

TOMO 5 / MESA 5. PYMES Y EMPRESA FAMILIAR

# XII Congreso Internacional de Análisis Organizacional

## *Organizaciones e instituciones: tradición, desarrollo y multiculturalidad*

5, 6 y 7 de noviembre de 2014,  
Cancún, Quintana Roo, México

Rosiluz Ceballos Povedano  
Lorena Hernández von Wobeser  
*Compiladoras*



Primera edición: noviembre de 2014

D.R. © Universidad del Caribe  
SM. 78, Mza. 1 Lote 1,  
esquina fracc. Tabachines  
C.P. 77528  
Cancún, Quintana Roo, México

Universidad de Quintana Roo  
Blvd. Bahía s/n esq. Ignacio Comonfort  
Col. Del Bosque  
C.P. 77019  
Chetumal, Quintana Roo

Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales  
Parque del Emperador No. 14  
El parque de Coyoacán 04890  
D.F. Distrito Federal

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, la fotocopia o la grabación, sin la previa autorización por escrito de los editores.

HECHO EN MÉXICO

## COMITÉ ORGANIZADOR

XII Congreso Internacional de Análisis Organizacional 2014

UNIVERSIDAD DEL CARIBE

Tirso Ordaz Coral

*Rector*

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Elina Coral Castilla

*Rectora*

REMINEO

Guillermo Ramírez Martínez

Presidente

*Coordinadoras del Congreso  
y compiladoras de Memorias*

Rosiluz Ceballos Povedano  
Lorena Hernández von Wobeser

## COMITÉ REVISOR

Abelardo Castillo Galeana	Mariano Gentilín
Ayuzabeth de la Rosa	Mario Gabriel Martínez Casas
Blanca Sánchez	Mario Montijo García
Carlos Juan Núñez Rodríguez	Martha Beatriz Santa Ana Escobar
David Salvador Cruz Rodríguez	Martina Flores Vizcarra
Elda Leticia León Vite	Miguel Ángel Olivares Urbina
Eleazar Angulo López	Mijail Armenta Aranceta
Enrique Corona Sandoval	Oscar Lozano Carrillo
Esther Morales Franco	Pilar Barradas Miranda
Francisco May Hernández	Rafael González Plascencia
Gilberto López Orozco	Ricardo Jimeno Espadas
Gregorio Guzmán Lares	Rodrigo Guillén Bretón
Jesús Eligio Tirado Ramos	Rosiluz Ceballos Povedano
José Luis Granados	Sergio Lagunas Puls
José Luis Zapata Sánchez	Socorro Castillo Castillo
Lorena Hernández von Wobeser	Vicente Armenta López
Lucía Cereceres Gutiérrez	

## ÍNDICE GENERAL

### MESA 5. PYMES Y EMPRESA FAMILIAR

Orientación del uso de un desarrollo organizacional para las empresas comerciales en la ciudad de Hermosillo, Sonora para que incrementen la efectividad de su equipo de trabajo <i>María Fernanda Robles Montaña</i>	9
Sucesión del conocimiento en empresas de familia: análisis desde la teoría de la agencia <i>Duván Emilio Ramírez Ospina, Joaquim Rubens Fontes Filho</i>	30
La importancia de las mipymes familiares: su desarrollo para lograr la competitividad <i>Josefina Andrade Paco, Martha Julia Nava Ortega, Jaime Valverde Núñez</i>	66
Formas de resistencia en una red de empresas familiares. Un caso en la industria del tequila en Amatitán, Jalisco <i>Magali Pérez Camacho</i>	83
Análisis organizacional de una PYME familiar. Caso: Mole Doña Reyes <i>Anna Arlette García Aguirre, Diana del Consuelo Caldera González</i>	96
La naturaleza performativa de la empresa familiar. Un estudio de caso <i>Alba María del Carmen González Vega</i>	109
Esquematización de puntos críticos de control de microempresarios a través de las bases establecidas por el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control <i>María Teresa Lugardo Bravo, Verónica Velázquez Romero</i>	123
El Régimen de Incorporación Fiscal: un nuevo cambio de tributación para las microempresas familiares <i>Martha Ríos Manríquez, Daniela Pérez Pérez, Alejandra Vargas Núñez</i>	136
La inclusión de las nuevas generaciones en las empresas familiares <i>Arcelia Araujo Aldrete, Guillermina Verdugo López, María Angélica Araujo Chávez</i>	151
Clima organizacional y compromiso: estudio comparativo en una PYME latinoamericana ubicada en el sureste de México <i>Roger Manuel Patrón Cortés, Carlos Alberto Pérez Canul, Alberto Santiago Alday Echavarría</i>	168

La sucesión en empresas familiares agrícolas <i>Daniel García Urquidez, Orlando López Rodríguez, Fridzia Izaguirre Díaz de León</i>	182
Estructura operativa para lograr la competitividad en la mipymes. Caso: La industria del vestido del estado de Tlaxcala <i>María Alejandra Cordero Lara, Miguel Estrada Atémiz, Gabriela Hernández Flores</i>	198
El desempeño de los negocios de artesanía wixárica en el estado de Nayarit, desde la orientación al mercado <i>Miguel Ángel Jacobo Pérez, Arcelia Toledo-López</i>	215
Planeación estratégica en las pymes del sector camaronero del estado de Campeche. Orientación a largo plazo y evasión a la incertidumbre <i>Carlos Alberto Pérez Canul, Roger Manuel Patrón Cortés, Alberto Santiago Alday Echavarría</i>	227
Impacto de la gestión directiva en el fracaso empresarial. Estudio de caso en una empresa familiar <i>María De Los Ángeles Cervantes Rosas, Luis Alfredo Gallardo Millán</i>	240
Análisis de la estrategia de <i>merchandising</i> de seducción para enganchar al mercado turístico en el mercado Morelos de la ciudad de Celaya, Guanajuato, México <i>Carmen Castrejón Mata, Luz Anaíd Olimpia Álvarez López, Norma Viridiana Gómez Manríquez</i>	252
Tecnología, competitividad en las pymes <i>Fridzia Izaguirre Díaz de León, Mariela López Aguilar, Karen Rocío Gámez Valenzuela</i>	263
Problemas con el personal en las empresas familiares <i>Yajaira Gaspar Guillén, Susana María Martínez Maldonado, Susana Hernández Morales</i>	272
Publicidad de bajo costo para mipymes <i>José de Jesús López Loeza, Ricardo Alejandro Rodríguez Lara</i>	284
Vinculación academia-industria como factor de transformación competitiva para el sector metalmecánico en México <i>Magda Gabriela Sánchez Trujillo, Ma. de Lourdes García Vargas, Iris Caraveo Vázquez</i>	296
Gobernabilidad en empresas familiares del sector camaronero de altura de Campeche, México <i>Román Alberto Quijano García, Jorge Raúl Aguilar Tello, Fidel Ramón Alcocer Martínez</i>	311

Estudio sobre la percepción de los clientes hacia la imagen de un mercado municipal <i>Carmen Castrejón Mata, Karla María Espinoza López, Luz Anaid Olimpia Álvarez López</i>	329
La tercerización, ventaja competitiva y estrategia fiscal para las pymes en México <i>Eleazar Angulo López, Lucia Cereceres Gutiérrez, Mario Montijo García</i>	339
Fuzzy Logic en el estudio de riesgos empresariales en microempresas <i>Suly Sendy Pérez Castañeda, Dorie Cruz Ramírez, Demetrio Polo Jiménez</i>	350
Las cadenas productivas: una estrategia para lograr la competitividad en las pymes hortícolas sinaloenses <i>Elsa Verónica Larreta Ramirez, Luis Alfredo Vega Osuna, Melissa Berenis Bujons Alvarez</i>	365
Identificación de las barreras a la internacionalización de la pyme del sector floricultor mexicano <i>Olivia Quiroz Guerrero</i>	380
Transmisión de conocimientos en la industria maquiladora de Tehuacán, Puebla, México <i>María Antonieta Monserrat Vera Muñoz, Antonio Anzaldo Ortiz, Gerardo Vera Muñoz</i>	392
Factores internos determinantes de la competitividad de las pymes guasavenses <i>Heleodoro Sotelo Sánchez, Irene Morineau Rogers, María de los Ángeles Cervantes Rosas</i>	410
La micro, pequeña y mediana empresa como fuente de desarrollo económico en Tabasco <i>Juan Carlos Díaz López, Cecilia García Muñoz Aparicio Mayte Ruiz De Dios</i>	426
Armonía familiar: factor estratégico en el proceso de sucesión de las empresas familiares <i>María Leticia Verdugo Tapia, Josefina Ochoa Ruiz, Elva Parada Ruiz</i>	437
Estrategias de supervivencia en zapateros del municipio de León, Guanajuato <i>Alma Patricia Quero Terrazas, Juan Antonio Rodríguez González</i>	447
Análisis de los programas gubernamentales de financiamiento y apoyo a las pymes: sexenios 2007-2012 y 2008-2013 <i>Lucía Cereceres Gutiérrez, Eleazar Angulo López, Deyanira Bernal Domínguez</i>	459

