
- Maldonado-Radillo, S., Guillén, A., & Carranza, R. (2011). El compromiso organizacional del personal administrativo de una universidad pública. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 4, 121-131.
- Maldonado-Radillo, S., Guillén, A., & Carranza, R. (2012). El compromiso organizacional del personal docente y administrativo de una universidad pública. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 5, 135-142.
- Melgar, J. (2011). Efectos del downsizing en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Tesis Doctoral, Universidad de Granada.
- Mercado, P., & García, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio. . *Estudios Gerenciales*, 23, 119-135.
- Páez, I. (2010). La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teórica de los empleados desde una perspectiva multinivel. *Estudios Gerenciales*, 26, 20.
- Pátlan-Perez, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 5, 1-19.
- Peña, M., Olloqui, A., & Fraire, A. (2013). Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de una Pequeña Empresa de la Industria Metal-Mecánica. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 6, 115-128.
- Raineri, A. (2007). Distribución de satisfacción laboral en diferentes grupos de empleados en Chile: similitud con culturas individualistas. *Estudios de Administración*, 14, 43.
- Rego, A., Leal, S., & Pina, M. (2011). Rethinking the Employees' Perceptions of Corporate Citizenship Dimensionalization. *Journal of Business Ethics*, 207–218.
- Server, R., & Villalonga, I. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 26.

- Túnez, J., & Valarezo, K. (2012). RSC: Reputación, Sostenibilidad, Compromiso. Chasqui, 61-66.
- Turker, D. (2008). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment Duygu Turker. *Journal of Business Ethics*, 89, 189–204.
- Tziner, A., Bar, Y., Oren, L., & Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27, 67-72.
- Vargas, A., & Vaca, R. (2005). Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 21.

## **El Impuesto a Ganancias de Capital y el Rendimiento de las Inversiones**

Arturo Morales Castro, Universidad Nacional Autónoma de México, arturo\_moralesc@hotmail.com  
Anahi Montserrat Torres Oliveros, Universidad Nacional Autónoma de México, amtoliveros@hotmail.com  
Linda Stephany Pulido Almaraz, Universidad Nacional Autónoma de México, spa2612@hotmail.com

### **Eje temático: Gestión financiera**

#### **Resumen**

En esta investigación se analizará el impacto del Impuesto a las Ganancias de Capital (IGC) en México. La pregunta guía es: ¿Qué impacto tiene el IGC en el rendimiento de las acciones que se transan en la Bolsa Mexicana de Valores?, el periodo de estudio comprende el año 2014.

El objetivo es proporcionar evidencia del efecto que tiene el IGC en el rendimiento de las acciones negociadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), desde un enfoque fiscal, contable y financiero para el caso particular de México. Se usó una metodología que pretende simular la compra-venta de acciones en la BMV, a través de enfoques fiscales, contables y financieros. Posteriormente se realizó un comparativo entre las ganancias obtenidas con y sin el IGC, con el fin de analizar la reforma financiera en México y sus efectos en las inversiones, concluyendo que variables como el impuesto y los costos de transacción deben ser tomados en cuenta pues afectan la expectativa de rendimiento del inversionista y por tanto impacta en ámbitos más generales como la composición de portafolios óptimos, reafirmando las conclusiones obtenidas por otras investigaciones como la de Pogue (1970: 1006) cuando dice: “Cuando se consideran las ganancias de capital, las transacciones producidas por un modelo que no tiene en cuenta los impuestos pueden no ser óptimas. El efecto de los tipos impositivos diferenciados sobre las ganancias de capital y los ingresos por dividendos es un factor que es relevante cuando se seleccionan o se revisan las carteras.”

Palabras Clave: Impuesto a las Ganancias de Capital, enajenación de acciones, rendimiento esperado, persona física y persona moral.

#### **Introducción**

##### **Antecedentes**

En México corría el mes de septiembre de 2013 cuando se discutía en diversos medios las reformas fiscales que formaban parte de un conjunto de reformas estructurales. Dentro de las medidas impositivas se abarcaron diversos ámbitos que antes habían operado bajo tasa cero, es decir que no tenían ninguna carga impositiva.

En el 2014 ante la Reforma Fiscal, la situación mediática estaba dividida, por un lado aquellos que aprobaban el impuesto a la ganancia de capital bajo el supuesto que es en este ámbito donde las personas más adineradas colocaban sus excedentes para seguir reproduciendo sus ganancias; por otro lado estaban los que consideraban a esta actividad (bursátil) incipiente aún en el país comparando la actividad y lo que genera la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) con la de otros países usando como parámetro el Producto Interno Bruto

(PIB), su argumento se fundamentaba en que el valor de capitalización de la BMV en el 2012 representó menos de la mitad del PIB del país (44.6%), mientras que países como Chile el valor de la Bolsa representó en el PIB más del cien por ciento (116.1%) (El Banco Mundial, 2014). Tiempo después, en el cual se continuó la discusión de este tema en México, se dio a conocer la aprobación del paquete fiscal para el 2014 y el 11 de diciembre de 2013 en el Diario Oficial se publicaron las modificaciones hechas a la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), la atención en el medio bursátil se centró, entre otros, en los artículos:

Para personas morales:

Artículo 22, referente a la enajenación de acciones para las personas morales.

Artículo 23, referente al costo de acciones fusionadas y escindidas.

Artículo 24, referente a la enajenación de acciones a su costo fiscal en la reestructuración de sociedades.

Para personas físicas:

Artículo 129, referente a las ganancias derivadas de la enajenación de acciones en bolsa de valores para personas físicas.

Transitorio XXXII, referente a la opción para determinar el costo promedio por acción.

Transitorio XXXIII, referente a la opción para determinar ganancias o pérdidas en enajenación de acciones.

En la presente investigación se pondrá mayor énfasis en los cambios que se presentan para las personas físicas, es decir, en el artículo 129 de la LISR y en los transitorios XXXII y XXXIII. Para fines prácticos, el impuesto del que ya se ha comentado generalidades se enunciará como Impuesto a las Ganancias de Capital, siendo en los medios sinónimo de términos como: Impuesto a la Bolsa de Valores, Impuesto a la ganancia en Bolsa, Impuesto en Bolsa o Impuesto a la ganancias por enajenación de acciones.

Planteamiento del problema.

Pregunta de investigación: ¿Qué impacto tiene el Impuesto a las Ganancias de Capital en el rendimiento de las acciones que se transan en la Bolsa Mexicana de Valores?

Objetivo de la investigación: Analizar el impacto que el impuesto a las ganancias de capital tiene en el rendimiento de las acciones que se transan en la Bolsa Mexicana de Valores.

Justificación.

La BMV juega un doble papel ante la sociedad, por un lado es fuente de financiamiento para las empresas, que cumplen con los requisitos para emitir acciones y que

estas sean sujeto de operaciones de compraventa en el mercado accionario, y por otro lado debido a los rendimientos que ofrece al público inversionista es atractiva para captar recursos, que pudiendo ir a fondos de ahorro se destinan a financiar actividades productivas.

La presente investigación tiene como finalidad medir el impacto de esta nueva medida impositiva en México (Impuesto a las Ganancias de Capital), sin pretensiones de generar modelos para estructurar o valorar portafolios de inversión, razón por la cual se emplearan los enfoques fiscales, contables y financieros que permitan reflejar de la manera más precisa el impacto del impuesto en el rendimiento. La importancia de esta investigación radica en comprender cuan atractiva seguirá siendo esta opción de inversión posterior a la aplicación de una medida impositiva que grava las ganancias de capital que se obtienen por la venta accionaria en el mercado secundario.

### **Marco referencial**

Ganancias de capital.

Es necesario precisar los conceptos que se emplearan en la presente investigación con el fin de evitar confusiones, por lo cual hay que comenzar por entender un concepto clave como lo es la Ganancia de Capital. Gitman (2010:127) precisa que “el monto en el que los ingresos de la venta de una inversión excede a su precio inicial de compra es una ganancia de capital. Si una inversión se vende a un precio menor que su precio inicial de compra, ocurre una pérdida de capital”. “En un momento dado las ganancias de capital son la diferencia entre el costo de adquisición de un activo y su valor presente” (Navarrete, 1963:206-207).

De las anteriores definiciones se puede decir que las ganancias de capital son ingresos provenientes de la enajenación de un activo que superan lo pagado por la adquisición de dicho activo. Si los activos tienden a incrementar su valor, haciendo que la capacidad económica de quien los posee aumente entonces en principio serían susceptibles de ser gravados fiscalmente.

Dicha carga fiscal se debe aplicar cuando los activos cambian de propiedad, es decir, cuando se realizan, porque mientras no se realicen el incremento de su valor no significa un ingreso, pues la ganancia aún no se monetiza por lo cual no es susceptible de valuarse; “[...] por tal razón no se grava una ganancia ni se reconoce una pérdida hasta que el activo se realice por venta o por lo que la ley considere como transferencia de capital” (Navarrete, 1963:207).

Impuesto a las Ganancias de Capital.

La volatilidad de los flujos de capital está en el fondo de la inestabilidad del sistema económico internacional, es decir, en nombre del bienestar de unos pocos (especuladores) se sacrificaba la estabilidad de la mayoría, a partir de esta idea James Tobin, economista estadounidense, propuso en 1978 que a raíz de la constante presencia de la inestabilidad económica internacional se abandonara la idea de que la economía se autorregulaba y permitir que el gobierno actuara en este ámbito a través de la política económica, esto mediante la aplicación de un impuesto a las transacciones en divisas –proporcional al tamaño de la transacción– que debía ser implementado a nivel global (León, 2002); con dicha carga impositiva, argumentaba Tobin, se reducirían los movimientos de capital a corto plazo, promoviendo así el libre comercio, de esta manera los países ya no estarían expuestos al movimiento del dinero caliente (Krugman, 2002).

El impuesto operaría gravando el 1% al valor de la transacción, considerando que esta debía ser una medida universal con el fin de evitar condiciones ventajosas de un país a otro, la presión era directamente contra las transacciones de corto plazo afectando principalmente la rentabilidad, pues este impuesto planteaba que “el impacto en la rentabilidad de los agentes económicos variaría inversamente con el plazo de sus inversiones” (León, 2002:77).

Pese a los argumentos propuestos por Tobin esta medida impositiva no se llevó a cabo, debido a la operatividad de la misma, al contexto de la época en que se propuso y la ideología de anti intervencionismo que por entonces dominaba el ámbito económico. La propuesta del impuesto generado, pero no aplicado, en Estados Unidos se retomó 32 años después en Europa, cuando varios países de la Unión Europea se pronunciaron a favor de gravar las transacciones financieras, bajo el argumento de que los estados ya no cargarían el total de los costos incurridos por reparar el sistema financiero, el financiamiento a la resolución de crisis o la reducción de los riesgos generados por la inestabilidad del sistema financiero, ahora el pago de esos costos se dividirían equitativa y sustancialmente con quien los provoca, es decir, el sector financiero (Góngora, 2010).

Este tipo de impuestos no son ajenos a Latinoamérica, ejemplo de ello se puede ver en países como Chile, Colombia y México; especialmente en este último el impuesto sobre ganancia de capital, entendido como un impuesto dirigido a frenar la especulación, ya tenía cabida desde 1963, así da cuenta Ifigenia Navarrete quien estudia la aplicación del impuesto a la ganancia de capital que se obtiene al transar bienes inmuebles, argumentando que este impuesto “es un instrumento poderoso para aminorar ganancias personales exageradas y permitir que el estado participe del incremento en su capacidad fiscal” (Navarrete, 1963:227), para la autora los beneficios de esta medida iban más allá de lo fiscal, pues el mercado de

bienes raíces se volvería más saludable al frenar la especulación e indirectamente se estimularía la demanda por inversiones financieras en ese momento.

El Rendimiento, el riesgo y su relación.

Otro concepto importante para la presente investigación es el rendimiento que es entendido como “el nivel de beneficios producto de una inversión, es decir, la retribución por invertir” (Gitman, 2010:127). El rendimiento esperado o real es el motor que impulsa a los inversionistas, del tamaño y la certeza que se tenga en dicho rendimiento dependerá que inversión se convierta en la más adecuada. Para tomar una decisión de inversión el inversionista compara las ganancias esperadas de diversas inversiones tomando en cuenta los niveles de rendimiento que necesita y por tanto que espera recibir lo cual convierte al rendimiento esperado en una medida vital. Sin embargo no se puede considerar el rendimiento sin analizar también el riesgo. “El riesgo es la posibilidad de que el rendimiento real de una inversión difiere de lo esperado” (Gitman, 2010:143). El riesgo asociado con determinada inversión se relaciona directamente con su rendimiento esperado.

## **Metodología**

La presente investigación es en principio descriptiva, pues en la primer parte se desarrollarán conceptos como: impuesto a la ganancia de capital, rendimiento, riesgo, y demás; que son importantes para comprender la segunda parte de la investigación que es de tipo correlacional.

Esta investigación no es experimental, pues no hay una manipulación deliberada de la variable independiente, únicamente se describirá y medirán las consecuencias del impuesto a la ganancia de capital, que para esta investigación es entendida como la variable independiente, en la dependiente, es decir, el rendimiento de las acciones de la BMV. Se realizará un estudio longitudinal, en el que se medirán en varias ocasiones las variables involucradas con el fin de analizar los cambios e inferir sus determinantes y consecuencias.

El método a utilizar es el inductivo, en el cual se va de lo particular a lo general, partiendo de casos particulares referentes a los rendimientos de las acciones analizados bajo tres enfoques: el fiscal, el contable y el financiero, para llegar a conclusiones generales sobre el efecto que la variable independiente provoca en la dependiente.

## **Resultados y discusión.**

Para visualizar de manera más clara como se calcula la ganancia de capital para las personas físicas, según el artículo 129, se tomarán los datos reales de dos emisoras que

actualmente cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores: Axtel y América Móvil cuyas acciones son AXTEL CPO y AMXL respectivamente.

El artículo 129 estipula que las personas físicas estarán obligadas a pagar el impuesto sobre la renta, cuyo pago se considerará como definitivo, aplicando la tasa del 10% a las ganancias obtenidas en el ejercicio, derivadas de: la enajenación de acciones emitidas por sociedades mexicanas [...], siempre que la enajenación de las acciones o títulos citados se realice en bolsas de valores o mercados de derivados ubicados en mercados reconocidos [...](Ley del ISR, 2014)

[...] Las ganancias o pérdidas derivadas de la enajenación de acciones [...] se determinarán por cada sociedad emisora de la siguiente forma:

Se disminuirá al precio de venta de las acciones o títulos, disminuido con las comisiones por concepto de intermediación pagadas por su enajenación, el costo promedio de adquisición, adicionado con las comisiones por concepto de intermediación pagadas por su adquisición, el cual se calculará dividiendo el monto efectivamente pagado, por la compra de acciones o títulos, entre el número de acciones o títulos efectivamente comprados. Este costo promedio de adquisición se actualizará desde la fecha de adquisición hasta el mes inmediato anterior a la fecha en que se efectúe la venta de las acciones en las bolsas de valores o mercados de derivados reconocidos. Cuando el costo de adquisición sea mayor al precio de venta, la diferencia será el monto de la pérdida en la operación de que se trate (Ley del ISR, 2014).

En términos contables el párrafo anterior refiere a las siguientes operaciones para calcular la ganancia de capital:

**AXTEL CPO**

Tabla 1.  
Datos de AXTEL CPO

Fecha	Apertura	Precio más alto	Precio más bajo	Cierre	Volumen
13/03/2014	4.29	4.29	4.02	4.06	2,751,100
04/07/2014	5.00	5.14	5.00	5.12	3,828,800

Fuente: Elaboración propia

Número de acciones adquiridas: 10,000

Comisión cobrada: 0.75%



Tabla 2.  
Cálculo del Costo Promedio de Adquisición Actualizado

Monto efectivamente pagado por la compra de acciones	40,904.50
(/) No. de acciones efectivamente comprados	<b>10,000.00</b>
(=) Costo promedio de adquisición	<b>4.09</b>
(x) Factor de actualización	<b>1</b>
(=) Costo promedio de adquisición actualizado	<b>4.09</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.  
Cálculo del Factor de Actualización

<b>INPC mes inmediato anterior a la fecha de enajenación</b>	112.722
(/) INPC fecha de adquisición	<b>113.099</b>
(=) Factor de actualización	<b>0.9967≈1</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.  
Cálculo de la Ganancia (Pérdida) de Capital

<b>Precio de venta de las acciones o títulos</b>	<b>5.12</b>	
(-) Comisiones enajenación	0.04	5.08
Costo promedio de adquisición	4.09	
(+) Comisiones adquisición	0.03	4.12
Ganancia (pérdida)		0.96

Fuente: Elaboración propia

Los intermediarios que participan en la enajenación son los encargados de realizar el cálculo de la ganancia o pérdida del ejercicio, dicha información posteriormente se dará a conocer al contribuyente quien debe incluirla para el cálculo de sus impuestos, en caso de que se tenga pérdida el intermediario emite una constancia de dicha pérdida (art. 129). Para el caso particular de la acción AMXTEL CPO se obtuvo ganancia, siendo el monto de venta mayor que el de la adquisición, por lo cual el intermediario o casa de bolsa deberá informar el monto que el contribuyente, como persona física, deberá pagar. A continuación se usará la acción AMXL, para ejemplificar que sucede cuando en lugar de ganancias se tiene una pérdida en la inversión y las modificaciones al cálculo para acciones adquiridas antes del 2014.

Tabla 5.  
Datos de AMXL

Fecha	Apertura	Precio más alto	Precio más bajo	Cierre	Volumen
15/04/2013	12.7	12.7	12.43	12.47	80,504,600
14/07/2014	15	15.11	14.89	15.02	60,307,150

Fuente: Elaboración propia

Número de acciones adquiridas: 10,000

Comisión cobrada: 0.75%

Tabla 6.  
Cálculo del Costo Promedio de Adquisición Actualizado, de acuerdo con el Transitorio XXXII de la LISR

Costo promedio de adquisición		
1	31/12/2013	15.22
2	30/12/2013	15.35
3	27/12/2013	15.27
4	26/12/2013	15.05
5	25/12/2013	15
6	24/12/2013	15
7	23/12/2013	14.98
8	20/12/2013	14.68
9	19/12/2013	14.66
10	18/12/2013	14.64
11	17/12/2013	14.33
12	16/12/2013	14.57
13	13/12/2013	14.39
14	12/12/2013	14.57
15	11/12/2013	14.57
16	10/12/2013	14.55
17	09/12/2013	14.57
18	06/12/2013	14.4
19	05/12/2013	14.55
20	04/12/2013	14.8
21	03/12/2013	15.01
22	02/12/2013	15.06
Promedio		<b>14.78</b>

(=) Costo promedio de adquisición 14.78      (=) Costo promedio de adquisición actualizado 14.94

(x) Factor de actualización 1.0109

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.

Cálculo del Factor de Actualización

	INPC mes inmediato anterior a la fecha de enajenación	112.722
(/)	INPC al 31 de diciembre del 2013	111.508
(=)	Factor de actualización	1.0109

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.

Cálculo de la Ganancia (Pérdida) de Capital

	Precio de venta de las acciones o títulos	15.02	
(-)	Comisiones enajenación	0.11	14.91
	Costo promedio de adquisición	14.94	
(+)	Comisiones adquisición	0.09	15.04
	Pérdida		-0.13

Fuente: Elaboración propia

Para este caso la LISR en su artículo 129 establece: “[...] Cuando los contribuyentes generen pérdida en el ejercicio por las enajenaciones u operaciones a que se refiere esta sección, podrán disminuir dicha pérdida únicamente contra el monto de la ganancia que en su caso obtenga el mismo contribuyente en el ejercicio o en los diez siguientes por las enajenaciones u operaciones a que se refiere el primer párrafo de este artículo. El monto a disminuir por las pérdidas a que se refiere este párrafo no podrá exceder el monto de dichas ganancias” (Ley del ISR, 2014). Esto para nuestro ejemplo representaría lo siguiente:

Tabla 9

Cálculo del monto a pagar por ISR

Utilidad en la enajenación AXTEL	9,607.00
Pérdida en la enajenación AMXL	-1,298.43
	8,308.57

Fuente: Elaboración propia

Es decir, bajo el supuesto, de que se tenga un portafolio compuesto por las dos acciones (AXTEL CPO y AMXL) y que en una se obtenga ganancia mientras que en la otra pérdida, esta última se podrá restar a la primera para obtener el monto sobre el cual se aplicará la tasa del 10% para determinar la cantidad que se deberá pagar. En la ley también se especifica que: “Cuando el

contribuyente no disminuya la pérdida fiscal durante un ejercicio pudiendo haberlo hecho conforme a este artículo, perderá el derecho a hacerlo en los ejercicios posteriores y hasta por la cantidad en la que pudo haberlo efectuado” (Ley del ISR, 2014). Para visualizar mejor lo anteriormente expuesto se presenta un cuadro comparativo de las acciones por separado y de las acciones cuando integran un portafolio:

Tabla 10.  
Comparativo previo y post impuesto de AXTEL CPO

AXTEL CPO		Sin Impuesto	Con impuesto sobre las ganancias netas
		Monto de Compra	\$40,600.00
	Monto de Venta	\$51,200.00	\$51,200.00
	Ganancia bruta antes de comisiones	\$10,600.00	\$10,600.00
	Comisiones e impuestos	\$798.66	\$798.66
	Ganancia bruta después de comisiones	\$9,801.34	\$9,801.34
	Impuesto a la ganancia de capital	N/A	\$960.70
	Pérdida neta	\$9,801.34	\$8,840.64

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.  
Comparativo previo y post impuesto de AMXL

AMXL		Sin Impuesto	Con impuesto sobre las ganancias netas
		Monto de Compra	\$124,700.00
	Monto de Venta	\$150,200.00	\$150,200.00
	Ganancia bruta antes de comisiones	\$25,500.00	\$25,500.00
	Comisiones e impuestos	\$2,391.63	\$2,391.63
	Ganancia bruta después de comisiones	\$23,108.37	\$23,108.37
	Impuesto a la ganancia de capital	N/A	-
	Ganancia neta	\$23,108.37	\$23,108.37

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.  
Comparativo previo y post impuesto del portafolio compuesto por AMXL y AXTEL CPO

Portafolio AMXL Y AXTEL CPO		Sin Impuesto	Con impuesto sobre las ganancias netas
		Monto de Compra	\$330,600.00
	Monto de Venta	\$402,800.00	\$402,800.00
	Ganancia bruta antes de comisiones	\$72,200.00	\$72,200.00
	Comisiones e impuestos	\$6,380.58	\$6,380.58
	Ganancia bruta después de comisiones	\$65,819.42	\$65,819.42
	Impuesto a la ganancia de capital	N/A	\$1,661.71
	Ganancia neta	\$65,819.42	\$64,157.71

Fuente: Elaboración propia

Los cuadros anteriores tienen dos finalidades, la primera es presentar el cambio que se da en el rendimiento de las acciones, por separado, previo a la aplicación de impuesto y posterior a este y la segunda es demostrar que sucede cuando se combinan los resultados obtenidos por estas dos acciones, es decir, cuando se conforma un portafolio con las dos acciones en el cual se puede disminuir la pérdida de las ganancias y con esto reducir el monto a pagar por el impuesto.

Es relevante hacer este análisis para México, ya que este impuesto constituye algo nuevo en el país, lo cual se traduce en nuevas modalidades, tanto a nivel fiscal para las casa de bolsa, para las personas físicas, incluso para el Servicio de Administración Tributaria, debido a que son estos últimos quienes establecen los mecanismos para el cálculo, pago y entero del impuesto.

Sin embargo a nivel mundial no es algo nuevo ya que en países como Estados Unidos variables como impuesto y costo de transacción son tomados en cuenta pues afectan la composición de la cartera optima, como lo expresa Pogue (1970:1006) cuando concluye: “Cuando se consideran las ganancias de capital, las transacciones producidas por un modelo que no tiene en cuenta los impuestos pueden no ser óptimas. El efecto de los tipos impositivos diferenciados sobre las ganancias de capital y los ingresos por dividendos es un factor que es relevante cuando se seleccionan o se revisan las carteras.” Al respecto del mismo tema Xidonas (2012:8) llega en su investigación a que: “Los productos financieros reales están sujetos a los impuestos y los costos de transacción (por ejemplo, los honorarios del corredor), y tomar esto en cuenta altera la composición de la cartera óptima”. Las investigaciones realizadas y mencionadas presentan evidencia de los impuestos y su relación con los rendimientos obtenidos por ganancia de capital, la composición optima de un portafolio de inversión y el costo de transacción, para países distintos a México en periodos diferentes.

### **Conclusiones y recomendaciones.**

Falta tiempo para evidenciar empíricamente que este impuesto como lo plantea James Tobin es útil para frenar las actividades desestabilizadoras de la economía, como la especulación, el impuesto apenas ha estado en vigor siete meses, las cifras obtenidas a través del análisis de este tiempo serían poco significativas, estadísticamente hablando, como para aceptar o refutar la postura de que el impuesto tiene impacto en la volatilidad del mercado accionario mexicano.

Por otra parte es importante tomar en consideración el efecto del impuesto en el rendimiento con el fin de estructurar portafolios de inversión que presenten un rendimiento esperado más adecuado a la realidad del país.

Por último es importante estar atentos a lo que realiza el SAT, ya que es esta instancia quien establece los mecanismos de cálculo, pago y entero; y a siete meses de haber entrado en vigor las modificaciones realizadas a la LISR aún no se ha divulgado la forma en que se enterará el gobierno de la impuesto que la persona física deberá pagar, es decir, el canal de comunicación entre el intermediario y el SAT.