El emprendimiento y el género en las mipymes mexicanas establecidas en el Municipio de Ecatepec de Morelos en el estado de México <i>Fernando Olvera Hernández, Edith Hernández Flores</i>	477
Satisfacción laboral y compromiso en una mediana empresa <i>Juan Manuel Herrera Caballero, Norma Georgina Martell Martínez, Karla Cabrera Vega</i>	487
Análisis de financiamiento para mipymes. El caso de una microcomercializadora en Quintana Roo <i>José Carlos Peniche Alcaraz, Claudia Hernández Herrera, Rosa Isela Fernández Xicotencatl</i>	505
México y su política exterior, la importancia de fortalecer las pymes nacionales <i>Margarita Beltrán Díaz, Remigio Cabral Dorado</i>	525
Las mipymes mexicanas y la gestión del talento humano <i>Lorenzo Reyes Reyes, Oscar Iván Reyes Maya, Braulio Morales Morales</i>	538
Contradicciones y complementariedades de la sucesión de empresas familiares: estudio comparativo en dos hoteles de Villahermosa <i>Susana Mandujano Contreras</i>	551
Análisis del financiamiento en las microempresas del sector hotelero en Villahermosa, Tabasco <i>Salvador Neme Calacich, Gina Laura Baena Paz, Lenin Martínez Pérez</i>	568
Competitividad en la microempresa hotelera de Cancún y la Riviera Maya <i>Elda Leticia León Vite</i>	588
La capacitación como instrumento para la productividad de una pequeña empresa restaurantera de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas <i>Marco Antonio Romero Gutiérrez, Magali Mafud Toledo, Marcos Salvador Rodríguez Núñez</i>	599

**MESA 5**  
**Pymes y empresa familiar**

# **Orientación del uso de un desarrollo organizacional para las empresas comerciales en la Ciudad de Hermosillo, Sonora para que incrementen la efectividad de su equipo de trabajo**

María Fernanda Robles Montaña  
*Universidad de Sonora*  
fernanda@eca.uson.mx

## **Resumen**

La empresa actual está sometida a continuos procesos de cambio condicionados por el entorno altamente competitivo en que está inserta.

Este entorno se caracteriza por la globalización de los mercados, apertura y derrumbe de barreras, unión e interacción en todos los aspectos – sociales, culturales y humanos, énfasis en la creación de Nuevas Tecnologías que facilitan la vida y el trabajo de las personas.

Considerando lo anterior, esta ponencia de diagnóstico, cuyo objetivo es determinar el grado de uso de los equipos de trabajo para el logro del desarrollo organizacional utilizada por las pequeñas y medianas empresas comerciales en la ciudad de Hermosillo, Sonora identificando las herramientas de control administrativo aplicadas y su congruencia con los sistemas de competitividad que exige el nuevo milenio, para la cual se planteó la siguiente hipótesis: menos del 90% de las pequeñas y medianas empresas no utilizan el desarrollo organizacional competitivo, funcional y productivas en circunstancias ambiguas e impredecibles a través de los equipos de trabajo con los que cuenta.

*Palabras Clave:* Desarrollo organizacional, equipo de trabajo, pequeñas y medianas empresas, procesos de cambio,

## **Introducción**

El trabajo de los conocimientos está remplazando al trabajo de los músculos (fuerte). Desde un punto de vista general, las organizaciones en especial las pequeñas y medianas empresas, tendrán que disponer de estrategias y hacer uso de la tecnología, que les permitan afrontar los múltiples retos para lograr una relación y satisfacción humana en el centro del trabajo.

Por lo tanto las preguntas serían: ¿existen estrategias y tecnologías disponibles para ayudar a las personas y las organizaciones a enfrentarse a esta situación tan angustiada? ¿Tienen las organizaciones conocimientos y habilidades para lograrlo?

Se describe los antecedentes de lo que es el desarrollo organizacional, como un proceso para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo.

Se enfoca el lado humano de las pequeñas y medianas empresas, encontrando formas de incrementar la efectividad de los individuos, equipos de trabajo, los procesos humanos y sociales de la organización. Así mismo, el desarrollo organizacional canaliza la inteligencia, experiencia y creatividad de los miembros de la organización en programas sistemáticos y de participación, de los cuales los miembros encuentran solución a sus retos más apremiantes.

Como una poderosa fórmula para el cambio de actitud de los individuos en las pequeñas y medianas empresas, el desarrollo organizacional, tiene como objetivo facilitar los conocimientos sobre la historia de lo que es, como sus valores, sus técnicas de cambio y de lo que podría ser el futuro de estas empresas.

Es esa razón de esta premisa que las políticas oficiales actualmente se han orientado a fomentar el fortalecimiento de las empresas, promoviendo el desarrollo de una cultura de calidad para la competitividad. Este se está intentando a través de los niveles del gobierno federal y estatal, organismos empresariales e instituciones de educación, quienes con la finalidad de cumplir con el objetivo de promover el desarrollo económico y social, han impulsado diversos programas de apoyo a la pequeña y mediana empresa para lograr mantener en la actual globalización de manera competitiva.

Sin embargo, las personas involucradas en el sector empresarial mencionan que el pequeño y mediano empresario no utilizan en su totalidad estos apoyos, sobre todo en lo que respeta a nuestro estado y más concretamente la ciudad de Hermosillo, donde se ubican un gran número de estas empresas, motivo por el cual no se ha logrado alcanzar los niveles óptimos para la economía de la región.

#### *Planteamiento del Problema*

Uno de los problemas de la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) de Sonora, es que no cuentan con un plan estratégico de asesoramiento y consultoría de manera interna, la mayoría de ellas carecen de los recursos económicos para la contratación externa de especialistas en la materia. Por ello es necesario presentar alternativas que coadyuven al desarrollo económico – social y reconocer que al mismo tiempo las pymes representan el 80% del total del sector empresarial: (INEGI 2013).

Es muy importante que las estructuras organizacionales se desarrollen exitosamente y esto sólo se logra mediante la productividad reflejada en el recurso humano y la tecnología, para lograr esto son necesarios los esquemas de los equipos de trabajo para lograr un desarrollo organizacional de éxito, cimentados en esquemas de competitividad del entorno actual en el ámbito nacional e internacional.

Tenemos que enfatizar que uno de los problemas de las pequeñas y medianas empresas de Sonora, es que no cuentan con un plan estratégico de asesoramiento y consultoría de manera interna, y que la mayoría de ellas carecen de los recursos económicos para la contratación externa de especialistas en la materia. Por ello es necesario presentar alternativas que coadyuven al desarrollo económico – social y reconocer que al mismo tiempo Pymes representan el 80 % del total del sector empresarial: (INEGI, 2013) por ello es prioritario que las propuestas o acciones por parte del Gobierno Federal y Estatal estén encaminadas a apoyar con programas de asesoría y capacitación que les permitan conocer y atender lo antes mencionado.

#### *Justificación*

Uno de los problemas de la Pequeña y Mediana Empresa (Pymes) de Sonora, es que no cuentan con un plan estratégico de asesoramiento y consultoría de manera interna, la mayoría de ellas carecen de los recursos económicos para la contratación externa de especialistas en la materia. Por ello es necesario presentar alternativas que coadyuven al desarrollo económico – social y reconocer que al mismo tiempo las Pymes representan el 80 % del total del sector empresarial.

#### *Pregunta de Investigación*

¿Cómo determina el cambio organizacional las empresas comerciales para el logro del desarrollo de organizaciones de PYMES, en la ciudad de Hermosillo, Sonora México?

¿Cómo orientar en el uso de un Desarrollo Organizacional para las empresas comerciales en la Ciudad de Hermosillo, Sonora para que incrementen la efectividad de su equipo de trabajo?

## **Objetivo**

Orientar en el uso de un Desarrollo Organizacional para las Empresas Comerciales (PYMES), en la ciudad de Hermosillo, Sonora, para que incrementen la efectividad de su equipo de trabajo.

### *Objetivos Específicos*

- Indagar las causas del por qué las PYMES, de Hermosillo, Son., no utilizan los equipos de trabajo para el logro del desarrollo organizacional competitivo y funcional en sus empresas.
- Conocer el tipo de técnicas administrativas que usan estas empresas.
- Descubrir las áreas administrativas de mayor problema que le impide lograr los objetivos de la organización.
- Ofrecer a las empresas Comerciales al servicio de asesoría, consultoría y capacitación en las áreas que lo requieran lograr un desarrollo organizacional eficiente.

### *Hipótesis*

Menos del 90% de las Empresas comerciales (PYME), en Hermosillo, Sonora, no utilizan el Desarrollo Organizacional en la administración de sus empresas que les permita lograr un desarrollo organizacional a través de los equipos de trabajo con los que cuenta.

## **Revisión Literaria**

La administración debe aplicarse en cualquier nivel de organización, organigramas, administración por objetivos, por áreas de responsabilidad, por departamentalización, por procesos, etc. De acuerdo con las características y necesidades propias de cada negocio que permita seguir de ser necesaria, una ruta crítica así como el cálculo del punto de equilibrio del costo/utilidad para la toma de decisiones.

La gama alternativa para los pequeños y medianos negocios en el conocimiento, manejo y control del desarrollo organizacional y equipos de trabajo en la ciudad de Hermosillo, Sonora es el de desarrollar una nueva actividad económica más completa con base en la nueva cultura empresarial y que debido a los escasos recursos económicos con los que estos empresarios se enfrentan, buscar apoyo con instituciones educativas, para que mediante la vinculación se pueda lograr la aplicación de esta investigación en beneficio de los pequeños comerciantes de nuestro estado.

*Importancia mundial, nacional, estatal y municipal de las pequeñas empresas.*

Las pequeñas empresas desempeñan un papel de importancia creciente en la generación de empleos y el crecimiento económico, enfrentados a una creciente competencia mundial, las pequeñas firmas deben adquirir el conocimiento exportador y el financiamiento comercial que se necesita para cumplir con las ordenes que llegan del extranjero.

Las pequeñas empresas contribuyen fuertemente no solo al crecimiento económico sino también a la creación de empleos. Más del 99% de todas las empresas en estados unidos son firmas pequeñas que emplean más de la mitad de la fuerza laboral privada de estados unidos. El 60% de las firmas estadounidenses que exportan tienen más de 100 empleados. La cantidad de pequeñas empresa esta aumentado rápidamente (el 49% desde 1982) y se espera que esta tendencia continúe en el siglo XXI.

Se estima que solamente en 2013, las pequeñas empresas fueron responsables por el 72% de los 6,3 millones de empleos creados. Se espera que entre 1990 y 2013 las firmas pequeñas creen alrededor de las dos terceras partes de todo los empleos nuevos.

Las pequeñas empresas también son el filo de avanzada en el desarrollo de los productos de mañana. La tasa de innovación en las pequeñas empresas es de alrededor del doble que en las empresas grandes. Y las firmas pequeñas están trayendo a más miembros de nuestra sociedad a la corriente económica principal. Las firmas de propiedad de mujeres, que representan una tercera parte de todas las firmas estadounidenses, han crecido a una tasa del doble que las firmas de propiedad de hombres durante una década; las firmas de propiedad de personas negras también han crecido 2 veces más rápido que todas las otras firmas.

En el que se mencione a estados unidos en esta investigación solamente como parte de mis ejemplos se debe forma en la que ahí se desarrolla estas empresas, por ser un país económicamente más desarrollado que cualquiera del resto del mundo. Sin embargo, la expansión de las pequeñas empresa está ocurriendo no solamente en estados unidos sino virtualmente cada uno de los principales países industriales en muchas de las economías en desarrollo avanzadas. Para que las pequeñas empresas sigan desempeñando un papel importante en el desarrollo futuro, las firmas pequeñas tienen que tener el conocimiento para efectuar exportaciones y el financiamiento comercial necesario para dar cumplimiento a las órdenes del extranjero.

La administración de cada país sabe que su gobierno tiene una función importante para ayudar a fomentar el crecimiento de las pequeñas empresas, y participa con la creación de

programas que auspicia y ayuda a alentar ese crecimiento sin interferir indebidamente en el mercado.

Uno de ellos es apoyar la globalización de las pequeñas empresas por medio de las iniciativas regionales. Muchas veces, se concentra en los mercados internacionales como una fuente futura clave de oportunidades para las pequeñas empresas de cada uno de estos países en función de sus propias necesidades y oportunidades.

Como resultado, cada gobierno, estas establecidas alianzas estratégicas mutuamente benéficas con organizaciones de pequeñas empresas entre países interesados como Estados Unidos, Argentina, Canadá, Egipto, Irlanda, México, Rusia y Sudáfrica. El objetivo de estas asociaciones es promover y apoyar el desarrollo, crecimiento, estabilidad y competitividad global de los empresarios de firmas pequeñas por medio del intercambio de información técnica, financiera, legal y de otra índole y facilitando vínculos entre pequeñas empresas y lazos comerciales, dando a la fecha buenos resultados.

Otro programa de apoyo que aplican estos países son el de patrocinar o apoyar con conferencias de adiestramiento en exportaciones y desarrollar publicaciones con información práctica y datos específicos de mercado para los exportadores. Proveen garantías de préstamos a exportadores de pequeñas empresas a través del programa exportación de capital del trabajo entre los puntos más importantes.

En México, como en nuestro estado de Sonora, los apoyos económicos que nacional financiera (NAFIN), como banca de desarrollo tiene proyectados para apoyar a los empresarios, serán determinantes para que las unidades productivas de la entidad puedan aspirar a una mayor competitividad y la consecuencia generación de empleos. Por otro lado, con la puesta en marcha de este programa, NAFIN se consolida como una institución de compromiso social, porque este organismo debe convertirse en el vínculo que requiere el gobierno federal, el de cada estado y la iniciativa privada para fortalecer la cultura empresarial, mediante el apoyo de capital y capacitación, a fin de que puedan enfrentarse a los problemas que aquejan al sector, tal como el financiamiento caro y escaso, los obstáculos para acceder a la tecnología de punta, la competencia desleal de los negocios informales, la falta de un marco legal que defina los incentivos y la inseguridad pública.

Datos proyectados a 2011

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI)

Para 2010: a 2013: I al XI Censos de Población y Vivienda.

Para 2010: INEGI. Censo de Población y Vivienda, 2010.

Para 2010: INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda, 2010. Resultados Preliminares.

INEGI. División Territorial de los Estados Unidos Mexicanos de 1810 a 2010.

México 2013.

Definida como un instrumentos al servicio de política económica mexicana, nacional financiera dirige y realiza su actuación de fomento en los siguientes ámbitos: el desarrollo de la empresa, del empresario, sectorial, regional-territorial y el desarrollo de los mercados financieros además de cumplir con las funciones asignadas de agente financiero y fiduciario del gobierno federal. Una autentica banda de desarrollo.