### Referencias

- El Banco Mundial. (2014). Capitalización en el mercado de las compañías que cotizan en Bolsa (% del PIB). Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/>
- Engel, E., & Galetovic, A. (2000). ¿Qué hacer con los impuestos a las ganancias de capital? *Estudios Públicos*, 79, 199-236.
- Gitman, L. (2010). *Principios de Administración Financiera*. Recuperado de <http://leinax.com/unam/Principios%20de%20Administracion%20Financiera%20Gitman%20color.pdf>
- Krugman, P. (2002). Echaremos de menos a Tobin. *Revista de Economía Institucional*, 4 (6),197-199.
- León, C. (2002). El impuesto de Tobin: Los estados e instituciones financieras internacionales frente a los fallos de los mercados de capitales. Recuperado de: <http://econpapers.repec.org/article/col000352/006525.htm>
- Ley de Impuesto Sobre la Renta, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2013)
- Mendoza, V, & Romero, V. (2013). El Impuesto sobre las Transacciones Financieras (ITF). (informe: Marzo 2013) Barcelona:KPMG.
- Navarrete, I. (1963). El impuesto a las ganancias de capital en la teoría y en la práctica fiscal. *El trimestre Económico*, 30 (118), 201-241.
- Pogue, G.A. (1970). An extension of the Markowitz portfolio selection model to include variable transactions' costs, short sales, leverage policies and taxes. *The Journal of Finance*, ( XXV), 1005-1027.
- Xidonas, P., (2012). *Multicriteria Portfolio Management*. Nueva York: Springer Since+Business Media.

## Evaluación del Riesgo Rendimiento de la SIEFORE Básica 4 en México

Arturo Morales Castro, Universidad Nacional Autónoma de México, arturo\_moralesc@hotmail.com  
Fernando Herrera Contreras, Universidad Nacional Autónoma de México, fernandohc84@gmail.com

Área temática:  
Gestión financiera

### Resumen

Uno de los cambios en materia de Seguridad Social en México en los últimos años fue la transición del Sistema de Reparto al de Cuentas Individuales, en el cual la pensión de cada trabajador estará en función del Fondo que él ahorre a lo largo de su trayectoria laboral, por lo que una de las principales preocupaciones de los trabajadores es que su Fondo para el retiro sea suficiente para mantener su nivel de vida actual. Dado que los Fondos para el Retiro se constituyen de las aportaciones tripartitas (trabajador, empleador y Estado) y de los rendimientos otorgados por las Administradoras de Fondos para el Retiro (Afores) a cambio de una comisión, esta investigación presenta una aplicación del modelo de portafolios de Harry Markowitz enfocado a las Sociedades de Inversión Especializadas en Fondos para el Retiro (Siefore), particularmente a la Siefore Básica 4 (correspondiente a todos los trabajadores que tengan 36 años de edad o menos), construyendo la frontera de eficiencia con la finalidad de evaluar dichas sociedades de inversión considerando el rendimiento y el riesgo asociado. Se encontró que del mercado actual de once Siefores Básicas 4, las Siefores de Inbursa y Sura son más eficientes, evaluadas desde el punto de vista de riesgo rendimiento, siendo Inbursa la Siefore con el portafolio óptimo, debido a que tiene el menor riesgo del mercado de Siefores y otorga un rendimiento similar al promedio de las demás Siefores.

**Palabras clave.** Riesgo, Rendimiento, Portafolios de Inversión.

### Introducción

Los sistemas de pensiones son una parte fundamental de la Seguridad Social ya que tienen como propósito que los trabajadores tengan, al momento del retiro, recursos que les permitan continuar o tener cierto nivel de ingresos. El retiro puede darse por diversas causas como lo son invalidez, riesgos de trabajo y vejez o cesantía en edad avanzada.

Actualmente en México tanto el IMSS como el ISSSTE (dos de las más importantes instituciones de Seguridad Social en el país) utilizan un sistema de financiamiento conocido como de “Cuentas Individuales” de acuerdo con las reformas a las leyes de ambas instituciones en 1995 y 2007 respectivamente, imitando la reforma chilena de 1981, la cual fue la primera en Latinoamérica.

La reforma a la ley del Seguro Social en 1995, que entró en vigor hasta julio de 1997, establece que las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES) serán las encargadas de

administrar las cuentas individuales de los trabajadores, las cuales son entidades financieras que se dedican de manera habitual a administrar las cuentas de los trabajadores, mismas que invierten ofreciendo a los trabajadores un rendimiento a cambio de una comisión, la cual es la ganancia de las AFORE.

Más recientemente, en marzo de 2007, se aprobó para los trabajadores del sector público federal una nueva Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), mediante la cual crea el Fondo de Pensiones del ISSSTE (PENSIONISSSTE), mismo que se rige bajo la misma regulación y funciones de las demás Afores.

De acuerdo con la ley de Sistemas de Ahorro para el Retiro (SAR), las administradoras cuentan con Sociedades de Inversión Especializadas en Fondos para el Retiro (SIEFORES), las cuales realizan la inversión de los fondos a diferentes niveles de riesgo asociado, con la condición de que dichas inversiones preserven el valor adquisitivo del ahorro de los trabajadores. El riesgo asociado a cada Siefore está en función de la composición de cada portafolio, de acuerdo con de las disposiciones de carácter general que establecen el régimen de inversión al que deberán sujetarse las sociedades de inversión especializadas en fondos para el retiro. En las cuales se establece a la Siefore Básica 1 como la más conservadora, ya que debe mantener cuando menos el 51% del activo total en Instrumentos de Deuda y hasta un 5% en componentes de Renta Variable, mientras que la Siefore Básica 4 puede tener componentes de Renta Variable hasta por el 40% del activo total.

En noviembre de 2012 se aprobó la agrupación actual de la Siefores Básicas, la cual consta de 4, donde la Siefore Básica 1 (SB1) es para todos aquellos trabajadores de 60 años o más, la Siefore Básica 2 (SB2) incluye a los trabajadores entre 46 y 59 años, la Siefore Básica 3 (SB3) abarca a trabajadores de 37 a 45 años, mientras que la Siefore Básica 4 (SB4) es para los trabajadores que tengan 36 años o menos.

### **Planteamiento del Problema**

Una de las principales dudas que existen sobre este nuevo sistema de pensiones es si el saldo en la Cuenta Individual al momento del retiro será suficiente para otorgar una “pensión digna” a los trabajadores, que les permita mantener el nivel de vida que llevan.

La Cuenta Individual se conforma de las cuotas y aportaciones que dan los trabajadores, los patrones y el Estado, sin embargo, existen otras dos variables de suma importancia, las

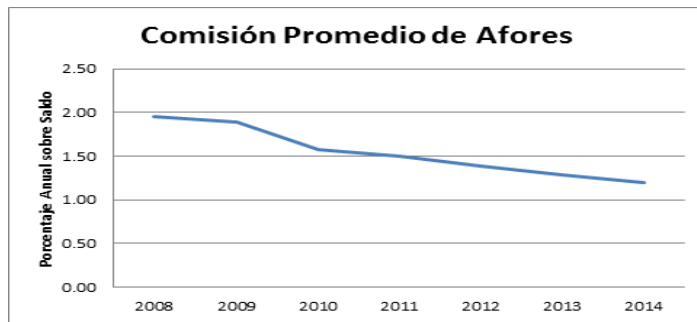


comisiones y los rendimientos. Por lo que para poder hacer una buena estimación del saldo final se debe analizar al menos dichas variables.

Para la primera variable, las cuotas y aportaciones, se debe considerar que es un porcentaje en función del salario base del trabajador y del salario mínimo vigente que ya está establecido en las leyes correspondientes de seguridad social.

En el caso de la comisiones, se puede observar en la gráfica 1 que tienen una tendencia a la baja, ya que la comisión promedio en 2008 se sitúa alrededor de 1.96% mientras que en 2014 es del 1.20%, por lo que se puede suponer que si se continúa con dicha tendencia, entonces las comisiones tendrán un menor impacto.

Gráfica 1. Comisiones cobradas por Siefores (2008-2014)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Consar

Se considera que los rendimientos tienen un mayor impacto en el desarrollo de la cuenta individual, ya que éstos dependen de la Siefore en la que se encuentre el trabajador y cada Siefore tiene un riesgo asociado en función de su portafolio de inversión.

Por lo anterior una buena pregunta es: ¿los portafolios de inversión de las Siefores son eficientes?

## Objetivo

El objetivo de éste trabajo es medir la eficiencia de las Siefores Básicas, a través de sus rendimientos, utilizando la teoría de portafolio de Harry Markowitz, por lo que se presenta el estudio únicamente para la Siefore Básica 4, debido a que dicha Siefore es la que permite un nivel de riesgo asociado mayor bajo la premisa de que los trabajadores jóvenes pueden invertir sus fondos a un mayor riesgo dado que su fecha de retiro es aún lejana, por lo tienen tiempo suficiente para que su fondo pueda recuperarse de posibles caídas a lo largo de su vida laboral.

## **Justificación**

La importancia de la investigación se fundamenta principalmente en que hay muchos estudios previos realizados en nuestro país que determinen el desempeño (riesgo-rendimiento) que han tenido las SIEFORES. Además de que este estudio puede servir como base para que investigaciones posteriores propongan mejoras y estrategias de tal forma que el esquema de pensiones con el que se trabaja en la actualidad obtenga mayores rendimientos y se pueda garantizar la suficiencia de las pensiones, sin que esto represente un costo mayor para el gobierno.

## **Marco Referencial**

### **Riesgo y Rendimiento**

El rendimiento esperado de una acción se puede determinar a través del cambio en el precio de la misma acción, al tener la serie histórica de los precios de la acción el rendimiento esperado se puede medir a través del promedio de los rendimientos observados de la acción.

El riesgo es la característica presente en una situación incierta pero en la cual se pueden establecer probabilidades de ocurrencia. La volatilidad es una medida utilizada comúnmente para medir el grado de riesgo de un activo como las acciones, la cual se determina a través de la desviación estándar. Así, entre mayor sea la varianza o la desviación estándar de la distribución de los rendimientos, tanto mayor será el riesgo asociado a ese activo, y ello porque se asume una relación directa entre las medidas de dispersión de las observaciones de rendimiento y precios y el nivel de riesgo que representa una inversión.

### **Teoría del Portafolio**

En 1952, Harry M. Markowitz (1987) publicó una investigación que dio origen a la Teoría de Portafolio moderna. Esta teoría muestra la relación que debe de existir entre el riesgo y el rendimiento de un activo cualquiera; para ello, se maximiza el rendimiento esperado a un cierto nivel de riesgo, o se minimiza el riesgo a un nivel esperado de rendimiento.

Existen distintos supuestos sobre los cuales se basa esta teoría, entre ellos:

- Como inversionista, uno busca maximizar el rendimiento de sus inversiones a un nivel dado de riesgo.
- Los inversionistas estiman el riesgo del portafolio basándose en la variabilidad del rendimiento esperado.

- Los inversionistas basan sus decisiones únicamente en el riesgo y el rendimiento esperado, para que así sus curvas de utilidad estén en función del retorno esperado y de la variancia esperada.
- Para un nivel dado de riesgo, los inversionistas prefieren un alto rendimiento, y ante un nivel de rendimiento dado, los inversionistas prefieren un menor riesgo.

### **Frontera Eficiente**

La frontera eficiente consiste en todos los posibles portafolios que pueden conformarse a partir de “n” títulos riesgosos, la cual se puede representar gráficamente en el plano rendimiento esperado – riesgo (desviación estándar).

Sin embargo, un inversionista no necesariamente elegirá cualquier portafolio del conjunto factible. Algunos portafolios del conjunto serán mejores que otros. Así, un agente racional limitará sus posibilidades de elección a aquellos portafolios que sean los más eficientes del conjunto factible.

### **Metodología**

#### **Rendimiento Esperado y Riesgo**

Para el presente estudio se utilizó la información diaria del precio de las acciones de las Siefores Básicas 4 (Azteca, Banamex, Banorte XXI, Coppel, Inbursa, Invercap, Metlife, Pensionisste, Principal, Profuturo y Sura) que actualmente tienen participación en el mercado, tomando como periodo de análisis de diciembre de 2012 a julio de 2014. El periodo de análisis se determinó en base a que a partir de diciembre de 2012 se unificaron la Siefore Básica 4 con la Siefore Básica 5.

Con el precio de las acciones de cada Siefore, se calculó el rendimiento esperado (diario) de cada una de ellas a través del promedio aritmético de los rendimientos, es decir:

$$E(R_i) = \frac{\sum_{j=1}^n r_{j,i}}{n}$$

Donde  $E(R_i)$  es el rendimiento esperado de la Siefore  $i$ ;  $r_{j,i}$  es el  $j$ -ésimo rendimiento de la Siefore  $i$ ;  $n$  es el número de datos observados.

Para calcular el riesgo asociado a cada Siefore se utilizó la desviación estándar ( $\sigma_i$ ) de los rendimientos observados de la Siefore:

$$\sigma_i = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (r_{j,i} - E(R_i))^2}{n - 1}}$$

Es importante señalar, que tanto el rendimiento esperado como las volatilidades obtenidas son diarios, por lo que éstos se anualizaron considerando que los días efectivos en el año son 252, de la siguiente forma:

$$E(R_i)_{Anualizado} = E(R_i) * 252$$

$$\sigma_{i(Anual)} = \sigma_i * \sqrt{252}$$

### **Frontera Eficiente**

Para construir la Frontera de Eficiencia se busca encontrar las combinaciones de portafolios contruidos con las acciones de las Siefores, con la característica principal que estos portafolios tienen varianza mínima, para ello, el rendimiento esperado de cada portafolio se puede calcular:

$$E(R_p) = \sum_{k=1}^m w_k * E(R_k)$$

Donde  $E(R_p)$  es el rendimiento del portafolio p;  $E(R_k)$  es el rendimiento de la Siefore k;  $w_k$  es el porcentaje de participación de la Siefore k dentro del portafolio; m es el número de Siefores.

Se debe cumplir que la suma de los porcentajes de participación sea igual a la unidad y que todos los porcentajes sean no negativos para evitar la venta en corto, es decir:

$$\sum_{k=1}^m w_k = 1 \quad y \quad w_k \geq 0 \quad \forall k$$

Al tener la posibilidad de construir el portafolio con más de dos activos, entonces la varianza del portafolio ( $\sigma_p^2$ ) puede calcularse con mayor facilidad de forma matricial, de la siguiente manera:

$$\sigma_p^2 = W^t * V * W$$

Donde W es el vector columna de los porcentajes de participación de las Siefores y  $W^t$  es su vector transpuesto; y V es la matriz de varianzas y covarianzas de las Siefores.

Para determinar la matriz de varianzas y covarianzas, cada entrada de la matriz se calcula con covarianza entre la Siefore i y la Siefore j, encontrando en la diagonal las varianzas de las Siefores.

$$Cov(i, j) = \rho_{i,j} * \sigma_i * \sigma_j$$

Donde  $\rho_{i,j}$  es el coeficiente de correlación de los rendimientos de la Siefore i y la Siefore j.

## Resultados y discusiones

En la tabla 1 se muestran los resultados obtenidos para la Siefore Básica 4, en donde se observa que el rendimiento promedio es de 7.07% anual con un riesgo de 6.53%, siendo la Siefore de Inbursa quien tiene el menor riesgo 2.05%, mientras que Sura es quien obtiene el mayor rendimiento con 10.92%.

El riesgo que muestra la Siefore de Inbursa, el cual está muy por debajo del promedio, se puede explicar debido a que dentro de su portafolio el 51% está compuesto por títulos gubernamentales, de los cuales el 40% son Cetes, tiene 24% en instrumentos de Deuda Privada y solo 14% en instrumentos de Renta Variable, por lo que se puede considerar que toma una postura conservadora, sin embargo no es mala ya que el rendimiento que obtiene está muy cerca del promedio de las demás Siefores.

Es importante destacar que el rendimiento máximo de 10.92% que obtiene Sura es aproximadamente 4% mayor que el promedio y no presenta el mayor riesgo, ya que Invercap y Metlife tienen un riesgo mayor con rendimientos menores que el promedio.

Tabla 1.

México: Resultados de la SIEFORES 4, 2012-2014

SIEFORE	RENDIMIENTO	RIESGO
AZTECA	5.70%	5.50%
BANAMEX	8.98%	7.50%
BANORTE	6.90%	7.52%
COPPEL	6.84%	6.05%
INBURSA	6.37%	2.05%
INVERCAP	5.41%	8.64%
METLIFE	6.13%	7.65%
PENSIONISSSTE	7.82%	5.34%
PRINCIPAL	4.64%	6.72%
PROFUTURO	8.00%	7.21%
SURA	10.92%	7.60%
PROMEDIO	7.07%	6.53%

Fuente: Elaboración propia con datos del sistema de información Bloomberg

En la tabla 2 se muestran la matriz de covarianzas entre las Siefores, en la diagonal se encuentra la varianza de cada una de ellas, la utilidad de esta matriz es que con ella se puede calcular el riesgo (desviación estándar) de cualquier portafolio que este conformado por la combinación de las acciones de las Siefores, por consiguiente al encontrar aquellos portafolios con mínima varianza se puede construir la frontera de eficiencia.

Tabla 2.  
Matriz de Varianzas-Covarianzas (V)

	AZTECA	BANAMEX	BANORTE	COPPEL	INBURSA	INVERCAP	METLIFE	PENSIONISSSTE	PRINCIPAL	PROFUTURO	SURA
AZTECA	0.302%	0.370%	0.385%	0.318%	0.071%	0.451%	0.396%	0.277%	0.343%	0.375%	0.393%
BANAMEX	0.370%	0.563%	0.545%	0.416%	0.077%	0.589%	0.561%	0.361%	0.476%	0.516%	0.550%
BANORTE	0.385%	0.545%	0.565%	0.422%	0.084%	0.616%	0.566%	0.374%	0.488%	0.522%	0.558%
COPPEL	0.318%	0.416%	0.422%	0.366%	0.068%	0.500%	0.438%	0.307%	0.385%	0.420%	0.432%
INBURSA	0.071%	0.077%	0.084%	0.068%	0.042%	0.096%	0.086%	0.064%	0.072%	0.082%	0.085%
INVERCAP	0.451%	0.589%	0.616%	0.500%	0.096%	0.747%	0.628%	0.439%	0.552%	0.590%	0.623%
METLIFE	0.396%	0.561%	0.566%	0.438%	0.086%	0.628%	0.585%	0.384%	0.499%	0.539%	0.571%
PENSIONISSSTE	0.277%	0.361%	0.374%	0.307%	0.064%	0.439%	0.384%	0.285%	0.335%	0.368%	0.381%
PRINCIPAL	0.343%	0.476%	0.488%	0.385%	0.072%	0.552%	0.499%	0.335%	0.451%	0.466%	0.489%
PROFUTURO	0.375%	0.516%	0.522%	0.420%	0.082%	0.590%	0.539%	0.368%	0.466%	0.521%	0.529%
SURA	0.393%	0.550%	0.558%	0.432%	0.085%	0.623%	0.571%	0.381%	0.489%	0.529%	0.578%

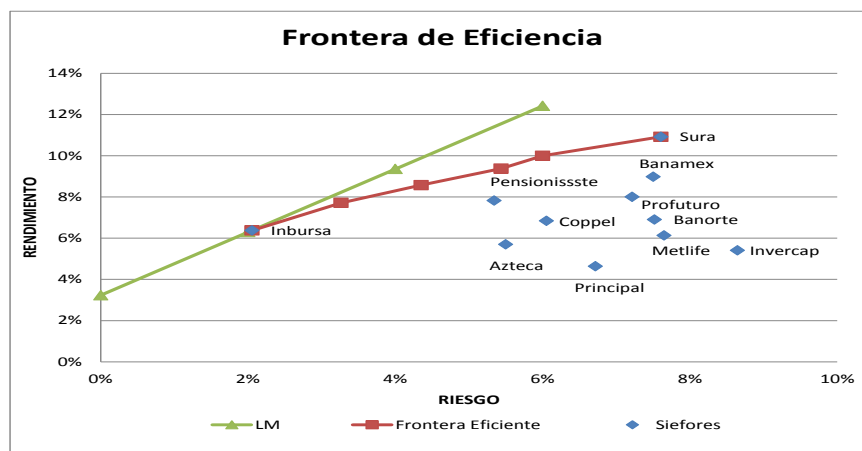
Fuente: Elaboración propia con datos del sistema de información Bloomberg

En la gráfica 2 se muestran los portafolios de las Siefores, la frontera eficiente y la línea del mercado de capitales, se puede observar que solo dos Siefores se encuentran dentro de la frontera de eficiencia, Inbursa y Sura, lo que es congruente con la tabla 1, ya que Inbursa es la que tiene el menor riesgo y Sura es quien obtiene el mayor rendimiento del mercado de Siefores Básicas 4.

El Pensionissste y Banamex están cerca de la frontera de eficiencia, mientras que las demás Siefores tienen un rendimiento menor respecto al riesgo de sus portafolios.

La línea del mercado de capitales, la cual es la recta tangente a la frontera eficiente que parte del rendimiento libre de riesgo, muestra que el portafolio óptimo visto desde la perspectiva de riesgo-rendimiento es el de Inbursa.

Gráfica 2. Frontera Eficiente de Siefore Básica 4



Fuente: Elaboración propia con datos del sistema de información Bloomberg

### Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos, se logró medir la eficiencia de las Siefores Básicas 4, y se observa que sólo dos Siefores se encuentran dentro de la Frontera Eficiente de Markowitz, la primera es la Siefore de Inbursa con el menor riesgo (2.05%), mientras que la segunda es Sura con el mayor rendimiento del mercado de Siefores (10.92%).

Por lo tanto, desde el punto de vista de la inversión considerando las variables riesgo y rendimiento, Inbursa es el portafolio óptimo, ya que obtiene un rendimiento de 6.37%, el cual es similar al del promedio de mercado de las Siefores (7.07%), pero con un riesgo de 2.05%, el cual es significativamente menor del riesgo promedio (6.53%).

Se recomienda utilizar otros indicadores para medir la eficiencia de las Siefores y poder contrastar los resultados obtenidos así como realizar otros estudios que incluyan más variables, como por ejemplo las comisiones, lo cual puede servir como análisis para que los trabajadores activos (que tienen una Cuenta Individual) puedan decidir cuál es la mejor opción para que administre sus fondos para el retiro.

### Referencias

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2007). *Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado*. Última Reforma Diario Oficial de la Federación 02-04-2014. Recuperado el 18 de mayo 2014 de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISSSTE.pdf>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (1995). *Ley del Seguro Social*. Última Reforma Diario Oficial de la Federación 02-04-2014. Recuperado el 21 de abril 2014 de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (1996). *Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro*. Última Reforma Diario Oficial de la Federación 10-01-2014. Recuperado el 18 de mayo 2014 de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/52.pdf>

Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. (2012). *Disposiciones de carácter general que establecen el régimen de inversión al que deberán sujetarse las sociedades de inversión especializadas en fondos para el retiro*. Publicado el 5 de abril de 2012. Recuperado el 18 de mayo de 2014 de [http://www.consar.gob.mx/normatividad/pdf/normatividad\\_emitida/circulares/Disposiciones\\_20130110.pdf](http://www.consar.gob.mx/normatividad/pdf/normatividad_emitida/circulares/Disposiciones_20130110.pdf)

Markowitz, Harry. (1987). *Mean – variance analysis in portfolio choice and capital markets*. Cambridge, Estados Unidos, Ed. Basil Blackwell Inc.



## **Impacto de los Apoyos Gubernamentales dirigidos al Campo Mexicano**

Blanca Estela Ponce Gutiérrez, Universidad Autónoma de Chapingo, blanca\_ponceg@hotmail.com  
Marcos Portillo Vázquez, Universidad Autónoma de Chapingo, mportillo49@yahoo.com.mx  
Fermín Sandoval Romero, Universidad Autónoma de Chapingo, fsandoval.romero@gmail.com  
Sergio Ernesto Medina Cuéllar, Universidad Autónoma de Chapingo, don\_sergio@hotmail.com

Área temática:  
Gestión financiera

### **Resumen**

La presente investigación trata de la identificación de los efectos que tienen los apoyos gubernamentales dirigidos al campo mexicano. En especial se analizaron los impactos sobre nueve cultivos considerados básicos. Las principales variables de análisis son, superficies sembradas, rendimientos, precio medio rural el Producto Interno Bruto Agrícola, valor y volumen de la producción total, volumen y valor de cada uno de los nueve cultivos analizados y su correlación con los montos de apoyos recibidos en el periodo 1980-2011. Entre los principales resultados se identificó que los apoyos al campo mexicano están relacionados con un valor de la producción de los bienes agrícolas analizados a la baja, mientras que su volumen registró tendencia a la alza, lo que significa beneficios para los consumidores de los bienes que contaron con cada vez mayores cantidades de alimentos en el mercado y a menores precios en términos reales. Pero no se logró que los productores tuvieran mayores beneficios dada la menor tasa de crecimiento de producción que la tasa de disminución de los precios reales.

Palabras claves: Gobierno, Apoyos, Impactos.

### **Introducción**

El Gobierno ha adoptado políticas públicas de apoyo a las actividades agrícolas para beneficiar a los agricultores especialmente a los de bajos ingresos.

Las políticas públicas agrícolas comprenden un conjunto de decisiones gubernamentales orientadas a la solución de los problemas del sector agropecuario y de la sociedad rural, en el marco del interés público. (Suárez, 2008).

México cuenta con un territorio nacional de 198 millones de hectáreas de las cuales 145 millones se dedican a la actividad agropecuaria (FAO, 2012).

Los apoyos al campo mexicano son políticas públicas agrícolas destinados a la mejora de la calidad de vida de los campesinos y sus familias, para acabar con la condición de subsistencia en que permanecen un alto porcentaje de los agricultores.

En el país se consideran como granos básicos al ajonjolí, algodón hueso, arroz palay, cártamo, cebada, frijol, maíz, sorgo, soya y trigo, por ser los cultivos de mayor importancia en la dieta diaria de la población (CEFP, 2001).

El presente trabajo analiza el impacto que han tenido los apoyos al campo en diferentes variables del sector, analizando nueve granos básicos por medio de dos diferentes métodos (gráfico y tasas de crecimiento), además de un breve análisis sobre la situación del campo y el comercio exterior agrícola.

### **Planteamiento del problema**

Los apoyos al campo son del orden de 350,000 millones de pesos anuales (FAO, 2012) y poco se conoce sobre los indicadores de sus impactos en el sector y en que variables del desarrollo rural influyen. La identificación y cuantificación de impactos permite redirigir los apoyos para lograr de mejor forma los objetivos de desarrollo del sector.

### **Justificación**

De los apoyos gubernamentales dirigidos al campo, poco se conoce su impacto en las diferentes variables macroeconómicas, es importante identificar en que variables se ve reflejado.

### **Objetivo General**

- Identificar el impacto de los apoyos gubernamentales dirigidos al campo mexicano.