Podemos enumerar los obstáculos que aquejan a los empresarios: una política fiscal poco propicia para el crecimiento; financiamiento caro y escaso; grandes barreras para acceder a la tecnología; competencia desleal de negocios informales; falta marco legal que defina incentivos y la inseguridad pública. Es necesario que en México, especialmente en nuestro estado de sonora (lugar de nuestro estudio) NAFIN<sup>1</sup> se convierta en el vínculo que requiere el gobierno del estado y la iniciativa privada para fortalecer la cultura empresarial, mediante el apoyo de capital y capacitación, a fin de que puedan enfrentarse a los problemas que aquejan al sector. De esta manera el gobierno del estado podría llevar a cabo una política económica con sentido social y humano, es tiempo de confiar, de intervenir, para que nuestro estado, participe en el desarrollo económico de nuestro país.

#### *La función de la pequeña empresa en el desarrollo organizacional*

Existen tres aspectos donde la pequeña y mediana empresa cumple una función definida dentro del desarrollo organizacional.

- Llenar huecos en la producción: existen un gran número de productos que tiene que elaborarse en pequeña escala, por ejemplo, cuando el consumo nacional total es reducido.
- Crear y fortalecer una clase empresarial: La pequeña empresa constituye una escala práctica (de gran valor nacional), para formar empresarios, administradores y técnicos (ya

---

<sup>1</sup> Nacional Financiera (NAFIN), Fuente: Programa para la microempresa, Según el Censo Económico INEGI 2010 el 90% son micro, pequeñas y medianas empresas.

sea que prevengan del ámbito comercio o profesional).

- Proporcionar mayor número de empleados: La generación de empleos para una población creciente es uno de los más grandes problemas del estado mexicano el incremento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades, que son las características esenciales del proceso de desarrollo, establece una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas, parte de esta población encuentra acomodo en los servicios en los servicios (transporte, servicio de salud, vivienda etc.) pero requiere de la industria una aportación significativa en este aspecto.

Durante el año de 1990 muchas pequeñas y medianas empresas desaparecieron, debido a la apertura de la economía y a los incrementos en los costos, sin embargo, las que mantuvieron su posición, registraron un desempeño superior y vieron que su situación financiera mejoraba en términos globales.

Esta situación contrasta con el año anterior (1989), cuando los resultados en promedio fueron negativos para los participantes.

Conceptualización, valores y creencias del desarrollo organizacional

El DO en un enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficiencia de una empresa. Su diseño persigue la solución de problemas que merman la eficiencia operativa en todos los niveles. Esos problemas pueden ser faltos de cooperación, excesiva descentralización o deficiente comunicación.

Las técnicas de DO pueden implicar capacitación en laboratorio (la comunicación entre personas en una situación grupal, por ejemplo, capacitación mediante la rejilla administrativa y retroalimentación con base en encuestas. Algunos profesionales en DO también recurren con propósitos de desarrollo a la formación de equipos, consultoría de procesos, enriquecimiento de puestos, modificación de la conducta organizacional, diseño de puestos, manejo de tensiones, planeación de la trayectoria profesional y de vida administración por objetivos.

Proceso del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un enfoque situacional o de contingencia para elevar la eficiencia de las empresas. Aunque para lograrlo se emplean diversas técnicas, el proceso suele involucrar los pasos que se muestran. Un ejemplo puede servirnos para ilustrar la aplicación de este modelo.

*Modelos y Teorías del Cambio Planificado Lewin (2010)*

Introdujo dos ideas acerca del cambio que ha tenido influencia desde la década de 1990.

La primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es un resultante en un campo de fuerzas opuestas

La segunda idea es un modelo del proceso de cambio mismo. Sugirió que el cambio es un proceso en tres etapas: DESCONGELAR, la antigua conducta (o la situación), moverla, a un nuevo nivel de conducta, y volver a congelar,

La conducta en el nuevo nivel. Lippitt, Watson y Westley (2010), ampliaron el modelo de Lewin, presentando un modelo de siete etapas:

Katz y Kann (2010) fueron los primeros en aplicar en una forma muy completa la teoría de sistemas abiertos en las organizaciones.

McGrath (2011) demostró que una de las bases importantes del desarrollo organizacional es el empleo de un modelo de participación y delegación de autoridad.

Larson y Le fasto (1989-2010) descubrieron porque algunos equipos tienen éxito. Una creencia fundamental es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones. Una segunda creencia es que los equipos deben administrar su cultura, procesos, sistema y relaciones si quieren ser efectivos.

El desarrollo organizacional implica un cambio y se basa en una estrategia de cambio particular que tiene ocho aplicaciones para los practicantes y para los miembros de la organización por igual.

Chin y Benne (2010) describen 3 tipos de estrategias para cambiar.

Taylor (2011), inicio el movimiento de la administración científica con su énfasis en los estudios de tiempos y movimientos y dividió los trabajos y tareas pequeñas y repetitivas, en un intento de encontrar la única forma mejor de desempeñar cada trabajo. Las tareas sencillas y repetitivas redujeron al mínimo las habilidades requeridas para el desempeño del trabajo.

Homans (2010) demostró la primicia de los factores sociales sobre la productividad y el clima. Las personas llegaban al trabajo como personas completas; sus sentimientos y actitudes cerca del trabajo, el ambiente del trabajo y el supervisor, determinaban su desempeño. Las normas del grupo tenían efectos más poderosos sobre la productividad que los incentivos económicos.

Los estudios de Hawthorne (2011) en las necesidades de 1940 a 1960, engendraron el movimiento de relaciones humanas el cual aconsejaba la administración de participación, una mayor atención a las necesidades de los trabajadores, entrenamiento en las habilidades interpersonales para los supervisores y una humanización general de trabajo.

McGregor (2011) describió su famosa hipótesis de la teoría X y la teoría Y. La teoría X asume que las personas son perezosas, que carecen de ambición, que les desagrada la responsabilidad y que son egoístas. La teoría Y asume que las personas tienen el potencial de desarrollarse, de asumir la responsabilidad y de perseguir las metas de la organización si se les brinda la oportunidad y el ambiente social para hacerlo.

Bennis (2010) propuso que los practicantes del DO compartieran una serie de metas normativas basadas en su filosofía humanista y democrática. Aclaro algunas de las diferencias sobresalientes entre los sistemas mecánicos y los sistemas orgánicos. Por ejemplo, los sistemas mecánicos se basan en las relaciones de autoridad obediencia mientras que los sistemas orgánicos se basan en la seguridad y confianza mutuas. Los sistemas mecánicos insisten en “la división estricta del trabajo y en la supervisión jerárquica”, mientras que los sistemas orgánicos fomentan “la membrecía y responsabilidad del multigrupo”. Los sistemas orgánicos fomentan la actitud de “compartir ampliamente la responsabilidad y control”

Beckhard (2010) describió varias suposiciones acerca de y el funcionamiento de las organizaciones. He aquí la lista:

Los bloques de construcción básicas de una organización son los grupos (equipo) por el consiguiente, las unidades básicas del cambio de los grupos, no los individuos.

Una meta siempre pertinente del cambio es la reducción de una competencia inapropiada entre las partes de la organización y el desarrollo de una condición de mayor colaboración.

La toma de decisiones de una organización sana está localizada en donde se encuentran las fuentes de información más que un papel en particular o en nivel de jerarquía.

Una de las metas de una organización saludable es desarrollar comunicaciones generalmente abiertas, una mutua confianza y una seguridad entre y a través de todos los niveles.

Las personas apoyan lo que ayuda a crecer, a las personas afectadas por el cambio se les debe permitir una participación activa y un sentido de propiedad en la planificación y la puesta práctica del cambio.

Burke (2010) describe las siguientes fases de los programas de DO:

- **Entrada:** Representa el contacto inicial entre el consultor y cliente, la exploración de la situación que estímulo al cliente a buscar un consultor, y la exploración dirigida a determinar si el problema o la oportunidad, el cliente y el consultor constituyen un buen equipo.
- **Hacer un contrato:** Implica establecer expectativas mutuas, llegar a un acuerdo acerca de

los gastos de tiempo, dinero, recursos y energía, y en general, aclarar lo que cada parte espera obtener de la otra y dar a la otra.