### **Objetivos Específicos**

- Elaborar indicadores de impacto de los apoyos gubernamentales otorgados al sector agrícola, empleando variables económicas asociadas al crecimiento del sector rural.
- Cuantificar los impactos empleando datos estadísticos.
- Identificar las variables económicas que reflejan los impactos de los apoyos.

### **Hipótesis**

- Los impactos de los apoyos gubernamentales no se reflejan en variables agregadas del sector como en el Producto Interno Bruto Agrícola, pero si en algunas de sus variables componentes.

- El PIB Agrícola en volumen de producción (toneladas) si ha ido a la alza, pero los precios relativos de los productos agrícolas han ido a la baja, lo que hace que el PIB presente un comportamiento aparentemente sin correlación con los apoyos del Gobierno Federal.
- Los cultivos y grupos de cultivos que han recibido apoyos mayores y más regulados en el tiempo denotan de mejor forma los efectos de los apoyos.

## Marco referencial

### Funciones exponenciales naturales y el problema de crecimiento

En varias formas se aplican las funciones exponenciales naturales al análisis económico para este trabajo se analizaron especialmente los siguientes aspectos matemáticos.

Para una total comprensión y aplicación del valor “e” base de los logaritmos, se consideró la siguiente función:

$$f(m) = \left(1 + \frac{1}{m}\right)^m \quad (1)$$

Asignando a  $m$ , valores cada vez mayores,  $f(m)$  tomará también valores mayores; en particular, se encuentra que

$$f(1) = \left(1 + \frac{1}{1}\right)^1 = 2$$

$$f(2) = \left(1 + \frac{1}{2}\right)^2 = 2.25$$

$$f(3) = \left(1 + \frac{1}{3}\right)^3 = 2.37037 \dots$$

$$f(4) = \left(1 + \frac{1}{4}\right)^4 = 2.44141 \dots$$

Además, si  $m$  se incrementa de forma indefinida, entonces  $f(m)$  converge al número 2.71828...  $\equiv e$ ; así que  $e$  se puede definir como el límite de  $f(m) = \left(1 + \frac{1}{m}\right)^m$  cuando  $m \rightarrow \infty$ :

$$e \equiv \lim_{m \rightarrow \infty} f(m) = \lim_{m \rightarrow \infty} \left(1 + \frac{1}{m}\right)^m \quad (2)$$

Que el valor aproximado de  $e$  sea 2.71828 se comprueba al hallar la serie de Maclaurin de la función  $\phi(x) = e^x$ , con  $x$  usada aquí para facilitar la aplicación directa de la fórmula de desarrollo  $\phi(x) = \frac{\phi(x_0)}{0!} + \frac{\phi'(x_0)}{1!}(x - x_0) + \frac{\phi''(x_0)}{2!}(x - x_0)^2 + \dots + \frac{\phi^{(n)}(x_0)}{n!}(x - x_0)^n = P_n + R_n$ . Esta serie produce una aproximación polinomial a  $e^x$  y, por lo tanto, el valor de  $e (= e^1)$  se podría aproximar si se fija  $x = 1$  en este polinomio. Si el término de residuo  $R_n$  se aproxima a cero cuando el número de términos en la serie se incrementa de forma indefinida, es decir, si la serie es convergente a  $\phi(x)$ , entonces se puede aproximar el valor de  $e$  a cualquier grado deseado de precisión al hacer suficientemente grande el número de términos incluidos.

Se necesita tener derivadas de varios órdenes para la función. Si se acepta el hecho de que la primera derivada de  $e^x$  es la misma  $e^x$ , se ve que la derivada de  $\phi(x)$  es simplemente  $e^x$  y, de manera similar que la segunda, tercera, o cualquier derivada de orden superior debe ser  $e^x$  también. Si se evalúan todas las derivadas en el punto de desarrollo ( $x_0 = 0$ ), se tiene:

$$\phi'(0) = \phi''(0) = \dots = \phi^{(n)}(0) = e^0 = 1 \quad (3)$$

En consecuencia, si se establece que  $x_0=0$  en (9.14), la serie de Maclaurin de  $e^x$  es

$$e^x = \phi(0) + \phi'(0)x + \frac{\phi''(0)}{2!}x^2 + \frac{\phi'''(0)}{3!}x^3 + \dots + \frac{\phi^{(n)}(0)}{n!}x^n + R_n = 1 + x + \frac{1}{2!}x^2 + \frac{1}{3!}x^3 + \dots + \frac{1}{n!}x^n + R_n \quad (4)$$

El término del residuo, de acuerdo con  $R_n = \frac{\phi^{(n+1)}(p)}{(n+1)!}(x - x_n)^{n+1}$ , se puede escribir como

$$R_n = \frac{\phi^{(n+1)}(p)}{(n+1)!}x^{n+1} = \frac{e^p}{(n+1)!}x^{n+1} [\phi^{(n+1)}(x) = e^x; \therefore \phi^{(n+1)}(p) = e^p] \quad (5)$$

En vista de que la expresión factorial  $(n + 1)!$  Crece con más rapidez que la expresión de potencia  $x^{n+1}$  (para una  $x$  finita) cuando  $n$  aumenta, se deduce que  $R_n \rightarrow 0$

cuando  $n \rightarrow \infty$ . Así, la serie de Maclaurin muestra convergencia y el valor de  $e^x$  se puede expresar como una serie infinita convergente como sigue:

$$e^x = 1 + x + \frac{1}{2!}x^2 + \frac{1}{3!}x^3 + \frac{1}{4!}x^4 + \frac{1}{5!}x^5 + \dots \quad (6)$$

Como caso especial, para  $x = 1$  encontramos que

$$\begin{aligned} e &= 1 + 1 + \frac{1}{2!}x^2 + \frac{1}{3!}x^3 + \frac{1}{4!}x^4 + \frac{1}{5!}x^5 + \dots \\ &= 2 + 0.5 + 0.1666667 + 0.0416667 + 0.0083333 + 0.0013889 + 0.0001984 \\ &\quad + 0.0000248 + 0.0000028 + 0.0000003 + \dots = 2.7182819 \end{aligned}$$

Si se desea una cifra precisa hasta cinco decimales, se puede escribir  $e = 2.71828$ . (Chiang, 2006)

## Metodología

Se utilizaron tasas de crecimiento continuas y el método gráfico para analizar el comportamiento de variables económicas durante el periodo 1980-2011

- Se observó el comportamiento del volumen de producción de granos, el precio de los granos y el PIB Agrícola.
- Se seleccionaron los granos más importantes en volúmenes producidos.
- Para ver cómo evoluciona el volumen de producción, se tomaron en cuenta productos homogéneos, por lo tanto se excluyó el algodón de los productos básicos, además de que los productos básicos son generalmente alimentos y el algodón no.
- Se realizaron tasas de crecimiento de los apoyos, el PIB Agrícola, el volumen y valor total de la producción para realizar comparaciones.
- Se analizaron las tasas de crecimiento de cada producto básico tanto en su superficie y rendimiento, para conocer cuál de las dos variables ha influido más en el incremento del volumen de producción.
- En el cálculo de las tasas de crecimiento para la balanza comercial, sólo se utilizaron los 3 principales granos (maíz, frijol y trigo)

Variables ensayadas

- Monto de los apoyos dirigidos al campo

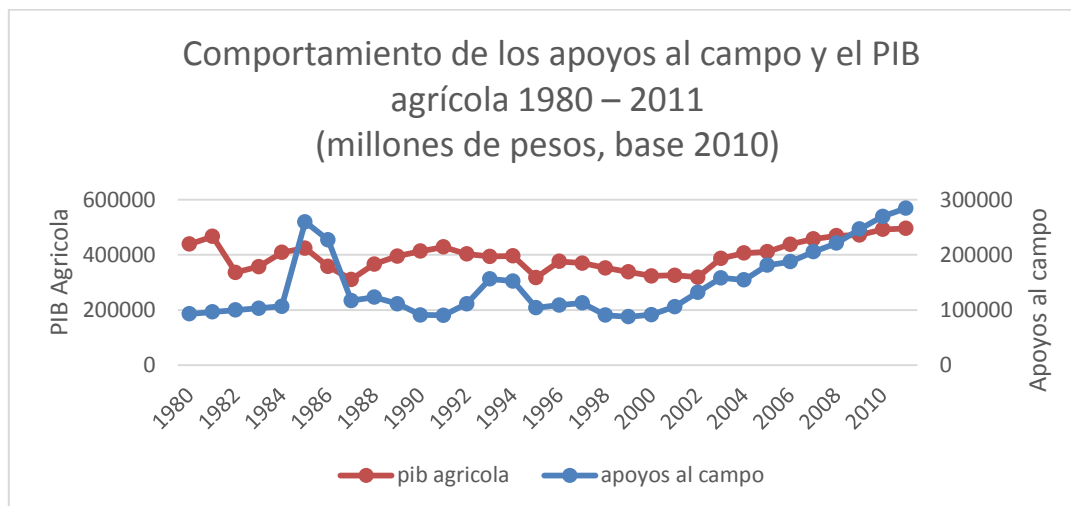
- Producto interno bruto, Producto interno bruto agrícola
- Producto interno bruto agrícola / Producto interno bruto
- Producto interno bruto agrícola per cápita
- Valor de la producción de 9 productos apoyados
- Superficie sembrada de 9 productos apoyados
- Valor de la producción para cada uno de los 9 cultivos
- Superficie sembrada para cada uno de los 9 cultivos
- Producción en toneladas para cada uno de los 9 cultivos
- Rendimientos tonelada/hectáreas para cada uno de los 9 cultivos.
- Variables auxiliares
- Índice general de precios,
- Índice general de precios de la producción agrícola,
- Población nacional,
- Población rural y
- Población dedicada a la agricultura.

### **Cultivos analizados**

- Cebada,
- Arroz,
- Frijol,
- Maíz,
- Sorgo,
- Soya,
- Trigo,
- Cártamo
- Ajonjolí

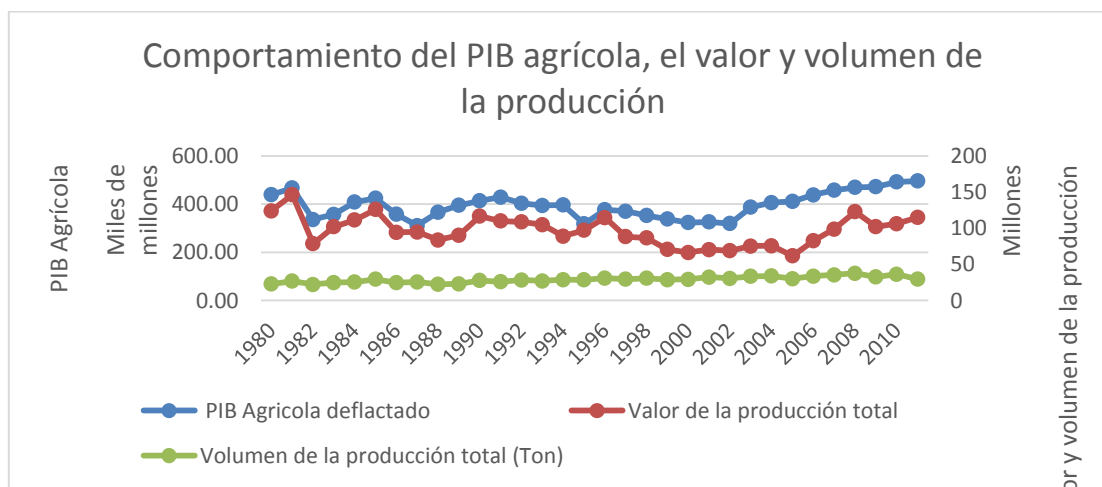
## Resultados y discusión

### Análisis Gráfico



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco mundial y el CEDRSSA

En el período 1980-2011 el volumen de la producción de granos tiene una tendencia a la alza, el PIB agrícola no muestra respuesta a los apoyos gubernamentales, y el valor de la producción de granos su tendencia es hacia la baja, lo anterior significa que los campesinos mexicanos han aumentado su producción, pero los beneficiados han sido los consumidores de estos productos por los bajos precios de los granos que salen al mercado en cada vez mayores cantidades.



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial y del SIAP.

Siguiendo el análisis de correlación entre apoyos al campo y comportamiento de la producción agrícola se muestra en la gráfica anterior el comportamiento del PIBA y el volumen y el valor de granos básicos. Esto basado en las siguientes hipótesis: la producción de granos básicos en el periodo analizado ha experimentado aumentos significativos en volumen ligados al comportamiento de los apoyos pero los precios de estos granos han ido a la baja, esta afirmación se sustenta también en la hipótesis de que los apoyos gubernamentales al campo en su mayoría están dirigidos a promover la producción de granos básicos para la alimentación de la población nacional de los cuales, en términos reales, su precio ha tenido una tendencia a la baja en el periodo analizado.

El reto que no ha podido superar México es lograr que cada vez se generen mayores volúmenes de producto, que se vendan a, cada vez, menor precio y que el valor de la producción total sea creciente. Otra forma de expresarlo es, que la tasa de crecimiento del volumen de producción de alimentos debe ser mayor que la tasa de crecimiento negativa que experimentan los precios de los productos.

#### **Análisis con tasas de crecimiento**

PIB Agrícola, apoyos al campo, valor y volumen de la producción (Tasas de crecimiento 1980 – 2011)	
PIB Agrícola	0.004
Apoyos al campo	0.022
Valor de la producción real	-0.007
Volumen de producción (9 granos)	0.013

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial y SIAP.

Los datos del cuadro anterior señalan que el volumen producido de alimentos (granos básicos) creció mientras que su valor total disminuyó (tasa de crecimiento negativa) lo cual señala que la tasa de crecimiento del volumen de la producción no es la suficiente para superar la caída en los precios de los bienes y hacer que el PIBA también crezca.

#### **Tasa de crecimiento de la población y tasa de crecimiento de los granos básicos**

Uno de los objetivos de las políticas al campo, es tratar de conseguir que la producción de alimentos aumente a una tasa mayor que la tasa de crecimiento de la población, la diferencia entre las dos tasas se persigue en función de tener una cantidad de producto excedente para exportación.



Tasas de crecimiento de la producción y la población total. 1980 – 2011		
Cultivo	Producción	Población Total
Ajonjolí	-0.031	0.017
Arroz	-0.038	0.017
Cártamo	-0.027	0.017
Cebada	0.014	0.017
Frijol	-0.0004	0.017
Maíz	0.022	0.017
Sorgo	0.007	0.017
Soya	-0.067	0.017
Trigo	-0.007	0.017

Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP y Banco Mundial.

El único producto que tiene una tasa de crecimiento por encima de la tasa de crecimiento de la población es el Maíz. Hay productos como la cebada y el sorgo que también tienen tasas de crecimiento positivas pero inferiores al de la población.

Dados los resultados señalados en la tabla anterior se puede afirmar de forma categórica que el maíz es el único producto de los analizados que se comporta de acuerdo a lo esperado para conseguir el desarrollo económico del sector agrícola del país.

### **Conclusiones y recomendaciones**

En el periodo analizado la producción de bienes básicos ha respondido con aumentos en el volumen, aunque acompañados de bajas en sus precios, y tendencia estable en el valor de la producción.

Lo anterior significa que el medio rural ha puesto a disposición de la sociedad mayores cantidades de alimentos a menores precios.

Los apoyos al campo han favorecido más a los consumidores que a los productores dado que los ingresos monetarios de los productores en términos reales se mantuvieron iguales durante el periodo analizado.

En maíz se obtuvo una tasa de crecimiento positiva en producción no obstante que se dio una disminución en su superficie sembrada. Por lo que los cambios tecnológicos más importantes para generar más producción de alimentos y a menores precios de venta, se dieron en este cultivo.

El único producto que tuvo una tasa de crecimiento por encima de la población es el maíz.

Cebada y sorgo por su parte le siguen en importancia en producción de alimentos puesto que aumentaron su superficie sembrada y sus rendimientos.

La tasa de crecimiento que registraron las exportaciones de bienes agrícolas en el periodo estudiado es mayor a la tasa de crecimiento de las importaciones, aunque con diferencia no significativa y no se espera que el equilibrio de la Balanza Comercial Agrícola se alcance en el corto plazo.

Dado que los apoyos han beneficiado más a los consumidores, se recomienda una investigación para obtener los mecanismos que permitan favorecer en mayor medida los beneficios de los productores.

### Referencias

Alpha C. Chiang., & Kevin Wainwright (2006) Métodos fundamentales de economía matemática. (4ta ed.) Ed. Mc Graw Hill.

Banco de México. Consultado 07-06-2013 en <http://www.banxico.org.mx/>

Banco Mundial. Consultado 27-01-2012 en <http://www.bancomundial.org/>

Centro de Estudio de las Finanzas Públicas (CEFP). (2001). Producción nacional y estatal de los 10 granos básicos 1980 – 1999. México: Autor.

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA). (2006). Aplicación e impacto del programa especial concurrente para el desarrollo rural sustentable (PEC) en las UPR (2000-2005). México: Autor.

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA). (2012). Evolución de la aplicación e impacto del PEC en las UPR 2006-2010. México: Autor.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2012). La agricultura y el desarrollo rural en México. México: Autor.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Consultado 23-07-2012 en <http://www.fao.org/home/es/>

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). Consultado 27-01-2012 en <http://www.siap.gob.mx/>

Suárez Víctor. (2008). Políticas públicas para la agricultura mexicana con base en el consenso y la certidumbre: el caso de la ley de planeación para la soberanía y la seguridad agroalimentaria y nutricional. Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma Chapingo, Texcoco, Estado de México, México.

## **Diseño de Estrategias para un Proyecto de Inversión de una Empresa Textil**

Yara Landazuri Aguilera, Instituto Tecnológico de Sonora, yara.landazuri@itson.edu.mx  
Antolín Arvizu Tineo, Instituto Tecnológico de Sonora  
María Trinidad Álvarez Medina, Instituto Tecnológico de Sonora  
Rodolfo Valenzuela Reynaga, Instituto Tecnológico de Sonora

Área temática:  
Gestión financiera

### **Resumen**

El principal objetivo de las empresas con fines de lucro es la maximización de utilidades, a través de un mejor posicionamiento en el mercado, aumento en la productividad, mejoramiento de la calidad de sus productos y permanencia en el mercado. La presente investigación tiene como objetivo diseñar estrategias administrativas, financieras y operativas para alcanzar los resultados proyectados en los estudios operativo y financiero del proyecto de la empresa textil. El estudio se llevó a cabo en una empresa del ramo textil, con la finalidad de implementar una herramienta que sirva de base para que los inversionistas obtengan un modelo de planeación operativa y financiera, logrando de esta forma alcanzar sus metas eficientemente, esta herramienta además servirá como apoyo para comprobar la viabilidad del proyecto, y sea útil para la toma de decisiones. La metodología desarrollada es de tipo descriptivo empresa. De acuerdo a la integración de la información operativa y el desarrollo del estudio financiero realizado por medio de los métodos de valuación, se concluye que el proyecto cuenta con resultados favorables en cuanto a su proyección, análisis y evaluación financiera realizada al proyecto, además de contar con el diseño de estrategias de valor que lo fortalecen, por lo que los inversionistas tienen herramientas suficientes para la toma de decisiones en cuanto a la puesta en marcha del proyecto, sin embargo para alcanzar estos resultados, es indispensable aplicar las estrategias administrativas, financieras y operativas, de no hacerlo se pondrá en riesgo el logro de los objetivos planeados en la proyección.

**Palabras claves:** estrategias, estudio operativo, estudio financiero.

### **Introducción**

Los factores externos tienen un creciente impacto en la administración financiera, constantemente los inversionistas tienen que enfrentarse a la competencia corporativa, los cambios tecnológicos, la volatilidad de la inflación y la tasa de interés, la incertidumbre económica mundial, la fluctuación de los tipos de cambio, las enmiendas a las leyes fiscales y los aspectos éticos relacionados con ciertas operaciones financieras. Por lo tanto,

más que nunca es importante que las finanzas tengan una función estratégica vital en las organizaciones. (Van Horne y Wachowicz, 2010).

Wild, Subramanyam y Halsey (2007), mencionan que el objetivo del análisis financiero es mejorar las decisiones relacionadas con la entidad, mediante la evaluación de la información disponible acerca de la situación financiera, los planes y las estrategias, así como el entorno en que se desenvuelven las entidades económicas. Con base a lo anterior los inversionistas del proyecto en estudio, tomaron la decisión de poner en marcha una empresa que se dedicará a la confección y comercialización de uniformes para uso industrial, para ello fue necesario elaboraron un proyecto de inversión a través de un plan de negocios, considerando varios estudios importantes en la estructura del proyecto, como son el estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo y estudio financiero. Con el diseño de estrategias a nivel administrativo, financiero y operativo, los inversionistas podrán alcanzar las metas establecidas en el plan de negocios, tomar decisiones acertadas, establecer una planeación y control de alto nivel que son de suma importancia para poner en marcha el proyecto, así como determinantes para la consecución de recursos y objetivos de corto y largo plazo.

### **Planteamiento del problema.**

La literatura aporta dos alternativas para explicar el éxito competitivo de las organizaciones; una de ellas sostiene que las condiciones externas determinan la competitividad empresarial y la otra indica que la fuente de la ventaja competitiva, se encuentra en la existencia, frente a sus competidores, de recursos críticos y capacidades distintivas. Estos dos planteamientos originan desde el ámbito académico el desarrollo de las teorías de la Nueva Economía Industrial (Porter, 1980).

La problemática a la que se enfrentan los inversionistas antes de decidir acerca de una alternativa de inversión conveniente para ellos es la falta de información detallada desde el punto de vista operativo y financiero que les proporcione herramientas para una acertada toma de decisiones en el desarrollo del proyecto. La importancia de llevar a cabo un estudio que contribuya a conocer la viabilidad de los proyectos, sus requerimientos, fortalezas y debilidades, así como establecer estrategias financieras relacionadas con la

operación de corto y largo plazo contribuirá a ofrecer una base sobre la cual sea más sencillo llevar a cabo la toma de decisiones.

La formulación de una estrategia implica un análisis interno de los puntos fuertes y débiles que determine su posición en relación a sus competidores y un análisis externo del entorno (Porter, 1980).

Por la razón anteriormente expuesta es indispensable para los inversionistas analizar a fondo la información operativa y financiera con el objetivo de, en un primer momento, planear el crecimiento del proyecto propuesto, captar los recursos necesarios para que el proyecto opere en forma eficiente, lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros y minimizar la incertidumbre de la inversión, así como la optimización del patrimonio, para pronosticar y evaluar el desempeño del mismo. A partir de estas premisas se planteó el siguiente cuestionamiento. ¿De qué manera puede un grupo de inversionistas asegurar el desempeño financiero y operativo en una empresa de nueva creación?

### **Objetivo**

Determinar las estrategias a implementar en una empresa textil para alcanzar los resultados proyectados en los estudios operativo y financiero de un proyecto de inversión.

### **Justificación**

Mientras algunas investigaciones demuestran que las empresas con un enfoque sistemático que se adaptan con mayor facilidad a su entorno son potencialmente exitosas y siempre tendrán resultados superiores a las que se mantienen reactivas por su incapacidad de responder ante los cambios (Miles y Snow, 1978; Wright et al., 1991), otros estudios como (Spanos et al., 2004; Aragón y Sánchez, 2005), aseguran que los rendimientos obtenidos varían dependiendo de la estrategia.

Es importante enfatizar que los estudios operativo y financiero del proyecto contribuyen al alcance de las metas para competir con mayor éxito en el mercado, La finalidad que se persigue con este estudio es lograr un plan eficiente que permita optimizar el uso de los recursos del proyecto y alcanzar las metas establecidas. No contar con este análisis lleva a los inversionistas a reflexionar sobre cuestionamientos relacionados con la administración eficiente del recurso económico, sobre los planes, metas y objetivos,

llegando a cuestionamientos como los siguientes, ¿La estimación y proyección de los ingresos se llevó a cabo correctamente?, ¿Por qué estos resultados son diferentes a los estimado?

Lo que vuelve indispensable diseñar estrategias que permitan apreciar un escenario de corto plazo, metas específicas para medir el éxito y la rentabilidad del proyecto a largo plazo. Estas metas con sus indicadores servirá como la brújula en el proyecto y la decisión firme de sus inversionistas, pudiendo detectar puntos vulnerables en los que debe de redoblar esfuerzos, redirigir y replantear en caso de ser necesarios estrategias de la planeación, todos basados en datos numéricos, medibles y cuantificables, con el objetivo de llevar el proyecto al éxito deseado.

### **Marco de referencia**

Con el fin de lograr los objetivos financieros, es necesario planear lo que se desea hacer, realizar lo planeado y evaluar los resultados. Los presupuestos son una herramienta que permite cuantificar en términos numéricos los planes y contribuye al seguimiento y evaluación financiera.

La planeación financiera no asegura el éxito de las empresas, sin embargo ayuda para la fijación de estrategias, metas y objetivos financieros que le permitan tener un marco de referencia para la acción, seguimiento y evaluación, al respecto. Ortega (2008), define a la planeación financiera como una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. Por tanto, un plan financiero es la declaración de lo que se pretende hacer en el futuro y debe partir del marco de referencia de la planeación estratégica, en donde se plantea la visión, misión y objetivos.

### **Evaluación económica y financiera**

Ochoa (2009), menciona que, en esta etapa se ordenan y sistematiza la información generada en los estados financieros, para su aplicación en alguna técnica de evaluación. Cualquier técnica o método de evaluación debe generar un resultado financiero que, al compararlo con un criterio previamente definido, facilite la toma de decisiones. Un criterio previamente definido debe incluir las condiciones de rentabilidad exigidas por la empresa,

así como las condiciones de financiamiento, es decir, la forma en cómo será financiado la inversión y el costo que se origina. La evaluación financiera se refiere al proceso por el cual se hacen los cálculos necesarios para determinar si el proyecto es viable desde el punto de vista de la rentabilidad de la inversión. Los métodos de evaluación son los siguientes: a) Tasa promedio de rendimiento, b) Periodo de recuperación de la inversión, c) Valor presente neto, d) Tasa interna de rendimiento, e) Índice de rentabilidad.