- **Diagnóstico:** Es la fase de descubrir hechos, en la cual se obtiene una imagen de la situación por medio de entrevistas, observaciones, cuestionarios, examen de los documentos y la información de la organización, etc.
- **Retroalimentación:** Representa el regreso de la información analizada a sistema cliente; la exploración que hacen los clientes de la información para comprender, aclarar y ser exactos; y el principio de que los datos son propiedad de los clientes.
- **Planificación del cambio:** Implica que los clientes deciden cuáles son los pasos que deben seguir para la acción, basándose en la información que acaban de conocer. Se exploran y critican posibilidades alternativas; se seleccionan y desarrollan planes para la acción.
- **Intervención:** Pone en práctica una serie de acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.
- **Evaluación:** Representa la determinación de los efectos del programa. ¿Tuvo éxito? ¿Qué cambios ocurrieron? ¿Cuáles fueron los mecanismos causales? ¿Estamos satisfechos con los resultados.

Cummings y Worley (2010) identifican cinco series de actividades requeridas para administración efectiva del cambio:

**Modificación para el cambio:** Significa sensibilizar a las personas acerca de las presiones para el cambio, es decir, porque debe ocurrir el cambio; mostrar las discrepancias entre el estado actual de los negocios (indeseables) y el estado futuro de los negocios (más deseable); y comunicar expectativas positivas y realistas de las ventajas del cambio. Una de las estrategias más efectivas para vencer la resistencia, es involucrar directamente a los miembros de la organización en la planificación y la puesta en práctica del cambio.

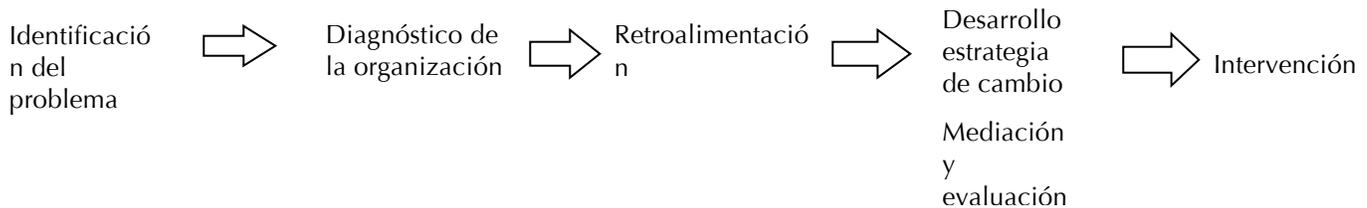
**Creación de una visión:** Implica proporcionar una imagen del futuro y mostrar la forma en la cual los individuos y los grupos se adaptarán a ese futuro. Las visiones reducen la incertidumbre, sirven como metas para darle energía a la conducta, muestran que el futuro será benéfico y demuestran que el futuro es realizable.

Porras y Robertson (2010) presentan un inventario de intervenciones de DO mismos que están diseñados para alcanzar metas específicas.

Según Hammer y Champu (2010) la reingeniería se enfoca en la visualización y modernización de cualquiera o de todos los procesos del negocio de la organización a los que definen como una colección de actividades que requieren una o más clases de entrada y que crean una salida que tiene un valor agregado para el cliente. La reingeniería trata de lograr que los

procesos sean más eficientes, combinando, eliminando o estructurando las actividades. Sin tomar en consideración los procedimientos jerárquicos o de control actuales.

#### FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



### Método

La situación actual que presentan en su administración y las causas por las cuales las pequeñas y medianas empresas registradas en Hermosillo, Sonora no utilizan el Desarrollo Organizacional en la administración de sus empresas que les permita en circunstancias ambiguas e impredecibles a través de los equipos de trabajos con los que cuenta, Para ello se pretende integrar un procedimiento sencillo y a la vez completo que permita guiar a los dueños de estas empresas a determinar como un logro un desarrollo organizacional efectivo mediante la formación de equipos de trabajo eficientes.

Según Namakforoosh (2010), es importante definir el tipo de diseño de la investigación que pretende utilizar, pues éste es un programa que especifica el proceso de realizar y controlar un trabajo de investigación.

La presente investigación por su diseño es de tipo exploratorio donde la idea principal es de obtener un conocimiento más amplio respecto a la utilidad de contar con instrumentos de control en las pequeñas y medianas empresas en estudio. En esta investigación se utilizaron los dos tipos de estudios exploratorios:

Actualmente se encuentran un total de 5272 empresas, de las cuales 2770 perteneces pequeñas y medianas empresas. La muestra fue de 24 empresas del ramo comercial y de las cuales se tomaron de 20 a 30 empleados de cada una de ellas.

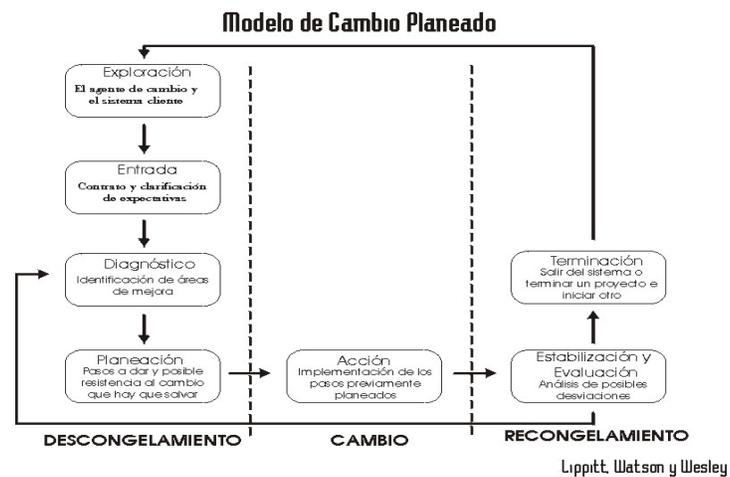
#### *Material*

Después de haber planeado la forma en que se buscaría la información en las distintas fuentes, se organizó la aplicación de los siguientes instrumentos:

Cuestionarios, guías y diagramas.

Se utilizó el cuestionario para recopilar datos primarios, es una de las técnicas más utilizadas, la cual se define como la traducción de los objetivos de la investigación a pequeñas preguntas específicas (Namakforroos, 2010).

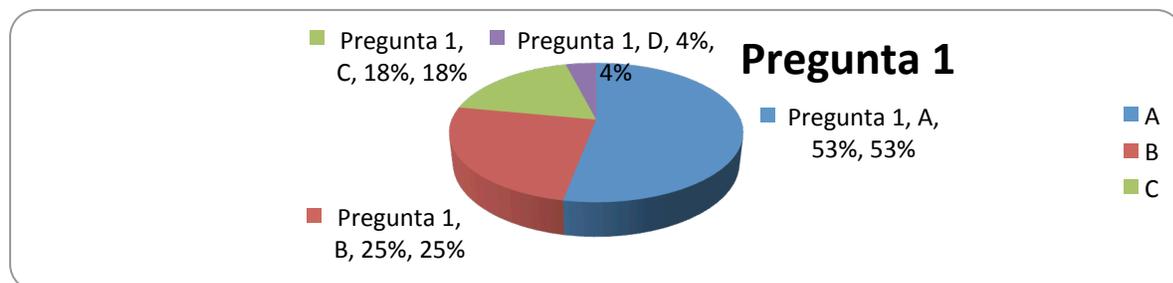
#### ADMINISTRACIÓN DE CAMBIO



#### Empresas comerciales

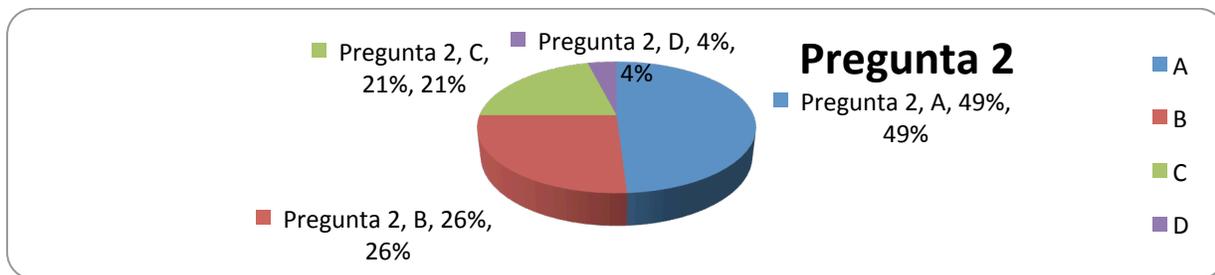
#### Cambio Organizacional

1.- ¿Se tiene establecida una estructura administrativa funcional?