La evaluación financiera del proyecto, es la etapa final de la formulación y evaluación, ya que aquí se decide si el proyecto es viable o no. En esta última fase se hacen modificaciones a la obra civil, organigrama, proceso de producción, compras de maquinaria, mobiliario y equipo, entre otros, con el objeto de disminuir los costos. También se hace un análisis de sensibilidad para determinar si el proyecto resiste ciertos cambios. Toda inversión debe estar sustentada en estudios profundos sobre el ambiente donde la empresa llevara a cabo sus actividades económicas. Con los resultados de estos estudios y la evaluación de la economía, los inversionistas pueden tomar decisiones racionales. (Hernández, 2005).

## **Metodología**

### **Sujeto**

El sujeto de estudio una empresa del ramo textil, la cual se dedicará a la producción y comercialización de uniformes industriales, integrado por cuatro inversionistas, los cuales proporcionaron información para la integración de los estudios en cuestión, además se analizó el plan de negocios completamente estructurado del proyecto.

### **Materiales**

El desarrollo de esta investigación tuvo su soporte en reuniones y entrevistas por medio de cuestionarios y apoyo del plan de negocios desarrollado por los inversionistas donde se obtuvo la información necesaria para iniciar con la plataforma del estudio operativo y financiero del proyecto. Así como también se utilizaron formatos en Excel para la integración de la información. El primer instrumento que se utilizó de base para la obtención de información operativa consta de 12 cuestionamientos, en los cuales se desea conocer: la inversión técnico-operativa necesaria para este tipo de industria, el capital de trabajo con que se cuenta, los costos estimados que reconocen, las ventas proyectadas y soporte. El segundo instrumento es el plan de negocios del proyecto el cual se utilizó para



recabar datos sobre información del estudio de mercado, estudio técnico – operativo, estudio administrativo y estudio financiero, y por último, se utilizaron algunos formatos específicos para integrar la información operativa del proyecto como lo son: el formato 1, Información de la inversión, el formato 2 Información de ingresos, el formato 3, Información de egresos, el formato 4, Información de costos totales. Esto para integrar los presupuestos y poder realizar las proyecciones, análisis y evaluación financiera.

### **Procedimiento.**

El procedimiento para llevar a cabo el diseño de las estrategias es el siguiente:

- 1). Se elaboró un estudio técnico - operativo, que abarca desde la elaboración de un presupuesto de inversión del proyecto, presupuesto de ingresos y egresos presupuestado, costos, estado de resultados presupuestado año 1, flujo de efectivo presupuestado año 1 y estado de situación financiera presupuestado año 1, con esta información se determinó el presupuesto de inversión, el costo ponderado de capital (CPC) y la amortización de la deuda del proyecto que serviría de base para elaborar un estudio financiero en el cual se determina el capital que se requiere para operar y es valorado por los interesados en el proyecto.
- 2). Una vez validado el estudio operativo se pudo elaborar el estudio financiero proyectado a cinco años, donde se determinaron; el flujo de efectivo, estado de resultados proyectado, estado de situación financiera proyectado, costo de capital, análisis financiero y evaluación financiera del proyecto. Con esta información financiera se logró determinar los métodos de valuación financiera como: el valor presente neto (VPN), periodo de recuperación de la inversión (PRI), índice de rentabilidad (IR), tasa interna de retorno (TIR). Se validó que el valor presente neto fue superior a la inversión inicial del proyecto, ratificando la factibilidad del proyecto (Ver Tabla 1).
- 3). Por último, después de haber realizado los estudios operativos y financieros se diseñaron las estrategias en las cuales se apoyarán los empresarios para alcanzar los objetivos proyectados, dichas estrategias se realizaron a nivel administrativo, financiero y operativo (ver tabla 2, 3 y 4).

### **Resultados**

#### **Estudio operativo y financiero**

En el desarrollo del presente estudio operativo y financiero del proyecto de una empresa textil, se realizó un análisis operativo donde se determinó el presupuesto de inversión, el costo ponderado de capital (CPC) y la amortización de la deuda del proyecto. En el análisis financiero se determinaron los métodos de valuación financiera como lo es, el valor presente neto (VPN), periodo de recuperación de la inversión (PRI), índice de rentabilidad (IR), tasa interna de retorno (TIR) y la propuesta de estrategias administrativas, financieras y operativas que servirán de guía para alcanzar los objetivos proyectados.

Tabla 1.

**Resumen de resultados de estudio operativo y financiero**

CPC:	El pago de capital será de \$124,336 anuales en un horizonte de 5 años del proyecto, en tanto que el interés será por el servicio de deuda será de \$113,394.43 en el primer año hasta \$22,678.89 en el último año del horizonte, siendo pagos desde \$237,730.43 en el primer año hasta \$147,014.89 en el último año.
VPN:	El Valor Presente Neto es \$1, 474, 617 superior a la Inversión inicial de \$1, 140, 762, por lo tanto al contar con un VPN superior a la Inversión inicial el proyecto muestra rentabilidad y por lo tanto es factible su puesta en marcha.
PRI:	La inversión se recupera el año 2 en el mes 3, partiendo del año 0, lo que muestra que la inversión se recupera dentro de horizonte de los 5 años del proyecto productivo.
IR:	Por cada peso invertido en el proyecto, los flujos muestran una recuperación al final del mismo de 1.29 pesos de ganancia, por lo que el proyecto es viable. Esto significa que por cada peso invertido se obtendrá \$1.29 de ganancia a valor presente.
TIR:	Para una inversión de \$ 1'140,762.00 y con un costo de capital de 12.31% se obtuvo una tasa interna de retorno (TIR) de 51%, la tasa interna de retorno (TIR) es superior al costo ponderado de capital, el cual fue de 12.31% en este proyecto, por lo que la TIR muestra un panorama alentador

**Estrategias administrativas, financieras y operativas**

Enseguida se presentan las estrategias que se recomienda seguir para alcanzar los resultados proyectados en la información operativa y financiera del proyecto de la empresa textil.

Tabla 2. Estrategias administrativas.

Estrategia	Objetivo	Actividades
Estructurar a la empresa de inicio de manera formal.	Diseñar un manual de organización para la empresa que contemple las funciones de todos los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa de inducción y capacitación.</li> <li>▪ Seguimiento y control de funciones.</li> </ul>
Establecer un plan organizacional de mejora continua.	Evaluar el desempeño de los trabajadores para identificar la capacidad de mano de obra contratada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar control de desempeño por empleado.</li> </ul>

Tabla 3. Estrategias financieras.

Estrategias	Objetivo	Actividades
Aumento sostenido de utilidades por los primeros cinco años	Maximizar los ingresos por ventas en un 10% anual por encima de la proyección para garantizar el pago de la deuda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover la empresa y sus productos de manera directa con la industria.</li> <li>▪ Establecer alianzas con la cámara de comercio e industrial.</li> </ul>
Alcanzar la mayor rentabilidad por peso invertido.	Obtener el mayor flujo de efectivo por peso invertido para alcanzar el crecimiento estimado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asegurar 2 contratos de venta que avalen los ingresos estimados para el primer año.</li> <li>▪ Monitorear costos de materias primas.</li> <li>▪ Evaluar el desempeño de los presupuestos de egresos.</li> </ul>
Gestionar efectivo de manera eficiente en el capital de trabajo de la empresa.	Tener la mayor liquidez para hacer frente a los compromisos de corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración efectiva de cuentas por cobrar.</li> <li>▪ Negociar cuentas por pagar y administrar los pagos a proveedores.</li> </ul>
Retención de utilidades en el periodo de recuperación de la inversión.	Cubrir la inversión realiza y salir con los compromisos de deuda del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar y administrar el retorno de la inversión durante el periodo de recuperación de la inversión.</li> </ul>

Tabla 4. Estrategias operativas.

Estrategias	Objetivo	Actividades
Competir con calidad y tiempo de entrega	Establecer contratos de venta especificando anticipos y pagos totales para garantizar tiempos de entrega al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisión de producción para efectos de calidad y disminución de mermas.</li> <li>▪ Contratación de mano de obra calificada.</li> <li>▪ Logística en entrega.</li> </ul>
Establecer un sistema de impulso de mercado.	Captar el mayor número de clientes que garanticen la proyección de ventas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear página de productos en internet.</li> <li>▪ Monitoreo constante del mercado.</li> <li>▪ Análisis de la competencia.</li> </ul>

La formulación de las estrategias administrativas, financieras y operativas están en función a la información desarrollada en el estudio operativo y financiero del proyecto. Es importante mencionar que el grueso de la información, como lo son la inversión, financiamiento y datos de mercado la proporcionaron los inversionistas por lo que el diseño de las estrategias tiene como objetivo fortalecer y asegurar los resultados obtenidos en la información y análisis proyectados.

## Discusiones

La información financiera proyectada, tomando en cuenta el método de valuación del valor presente neto de la inversión (VPN), este presenta resultados favorables ya que los flujos de efectivo traídos a valor presente neto da como resultado \$1, 474,617.00 que es superior a la inversión inicial de \$1, 140,762.00, esto quiere decir que el proyecto muestra rentabilidad y por lo tanto es factible su puesta en marcha. Para Ochoa (2009), el criterio de decisión de aceptar aquellos proyectos en los que el valor presente de los flujos de efectivo positivos es por lo menos igual al valor presente de los flujos de efectivo negativos. En otras palabras, un proyecto es aceptable si su VPN es igual a cero, los flujos de efectivo positivos son iguales a los flujos negativos, Si el VPN es positivo, el proyecto está dando un valor agregado a los inversionistas, más allá de sus requerimientos mínimos. Esto quiere decir que lo mencionado por el autor coincide con los resultados del proyecto.

Con base al método de valuación, periodo de recuperación de la inversión (PRI), se presenta que la inversión se recupera en el año 2 y en el mes 3, en el horizonte de los 5 años de la proyección. Según Ochoa (2009), este método indica cuanto tiempo es necesario para recuperar, por medio de los flujos de efectivo o entradas, los recursos invertidos al inicio del proyecto, es decir, la inversión inicial. Mientras que Ocampo (2007), menciona que es el tiempo requerido para que las ganancias u otros beneficios económicos, sobre una inversión, igualen el valor de los costos de inversión.

Por último se valoró el proyecto tomando en cuenta el método de valuación tasa interna de retorno de la inversión (TIR), la cual es importante ya que compara la tasa interna de retorno con el costo ponderado de capital de la inversión y este método arroja resultados alentadores para el proyecto, ya que para una inversión de \$1,140, 762 y un costo ponderado de capital de 12.31%, se obtuvo una TIR de 51% superior al costo ponderado de capital. Para Ochoa (2009), el proyecto será aceptado, con base en una tasa mínima deseada, TREMA, si tiene una TIR superior o igual a esa tasa; si la TIR es menor, debe ser rechazado. De acuerdo a la integración de la información operativa y el desarrollo del estudio financiero realizado por medio de los métodos de valuación, el proyecto arroja resultados favorables en su proyección. Es importante mencionar que para alcanzar estos resultados, es indispensable aplicar las estrategias administrativas, financieras y operativas, de no hacerlo se pondrá en riesgo el logro de los objetivos planeados en la proyección.

## **Conclusiones**

Las estrategias de valor integradas en el desarrollo del estudio operativo y financiero de la empresa textil, fueron determinadas con base en la información operativa y proyecciones financieras por lo que su principal objetivo es generar valor y utilidad al proyecto, cuidando su correcta incursión en el mercado y guiando las diferentes áreas que conforman a la empresa, como lo es; la administración, finanzas y operación. De esta forma se cumple con el objetivo de la presente investigación, el cual consistía en determinar las estrategias que puede implementar una empresa textil para alcanzar los resultados proyectados.

En cuanto a las estrategias administrativas se requiere estructurar a la empresa al inicio de manera formal y establecer un plan organizacional de mejora continua para establecer funciones y evaluar el desempeño de los trabajadores. En lo referente a las estrategias financieras, se requiere un aumento sostenido de las utilidades en los primeros cinco años y alcanzar la mayor rentabilidad por peso invertido esto a través de la firma de contratos de venta, disminución en costos de materias primas y manejo eficiente del presupuesto de egresos. Por último las estrategias operativas que son el motor de la empresa, tienen que ver con la elaboración de un producto de calidad para poder ser competitivos y establecer un sistema de impulso de mercado que genere la aceptación de las industrias y la firma de contratos de venta que generen valor agregado a la proyección de la empresa textil.

De acuerdo a la información presentada, el proyecto tiene resultados favorables en cuanto a su proyección, el análisis y evaluación financiera así lo demuestran y las estrategias de valor lo fortalecen, por lo que los inversionistas tienen herramientas suficientes para la toma de decisiones en cuanto a la puesta en marcha del proyecto.

## **Recomendaciones**

Se recomienda mantener el índice de endeudamiento controlado debido a la situación económica global la cual muestra preocupación en los mercados internacionales que puedan afectar tanto a los flujos como el servicio de deuda. Por lo que se recomienda que no se sobre endeude la empresa en los próximos ejercicios.

Aplicar y dar seguimiento de manera eficiente a las estrategias de valor desarrolladas para cada área de la empresa, ya que son de vital importancia para lograr la

viabilidad del proyecto para dar impulso constante en el mercado a la empresa para lograr las metas establecidas en ventas.

Cuidar los costos de producción, a través de la eficiencia, productividad y negociación en adquisición de materias primas para lograr un mayor margen de ganancia. Establecer un adecuado manejo y control de los presupuestos de operación para que estos tengan un impacto de generación de valor en la empresa, así como la capacitación y actualización constante de los cambios en el mercado y tecnología en el personal que contribuye en el desarrollo de la empresa.

### **Referencias**

- Hernández A. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Quinta edición. Editorial Cengage Learning Editores S.A de C.V. México.
- Ocampo J. (2007). *Costos y evaluación de proyectos*. Quinta reimpresión. Editorial Grupo Patria S.A de C.V. México.
- Ochoa G. (2002). *Administración Financiera*. Primera edición. Editorial McGraw/interamericana editores. México.
- Ochoa G. (2009). *Administración financiera*. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Ortega A. (2008). *Introducción a las Finanzas*. Segunda edición. Editorial McGraw/interamericana editores. México.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.
- Spanos Y., Zaralis, G. y Lioukas, S. (2004). *Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece*. *Strategic Management Journal*, Vol. (25) 139-165.
- Van Horne J. y Wachowicz J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Décimo tercera edición. Editorial Pearson Educación de México. México.
- Wild J., Subramanyam K. y Halsey R. (2007), *Análisis de estados financieros*, Novena Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Wright P. (1991). *Strategic profiles and performance: an empirical test of select key propositions*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. (19), 245-254.

## **Desempeño de los Egresados Universitarios por Medio de Certificación de Competencias Tic'S. Estudio de Caso: Uaemex”**

Rocío Palma López, Universidad Autónoma del Estado de México, palma\_rpl@hotmail.com  
Silvio Pérez Gómez, Universidad Autónoma del Estado de México, ayaxxxaya@yahoo.com  
Felisa Yaerim López Botello, Universidad Autónoma del Estado de México, feli\_yaerim@hotmail.com

### **Resumen**

Este trabajo surge de la inquietud de conocer el nivel de competencia en el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) que deben tener los egresados de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Autónoma del Estado de México (U.A.E.Mex). Se presentan los resultados preliminares del estudio realizado para identificar dichas competencias que se requieren en el desempeño del ámbito laboral, considerado cuatro aspectos básicos de conocimiento que son evaluados por el CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales), lo que asegurará un mejor desempeño laboral, contribuyendo así a la vinculación de los egresados a un empleo.

La certificación de competencias se refiere a la comprobación de una experiencia eminentemente práctica y que necesariamente se enlaza a los conocimientos para lograr un fin: el desempeño. La evaluación se describe como un resultado de lo que el alumno está capacitado a desempeñar o producir al finalizar una etapa. Determina que el egresado va a desempeñar o construir algo específico y se basa en la comprobación de que el alumno es capaz de construirlo y/o desempeñarlo.

**Palabras clave:** 1) *Competencias TIC's en el aprendizaje* y 2) *TIC's y Competitividad* 3) *Desempeño de los egresados*

### **1. Introducción**

*"Enseñar no es una función vital,  
Porque no tiene el fin en sí misma;  
La función vital es aprender."  
Aristóteles*

Las Competencias Laborales nacen en México con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), donde se decide implantar el sistema de educación y certificación basado en normas de competencia laboral en México.

La formación basada en competencias laborales proviene de una corriente de pensamiento social contemporáneo que pone énfasis en la vinculación entre el sistema educativo y el productivo para lograr la afinidad entre la capacitación de la mano de obra y las necesidades de las empresas.

El sistema inició en el Reino Unido en las década de los ochenta; después se implementó en países como Australia, Nueva Zelanda, Francia, Alemania, Estados Unidos y Canadá. Al adoptar el sistema se esperaba que la competitividad de la mano de obra mejorara; sin embargo, los estudios realizados no han sido suficientes para saber si se han alcanzado estos objetivos (Kellie, 1999).

El concepto de competencias en el mundo industrializado no es nuevo como ya se ha mencionado. Sin embargo, en México se empezó a aplicar a mediados de los 90's promovido por el Gobierno Federal, a través del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral CONOCER organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o "competencia" laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de calidad del desempeño.

Se entiende por Competencias Laborales al conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral.

Al describir un puesto bajo el concepto de Competencias Laborales, se establecen Normas de Competencia Laboral, las cuales consideran:

## **2. Marco teórico**

### **1.1. Las competencias y la educación superior**

La educación superior actualmente necesita de una visión renovada para su planeación que sea congruente con las características de la sociedad de la información y a partir de esto se ha visto que es indispensable repensar los conceptos básicos de la educación utilizando las TIC's así como realizar una planeación estratégica en las universidades y explorar las competencias de acuerdo con las exigencias del mundo laboral para los profesionistas del siglo XXI.

Se ha propuesto un cambio a escala mundial con el fin de garantizar la excelencia educativa y satisfacer las necesidades de la práctica laboral. Éste debe iniciarse desde un marco conceptual que cimiente la consonancia entre los conocimientos, las habilidades y los valores. El marco conceptual lo constituyen la misión y el sello específico de cada institución

Chomsky (1997) a partir de las teorías del lenguaje, instaura el concepto y define *competencias* como la capacidad y disposición para el desempeño y para la interpretación.



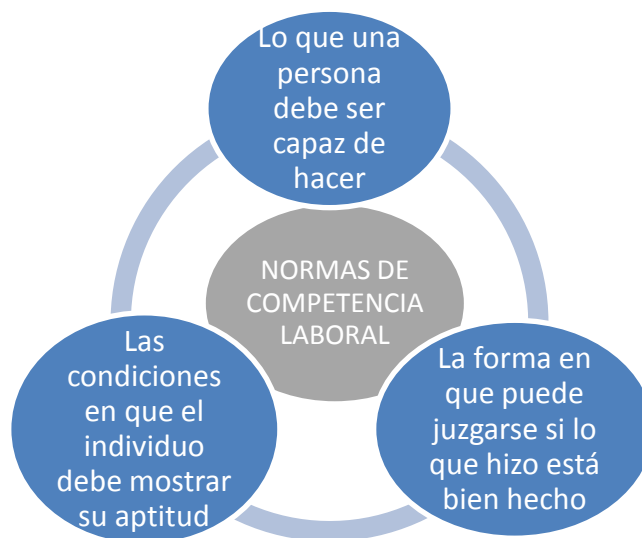
La educación basada en competencias Holland (1966) se centra en las necesidades, estilos de aprendizaje y potencialidades individuales para que el alumno llegue a utilizar con pericia las habilidades señaladas por el mundo laboral.

Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y valores que convergen y permiten llevar a cabo un desempeño de manera eficaz, es decir, que el alumno logre los objetivos de manera eficiente y que obtenga el efecto deseado en el tiempo estipulado y utilizando los mejores métodos y recursos tecnológicos para su realización. Los avances de la investigación de punta, indican que la obtención de las metas radica en los conocimientos de la disciplina, el desarrollo de las habilidades, el crecimiento en hábitos mentales y de conducta que se relacionen con los valores universales y de la misma disciplina, así como en la construcción de competencias de desempeño.

Así, las competencias se construyen desde las disciplinas, que son el marco de referencia del aprendizaje, con los conocimientos, habilidades y actitudes inherentes a cada competencia. Las actitudes o comportamientos responden a los valores y a las disciplinas. La evaluación se basa en una demostración del desempeño o en la elaboración de un producto. Las competencias se construyen durante el proceso de aprendizaje y también son el resultado de este mismo.

## 2.1. Normas de Competencia Laboral

Ilustración 3 Normas de competencia Laboral



Algunos beneficios tangibles de la gestión de Recursos Humanos por Competencias incluyen:

- Incorporación rápida y eficaz del alumnado al proceso productivo.

- Disminución de la rotación sustentada en un adecuado plan de desarrollo personal.
- Elevar el nivel de conciencia del alumnado en su propia superación.
- Hacer eficientes los recursos y el tiempo invertido en la capacitación.
- Facilitar el proceso de promoción en las organizaciones.
- Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Es una herramienta básica para el sistema de evaluación del desempeño del trabajador.
- Constituye un importante requisito de la certificación de las normas ISO-9000.

Son numerosas las tipologías y clasificaciones de competencias laborales genéricas que han elaborado diferentes autores (Rodríguez, 2006), tratando de incluir aquéllas que en mayor medida responden a las necesidades derivadas del desempeño laboral. El modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas que se presentan en el Cuadro 1.

Tabla 1.

Clasificación de las competencias laborales genéricas

Grupos Competencias genéricas	Orientación al resultado. Atención al orden, calidad y perfección
Competencias de desempeño y operativas	Espíritu de iniciativa. Búsqueda de la información con el uso de TIC's
Competencias de ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal. Orientación al cliente. Persuasión e influencia. Conciencia organizativa. Construcción de relaciones.
Competencias de influencia	Desarrollo de los otros. Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal.
Competencias directivas	Trabajo en grupo y cooperación. Liderazgo de grupos. Pensamiento analítico
Competencias cognitivas	Pensamiento conceptual. Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol. Confianza en sí mismo. Flexibilidad. Hábitos de organización

Fuente: (Spencer y Spencer, 1993)

### 3. Desarrollo metodológico

#### 3.1. Antecedentes

La educación por competencias y formación a menudo se centra fundamentalmente en la construcción de discursos que se orientan a impulsar el saber, no obstante las nuevas modalidades educativas reúnen objetivos claros y definidos del proceso, que implican la demostración del Saber (conocimientos), en el Saber Hacer (de las competencias) y en las

Actitudes (compromiso personal –en el Ser) lo que determina en la formación como un proceso que va más allá de transmitir saberes y destrezas.

Aristóteles (1999) plantea una continua relación entre el saber y el proceso de desempeño, como puede apreciarse en la Metafísica, en la cuales argumenta que todos los hombres tienen las mismas facultades (capacidades para el conocimiento) y lo que los hace diferentes es el uso que le dan a dichas facultades, así como que las personas poseen por naturaleza el deseo de saber, el cual irrumpe por el placer y su utilidad.

### **3.2. Planteamiento de Problemática**

En la actualidad un factor importante en las empresas respecto a la evaluación del desempeño de los egresados de la FCA de la UAEMex, es el dominio de las competencias en el uso de la TIC's para facilitar la inserción su el campo laboral. Se observa una carencia significativa en la certificación de competencias en áreas básicas de conocimiento de TIC's las cuales comprenden: alfabetización tecnológica, uso adecuado de los instrumentos de trabajo, tratamiento y difusión de la información y como herramienta de comunicación, sin considerar la especialidad del egresado de dicha facultad, que para efectos informativos se refiere a las licenciaturas en Administración, Contaduría, Informática Administrativa y Mercadotecnia.

**Hipótesis 1:** Si el egresado es capaz de demostrar sus competencias en uso de TIC,s tendrá mayores posibilidades de inserción en el mercado laboral.

**Hipótesis 0:** La carencia de la certificación de competencias en uso de TIC, reduce al egresado la posibilidad de inserción en el mercado laboral.

### **3.3. Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son las competencias en TIC's que debe demostrar el egresado de la FCA de la UAEMex?
- ¿Es necesaria la certificación en competencias TIC's?
- ¿El mercado laboral demanda egresados con competencias en TIC's?

### **3.4. Objetivo**

Conocer las competencias básicas en TIC's de los estudiantes egresados de la FCA y si están certificados en las áreas básicas: alfabetización tecnológica, Instrumentos de trabajo intelectual, tratamiento y difusión de la información. Para que al saber cuál es la necesidad de competencias se pueda proponer que los egresados tengan una certificación en TIC's evaluada y respaldada por el CONOCER institución avalada por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

### **3.5. Justificación**

La educación es parte fundamental del desarrollo de cualquier país. Los jóvenes que ahora se encuentran en la universidad dentro de unos años constituirán la fuerza laboral que sostendrá la economía de todo México por esto se requiere de una visión que sea congruente con las características que demanda la sociedad en la actualidad, debido a que hoy en día existen diversas opciones para acceder a una educación superior se han acertado las oportunidades de emplearse en trabajos que estén relacionados con la formación.

México es el tercer país dentro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con mayor número de jóvenes que no estudian ni trabajan (superado sólo por Turquía e Israel). En el reporte de 2011 la organización señaló que son 7 millones 248 mil 400 los mexicanos en esta situación. Las mujeres en nuestro país son quienes más alimentan esa estadística, pues tienen tres veces más posibilidades de estar dentro de ese grupo cada día además las áreas de trabajo son menos y requieren de personal altamente calificado, en áreas relacionadas con las Tecnologías de la información, por lo que este tema se ha convertido en un tema indispensable para los egresados de las universidades.

### 3.6. Método de investigación

El diseño de esta investigación se fundamenta en una metodología mixta tanto cualitativa que podrá analizarse cuantitativamente por medio de los datos recolectados. Para la selección de la muestra se aplicará un muestreo estratificado, debido a la estructura organizacional del objeto de estudio de investigación. Colás y Buendía (1998) plantean que la intención de la muestra es ampliar el abanico y rango de datos tanto como sea posible, a fin de poder obtener la máxima información.

El análisis de datos se caracteriza por tener un carácter cualitativo, es decir se utiliza la interpretación y la descripción para presentar los resultados. Gil (1994) define el análisis cualitativo como un conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones realizadas a partir de los datos con el objeto de extraer significado relevante respecto a un problema de investigación.

### 3.7. Contexto de la investigación

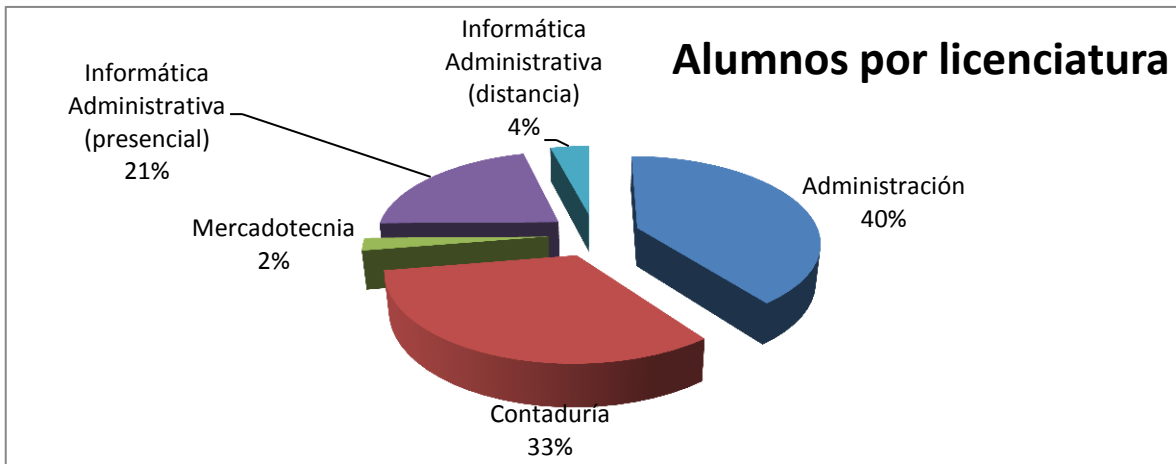
El estudio se realizará en la Facultad de Contaduría y Administración, que tiene una población como lo muestra la siguiente tabla misma que se graficó:

Tabla 2. Población de la FCA

Población de la FCA	
Licenciatura	Alumnos
Administración	981
Contaduría	808
Mercadotecnia	58
Informática Administrativa (presencial)	522
Informática Administrativa (distancia)	101

Fuente: Informe de actividades 2011 de la Facultad de Contaduría y Administración

Gráfica 1. Alumnos por licenciatura



Fuente: Informe de actividades 2011 de la Facultad de Contaduría y Administración

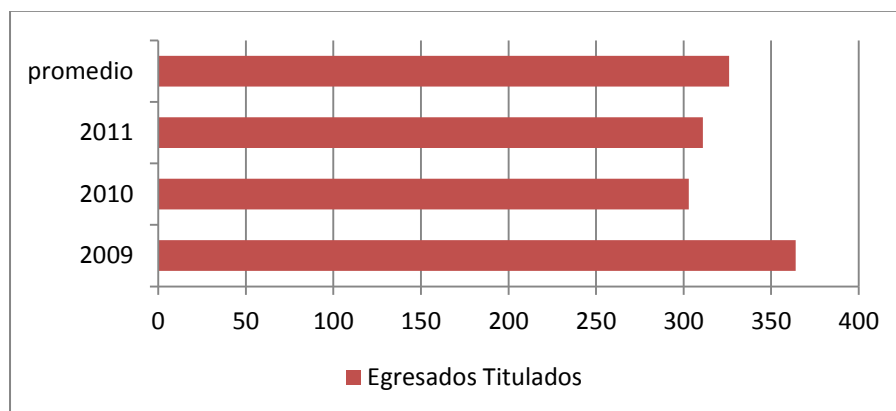
Nuestra muestra será considerada de los alumnos que egresan de la facultad y que están titulados de los que el promedio anual es de 326 como lo muestra la siguiente tabla y su correspondiente gráfica:

Tabla 3. Egresados titulados

Año	Egresados Titulados
2009	364
2010	303
2011	311
Promedio anual	326

Fuente: Elaboración propia con información extraída del informe de actividades de la FCA (2011)

Gráfica 2. Egresados titulados



Considerando que las empresas que tienen un plan estratégico formal son las que utilizan las tecnologías de información TIC's como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Uso de tecnologías TIC's

Plan formal y escrito Empresa	+ TIC	- TIC
Realiza la empresa plan estratégico escrito	66.7%	33.3%

**Nota:** test  $\chi^2$  de Pearson, y test de Yates para ajuste de continuidad; (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (NS) Estadísticamente no significativo

El trabajo de investigación pretende estudiar como primer dato considerado de índole general, la edad y el sexo de los estudiantes, el segundo es el dominio y uso que el estudiante tiene sobre la computadora, y por último las competencias básicas en TIC's que el estudiante considera tener. La escala usada para valorar las respuestas será de 1 a 6. Donde 1: mínimo valor, 6: máximo valor.

Los valores estadísticos de la población muestra de egresados de la Facultad de Contaduría y Administración se presentan en la siguiente tabla:

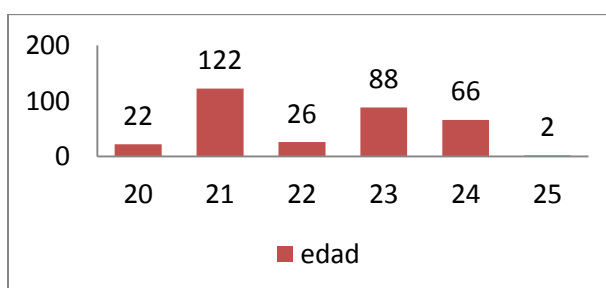
Tabla 5. Estadísticos edad del alumnado

Población muestral	Media	Mediana	Moda	Desv. estándar	Edad mínima	Edad máxima
326	21,85	21	21	3,75	21	27

Fuente: Elaboración del autor

La gráfica a continuación muestra la distribución de la edad del alumnado, obsérvese que la edad del alumnado se concentra en el rango de 21 a 24 años de edad.

Gráfica 3. Edad del alumnado



Fuente: Elaboración del autor

La muestra poblacional aportó que de los encuestados, el 62.88% fueron mujeres y 37.12% fueron hombres.

### Uso y dominio de la computadora

Las actividades que se considerarán para valorar el uso de la computadora se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 6. Uso que se le da a la computadora por los egresados

Actividades	Variable que aparecerá en la gráfica
Realizar actividades lúdicas y de ocio (jugar, chatear...)	Ocio
Realizar actividades académicas y formativas (hacer trabajos, buscar información,...)	Académico
Realizar actividades laborales	Laboral
Realizar actividades de gestión y administración (agenda,...)	Gestión
Como una herramienta de comunicación (Internet)	Común
Autoformación/Autoaprendizaje	Autoapr
Otras actividades: ¿Cuáles?	Otras

Fuente: Elaboración del autor

### Competencias básicas

El presente estudio pretende medir competencias básicas de los egresados en cuatro ámbitos de formación: Alfabetización tecnológica, Instrumentos de trabajo intelectual, Tratamiento y difusión de la información, y Herramientas de comunicación.

- a) **Alfabetización tecnológica.** En las competencias básicas en el ámbito de alfabetización tecnológica se consideran los siguientes:
- Logra autonomía delante de los problemas técnicos cotidianos en relación con el equipo de cómputo (problema).
  - Muestra interés para actualizar los conocimientos sobre los medios(TIC) (conocimiento).
  - Aprovecha los nuevos entornos virtuales de aprendizaje (entorno).

**b) Instrumentos de trabajo.** Las competencias de los medios como instrumentos de trabajo son las siguientes:

- Emplea los Medios (TIC's) para buscar, localizar, evaluar y recuperar información (buscar).
- Aprende a trabajar en equipo en entornos de trabajo colaborativo (colaboración).
- Baja Archivos(fichero).
- Analiza y comenta críticamente páginas Web (web).
- Crea un documento incorporando información textual y gráfica (creard).
- Usa buscadores específicos (buscad.)
- Evalúa de forma crítica diferentes recursos educativos (evaluar).
- Trabaja de manera individual (trabind).
- Trabaja de manera colaborativa (trabcol).

**c) Tratamiento y difusión de la información.** Las siguientes son las competencias en los medios (TIC) como tratamiento y difusión de la información:

- Evalúa de manera crítica y responsable la información consultada en la web (critica).
- Contrasta la validez y actualidad de la información localizada (validez).
- Respeto las fuentes de autoría de la información buscada y tratada (autoría).
- Aprovecha nuevas fuentes de información y recursos para el aprendizaje (fuentes).
- Presenta y difunde con la ayuda de los medios (tics) trabajo y conclusiones obtenidas (difundir).

**d) Herramienta de comunicación**

- Participa en actividades en grupo, por ejemplo: foro y entornos colaborativos, (foro).
- Es consistente del estilo comunicativo y actuaciones adecuadas en un forum (comunicación).
- Comprende y utiliza un entorno de trabajo colaborativo (entornotra).
- Utiliza los medios para trabajar, procesar la información y comunicarse (tics).



- Interactúa con sus colegas por medio de redes sociales (redesocial).

Y por último lo relacionado con la *certificación de competencias laborales*

- \* En qué consiste la certificación de competencias laborales en TIC's básico (Conocerti)
- \* Se cuenta con alguna certificación en TIC's que acrediten tus conocimientos que sea independiente a tu Licenciatura (cuentaCert)

#### **4. Conclusiones**

Se espera que esta investigación permita confirmar algunas premisas sobre el uso de las TIC's por parte los egresados y que se señalen a continuación:

Los egresados de las licenciaturas tienen un dominio sobre las TIC sobresaliente e inciden en sus procesos de aprendizaje.

El egresado usa principalmente las TIC's como medio de formación, como medio de comunicación y como medio de autoformación y auto aprendizaje.

Esperamos que los resultados de esta investigación nos indiquen valores reales en: TIC's como: instrumentos de trabajo intelectual, TIC's como tratamiento y difusión de la información, TIC's como herramientas de comunicación, para saber si los egresados de la FCA están preparados para realizar una certificación de competencia laboral en TIC's lo que le permitirá tener en su currículo un factor que asegure tener mayor competitividad en el ámbito laboral respecto a su pares que no cuenten con éste.

Debido a que en esta época de globalización es indispensable contar con personal capacitado, pero sobre todo que demuestre esa capacidad en las labores encomendadas, es el caso de los egresados universitarios, donde las TIC's son un factor indispensable en la certificación de estas capacidades. Hoy en día no se puede ser competitivo profesionalmente si no tienen las competencias en el uso de las TIC'S.

Las universidades tendrán una labor ardua de complementar los programas de estudio para que los egresados cuenten con estos requisitos indispensables. El cambio deberá hacerse desde los programas académicos y es de suma importancia ser conscientes que las competencias en el uso de las tecnologías deberán de ser un requisito indispensable para los egresados de las universidades sin importar la especialidad.

La recomendación final se enfoca hacia la búsqueda de especialidad y la certificación de esa especialidad.

### Referencias

- Chomsky, N. (1997). *Problemas actuales en teoría lingüística: Temas teóricos de gramática generativa*. México: Siglo XXI editores.
- Colás y Buendía (1998). *Investigación Educativa*. Sevilla: ALFAR.
- Holland, J.L. (1966). *The psychology of vocational choice: A theory of personality types and model environments*. Waltham, MA: Blaisdell
- Informe de actividades de la FCA, 2011
- Kellie, D. (1999). The australian way: Competency- based training in the corporate sector. *International Journal of Training and Development*, vol 3, no. 2, p. 118
- Rodríguez, G. (2006). *Mercados de trabajo, calificación y competencias laborales en la industria electrónica en la zona metropolitana de Guadalajara*. México: Universidad de Guadalajara.
- Spencer, L. M. y Spencer S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons editors.
- Platón. (1972) *Diálogos: La República o el Estado*. (Versión, nuevamente revisada, de Patricio Azcárate ).Madrid, EDAF.

## **Práctica de Acciones Responsables en MicroEmpresas de la Región del Évora**

### **Autores:**

María Consuelo González Pérez, Universidad Autónoma de Sinaloa, mcgp\_4@uas.edu.mx  
María del Socorro Borboa Quintero, Universidad Autónoma de Sinaloa, msborboa@hotmail.com  
Dalia María Cuadras Borboa, Universidad Autónoma de Sinaloa, daliacubo@hotmail.com  
Jorge Arturo Castro Montoya, Universidad Autónoma de Sinaloa, castromo@hotmail.com

### **Eje temático:**

Otros temas de administración

### **Resumen**

Los microempresarios están cada vez más preocupados por manejar conductas éticas con sus empleados, proveedores y clientes, así como contribuir con la sociedad en el cuidado y la preservación del medio ambiente, realizando pequeñas acciones que a mediano plazo la consoliden como una empresa socialmente responsable. La responsabilidad social (RS), se ha venido practicando desde hace cinco décadas por las grandes corporaciones, sin embargo; las microempresas en los últimos años buscan contribuir con la sociedad para lograr su reconocimiento y consolidación en el mercado. Las obligaciones de la empresa van más allá del compromiso que tienen de obtener utilidades, sino que deben corresponder o asumir un compromiso frente a la sociedad en las áreas de derechos humanos, aspectos laborales, sostenibilidad y anticorrupción para mantener una imagen empresarial ética como un compromiso moral que se asume. La metodología utilizada para obtener la información fue de tipo cualitativo, utilizando un instrumento de investigación basado en la escala de Likert, que fue aplicado al 50% de los microempresarios dedicados al comercio al por mayor que tienen entre cero y diez trabajadores registrados y que están inscritos en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), del INEGI, (2009), de cada uno de los municipios que integran la región del Évora: Mocorito, Angostura y Salvador Alvarado.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social, Microempresas, Ética.

### **Responsabilidad social en microempresas**

Al abordar el tema de la RS de una empresa se analiza un terreno muy amplio debido a las diversas opiniones o puntos de vista que hay; pero sin duda la empresa tiene un sinnúmero de responsabilidades por cumplir tanto jurídicas, económicas, sociales, productivas entre otras y hasta hace muy poco tiempo se creía que la única responsabilidad de la empresa era obtener utilidades, actualmente esta concepción no es aceptable.

Canessa y García (2005) explican que la RS es un concepto que aparece de forma explícita a mediados del siglo XX. Sin embargo, la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) en su “libro verde”, explica que la RSE es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. En un momento en el que la Unión Europea intenta determinar sus valores comunes adoptando una carta de los derechos fundamentales, un número creciente de empresas europeas reconoce cada vez más claramente su responsabilidad social y la considera parte de su identidad. Esta responsabilidad se expresa frente a los trabajadores y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa, que pueden a su vez influir en su éxito. De igual forma el CEMEFI (2002); define la RSE como 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.

Por su parte Correa (2007), señala que en las dos últimas décadas del siglo pasado, es cuando se comienza a debatir más ampliamente el término de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) también llamada RSE, y en diferentes campos académicos y empresariales, es aceptado cada vez más. En un sentido más general la RSC puede describirse como la responsabilidad que la empresa tiene o asume frente a la sociedad en general. Otro concepto que ha ganado una amplia aceptación es el de sostenibilidad, el cual surge de la creciente preocupación mundial sobre el ambiente. En consecuencia, el término ha sido objeto de un uso más extenso, cubriendo igualmente áreas tales como: derechos humanos, aspectos laborales y corrupción, el término de RSC se utiliza frecuentemente en dos contextos diferentes: para describir lo que de hecho está haciendo la empresa y para describir lo que debería estar haciendo, es decir; un enfoque descriptivo y uno normativo.

De igual forma Ortiz (2011), explica que es sin duda hasta los años 90 en que el concepto de RS y la utilización de ese nombre comienza a cobrar protagonismo dentro la sociedad global, esta profundización y tendencia creciente se debe al impulso de organismos internacionales y grupos sectoriales que han promovido la creación de códigos de conducta, directrices, normas y otros instrumentos para la implementación de la RSE como una estrategia de negocios integral a largo plazo, que busca convertir a la empresa en un actor que promueva el desarrollo sostenible de su localidad, país y región. Por otro lado,

dos organizaciones empresariales que destacaron por su insistencia y pronunciamiento en el tema son la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y la Uniones Sociales de Empresarios de México, A.C. (USEM). Ambas aportaron elementos teóricos prácticos para la fundamentación y desarrollo del concepto mismo.

Por su parte de acuerdo a *Expok News* (2009), el nacimiento de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y posteriormente el surgimiento de los derechos humanos sirvieron como una base sólida para que se generara una mayor conciencia social, en la actualidad existen varios organismos que promueven la RSE como: *World Business Council Sustainable Development* (WBCSD) de Suiza, *Princes of Wales Business Leadership Forum* (PWBLF) de Inglaterra, *Business for Social Responsibility* (BSR) de Estados Unidos y *Internacional Organization for Standardization* (ISO).

Hasta ahora la implementación de la RSE se ha practicado en las grandes empresas, pero hoy en día; es muy importante que se aplique inclusive en las microempresas, ya que éstas componen el motor productivo del país al conformar el 95.3 % y emplear a un 45.6% de todos los trabajadores en México, conforme a los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2009), ahí radica la importancia de que este tipo de empresas realice prácticas responsables. Una empresa Socialmente Responsable (ESR) es la que cumple con un conjunto de normas y principios referentes a la realidad social, económica y ambiental. Dentro de estas normas se encuentran las referentes al cuidado y respeto del medio ambiente y de las comunidades de las cuales forman parte.

Debido a que la mayoría de las investigaciones que se han realizado comprenden a las grandes corporaciones existe muy poca información al respecto y se consideró importante investigar la situación de las microempresas en la Región del Évora para determinar las acciones de responsabilidad social que practican desde la microempresa. Muchas son las grandes empresas en México que han aplicado diferentes actividades de RS, creando diferentes tipos de programas de ahorro de agua y eficiencia energética, gestión correcta de residuos de emisiones y vertidos, al igual que el reciclaje, para contribuir con el cuidado y preservación del medio ambiente. Con respecto a sus proveedores las grandes empresas eligen aquellos que tengan certificaciones ambientales y que usen productos que no afecten la salud de los seres humanos y al medio ambiente.

La microempresa presenta algunas características que la distinguen de las grandes empresas, por lo que se derivan ciertos inconvenientes a la hora de querer implementar la RS por lo que los microempresarios en la región solo practican algunas acciones responsables. Una de las principales razones por las que las microempresas en la Región del Évora no aplican las distintas acciones de RS es la falta de recursos económicos, y si a esto se le agrega que este tipo de empresas, tienen poco conocimiento acerca del tema nos estamos enfrentando a un gran problema a la hora de querer implementar acciones encaminadas a la práctica de la RS.

En resumen, son muy pocas las acciones de RS que practican las microempresas en la Región del Évora, en comparación con las que realizan las grandes corporaciones o empresas multinacionales por lo que esta investigación pretende dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las acciones de RS que practican las microempresas en la Región del Évora? Por lo tanto, el objetivo principal de la investigación es determinar las acciones de RS que se practican desde la microempresa para contribuir con el entorno social, económico, y ambiental en el que realizan sus actividades.

## **Marco Referencial**

Actualmente el tema de la RSE se discute a nivel internacional y son muchas las iniciativas u organismos internacionales que se han desarrollado para promover una conducta o cultura empresarial que vaya más allá de la simple generación de utilidades, y que incorpore aspectos sociales y ambientales dentro de la estrategia del negocio. Si bien todas las definiciones presentadas son distintas todas coinciden en la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad que se realiza.

Un entendimiento claro de la RSE es necesario antes de evaluar si una empresa particular ha cumplido con sus obligaciones sociales, es decir; de juzgar el desempeño social. El termino RS es también usado para representar a las mismas obligaciones, bien sean impuestas por la sociedad, o aquellas asumidas por una organización particular. La RS, usada de esta manera, se refiere a la obligación que las empresas tienen hacia la sociedad. Hasta ahora, esto no es controversial, sin embargo; existe un debate sobre el contenido que debe dársele al concepto. Una razón de peso por la que no hay consenso

sobre la responsabilidad social de la empresa es que no hay un acuerdo general sobre el propósito de los negocios o no han habido legítimas demandas de esto (Abreu y Badii, 2007).

Según Robbins (2008), la RSE es la obligación que va más allá de lo que requieren la ley y la economía, para que una empresa persiga metas a largo plazo que sean benéficas para la sociedad agrega también: de modo que hay que proteger el bienestar de la sociedad no contaminando, no discriminando, no involucrándose en publicidad engañosa, y otros semejantes. A su vez, las empresas deben asumir un rol positivo para mejorar la sociedad, involucrándose en sus comunidades y contribuyendo a las organizaciones de asistencia social.

Perdiguero y García (2005), señalan que la RSE concierne a la totalidad de las relaciones de las empresas con los grupos participantes y podría desplegarse en cuatro niveles o dimensiones esenciales:

- El primero correspondería a la responsabilidad en las relaciones con los trabajadores y sobre la organización y calidad del trabajo.
- En el segundo nivel pueden situarse las responsabilidades que afectan a la calidad, seguridad y utilidad social de los productos y servicios.
- La implicación comunitaria constituye el tercer nivel de la responsabilidad, en el que, junto a la contribución de la empresa al desarrollo social, deben incluirse los necesarios compromisos empresariales con la creación y el mantenimiento de los empleos.
- Y, finalmente, el cuarto nivel correspondería a la actitud responsable, de honestidad e integridad de la empresa con el conjunto de los grupos participantes, especialmente en las relaciones con los consumidores, accionistas e inversionistas, así como en el ámbito de la vigilancia de las conductas sociales de sus proveedores, contratistas, distribuidores y otros socios de negocio.

De igual forma Foretica (2014), define a la RSE como el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente. La creciente preocupación de la sociedad sobre los problemas de carácter ético, ambiental y social, hace que las empresas traten de abordarlos en profundidad, adquiriendo un compromiso permanente con todos los grupos de interés. De acuerdo a lo planteado por el Centro para la

Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala CENTRARSE (2006), la RSE es hacer negocios basados en principios éticos y apegados a la ley. La empresa (no el empresario) tiene un rol ante la sociedad, y ante el entorno en el cual opera.

Y por último de acuerdo a Delgado (2013), hoy en día, la RS es un término que comúnmente se asocia a conceptos relacionados con la ecología, la sustentabilidad, o bien, con actividades de compromiso con la sociedad, el desarrollo comunitario e incluso la filantropía. Sin embargo, es un hecho que la RSE no está limitada a realizar acciones en favor del medio ambiente o a prestar ayuda a los que más lo necesitan. Actualmente el tema de la RSE se discute a nivel internacional y son muchas las iniciativas u organismos internacionales que se han desarrollado para promover una conducta o cultura empresarial que vaya más allá de la simple generación de utilidades, y que incorpore aspectos sociales y ambientales dentro de la estrategia del negocio. Si bien todas las definiciones presentadas son distintas todas coinciden en la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad que se realiza.

El objetivo principal que persigue la RSE radica en el impacto positivo que estas prácticas generen en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa, la empresa puede orientar sus prácticas responsables hacia el interior de la empresa o hacia fuera de la empresa. En cada caso ya sea interno o externo, existen diferentes públicos interesados hacia donde puede focalizar su acción.

## **Metodología**

La unidad de análisis fueron los microempresarios dedicados al comercio al por mayor de la Región del Évora comprendida por los municipios de Salvador Alvarado, Mocerito y Angostura respecto a la manera en que implementan principios y políticas de Responsabilidad Social. Para esta investigación se requirió la colaboración de seis estudiantes de la Licenciatura en Contaduría Pública Fiscal de la Facultad de Ciencias Económico, Administrativas y Tecnológicas (FCEAT) los cuales se distribuyeron estratégicamente en los diferentes municipios de la Región del Évora para aplicar los cuestionarios a las microempresas.



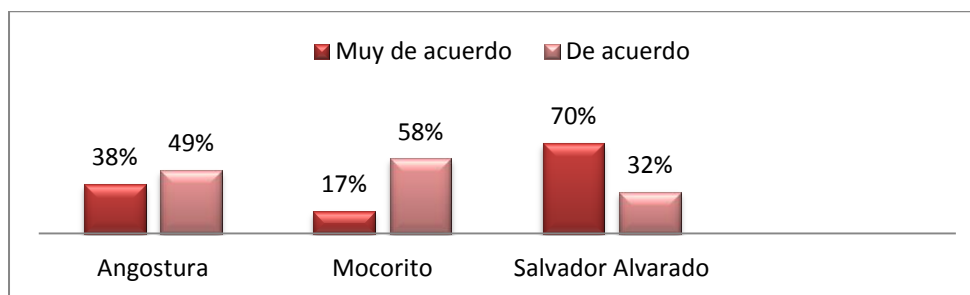
El instrumento para la recolección de datos que se utilizó fue un cuestionario; elaborado de acuerdo a la escala de Likert que contiene 15 preguntas que están estructuradas en función de los objetivos planteados y que se aplicó a 103 microempresarios de la Región del Évora; información que sirvió para identificar las acciones de RS que practican los microempresarios.

### **Acciones responsables que practican los microempresarios**

Después de haber llevado a cabo el análisis de la información obtenida en las microempresas sujeto de estudio, se presentan los siguientes resultados sobre la práctica de acciones responsables que se realizan desde estos entes económicos:

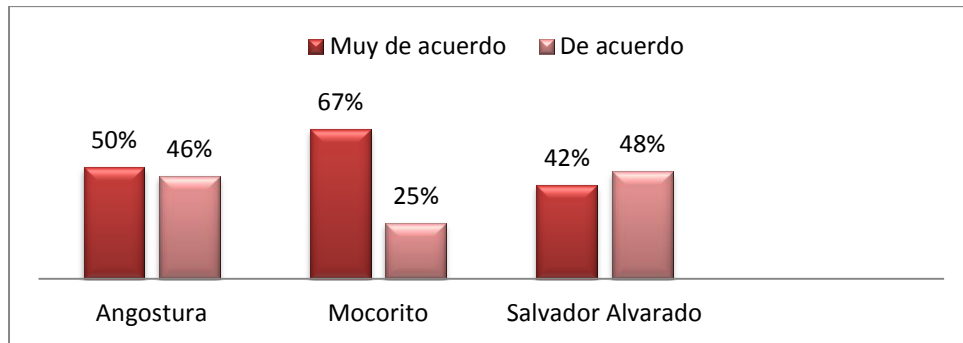
Las microempresas de la Región del Évora coinciden en que es necesaria la práctica de acciones de RS desde la microempresa y reconocen que no es exclusivo de las grandes corporaciones llevar a cabo esta práctica, ya que cada empresa de acuerdo a sus condiciones y estructura puede implementar este tipo de acciones en beneficio de la sociedad en la que se desarrollan, buscando un comportamiento ético.