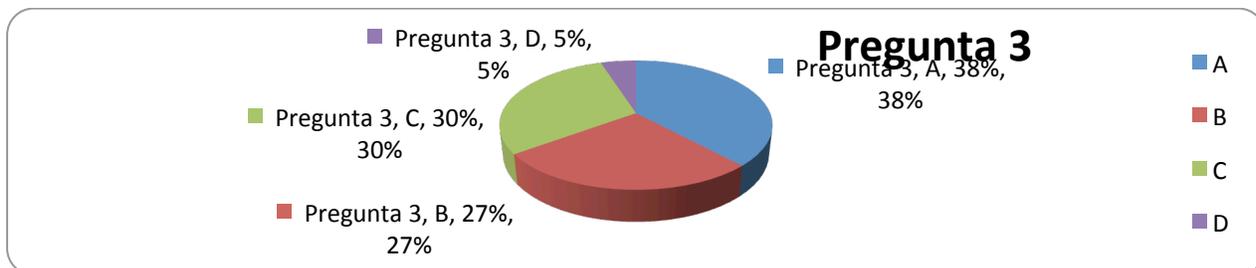
Gráfica No. 1

2.- ¿La empresa toma en cuenta su entorno geográfico para su planeación futura?



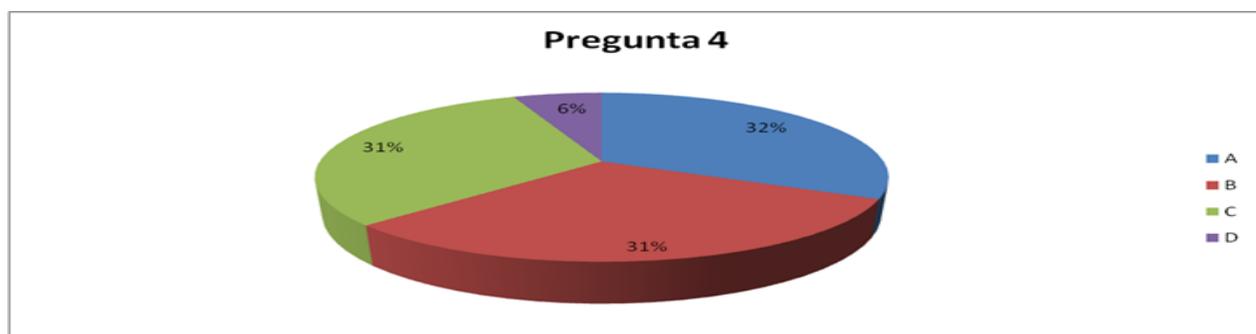
GRAFICA NO. 2

3.-¿Se tiene establecida una administración por objetivos en todas las áreas y que el grupo la considere en la toma de decisiones?



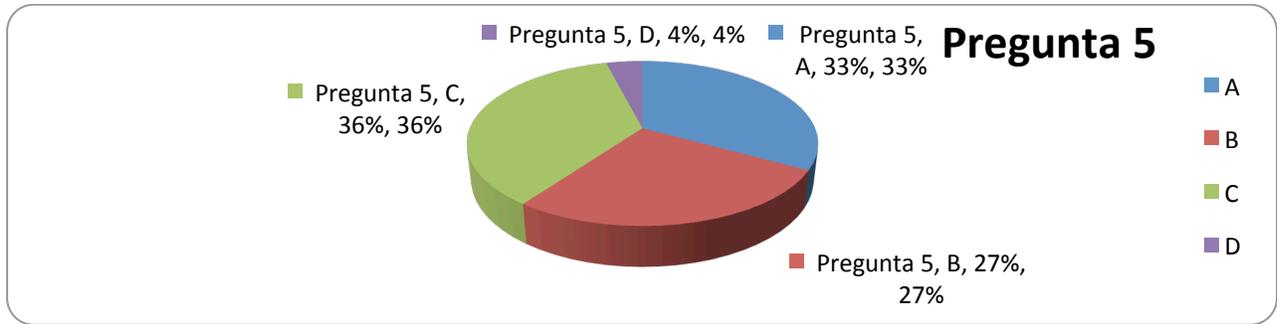
GRAFICA NO. 3

¿Dentro del proceso integral de la empresa hay una planeación a largo plazo?



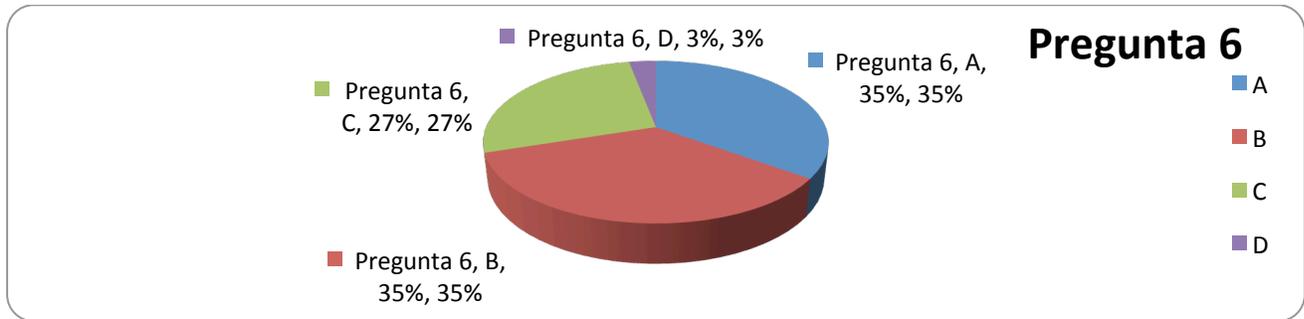
GRAFICA NO. 4

5.- ¿Se trabaja con la información técnica para asegurar la mejora continua?



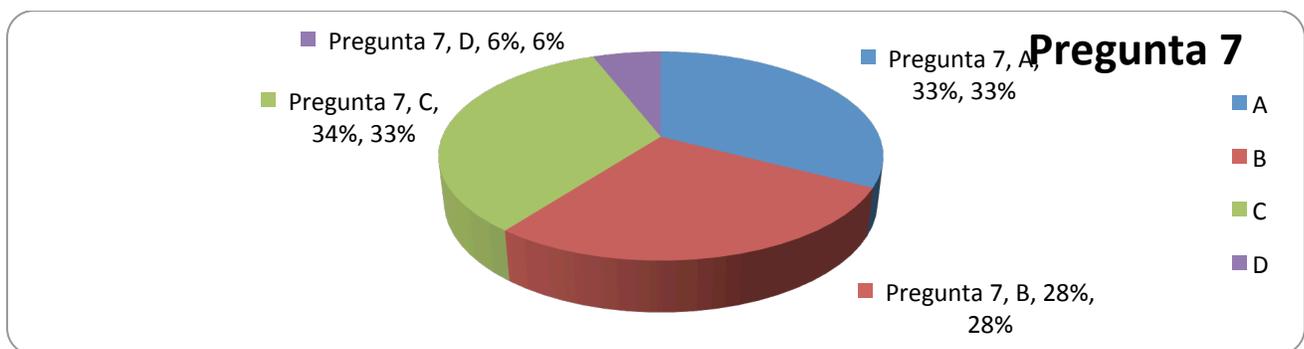
GRAFICA NO. 5

6.- ¿Se tienen definidas las áreas de responsabilidad para los subordinados?