Gráfica No. 1: Ética empresarial

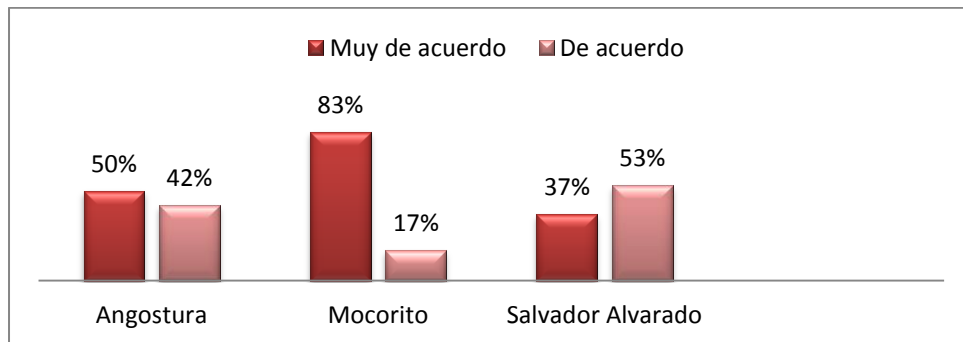


Buscan cumplir con la legislación que aplica a sus trabajadores desde su contratación y otorgan prestaciones de previsión social a sus empleados con la finalidad de motivar el crecimiento y desarrollo en los recursos humanos.

Gráfica No. 2: Políticas laborales

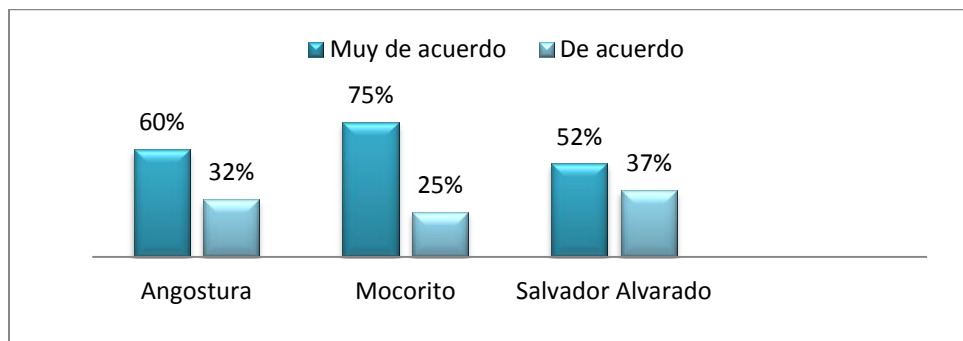


Gráfica No. 3: Previsión social



Las microempresas de la región consideran de suma importancia el trato a las personas, ya sea clientes, proveedores o empleados por lo que asumen el compromiso de respetar los derechos humanos.

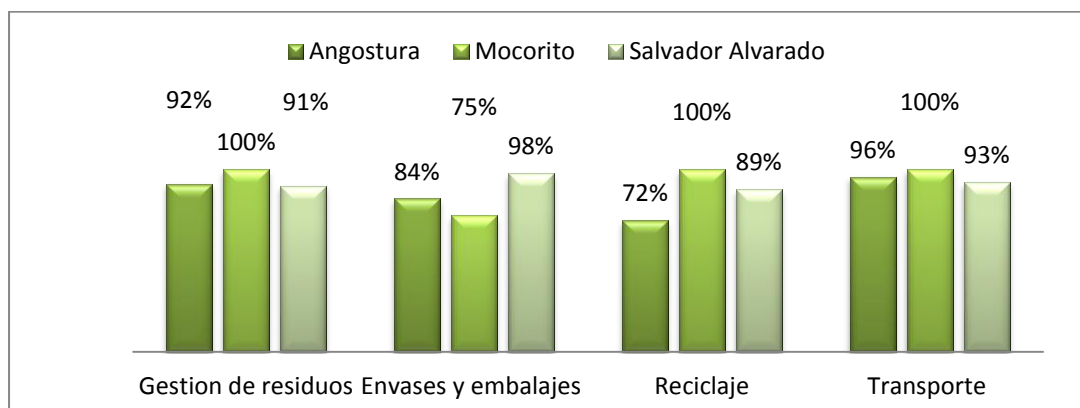
Gráfica No. 4: Apoyo y respeto a los derechos humanos



Se pudo constatar que estas pequeñas organizaciones hacen aportaciones en colectas de la Cruz Roja y Bomberos que son asociaciones civiles que brindan sus servicios a la comunidad en general, sin perseguir un beneficio a cambio.

Un alto número de microempresas se preocupan por contribuir al desarrollo de la comunidad y la protección del medio ambiente, ya que encontramos empresas dedicadas al tratamiento de productos desechables como es el cartón y el plástico; también una sociedad de producción rural que promueve el cuidado y la preservación del medio ambiente, así como la producción con fertilizantes orgánicos para brindar una alimentación sana a sus habitantes.

Gráfica No. 5: Políticas medioambientales



## Conclusión

En la actualidad es de gran importancia que las microempresas se involucren en prácticas socialmente responsables, que tengan muy claro que no son acciones exclusivas de las grandes corporaciones: se observó como las microempresas de la Región del Évora conocen algunas acciones responsables y las practican, por lo que cada vez son más los microempresarios que se unen a este tipo de actividades de RS, para poder lograr un desarrollo sostenible de la comunidad, de sus trabajadores y de la empresa, aunque solo se considere como una obligación moral la práctica de acciones responsables.

## Referencias

- Abreu, J. L. y M. Badii (2007). Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial. Octubre 2006 – Marzo 2007. ISSN 1870-557X, en:  
>>[http://www.spentamexico.org/v2-n1/2\(1\)%2054-70.pdf](http://www.spentamexico.org/v2-n1/2(1)%2054-70.pdf) >> consultado el 28 de abril del 2014.
- Canessa Illich, Giuliana y García Vega, Emilio (2005). El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo, pag.21, en  
>><http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/elabcperu2021/abc%20de%20la%20rse%20en%20el%20per%C3%BA%20y%20el%20mundo.pdf> >> consultado el 19 de enero del 2014.
- CEMEFI (2012). Concepto de Responsabilidad Social Empresarial, en  
>>[http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)>> consultado el 18 y el 20 de enero del 2014.
- Comisión de las Comunidades Europeas, >>CCE>>(2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas “libro verde”, en:  
<http://www.jussemp.europa.eu/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Recursos/Libro%20verde.pdf> >> consultado el 28 de abril del 2014.
- Correa Jaramillo, Juan Guillermo (2007). Evolución Histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y balance social, en  
>><http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013675005> >> consultado el 24 de abril del 2014.
- Delgado Gallart, Roberto (2013). ¿Qué implica la Responsabilidad Social Empresarial?, en:  
>><http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-invitada-empresas/2013/09/09/que-implica-responsabilidad-social-empresarial>>> consultado el 28 de abril del 2014.
- ExpokNews (2009). Historia de la Responsabilidad Social, en:  
>><http://www.expoknews.com/historia-de-la-responsabilidad-social/>>> consultado el 16 de marzo del 2014.
- Foretica (2014). Qué es la RSE, en: >><http://www.foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es> >> consultado el 28 de abril del 2014.
- INEGI (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa, censos económicos 2009, en  
>>[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf) >> consultado el 19 de enero del 2014.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación “ICONTEC”, (2004). Guía Técnica Colombiana en Responsabilidad Social, versión 3. Medellín. 2004.

Ortiz Arrieta, Luis Bonilla (2011). Evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). El observador económico. Una publicación de la Fundación, consultado el 02 de mayo del 2014.

Perdiguero, Tomas y García, Andrés (2005). La Responsabilidad Social de las Empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial. PUV Publicaciones. Universitat Do Valencia. Valencia, España. 2005, consultado el 30 de abril del 2014.

Robbins, Stephen (2008). Administración. Ed. Mc.Graw Hill. Madrid, España.2008.

## **Comparación de los Sistemas de Evaluación del Desempeño en Instituciones Públicas del Municipio de Navojoa, Sonora**

Rosa del Carmen Caballero Gutiérrez, Universidad de Sonora, Unidad Sur, roscab@navojoa.uson.mx  
Angélica María Rascón Larios, Universidad de Sonora, Unidad Sur, maqueka@navojoa.uson.mx  
Francisco Espinoza Morales, Universidad de Sonora, Unidad Sur, fespinoz@navojoa.uson.mx  
Francisca Elena Rochín Wong, Universidad de Sonora, Unidad Sur, frochin@navojoa.uson.mx  
Georgina Castro Burboa, Universidad de Sonora, Unidad Sur, gcastr@navojoa.uson.mx

### **Eje Temático:**

Otros Temas de Administración

### **Resumen**

Evaluar el desempeño en las organizaciones se considera un gran reto. En el caso de las universidades, que también son empresas importantes, los sistemas que se implementan deben contribuir en subsanar aquellas áreas débiles del quehacer académico en términos de calidad. El objetivo de este estudio consiste en comparar los sistemas de evaluación establecidos en instituciones públicas de educación superior, su aplicación y su funcionamiento, con el fin de tener elementos que permitan a nivel diagnóstico identificar áreas de oportunidad que sirvan para su análisis y mejoramiento del sistema actual de evaluación del desempeño docente de la Universidad de Sonora. Se trabajó bajo el enfoque de investigación cualitativa, también se trata de un estudio descriptivo, y para la muestra se eligió a cuatro universidades públicas del municipio de Navojoa, Sonora. Los resultados indican que en las instituciones consideran en lo general, pertinentes los sistemas de evaluación de desempeño docente en función a las nuevas demandas en la calidad.

**Palabras Claves:** *Evaluación, desempeño, sistema de evaluación, calidad.*

### **Introducción**

Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral. (Mutis, 2013)

En México, la preocupación por iniciar procesos de evaluación de la docencia surge en algunas universidades privadas desde hace más de tres décadas. En el caso de las universidades públicas, aunque se sabe de algunos casos aislados desde esa misma época, la evaluación se implementa de forma generalizada a partir de las políticas promovidas por la

Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

Se realizó la revisión del sistema utilizado por 12 universidades nacionales y cuatro extranjeras el objetivo de establecer un marco de referencia sobre la evaluación docente en otras instituciones de educación superior. Cada una de ellas destaca la imperiosa necesidad de evaluar con la participación de los actores principales en el proceso de enseñanza aprendizaje (los alumnos) de manera objetiva, permanente y sistemática el desempeño del profesorado para mejorar y retroalimentar la práctica docente. (Colima, 2011)

Al respecto, las universidades aplican al final del módulo, unidad de aprendizaje o curso, un instrumento (por lo general cuestionario) *online* para recabar la opinión de los estudiantes y evaluar la actividad del profesor en el curso recientemente impartido, los resultados sirven para reconocer e incentivar lo que se hace bien y, sobre todo, para establecer planes de mejora continua para atenuar o eliminar las malas prácticas. Así mismo, algunas IES también utilizan los resultados de evaluación docente para tomar decisiones para apoyar los programas de formación y capacitación a partir de las deficiencias observadas en series históricas de la evaluación generadas en la institución.

Según Rizo (2004), este modelo evaluativo ha hecho crisis en las instituciones y como resultado la evaluación del profesor universitario aparece con unos niveles de descrédito que impiden utilizar todo su potencial transformador. La *desacreditación* emerge principalmente desde las dos fuentes comprometidas:

Por la vía de los estudiantes: ellos consideran que se debe evaluar para mejorar la calidad de sus profesores y no entienden cómo, a pesar de calificar mal a un profesor este vuelve a dictarles clase en los próximos semestres y peor aún con las mismas fallas que ellos habían evidenciado. Para los estudiantes es imperativa la ecuación: profesor mal evaluado, profesor retirado. Si ello no se da, la evaluación no es útil y por tanto los cuestionarios no sirven para nada y terminan por contestarlos sin mayor responsabilidad.

Por la vía profesoral: no se entiende cómo puede ser posible que la institución los exponga contra al paredón frente a unos estudiantes cuyos elementos de análisis son por lo menos cuestionables y que la mayoría de las veces responden los cuestionarios acorde con la forma como se les califica en el curso. Entonces, suele suceder que el profesor no evalúa

mal a los estudiantes para que éstos no lo evalúen mal, lo que representa un peligro que se cierne sobre la educación en este modelo evaluativo (Colima, 2011).

En la actualidad, la tarea del profesor universitario, no incluye únicamente la preparación e impartición de su cátedra, es decir su función implica el desarrollo de actividades que permitan una formación integral de los alumnos.

Evaluarlo no es tarea fácil, obliga a los responsables de tal cometido, a disponer de instrumentos objetivos, probados y aceptados por quienes están sujetos a ellos, debido a que esta actividad es considerada por muchos como negativa y desagradable; más aún en instituciones en dónde existe un sindicato, se recomienda obtener su aprobación para evitar problemas que obstaculicen el propósito de este ejercicio.

Para las instituciones educativas la evaluación del desempeño tiene una gran utilidad al involucrar a las personas con los resultados, en el entendido de que si existe una mejora en su rendimiento individual o grupal también impactará en los resultados de las unidades académicas. Entre otras ventajas que tiene la evaluación están el mejoramiento de la comunicación entre responsables y docentes, ya que a través del diálogo se pueden resolver conflictos, así como también se pueden establecer compromisos de mejora es decir acuerdos entre responsable del proceso y docentes.

Los resultados de la evaluación del desempeño tiene una importancia relevante en las instituciones educativas, cuando éstos son positivos, se contribuye en el fortalecimiento académico del alumno y se comprueba que el sistema actual está funcionando; de lo contrario si los resultados son negativos se tendrán elementos para analizar y buscar las estrategias adecuadas para favorecer el desarrollo integral de los estudiantes. Esta situación plantea como prioritaria la necesidad de desarrollar y disponer de un instrumento de evaluación para la Universidad de Sonora, debido a que el que actualmente utiliza, cumple exclusivamente con la función de evaluarlo para acceder a un nivel dentro del PEDPD (Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente).

Ante esto, y con la necesidad de disponer de un sistema que refleje transparentemente un resultado equitativo y justo para todos los PTC (Profesores de Tiempo Completo), calificados, que sirva como parte integral de evaluación institucional para identificar fragilidades en las tareas sustantivas de los docentes y con miras a fortalecer su actuación como profesionales de la educación es que se plantea lo siguiente:



¿Cómo se desarrollan los procesos de evaluación del desempeño docente en las instituciones públicas de nivel superior del Municipio de Navojoa, Sonora?

El objetivo de la investigación consiste en comparar los sistemas de evaluación establecidos en instituciones públicas de educación superior, su aplicación y su funcionamiento, con el fin de tener elementos que permitan a nivel diagnóstico identificar áreas de oportunidad que sirvan para su análisis y mejoramiento del sistema actual de evaluación del desempeño docente de la Universidad de Sonora.

Las acciones de evaluación al personal docente a través de un sistema fortalecido, facilitará evidenciar ante las demás instancias internas y externas de evaluación, la calidad del trabajo que realizan los PTC (Profesores de Tiempo Completo) para la institución. Así mismo los alumnos se beneficiarán con este instrumento quienes podrán constatar el avance y cambios en su formación profesional, reflejándose este esfuerzo en la imagen institucional.

### **Marco referencial**

En síntesis la evaluación del desempeño docente es un proceso sistémico y continuo que sirve para conocer las fortalezas y debilidades de los evaluados, pretendiendo con estos elementos revelados seguir el camino hacia el mejoramiento de la calidad profesoral y educativa, a partir de una creación y/o fortalecimiento de una cultura hacia la evaluación permanente de los docentes, y cuyo objetivo principal es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional.

La evaluación, en sí misma, será una alternativa de reflexión y de mejora de la realidad, pero su oportunidad y sentido de repercusión tanto en la personalidad del evaluado, como en su entorno y en el equipo del que forma parte, se han de entender y situar de modo adecuado para posibilitar y estimular el avance profesional de los docentes. (Villavicencio, 2007)

Algo similar refiere (Maristas, 2013) que la evaluación profesoral no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controle las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento, como una manera de identificar las cualidades que conforman un buen profesor, para, a partir de ahí, generar

políticas educativas que contribuyan a su generalización. Por esta causa es necesario un sistema evaluativo que haga justo y racional ese proceso y que permita valorar su desempeño en forma objetiva, profunda y justa.

Considerando lo anterior la evaluación puede utilizarse para impulsar la realización profesional, la autonomía y la colaboración entre los docentes, o bien puede invertirse y promover prejuicios, miedos y rechazo del profesorado debido a las disparidades de que pueda ser objeto el análisis y sus consecuencias para los docentes. Por tanto la evaluación docente y concordando con los autores citados anteriormente se debe caracterizar por ser integral en el análisis de diversos aspectos como: planificar, organizar, programar, cumplir, y crear espacios de participación y búsqueda, de conocimiento y claridad de conceptos, dar valor a los procesos formativos y divulgarlos, manifestar respeto por los estudiantes y receptividad frente a las sugerencias.

Existen múltiples modelos de evaluación al desempeño docente, dependiendo del fin que se busque y de lo que se pretenda saber al respecto. El desempeño tiene que ver con el cumplimiento de una responsabilidad o hacer aquello en lo que se está obligado a realizar.

Además del uso de cuestionarios como modelo para obtener la opinión de los estudiantes, son la autoevaluación, la evaluación de pares académicos y la evaluación por parte de los superiores. Uno de los modelos más utilizados y más antiguo es el modelo basado en la opinión de los estudiantes. Considera a los estudiantes como las mejores fuentes de información del proceso de enseñanza–aprendizaje. Entre las ventajas que presenta, puede mencionarse el hecho de que sirve para retroalimentar el trabajo dentro del aula. Si existe consistencia de los juicios de los alumnos a través del tiempo y entre grupos respecto a un mismo profesor, es posible decir que es un modelo confiable. (Moreno, Cepeda, & Romero, 2004)

Los estudiantes pueden ser buenos jueces del docente, pues observan el desempeño de diversos profesores a lo largo de su vida estudiantil y son capaces de diferenciar a profesores que son buena gente de aquellos que tienen un buen desempeño docente. De igual forma, la opinión de los estudiantes permite obtener resultados sobre el desempeño del docente en corto plazo y realizar comparaciones del desempeño de un profesor a través del tiempo, así como entre profesores. A pesar de sus bondades, el modelo presenta limitaciones, ya que los estudiantes pueden tener impedimentos como jueces del ejercicio

docente en comparación con las valoraciones que realizan pares de profesores, debido a que no son expertos en la disciplina, y por lo tanto no cuentan con la capacidad para juzgar metodologías de enseñanza para una disciplina en particular. Por otro lado, se requiere de una estricta metodología de investigación social y psicométrica. (Rueda & Torquemada, 2008)

## **Metodología**

Para conocer los sistemas de evaluación del desempeño docente en las instituciones públicas de educación superior del municipio de Navojoa, Sonora, se trabajó bajo el enfoque de investigación cualitativa, cuyos elementos de acuerdo con (Hernandez Sapiere, Fernández Collado, & Pilar Baptista, 2010), definen los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones, en tanto que (Sadin, 2004), la menciona como una actividad sistemática, orientada a la comprensión de los fenómenos educativos, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos a la toma de decisiones y también al desarrollo de conocimientos.

Se utilizó el método de entrevista, la cual permitió recabar elementos sobre los sistemas, su aplicación y funcionamiento; criterios y dimensiones; estrategias e instrumentos utilizados; pertinencia del sistema de evaluación con las nuevas demandas en la calidad y el desarrollo profesional de los profesores universitarios; en que está centrado el modelo de evaluación del desempeño y la manera en que ha contribuido en la calidad del proceso de enseñanza- aprendizaje. Con base a esta información se estructuró un cuadro de categorías, de donde se obtuvieron los ítems que conformó la entrevista. Primeramente se identificaron tres dimensiones: los instrumentos de evaluación de desempeño, el tratamiento de la información y la utilización de los resultados de conformidad con las teorías que indican que en el uso de los resultados de la evaluación docente intervienen estos tres elementos.

En las categorías se indagó primero sobre cuál es el instrumento de evaluación del desempeño docente que utilizan actualmente las instituciones objeto de estudio, como funciona, y las ventajas y desventajas al aplicarlo. Posteriormente se brindó un marco para comprender la pertinencia del sistema de evaluación del desempeño docente y la manera en

que ha impactado en el proceso de enseñanza aprendizaje de dichas instituciones. Finalmente la última categoría ayudó a visualizar las acciones y estrategias desarrolladas para el seguimiento de los resultados de la evaluación del desempeño.

Los sujetos de estudio fueron los coordinadores o jefes de departamentos responsables de llevar a cabo la evaluación del desempeño docente a los PTC de las instituciones. De esta forma la entrevista permitió el dialogo con cada uno de los sujetos que se encuentran involucrados.

El universo son las instituciones públicas de nivel superior del municipio de Navojoa, por lo que la muestra quedó conformada por cuatro instituciones educativas a las que se les determinó los códigos para efectos del estudio: CES1, CES2, CES3 y CES4

### **Resultados y discusiones**

De manera general las cuatro instituciones manifiestan haber obtenido mejoras en el desempeño académico de sus docentes con el sistema actual de evaluación al desempeño. Así mismo coinciden en que la mayoría de los profesores consideran que el instrumento utilizado en el sistema es subjetivo y tiene poca validez ya que los alumnos responden de acuerdo a su valoración personal, al trato que el maestro le dio en el aula, y además se cuestiona de que los alumnos no tienen el criterio, el conocimiento pedagógico para evaluar al docente, y en algunos casos ni la madurez profesional para separar la parte afectiva, y la parte académica.

En ninguna de las instituciones educativas existe un modelo de evaluación al desempeño docente formalmente establecido, ni un área responsable exclusivamente del sistema de evaluación del desempeño. Si bien es cierto en algunas de ellas tienen definido por escrito estrategias e instrumentos evaluativos estructurados de acuerdo a criterios y dimensiones y cuentan con los materiales adecuados para la planeación y organización de los resultados, sin embargo no queda preciso la figura responsable del sistema de evaluación al desempeño docente, dentro de las estructuras académicas.

De acuerdo a lo anterior y retomando lo propuesto por (Rizo, 2004) , quien señala que el modelo evaluativo ha hecho crisis en las instituciones y como resultado la evaluación del profesor universitario aparece con unos niveles de descrédito que impiden utilizar todo

su potencial transformador y que ésta desacreditación emerge principalmente desde las dos fuentes comprometidas por la vía de los estudiantes y por la vía profesoral. Así también por la vía profesoral, (Colima, 2011), manifiesta que no se entiende cómo puede ser posible que la institución los ponga ‘contra al paredón’ frente a unos estudiantes cuyos elementos de análisis son por lo menos cuestionables y que la mayoría de las veces responden los cuestionarios acorde con la forma como se les califica en el curso. Entonces, suele suceder que el profesor no evalúa mal a los estudiantes para que éstos no lo evalúen mal, lo que representa un peligro que se cierne sobre la educación en este modelo evaluativo.

Finalmente en las cuatro instituciones consideran en lo general, pertinentes los sistemas de evaluación de desempeño docente, haciendo la aclaración que estos modelos son carentes pero sujetos a perfeccionarse de acuerdo a las demandas de los organismos evaluadores tanto nacionales e internacionales y a los propios intereses de las instituciones educativas.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

Dentro de los hallazgos fundamentales de este estudio es que no existe un área responsable para la evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas, ni un modelo formalmente establecido que permita darle seguimiento a los resultados obtenidos de la evaluación, y visualizar la dirección de los esfuerzos de la institución.

Los instrumentos de evaluación al desempeño de los PTC Profesores de Tiempo Completo, que responden los estudiantes al inicio, a la mitad o al finalizar cada semestre, en las diversas instituciones educativas, tienen diferencias en cuanto su estructura y aplicación. En algunos los reactivos se distribuyen por dimensiones y en otras se observa los reactivos incluyendo las dimensiones sin especificarlas de manera general.

Quedan evidentes las dos vertientes importantes a considerar que pueden servir de apoyo en la evaluación al desempeño docente. Por un lado la opinión de los estudiantes de la evaluación y por otro lado, lo que juzgan los profesores de la misma. Los estudiantes por lo general esperan cambios significativos a partir de los resultados y los profesores manifiestan que la evaluación es subjetiva carente de validez porque los alumnos responden

de acuerdo a su opinión personal y no tienen el criterio, el conocimiento pedagógico para evaluar al docente, y en algunos casos ni la madurez profesional para separar la parte afectiva de la parte académica.

### **Recomendaciones**

Que exista un área responsable del sistema de evaluación al desempeño docente, la cual se encargue de manera específica a monitorear, actualizar y dar seguimiento a los resultados de la evaluación.

Como área de oportunidad concretar un modelo de evaluación al desempeño docente formalmente establecido por escrito en las instituciones a través del cual se orienten las acciones derivadas de la actividad educativa.

Implementar estrategias que impulsen el trabajo colegiado desde el interior de las academias a fin de acordar acciones que sirvan para retroalimentar los programas de estudios y reforzar aquellas áreas donde los docentes hayan quedado con puntaje bajo en la evaluación. (Incluir los resultados de la evaluación docente como parte de las actividades de las academias).

Establecer un programa de seguimiento el cual advierta y detecte desviaciones y que a partir de las cuales se establezcan estrategias que fortalezcan la calidad en el desempeño académico.

La información que se genere a partir del programa de seguimiento, que baje a las diversas áreas o departamentos y a su vez a las academias con el propósito de que se analicen y valoren los resultados de la evaluación y salgan acciones que mejoren el quehacer docente.

### **Referencias**

Colima, U. d. (2011). Revisión del proceso de evaluación docente por los estudiantes.

Obtenido de

<http://www.ucol.mx/personalacademico/documentos/evaluacionDocente.pdf>

Hernandez Sapieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Maristas. (2013). Evaluación del desempeño docente profesional docente. Obtenido de [www.maristas.org.mx/.../files/Evaluacion\\_Desempeno\\_Profesional...](http://www.maristas.org.mx/.../files/Evaluacion_Desempeno_Profesional...)