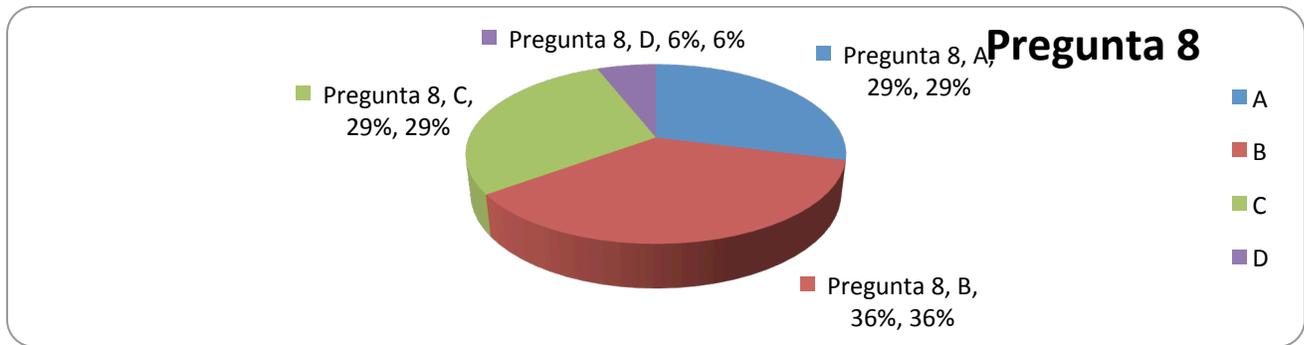
GRAFICA NO. 6

7.- ¿Busca innovaciones o mejoras potenciales que existan en el mercado?



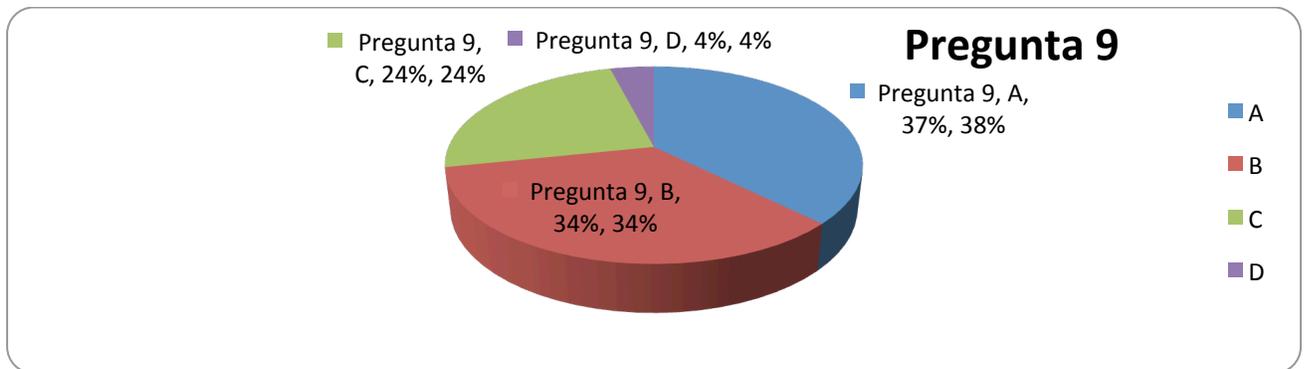
GRAFICA NO. 7

8.- ¿Hay una orientación a resultados en la empresa?



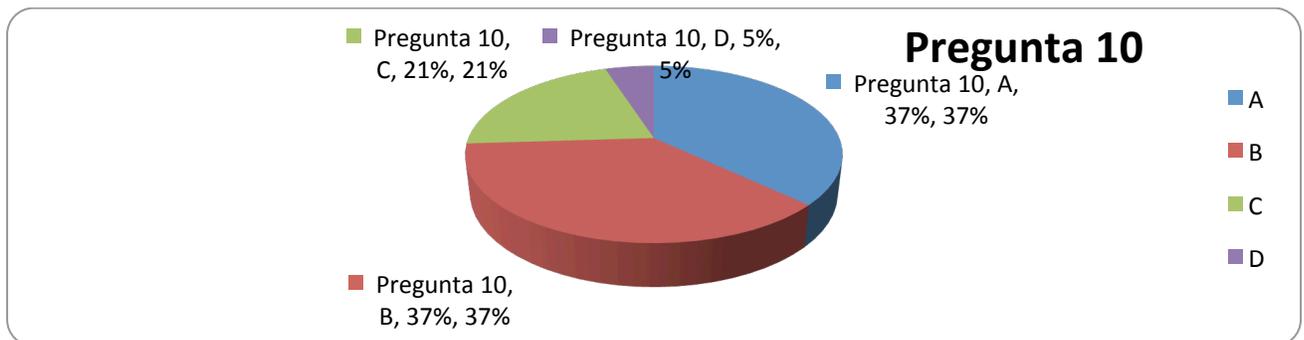
GRAFICA NO. 8

9.- ¿La formación de equipos de trabajo minimizan el flujo de trabajo?



GRAFICA NO. 9

10.- ¿Los equipos de trabajo te sirven para la toma de decisiones participativas?



GRAFICA NO. 10

10.- ¿LOS EQUIPOS DE TRABAJO TE SIRVEN PARA LA TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVAS?

Dentro de este tipo de empresas en cuanto a Cambio Organizacional encontramos que el 53% considera que frecuentemente se tiene establecida una estructura administrativa funcional

dentro de sus empresas, un 25% mencionan que solo es ocasionalmente, el 18% dicen que muy frecuentemente.

## **Resultado**

Dentro de este tipo de empresas en cuanto a Cambio Organizacional encontramos que el 53% considera que frecuentemente se tiene establecida una estructura administrativa funcional dentro de sus empresas, un 25% mencionan que solo es ocasionalmente, el 18% dicen que muy frecuentemente y un 4% consideran que se hacen raras veces. El 48% de los encuestados mencionan que la empresa frecuentemente toma en cuenta su entorno geográfico para su planeación futura, un 26% mencionan que de manera ocasional lo toma en cuenta, el 21% dice que lo hacen de forma muy frecuente y un 4% aseguran que lo hacen raras veces. Un 38% dicen que frecuentemente en sus empresas se tiene establecida una administración por objetivos en todas las áreas donde el grupo las considera en la toma de decisiones, un 30% dicen que muy frecuentemente en sus empresas tienen establecida una administración por objetivos en todas las áreas donde el grupo las considera en la toma de decisiones, un 30% dicen que muy frecuentemente establecen la administración por objetivos para la toma de decisiones, el 27% dicen que ocasionalmente lo hacen y un 5% mencionan que rara vez. El 32% aseguran que frecuentemente ha y una planeación a largo plazo dentro del proceso integral de la empresa, hay una igualdad de respuesta de un 31 que lo hacen de manera ocasional y de forma muy frecuente, y un 6% menciona que lo hacen raras veces. El 36% de los encuestados mencionan que muy frecuentemente se trabaja con la información técnica para asegurar la mejora continua, un 33% mencionan que lo hacen raras veces, un 27% dicen que lo hacen ocasionalmente y el 4% aseguran que en raras veces se hace. Hay una igualdad de respuesta de un 35% donde mencionan que frecuentemente y ocasionalmente se tienen definidas las áreas de responsabilidad para los subordinados, un 27% dicen que lo hacen muy frecuentemente y el 3% aseguran que es raras veces se tienen definidas. El 34% asegura que muy frecuentemente sus empresas buscan innovaciones o mejoras potenciales que existen en el mercado, el 33% aseguran que lo hacen frecuentemente, un 28% del total de los encuestados consideran hacerlo ocasionalmente y un 6% raras veces. Un 36% considera que hay una orientación de resultados en la empresa de manera frecuente; sin embargo, hay una igualdad de respuestas de un 29% que mencionan que ocasional y muy frecuentemente existe esa orientación pero el 6% asegura que en raras ocasiones se da esa orientación. El 37% considera que frecuentemente la formación de equipos de trabajo minimizan

el flujo de trabajo y el 4% considera que raras veces. Hay igualdad de respuesta de un 37% donde mencionan que frecuente y ocasionalmente los equipos de trabajo les sirven para la toma de decisiones participativas, un 21% consideran que muy frecuentemente los equipos de trabajo les sirven para la toma de decisiones participativas y un 5% considera que raras veces les sirven.