- Moreno, R., Cepeda, I., & Romero, S. (2004). El modelo de evaluación, intervención y análisis de los procesos como propuesta de diseño instruccional. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 271-291.
- Mutis, I. L. (2013). El desempeño docente. Obtenido de [www.slideshare.net/adalbertomartinez/el-desempenodocente-24160622](http://www.slideshare.net/adalbertomartinez/el-desempenodocente-24160622)
- Rizo. (2004). Revisión del proceso de evaluación docente por los estudiantes. Colima: Colima.
- Rueda, B., & Torquemada. (2008). La evaluación de la docencia en las Universidades mexicanas. *Revista de la educación superior*, 27-31.
- Sadin. (2004). Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y Tradiciones. México: Mc Graw Hill.
- Villavicencio, J. E. (2007). Evaluación del desempeño docente: la experiencia del Programa de Odontología de la Universidad del Valle. Obtenido de [www.redalyc.org/pdf/283/28339907.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/283/28339907.pdf) •

## **Diagnóstico Sobre la Responsabilidad Social en las Divisiones de Administración de la UTP y UTH**

Alberto Francisco Muñoz Rosales, Universidad Tecnológica de Puebla, a\_munoz\_r@hotmail.com  
Luz del Carmen Morán Bravo, Universidad Tecnológica de Puebla, lcmoran.utpuebla@gmail.com  
Elizabeth Ortega Pérez, Universidad Tecnológica de Puebla, eli\_ortega3@hotmail.com  
María Gabriela Pérez Ramos, Universidad Tecnológica de Puebla  
María Auxilio Romana Rodríguez Martínez, Universidad Tecnológica de Puebla

Área temática:  
Otros temas de administración

### **Resumen**

La responsabilidad social permea en los diferentes contextos, un concepto que lentamente se va incorporando a la docencia, a las empresas, a las instituciones públicas o sociales con el fin de ser consciente de los impactos de las decisiones tomadas. Uno de los motores de cambio son las instituciones de educación superior, las cuales en su mapa curricular deberían incluir temas de sustentabilidad y responsabilidad social. Ante tal necesidad, se diseñó esta investigación, la división de Administración y Negocios tiene un lugar preponderante en el cambio de paradigma, de acuerdo con la norma ISO 26000:2010. Por ello, el objetivo del presente trabajo es describir el grado de conocimiento que existe sobre el tema en los alumnos de la Universidad Tecnológica de Puebla y de Huejotzingo. La sociedad requiere estar en armonía con el medio ambiente, personas, derechos humanos y prácticas de producción. Los gobiernos y las empresas tienen el compromiso de armonizar el capital económico con la responsabilidad social. La investigación es de tipo descriptiva y comparativa, para ello se desarrolló un instrumento que fue aplicado en ambas instituciones, con un grado de confiabilidad superior al 90 por ciento, se validó el instrumento en tres momentos, para mayor seguridad de los resultados. Una de las conclusiones principales es que existen áreas de oportunidad para desarrollar la competencia profesional de responsabilidad social en ambas instituciones de nivel superior, cabe señalar que existe un conocimiento previo en los alumnos, sin embargo el tema debe ser tratado con mayor detalle.

**Palabras clave:** Conocimiento, Responsabilidad social, Educación.

### **Introducción**

La Responsabilidad Social (RS) es un concepto abordado a nivel mundial, siendo este el eje temático de la Conferencia Mundial de Educación 2014 el cual tendrá como eje central el Desarrollo Sostenible (UNESCO,2014) por lo anterior la educación superior tomará un rol sobresaliente. Ante tal situación se plantea la necesidad de modelos pedagógicos que impacten en los alumnos con un sentido participativo y que se promueva un cambio de paradigma. La norma ISO 26000:2010 establece que el objetivo de la responsabilidad



social es contribuir al desarrollo sostenible, conceptos que se encuentran entrelazados y perseguir uno es alcanzar el otro. La Universidad Tecnológica de Puebla (UTP) y la Universidad Tecnológica de Huejotzingo(UTH) son instituciones preocupadas por el tema de la responsabilidad social y han tomado acciones pertinentes. A partir de un convenio de colaboración en las divisiones de administración y negocios se realizó el presente estudio, por ello se desea agradecer a los directores y a las generaciones 2013-2014 de ambas universidades de técnico superior e ingeniería que mostraron disposición para realizar la presente investigación. Aquí se presentan los resultados finales de la segunda etapa del proyecto. Además se desea agradecer a Jesús Israel Mozo Sánchez, Edgar Tlacomulco Huerta y a José Emmanuel Ledezma García, alumnos de la maestría en Desarrollo Económico de la BUAP por su participación activa en el presente proyecto.

### **Planteamiento del problema**

La responsabilidad social no es una moda, es una necesidad. Los clientes exigen mayor seguridad y confiabilidad en los productos y servicios que se ofrecen en el mercado. Sin embargo la sociedad no se conforma con ciertos requisitos, hoy se exige mayor confianza y seguridad. Por lo que, se requiere de un cambio de paradigma con la comunidad, sociedad, gobierno, empresas y contextos. Ante tal demanda, los egresados deben salir con una competencia profesional, al ser entes transformadores en las organizaciones. Ante tal planteamiento surge la siguiente pregunta, ¿Cuál es el grado de conocimiento que tienen los alumnos de la división de carrera de administración y negocios sobre la responsabilidad social en la UTP y UTH? Por lo cual el método a seguir será deductivo, conformar un constructo a partir de los alumnos.

### **Objetivo**

Identificar el grado de conocimiento sobre la responsabilidad social de los alumnos de la división de administración y negocios de la UTP y UTH.

### **Justificación**

El realizar un diagnóstico sobre la responsabilidad social permitirá tomar mejores decisiones para la división de administración y negocios, en la incorporación del tema en

sus planes y programas de estudios, actividades educativas, en la planeación a nivel del aula y proyectos con el entorno que incidan de manera positiva en la formación integral de los alumnos. La hipótesis de estudio es que existe un desconocimiento total en los alumnos de la división de carrera de administración y negocios de la UTP y UTH sobre la responsabilidad social.

### **Marco referencial**

El primer argumento es que la responsabilidad social (RS) a nivel mundial toma mayor importancia y conciencia entre la ciudadanía, ante tal oleada algunas empresas se suman a los beneficios del comportamiento socialmente responsable, por lo que se revisará algunas concepciones, entre ellas el principal representante de las normas en México el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.(IMNC) norma Mexicana (NMX,2011) define el concepto de responsabilidad social como “Responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades que ocasionan en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente” (p.4), para precisar Torres (2010) define la responsabilidad social corporativa como la “Obligación moral que tiene todo tipo de organización de cumplir, primero los deberes que tiene para consigo misma y, en seguida, las condiciones económicas y legales, tanto como las condiciones de impacto a la sociedad siempre y cuando implique beneficio a la organización y beneficio mutuo organización-sociedad”(p. 245). Concientizar a la sociedad para cuidar y conservar los recursos de hoy sin perjudicar los del futuro es una tarea de las Instituciones de Educación Superior, ya que en ellas se forma y se transforma a las personas, por lo que incluir este tema en la formación integral de los estudiantes es una tarea interesante que en un tiempo no lejano incidirá en beneficios de la sociedad. En cuanto a la responsabilidad social desde las pymes latinoamericanas se teoriza con Raufflet, E. , Lozano, J. Barrera, E.& García, C. (2012) como “La suma de actividades discrecionales o voluntarias de creación conjunta de valor mezclado con los grupos de interés” (p.198). Como se ve a nivel conceptual la responsabilidad, los impactos, las obligaciones y actividades; son elementos que están presentes en las organizaciones con un énfasis en la sensibilidad hacia los diferentes contextos, diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizativa. El documento de ISO 26000:2010, es una norma verificable no

obligatoria, la cual establece una orientación sobre los siete principios que fundamentan la responsabilidad social entre ellos: rendición de cuentas (4.2), transparencia (4.3), comportamiento ético (4.4), respeto a los intereses de las partes interesadas (4.5), respeto al principio de legalidad(4.6), respeto a la normativa internacional de comportamiento (4.7), respeto a los derechos humanos (4.7), a su vez incluye los conceptos de gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, consumidores y participación activa las cuales buscan maximizar la contribución de una organización al desarrollo sostenible. Siendo materias pertinentes que impactan en las carreras de administración de las Universidades Tecnológicas y Politécnicas. Cada uno de estos temas estableció ciertos parámetros que permitirán dar una orientación a las diferentes organizaciones públicas, privadas, mixtas o sin fines de lucro independientemente del número de trabajadores o empleados. La norma se integra de siete capítulos y dos anexos, el primer capítulo define el objeto y campo de aplicación en donde se plantea que es una norma de orientación sobre la responsabilidad social, por ello una organización puede recibir el reconocimiento como empresa socialmente responsable (ESR). El capítulo dos establece los conceptos más relevantes para la norma. El capítulo tres busca ayudar a comprender la responsabilidad social, en momento de crisis económicas las organizaciones deben intensificar sus acciones de participación social. Otro concepto relevante es que en la toma de decisiones se deben tomar en cuenta el aspecto social y el medio ambiente dado que en algún momento se rendirá cuenta a terceras personas. El capítulo cuatro se integra por siete principios que permiten guiar a las organizaciones, los cuales son rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos. El capítulo cinco resalta el reconocimiento del concepto y de las partes interesadas dentro de las ideas más relevantes se encuentran las relaciones primordiales de la organización y la sociedad; la organización y sus partes interesadas; las partes interesadas y la sociedad. A la vez se menciona que las empresas son responsables de los impactos bajo un control directo o de facto, ésta última significa la responsabilidad extensiva. Otro elemento vital es reconocer a todas aquellas personas que potencialmente puedan reclamar. El capítulo seis promueve la gobernanza de la organización, en nuestro país es la administración, en la cual

se establece que para alcanzarla la RS es necesario contar con principios claros y un liderazgo que permita a los trabajadores y empleados poner en práctica. En el capítulo siete se resalta la importancia de todas las personas que tienen contacto con la organización y ellas deben ser tomadas en cuenta para la toma de decisiones, es decir la visión integral es preponderante. Dentro de los conceptos manejados son diligencia, pertinencia, esfera de influencia, prioridades, comunicación, credibilidad, resolución de conflictos, desempeño e iniciativas voluntarias.

### **Metodología**

La investigación es de carácter descriptivo, comparativo, diseño no experimental y transversal. Es decir, se busca medir independiente los conceptos básicos sobre la responsabilidad social. A partir de los resultados obtenidos permitirá lograr mayor precisión en las acciones educativas que deben llevarse a cabo. Los sujetos fueron todos aquellos alumnos activos inscritos en la división de carrera de Administración y Negocios siendo técnicos superiores o ingenieros durante el período de enero a abril 2014. Se diseñó un instrumento con diez preguntas cerradas, el instrumento fue validado por seis docentes expertos y se realizó una prueba piloto en ambas instituciones. Para lograr la validez del instrumento relacionado con el contenido se logró a partir de establecer los conceptos básicos de responsabilidad social; para la validación con el criterio participaron docentes expertos en el tema; y para la validez del constructo se realizaron pruebas pilotos en dos grupos independientes, uno por cada institución UTP y UTH. En esta etapa se verificó la relación teórica y los datos del pilotaje, se correlacionó la información y por último se realizaron interpretaciones preliminares, obteniéndose datos consistentes con el objetivo.

### **Procedimiento replicable**

Primeramente se revisó el estado del arte sobre la Responsabilidad Social, el consenso es que la norma ISO 26000:2010 responde a las necesidades del contexto. Se determinó el universo de alumnos inscritos en la división de carrera de administración de 882 alumnos en UTP y de 240 para UTH. Se determinó el grado de confiabilidad para UTP del 99% y para UTH del 90%, dando una muestra de 242 alumnos en UTP y de 86 alumnos en UTH. Se realizó el pilotaje con dos grupos de administración, uno de UTP y uno de UTH, u

Pregunta	Tabla 1: Análisis descriptivo y correlación con norma ISO:26000 e instrumento					
	UTP %	Grupo 1. No. de alumnos que contestaron correctamente	UTH%	Grupo 2. No. de alumnos que contestaron correctamente	Gráfico en resultados	Correlación con norma ISO2600
1	66.53%	161	81%	70		2.18
2	74%	179	83%	71	1	3.1
3	33.89%	82	38%	33		X.
4	78.01%	189	92%	79		6.2.1.2
5	63.22%	153	72%	62	2	6.3.1.2
6	49.18%	119	55%	47	3	6.4.5.1
7	50%	121	42%	36	4	6.5.2.1
8	34.29%	83	33%	28		6.6.2
9	47.11%	114	55%	47	5	6.7.1.1
10	91.7%	222	97%	84		6.8.1
Promedio respuestas correctas:		$\bar{x}_1=142.308$		$\bar{x}_2=55.79$		
Desviación estándar de n=		$s_1=46.31$		$s_2=20.14$		

Fuente: Elaboración propia con datos de campo obtenidos durante el periodo de Enero- Abril 2014

Se puede estar seguro con un 90% de confianza que la diferencia promedio entre el número de alumnos con respuestas correctas va de 64.12 a 108.91. Por lo tanto el rango de diferencia de los alumnos de la UTP, que respondieron correctamente es de:

$96 \leq 142 \leq 188$ . Y tanto el rango de diferencia de los alumnos de la UTH, que respondieron correctamente es de:  $36 \leq 56 \leq 76$ . Haciendo una prueba de hipótesis de la diferencia entre medias de dos poblaciones independiente, se definen las siguientes:  $H_0$ = no existe diferencia promedio entre el número de alumnos con respuestas correctas de la UTH y UTP.  $H_a$ = existe diferencia promedio entre el número de alumnos con respuestas correctas entre la UTH y UTP.

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2 \quad H_a = \mu_1 \neq \mu_2$$

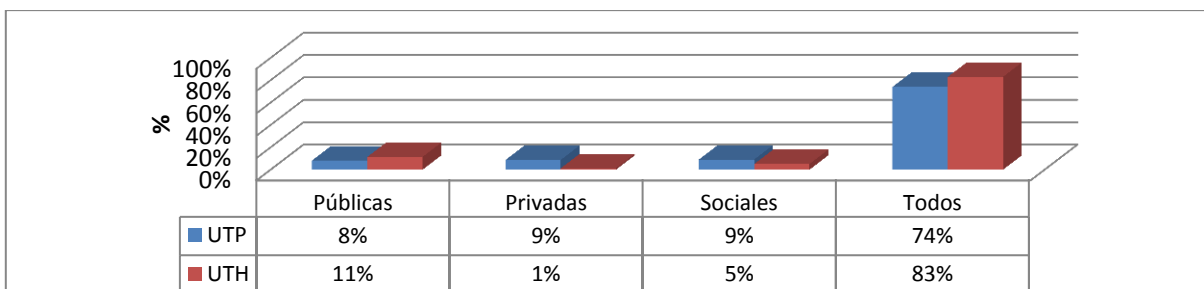
$$Z = \frac{(142.308 - 55.79) - 0}{13.57} = 6.37$$

## Resultados y discusiones

En relación con la norma el IMNC (2011) establece que la visión de la responsabilidad es aplicable a todas las organizaciones, por ello se realizó la pregunta a los alumnos, que desde su punto de vista, ¿La responsabilidad social es aplicable a organizaciones? teniendo cuatro posibilidades de respuesta. Se encontró que el 74% de alumnos de la UTP seleccionó la respuesta correcta y el 83% en la UTH. Con lo cual se puede inferir que existe un conocimiento previo en los alumnos sobre la aplicación de la RS en las organizaciones.

Ver gráfico 1.

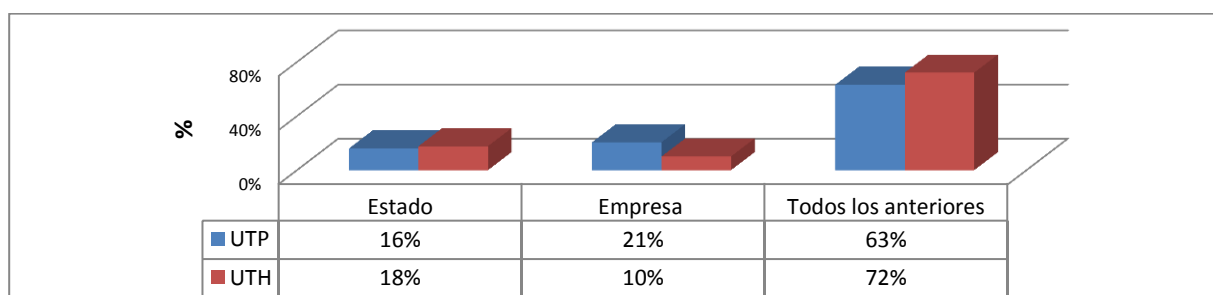
**Gráfico 1: Aplicación de la responsabilidad social**



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo enero - abril 2014

El marco teórico proporcionado por el IMNC (2011) sugiere que el Estado tiene “El deber y la responsabilidad de respetar, proteger, cumplir y hacer realidad los derechos humanos. Una organización tiene la responsabilidad de respetar los derechos humanos, incluso dentro de su esfera de influencia” (p.24), a partir de ello se realizó la pregunta a los alumnos, ¿El reconocimiento y el respeto de los derechos humanos deben ser promovidos por...? las posibles respuestas eran tres. Los alumnos que seleccionaron la respuesta correcta en UTP fueron del 63% y 72% en UTH. Con lo cual se infiere que los alumnos con la educación que han recibido de sus materias están conscientes que no sólo es rol del gobierno sino de todos, y es aquí donde la carrera de administración debe ayudar a generar el cambio de paradigma. Ver gráfico 2.

**Gráfica 2: Derechos humanos promovidos por:**

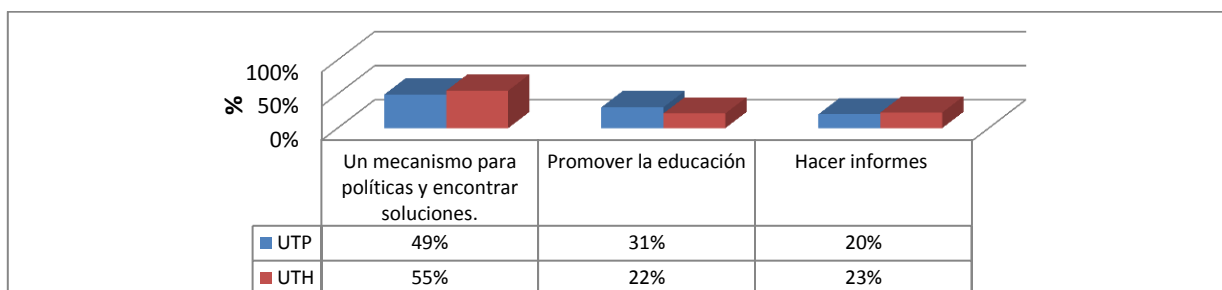


Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo enero a abril 2014

Otro concepto proporcionado por el IMNC (2011) establece que el diálogo social “Ofrece un mecanismo para desarrollar políticas y encontrar soluciones que tomen en cuenta las prioridades y las necesidades de empleadores y trabajadores, y por tanto, produce resultados importantes y duraderos para la organización y la sociedad”(p.39), por ello se realizó la pregunta a los alumnos, ¿Consideras que el diálogo social eficaz permite...?, con la posibilidad de tres respuestas, los datos obtenidos fueron que el 49% en UTP y 55% en UTH respondieron de acuerdo a la norma. Con lo cual se puede deducir que los alumnos

cuentan con un grado de conocimiento que adquieren gracias a las materias formales o por otros medios, definitivamente es necesario que el concepto se refuerce en el aula. Ver gráfico 3.

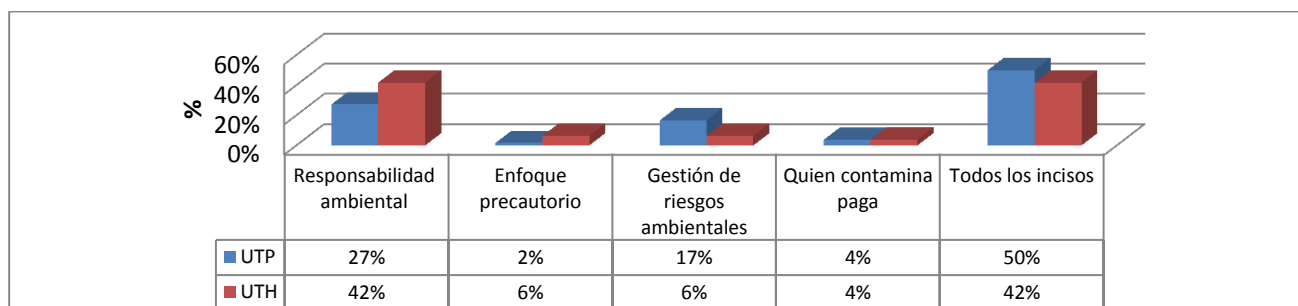
**Gráfico 3: El diálogo social**



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo enero - abril 2014

Cuando se analizan algunos principios sugeridos para el medio ambiente de acuerdo con el IMNC (2011) plantea cuatro, a partir de ello se realizó la siguiente pregunta, de los siguientes principios ambientales ¿Cuáles crees que deberían cumplir las empresas?, teniendo el alumno la posibilidad de responder a cualquiera de las cinco posibilidades. El porcentaje de alumnos que seleccionaron correctamente en UTP fue del 50% y en UTH del 42%, con lo cual se manifiesta que los alumnos cuentan con un grado de conocimientos gracias a las diferentes vías de conocimiento.

**Gráfico 4. Principios ambientales**

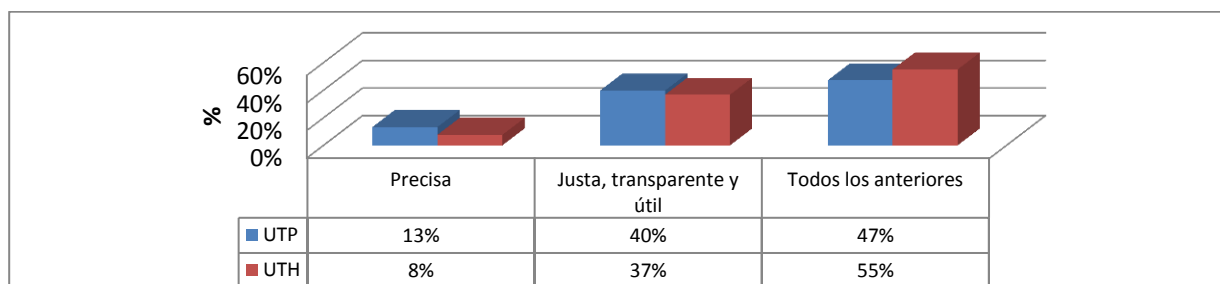


Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo enero - abril 2014

La teoría de Responsabilidad social en relación a los asuntos de consumidores, el IMNC (2011) establece que es una responsabilidad y debe proporcionar educación e “Información precisa, utilizando justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación” (p.54) con lo cual se le pidió a los alumnos que hicieran una selección sobre la información que deberían recibir los consumidores, los datos que se encontraron fueron,

los alumnos que contestaron correctamente en UTP fue con un porcentaje del 47% y un 55% en UTH. Con lo cual se deriva que las materias de mercadotecnia han contribuido a este conocimiento pero aún existe un área de oportunidad. Ver gráfico 5.

**Gráfico 5: Información para los consumidores**



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo enero - abril 2014

### Conclusiones y recomendaciones

La primera conclusión relevante es que existe un grado de conocimiento básico sobre la responsabilidad social dado que en la mayoría de las preguntas existen alumnos que respondieron acorde a la norma ISO 26000:2010, sin llegar al 100% de alumnos con la respuesta correcta. Una segunda conclusión es la existencia de un área de oportunidad sobre la responsabilidad social en los alumnos de la división de carrera de administración de la UTP y UTH.

En referencia a los resultados obtenidos para identificar si existe diferencia del promedio de alumnos con respuestas correctas de las diez preguntas del cuestionario aplicado, entre alumnos de la UTP y la UTH. Y de acuerdo a la regla de decisión de no rechazar  $H_0$  si  $Z$  está entre  $\pm 1.65$ . Se infiere que se debe rechazar  $H_0$ , dado que  $Z = 6.37 > 1.65$ . Por lo tanto si hay una diferencia del promedio de alumnos con respuestas correctas. Y se acepta  $H_a$ . Se sugiere que en ambas poblaciones se les impartan cursos de responsabilidad social con contenidos similares para que el promedio de las respuestas correctas sean similares y no exista diferencia en las respuestas. Con base en los datos es necesario un cambio de paradigma en los alumnos al inferir que la responsabilidad social le corresponde a todas las organizaciones, al estado y a la sociedad en su conjunto.

Algunas de las recomendaciones que se plantean son:

- Para el futuro inmediato se debería incorporar la competencia profesional de responsabilidad social, a los programas de estudio desde el nivel básico para



confirmar y asegurar en el nivel superior, iniciando por las divisiones de administración y negocios.

- Utilizar las concepciones de la responsabilidad social no solo en las materias de formación sociocultural dado que son pertinentes al plan de estudios, incorporarlo en la formación integral de la comunidad universitaria.
- Las tareas integradoras deben incluir los conceptos de la responsabilidad social en la generación de sus proyectos y así mismo asignar un puntaje dentro de la evaluación para que el alumno tome con seriedad las aportaciones.
- Promover una campaña de capacitación a directivos, docentes y alumnos para concientizar sobre el valor de la responsabilidad social y predicar con el ejemplo.
- Impulsar estrategias de enseñanza y aprendizaje con un perfil de responsabilidad social.
- Para fomentar el diálogo social rediseñar un modelo de negociación que atienda los requerimientos de la responsabilidad social por ejemplo el MEG que solo aparece en papel y no en la práctica, rediseñar un modelo de toma de decisiones efectivo.
- Dar mayor relevancia a las herramientas de planeación estratégica con un enfoque bajo los principios del desarrollo sostenible y de responsabilidad social.

### **Referencias**

- Cano Flores, M., Delfín Pozos, F., Díaz Cerón, A.M., García López, T., Kauffman González, S.H. (2001). Compilación de principios y normas nacionales e internacionales de calidad total. Una guía de consulta para la planeación y certificación empresarial. *Ciencia Administrativa* 2001 1:195-208. Consultada 20 octubre de 2011 en: <http://www.mx/iiesca/revista2001-1/normas.htm>.
- Cantú, D. H. (2008) *Desarrollo de una cultura de calidad* Ed. Mc Graw Hill.
- IMNC (2011) *Guía de responsabilidad social, ISO 26000:2010, NMX-SAST-26000-IMNC-2011* Instituto Mexicano de normalización y Certificación, México, editorial IMNC.
- NMX-CC-9000-IMNC-2000, *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario* Raufflet, E. , Lozano, J. Barrera, E.& García, C.(2012) *Responsabilidad social empresarial*, México, editorial Pearson.

Sampieri, R.( 2009) Metodología de la investigación, Ed. Mc Graw Hill.

Torres, Z. (2010) Introducción a la ética, México, grupo editorial patria.

UNESCO(2014) Conferencia Mundial sobre educación para el desarrollo sostenible,  
Consultada 20 agosto de 2014 en <http://www.unesco.org/new/es/unesco-world-conference-on-esd-2014/home/>

Webster, Allen. (2000). Estadística aplicada a los negocios y la economía. 3ª edición.  
McGraw-Hill.

## **Administración Pública en México, Desarrollo y Percepción de la Corrupción 2014**

Rubén Antonio González Franco, Universidad Autónoma de Sinaloa, afranco2326@gmail.com  
Rubén Miranda López, Universidad Autónoma de Sinaloa, fcarubenmiranda@gmail.com  
Alfredo González Franco Universidad Autónoma de Durango, alfredo.gonzalez@arcacontal.com  
Mc. Oracio Valenzuela Valenzuela Universidad Autónoma de Sinaloa, orava72@hotmail.com Mc. Sergio  
Sergio Enrique Beltrán Noriega, Universidad Autónoma de Sinaloa, benosasociados@yahoo.com

Eje temático:  
Otros temas de administración

### **Resumen**

Este estudio muestra un trabajo inédito, en busca de hacer una contribución teórica importante, además de presentar evidencias empíricas sustantivas y relevantes, describiendo y analizando el entorno internacional y en México, contrastándolo con la percepción de profesionales de la contaduría y de diferentes sectores de la sociedad en Sinaloa. Buscando evaluar de manera objetiva el desempeño del Estado, de su de administración pública y de cada una de las organizaciones que la integran, incluido el recurso humano. Y como objetivo fundamental la descripción y análisis del desarrollo de la administración pública tanto federal, estatal y municipal; de los servidores públicos y la percepción ciudadana del Estado de Sinaloa con respecto a ellos y el desempeño de sus instituciones ante el índice de corrupción, contrastando los indicadores de estudios de Transparency International (2013) y la evaluación de las diferencias posibles. El estudio se sustentó en el marco teórico que de manera objetiva reincorporó en la brecha de los tiempos del desarrollo de la administración pública internacional y local, la tarea de las instituciones y del servidor público; quedando muestra palpable de ser observadores con independencia mental, crítica y antipartidista. Con la participación de 30 despachos profesionales de auditoría gubernamental que fueron entrevistados, además de la incorporación de una muestra de cien representantes de diferentes sectores sociales de Sinaloa y la contrastación de resultados con los de transparencia internacional.

**Palabras clave:** Administración pública, Estado, corrupción, fiscalización y sociedad del conocimiento.

### **Introducción**

#### **Antecedentes**

La sociedad demanda una mayor atención de las administraciones públicas y de los diferentes ámbitos como educación, seguridad, empleo, y salud, factores que son sin duda necesarios de satisfacer para la erradicación de la pobreza y la corrupción. Siendo necesario analizar y describir el entorno internacional y en México, en vías de generar un valor agregado a la administración pública y a la sociedad actual, actividad ciudadana y profesional que compromete a un estudio serio y responsable a través de la investigación científica. Advirtiendo ciertas consideraciones para evaluar de manera objetiva el desempeño del Estado y de cada una de las organizaciones que la integran en los tres

diferentes niveles de gobierno. En la realización de estas actividades participan los recursos humanos denominados servidores públicos, ubicados en todos los niveles de la jerarquía de autoridad del ente público; donde la evaluación bajo la percepción ciudadana del Estado de Sinaloa es un signo interesante para determinar áreas de oportunidad de mejora respecto al desempeño de ellos y de las instituciones ante el índice de corrupción percibido, en contraste con los indicadores de estudios de transparencia internacional (2013) y la evaluación de las diferencias posibles. Donde las ricas teorías permiten permear el desarrollo de la administración pública internacional y local, en sus tareas institucionales ante reformas constitucionales como el caso de México recientemente. Siendo un deber irrenunciable a vigilar de manera oportuna el desempeño y cumplimiento de servidores públicos a través de un nuevo modelo de administración pública posmoderna.

### **Planteamiento del problema**

Los motivos principales por desarrollar este proyecto, surgen al efectuar tres investigaciones respecto a las variables de desempeño y grado de corrupción percibida. Primera ¿Cuál es la percepción internacional sobre el desempeño y grado de corrupción de las instituciones y servidores de la administración pública en México? Segunda. ¿Cómo se percibe el desempeño y grado de corrupción de las instituciones y servidores de la administración pública en México y Sinaloa, desde el contexto sinaloense? Tercera. ¿Hay diferencias entre la percepción ciudadana Sinaloense y la de transparencia internacional respecto al desempeño y grado de corrupción de instituciones y servidores de la administración pública de los tres niveles en México? Esto ante un conjunto de categorías básicas en materia de la Administración pública partiendo del entorno internacional y focalizado hacia México, con discernimiento del desarrollo de administración pública, el Estado, el derecho administrativo, Teoría Institucional, percepción de la corrupción en las diferentes organizaciones públicas 2013-2014 y la fiscalización como ejercicio legítimo del derecho ciudadano caracterizado por la sociedad del conocimiento.

### **Objetivos**

1) Analizar, describir y evaluar el desempeño de las instituciones federales, estatales, municipales y de sus servidores públicos desde el entorno internacional, nacional

y local en Sinaloa. 2) Describir la percepción ciudadana respecto de sus instituciones públicas en México y en Sinaloa. 3) Explicar las relaciones y diferencias posibles entre los resultados obtenidos de las evidencias empíricas del estudio en Sinaloa en contraste con los de transparencia internacional.

### **Justificación**

Este estudio es una contribución teórica importante a la administración pública, donde además se presentan evidencias empíricas de la participación de 30 despachos profesionales de auditoría gubernamental en Sinaloa, la participación ciudadana de una muestra de cien representantes de diferentes sectores sociales y la contrastación de los propios resultados con los de Transparency International en cuanto a los indicadores de percepción de corrupción y desarrollo de la administración pública y sus servidores ubicados en los diferentes niveles de la jerarquía de autoridad. El estudio también contribuye a visualizar oportunidades de eliminación de barreras de dispendios de recursos innecesarios, minimización de costos y menos actitudes tendenciosas de la autoridad por favorecer situaciones diversas unipersonales. Entre otras una propuesta de mejores prácticas en la Administración pública del estado de Sinaloa, y hacia una mejora continua en México.

### **Marco referencial**

Se presentan las principales teorías y soporte metodológico del tema central. Describiendo la Administración pública internacional, en México, desarrollo, percepción de corrupción 2013-2014 y la fiscalización como ejercicio legítimo del ciudadano ante la sociedad del conocimiento.

### **Teoría de la Administración pública en el contexto Internacional**

Refiere García (2008:16), que en la economía mundial moderna, se manifiestan una serie de relaciones interpersonales entre mayor número de ciudadanos, no solo local, si no del mundo, convirtiéndose en auténticos mecanismos activos que intensifican y cambian la vida económica y administrativa internacional y por ende intensifican el actuar del Estado frente a estos cambios. Trayendo mayores retos y una redefinición de la Administración pública desde el contexto internacional. Así España transita como una Administración

activa, siempre comprometida en el progreso de su sociedad y promotor de la sanidad, la instrucción pública, el orden público, la agricultura, el comercio y la industria, la viabilidad de redes de aguas, los caminos, los puentes, los puertos, etc. Distinguiéndose desde el siglo XIX como una Administración pública que no se limitó a desempeñar el papel de árbitro del libre juego social; fue, al contrario, partícipe muy activo continuando así hasta inicios del siglo XXI, dejando en claro, Sainz (2005). Motivando a que el término de Administración pública en el 2014 denota un conjunto de organizaciones estatales en compromiso de realizar sustancialmente las funciones administrativas del Estado. Explica Linkohr (2004), que una de las causas precisamente de grandes retos de las funciones administrativas del Estado, del actual subdesarrollo latinoamericano se encuentra en el deficiente papel del Estado, ya que la justicia suele no ver lo que otros expertos y no tan expertos si ven, y de forma ya no tan sorprendente, se visualiza una corrupción que está a la orden del día. Lo que ha llevado a América Latina a ser una región que no muestra prosperidad, ni ha logrado insertarse en el proceso de globalización. Confirma Davydov (2008), que la participación con liderazgo de América Latina viene en decadencia en el acontecer mundial de este siglo XXI, y que se tornarán cada vez menor ante el arrebato creciente de las economías de Asia; país sorprendente que encerrado en sus costumbres, sistemas religiosos y políticos, con la población más grande del mundo, durante siglos, y con una pobreza extrema y ancestral, lideran en mercados internacionales, lo que es considerada la antítesis del capitalismo; mostrando una voraz competencia incluso al lado de los Estados Unidos. Sin duda controversiales pronósticos, apuntalados por estudios de Linkohr (2004), que no dejan posibilidad alguna en la perspectiva de desarrollo para América Latina en el porvenir de la segunda década del siglo XXI.

Oppenheimer (2005), comenta que tratando de analizar el estancamiento económico de América Latina, la capacidad de desarrollo de un país se basa en la certidumbre jurídica y la seguridad ante todo, y que se puede resumir incluso en una frase más sencilla, son los propios países que atraen los capitales y países que los ahuyentan, y lo demás son cuentos chinos latinoamericanos. Sin duda lo que hace diferente a este tipo de países es que todos ven hacia adelante, e intervienen hacia el futuro, de la misma manera que pareciera que América Latina mira demasiado para atrás, pero en todo caso ¿Hacia dónde mira Estados Unidos?

Al respecto la Administración pública Estadounidense según Stillman (2008), a diferencia de los cuatro siglos o más de la Administración pública Europea de desarrollo intelectual consciente, la de Estados Unidos se puede considerar reciente, acumulándose la mayor parte de sus estudiosos desde 1887, cuando apareciera el ensayo llamado el estudio de la administración, de Woodrow Wilson, siendo en 1926 cuando se publicó una introducción al estudio de la Administración pública de Leonard Dupee White. White (1964:1), se refería en sus postulados a la Administración pública, como el conjunto de operaciones a realizar por el Estado, que tienen por objeto principal la realización o la observancia forzosa de la política pública. Además el origen de la Administración pública estadounidense muestra una tradición administrativa totalmente diferente a la del resto del mundo. Advierte Dwight (1955), que en el término estadounidense se hace necesario seguir el concepto Administración Pública con mayúsculas cuando se refiere a la teoría; y administración pública en minúsculas cuando se refiere a hablar de sus prácticas. Estados Unidos trató de eludir la Administración pública, y no precisamente abocarse a ella, afirma Stillman (2008). Al respecto la Constitución Norteamericana de 1787 en lo absoluto menciona el manejo público, mucho menos administración. Sin embargo la evolución acelerada de las innovaciones tecnológicas masivas, la administración, la inquietud entre los trabajadores y el peligro militar e internacional y los importantes tropiezos económicos a partir de los inicios del siglo XX, lo colocan de frente a una realidad que empezó a requerir una Administración pública, y un conjunto de servicios gubernamentales que por primera vez, estarían destinados a una sociedad. Diferente con lo ocurrido en Europa y en general con gran parte del resto del mundo donde primero se buscó consolidar Estados administrativos y después un constitucionalismo democrático. Aplicándose en inversa en Estados Unidos donde se impone primeramente una Constitución e inherente a esta y bajo mucha presión creció el Estado administrativo; hacia la ciencia administrativa. Argumenta Skowronek (1982), que este incremento resultó casi imperceptible, que bien le vendría el nombre de desarrollo institucional administrativo estadounidense, por su manera única de pensar, que a diferencia de las ciencias administrativas Europeas, se empleó una teoría del Estado de arriba abajo.

Otra premisa de White (1926), en su exitosa visión sentó las bases en el campo del proceso genérico de la administración y no del derecho. Este nuevo escenario teórico, lo

acogió Mosher (1956:177), y que sagazmente retomó los elementos que formularon la identidad de la Administración pública norteamericana, resultantes de esas fragmentaciones periódicas ante ausencia de liderazgo, responsabilidades, corrupción, entre otros motines políticos. Pero sin duda al tenor de la aplicación de la metodología gerencial empresarial de la administración científica de Taylor (1971) uno de los hitos del pensamiento administrativo clásico, derivó en conceptos de la administración empresarial que consolidaron la legitimidad de la Administración pública para hacer que el gobierno funcione eficiente y económicamente. Finalmente en 2014 puede verse en Europa un aprecio por el bienestar de toda la comunidad, logrado por medio de un Estado activista y centralizado, incluso en una era de globalización intensa que promueve la descentralización, la fluidez y la evaporación de las fronteras nacionales, rectificando hacia una nueva administración pública a fin de reconstruir instituciones administrativas fuertes y eficaces. En cambio los estadounidenses, conservan un prejuicio todavía muy populista contra la autoridad estatal, como lo expresara Karl (1983: 233). En consecuencia de lo anterior, se destina el papel de los administradores públicos a concebirlos tan solo como técnicos con una autoridad limitada.

En México en cambio como Estado, es observado por otras naciones principalmente por sus reformas de 2014, integrante de la América Latina, participante de ésta situación regional negativa que afecta a millones de ciudadanos; donde la mayor preocupación deriva en la falta de interés y de preparación de construir un desarrollo y una economía sostenida, como lo llevan a cabo otras naciones del entorno mundial. Y no hacia escenarios muy negativos de debilitamiento de la importancia del Estado-nación, afirman Negri y Cocco (2006). Al tiempo que cobran cada vez más importancia las organizaciones no gubernamentales de carácter transnacional, afirma Friedman (2006). Así sería necesario preguntarnos ¿En qué medida el Estado es capaz de ejercer su función de principio organizador de ésta sociedad posmodernista? Cuando vemos que América Latina ha venido arrastrando un retraso catastrófico en su modernización y tiene dificultades para asumir sus nuevas funciones de cara a este siglo XXI. Siendo evidente que la pobreza masiva que lacera actualmente a estos pueblos y, sobre todo ante una brutal disparidad en el reparto de la renta, han llevado a ésta región al extremo. No exceptuando a México de su impacto y consecuencias reveladoras de extrema pobreza. Se requiere de un modelo de economía



abierta hacia una política estructural del Estado más activa, y con mayor enfoque al desarrollo con orientación social, incluso de colaboración entre el Estado y la empresa privada, como sostiene el experto en economía Davydov (2008). Así a través del tiempo encontramos que la Administración pública evoluciona al ritmo de las demandas de la sociedad del conocimiento. Un entorno que cambia a gran velocidad con una nueva generación de ciudadanos participativos que piensan en red y se relacionan cada vez más de forma virtual, y es el Estado quien debe asumir su rol de importancia, consciente de su papel protagonista ante la comunidad usuaria e impulsores de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), y liderar los retos asociados a la implantación de las nuevas tecnologías, una mayor identificación y acercamiento al ciudadano, mejorar las herramientas de rendición de cuentas, fiscalización y la motivación del servidor público, actuando siempre con criterios de eficacia y eficiencia en el ámbito internacional global. Poniendo de manifiesto la importancia cobrada por el acceso a la información pública como elemento clave de desarrollo económico, social y cultural de los ciudadanos en el mundo, aseguran Martínez, Lara y Beltrán (2006). Añadiendo Herrera (2007:2), que la Administración pública representa al Estado, incidiendo principalmente en la realización de una imagen representativa hacia la eficiencia y competitividad en un escenario de interrelación globalizado.

## **Metodología**

### **Sujetos**

El presente estudio se realizó en el Estado de Sinaloa elaborando un cuestionario que permitió entrevistar a 30 auditores de despachos independientes al servicio de la Auditoría Superior del Estado y con una muestra de 100 personas entrevistadas de diferentes sectores de la sociedad.

### **Materiales**

Se realizó un pre diagnóstico en donde se especifica que los servidores públicos de las principales cabeceras municipales del centro, sur y norte del Estado no conocen el grado de percepción de la ciudadanía sobre el desempeño e índice de corrupción respecto a su trabajo y la eficacia de la administración pública en cada una de sus entidades u

organismos; así como que desconocen la percepción de ciudadanos mexicanos a través de estudios de organismos internacionales, lo cual no les genera ningún tipo de motivación y presión para mejorar el servicio al bien público. Se concluyó con la incorporación de un programa de seguimiento e instrumentación de medios de recopilación de información documental y respecto a la percepción de desempeño y corrupción desde la óptica de los profesionales de la contaduría y de la ciudadanía de diferentes sectores de la sociedad. Construyendo un instrumento para la entrevista de 10 preguntas en escala de Likert, para posteriormente agrupar los resultados provenientes de las 130 entrevistas y emitir una descripción de ellos a través del comparativo de los mismos.

### **Procedimiento**

El primer paso fue la elaboración del programa de inducción a través de la indagación y recopilación del soporte documental y en medios electrónicos correspondiente al conocimiento de frontera y el posicionamiento de diferentes autores respecto al tema. Se partió de la observación en primer término, se recopiló información directa respecto al sentir y experiencia de las diferentes áreas en materia de percepción de la corrupción de los servidores públicos del Estado, no encontrándose señalamientos y solo casos aislados de quejas en buzones donde dicen los mismos no establecen aceptación o reprobación de la ciudadanía hacia su trabajo como servidores. Procediéndose al diseño del programa de inducción en la materia de corrupción, estableciendo cronológicamente cada una de las actividades desde la exploración internacional, nacional y local. Aplicando un enfoque cualitativo en lo general, constituyéndose como un trabajo inédito en lo local y regional. Este es un estudio de caso, inductivo, deductivo, de análisis y síntesis, comparativo, no experimental, transversal, al retomar el estudio en un solo momento sin pretender evaluar su evolución como lo señala Méndez (1999); y de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo, en contrastación de un estudio previo realizado a final de 2013 por transparencia internacional y retomado para ser reestructurado a una forma más sencilla en lo local en 2014. Incorporando al respecto los objetivos particulares del programa de inducción hacia la percepción de la corrupción, las actividades para llevar a cabo cada uno de los puntos del programa, se le asignó un tiempo específico a todas las actividades. Se diseñaron los instrumentos a utilizar para la evaluación, donde al respecto se elaboró un

cuestionario que se aplicó a manera de entrevista, evaluando la percepción de la corrupción desde los profesionales de la contaduría de despachos independientes y de la ciudadanía; aplicando al final la contrastación con algunas categorías.

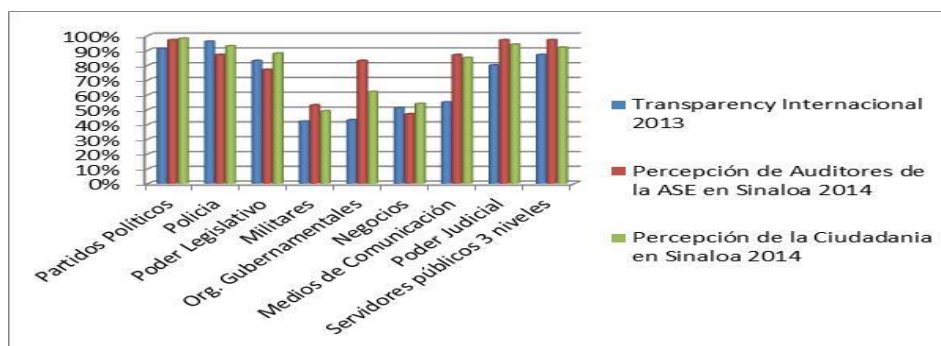
## **Resultados y discusiones**

La percepción del grado de corrupción en México de acuerdo con Transparency International (2013), bajo el análisis de 107 países arrojó que: México forma parte de los 51 países con partidos políticos más corruptos, el 91% de la población encuestada opinó que son corruptos; en policía, aparece en los 36 países más corruptos, el 96% opinó que es corrupta, en cuanto al poder Legislativo el 83% de los encuestados opinó que es corrupto; de los militares el 42% opinó que son corruptos, de las organizaciones gubernamentales el 43% opinó que son corruptas; el 51% opinó que los negocios son corruptos; el 55% opinó que los medios de comunicación son corruptos; el 80% opinó que el poder judicial es corrupto; y el 87% de los encuestados opinó que los servidores públicos de los tres niveles son corruptos.

En contraste con los datos mostrados por Transparency International, de los 30 profesionales de despachos de contaduría y auditoría independiente al servicio de la ASE en Sinaloa en 2014 opinaron sobre Sinaloa, que: el 97% opina que los partidos políticos son corruptos; el 87% opina que la policía es corrupta; el 77% opina que el poder Legislativo es corrupto; el 53% opina que los militares son corruptos; el 83% opina que las organizaciones gubernamentales son corruptas; el 47% opina que los negocios son corruptos; el 87% opina que los medios de comunicación son corruptos; el 97% opinó que el poder judicial es corrupto; y el 97% opinó que los servidores públicos de los tres niveles son corruptos. Por otra parte 100 ciudadanos de diferentes sectores de la sociedad sinaloense de la zona centro, sur y norte del Estado en 2014 opinaron de Sinaloa, que: el 98% opinó que los partidos políticos en Sinaloa son corruptos; el 93% opinó que la policía es corrupta; el 88% opinó que el poder Legislativo es corrupto; el 49% opinó que los militares son corruptos; el 62% opinó que las organizaciones gubernamentales son corruptas; el 54% opinó que los negocios son corruptos; el 85% opinó que los medios de comunicación son corruptos; el 94% opinó que el poder judicial es corrupto; y el 92% opinó que los servidores públicos

son corruptos. La percepción de la corrupción en México y Sinaloa 2013-2014 se ilustra en la gráfica 1.

**Gráfica 1. La percepción de la corrupción en México y Sinaloa 2013-2014**



*Fuente:* elaboración propia, en comparación con datos de Transparency Internacional (2013).

No se comprenden acciones de fiscalización alejadas de la opinión del ciudadano. En México la imagen y funcionalidad de la administración pública como se muestra en la gráfica 1 está muy deteriorada. Partidos políticos y poder judicial altamente corruptos. Negocios y militares se les percibe como menos corruptos, según resultados comparativos de este estudio.

### Conclusiones y recomendaciones

El modelo de contrastación de la información y el instrumento de levantamiento de la percepción en el desempeño e indicador de corrupción logrado e implementado de manera local en Sinaloa, servirá de guía para el seguimiento en la detección de áreas de oportunidad de mejora de la propia administración pública en el estado, la región e incluso en las diferentes entidades federativas. Sentará las bases para la mejora en el perfil del cumplimiento de los servidores públicos del Estado. La puesta en práctica del modelo requiere de un involucramiento de las áreas que inciden al interior del Estado, el órgano de fiscalización externo como la ASE en Sinaloa, de la profesión contable y de auditoría independiente; así como de la sociedad al grado de la exigencia de más información y de mejor calidad a través de la red tecnológica, hacia un escenario de competitividad y, por ende de eficiencia y eficacia, en el reclamo de la ciudadanía hacia tener mejores instituciones y libres de corrupción a través del Estado. Considerando mejores prácticas del entorno internacional, que permitan establecer una relación sistemática y transparente entre

el gobierno y los ciudadanos para efectuar el seguimiento y la evaluación del desempeño de las entidades que conforman la Administración pública y de sus servidores públicos. Siendo la ciudadanía el mejor fiscal. Finalmente este estudio servirá de andamiaje para seguir generando áreas de oportunidad de mejora de la administración pública, donde uno de los estudios sugeridos a partir de este es el de la práctica de prevención del endeudamiento a futuro.

### Referencias

- Davydov M. Vladimir (2008). Las chances de América Latina en el mundo que viene. Rusia: Ed. Nueva Sociedad.
- Dwight, Waldo (1955). The study of public administration. Nueva York: Ed. Doubleday.
- Friedman, Thomas (2006): La tierra es plana. Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI. Madrid: MR-ediciones.
- García Barrera, Myrna Elia (2008). Derecho de las nuevas tecnologías. México: Instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM.
- Herrera, Agustín (2007). La Administración pública competitiva y el proyecto de desarrollo. México: Flores Editor y Distribuidor, S.A. de C.V.
- Karl, Barry D. (1983). The Uneasy State. Chicago : Chicago University Press.
- Linkohr Rolf (2004). América Latina, fuera de la agenda global. Bruselas: Ed. Prisma Internacional.
- Martínez, José Ángel; Lara Navarra, Pablo; Beltrán, Pilar. (2006). La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública. UOC Papers: revista sobre la sociedad del conocimiento, Vol. 3, p. 1-7. Accesible en: [http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/martinez\\_lara\\_beltran.pdf](http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/martinez_lara_beltran.pdf). Fecha de consulta: [18/04/2010].
- Méndez Álvarez, C. E. (1999). Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogota: Mc Graw Hill.
- Mosher, Frederick C. (1956). Research in Public Administration. Estados Unidos: Ed. Public Administrative.

- Negri, Antonio y Cocco, Giuseppe (2006). Biopoder y luchas en una América Latina globalizada. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Oppenheimer, Andrés (2005). Cuentos chinos. Buenos Aires: Ed. Sudamericana.
- Sainz, Moreno Fernando (2005). Una Administración pública para el siglo XXI. Madrid: Ed. Universidad Complutense de Madrid.
- Skowronek, Stephen (1982). Building a New American State. Cambridge: Ed. Cambridge University Press.
- Taylor, Frederick Winslow. (1971). Principios de la administración Científica. México: Ed. Herrero Hermanos.
- White, Leonard D. (1926). Introduction to the Study of Public Administration. Nueva York: Ed. Macmillan.
- White, Leonard D. (1964). Introducción al estudio de la Administración pública. México: Compañía general de Ediciones.

“Memorias Arbitradas en Extenso del IV Coloquio Internacional de Desarrollo Regional y de Negocios” se terminó de editar en la Oficina de Publicaciones del Instituto Tecnológico de Sonora en octubre del 2014.

El tiraje fue de 300 cd's más sobrantes para reposición y puesta en línea en la página:  
[www.itson.mx/publicaciones](http://www.itson.mx/publicaciones)



**ITSON**

Educar para  
Trascender