### *Interpretación*

Para mejorar el ambiente organizacional, es necesario que los trabajadores creen vínculos más profundos aunar en una perspectiva común, para lograr el sentido de pertenencia con la organización.

El interés de los trabajadores por informarse de la situación de la empresa respecto a la problemática que les aqueja, para en conjunto resolver las distintas problemáticas que afectan a la organización por ende a ellos mismos.

## **Conclusiones**

Al no existir conflictos o problemas entre departamentos, los empresarios deben implementar programas de capacitación para motivar al desarrollo organizacional con la finalidad de lograr un exitoso equipo de trabajo, que desarrolle todo su potencial dentro de la organización.

Diseñar planeación profesionales y de vida que les proporcione mayor seguridad en su trabajo, evitar en lo posible, la incertidumbre, al fin de que ellos mismos realicen una activación y renovación identificando oportunidades y evitar la decadencia empresarial, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambio dentro de la organización.

Es necesaria una planeación estratégica para que la empresa tenga definido metas y objetivos alcanzables para la administración de los recursos de manera eficiente.

A través de la sensibilización mediante cursos de capacitación lograr una perspectiva común, identificando en conjunto las problemáticas que los aquejan y resolución creativa mediante la negociación.

En la administración de las PYMES, para lograr el desarrollo organizacional competitivo, funcional y productivas en circunstancias ambiguas e impredecibles a través de los equipos de trabajos con los que cuentan.

El desarrollo organizacional está dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los tipos de cambios técnicos que se requieren, generalmente con la ayuda de un agente de cambio externo o consultor.

## Encuesta

### CAMBIO ORGANIZACIONAL

---

1. ¿Se tiene establecido una estructura administrativa funcional?

- a) Frecuente
- b) Ocasionalmente
- c) Muy frecuente
- d) Rara vez

2. ¿La empresa toma en cuenta su entorno geográfico para su planeación?

- a) Frecuente
- b) Ocasionalmente
- c) Muy frecuente
- d) Rara vez

3. ¿Se tiene establecida una administración por objetivos en todas las áreas y que el grupo la considere en la toma de decisiones?

- a) Frecuente
- b) Ocasionalmente
- c) Muy frecuente
- d) Rara vez

4. ¿Dentro del proceso integral de la empresa hay planeación a largo plazo?

- a) Frecuente
- b) Ocasionalmente
- c) Muy frecuente
- d) Rara vez

5. ¿Se trabaja con información técnica para asegurar la mejora continua?

- a) Frecuente
- b) Ocasionalmente
- c) Muy frecuente
- d) Rara vez

6. ¿Se tienen definidas las áreas de responsabilidad para los subordinados?

- a) Frecuente
- b) Ocasionalmente
- c) Muy frecuente
- d) Rara vez

7. ¿Busca innovación o mejoras potenciales que existan en el mercado?

- a) Frecuente
- b) Ocasionalmente
- c) Muy frecuente
- d) Rara vez

8. ¿Hay una orientación de resultados en la empresa?

- a) Frecuente
- b) Ocasionalmente
- c) Muy frecuente
- d) Rara vez

9. ¿La formación de equipos de trabajo minimizan el flujo de trabajo?

- a) Frecuente
- b) Ocasionalmente
- c) Muy frecuente
- d) Rara vez

10. ¿Los equipos de trabajo te sirven para la toma de decisiones participativas?

- a) Frecuente
  - b) Ocasionalmente
  - c) Muy frecuente
  - d) Rara vez
-

## Bibliografía

- Achiles de Faría, F. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. Editorial Limusa Noriega, reimpresión duodécima. México.
- Beckhard, R (2010) *Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias*, Miami, Editorial Addison-Wesley.
- Beckhard, R. (2010) *Desarrollo organización: estrategias y modelos de un Addison-Wesley Publishing Company*, Reading MA.
- Cerveza, W. (2010) Organización del Cambio y desarrollo para la Agricultura y la Alimentación de las Naciones Unidas. *Estrategias para el Cambio Climático y Global Development*.
- Bennis, W (2010) *Desarrollo Organizacional*. Está Naturaleza, Orígenes y perspectivas, John Wiley & Sons, Nueva York.
- Burke, W (2010) *Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Aprendizaje del Cambio*, Addison-Wesley Publishing Company, MA lectura.
- Chin, Rut y Benne, K: D: (2010) *Estrategias generales para Effercting Los cambios en los sistemas humanos*, Holt, Runchart y Winston, Nueva York.
- Cumming, T.G. y Worley, C: O: (2010) *Desarrollo de Organización y modificación de los datos*, West Publishing Company, Minneapolis St. Paul.
- Instituto Nacional de Estadística Geográfica Informática (INEGI) 2013 American Psicológica Asociación. 06/02/2013. Solo en la Bibliografía sí Expone la dirección dirección electrónica y la Fecha de consulta *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)*, p.15.
- Hammer, M. y Champy, J. (2010) *Reingeniería de la Corporación: Un Manifiesto por la Revolución Bussiness*, Harper Collins Publishers, Nueva York.
- Hawthorne (2011) *Obras primarias Razones para realizar popularidad actual Bibliografía seleccionada de Hawthorne: Biográfica 2000-Presente Crítica 2000-Presente El Veinte días con Julián & Little Benny por una tendencia hacia melodrama y idilio; un oficial Columbus más o menos abstracción: Ohio State UP*.
- Los seres humanos (2010) *Los Niveles encabezados establecen Por Medio del Formato o la apariencia de inhibición de la Recuperación como un mecanismo adaptativo en la memoria humana*. En H. L.
- Katz, D. y Kahn, R: L: (2010) *La Psicología Social de las organizaciones*, Wiley, NuevaYork.
- Larson y Le Fasto (2010) *La historia de la Investigación Forestal ha Estado Determinado Por Varios FACTORES*. Editorial limus.
- Lewin, K. Benne, KD Bradford, L: P: y Lippit, R: O: (2010) *El Método de laboratorio para cambiar y aprender. Thierry y Aplicación, Silencio y Libros de comportamiento*, Palo Alto CA. Edit. Laurence.
- Lewin K. (2010) *Del Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos*, Beacon House, Nueva York
- Lippitt, RWJ y Wesley, B. (2010) *Dinámica del Cambio Planificado*. Harcourt Brace y de Nueva York.
- McGrath, J: E (2011) *Grupos: Interacción y Performarice*. Pretice-Hall, Englewood.

- McGregor, D. (2011), *The Human Side of Enterprise*. ; Cgraw-Hill, Nueva York.
- Nacional Financiera (NAFIN) *Programa Para La Microempresa*.
- Namakforoosh (2010) *Metodología de la Investigación* "Editorial: Limusa.
- Porras, J. y Robertson, P. (2010) *Desarrollo Organizacional. Un Proceso de Desarrollo Cambio*, (Segunda Edición) Boston, Editores Manual y Organización Psicológica.
- Winslow, F. (2011) *Desarrollo Organizacional*. La Administración Científica Quinta Edición, en Perú., Editorial Limusa.

# Sucesión del conocimiento en empresas de familia: análisis desde la teoría de la agencia

Duván Emilio Ramírez Ospina  
Joaquim Rubens Fontes Filho  
*Universidad de Manizales, Colombia*  
merca2@umanizales.edu.co

## Resumen

Este escrito es un producto de la Investigación "Las empresas de familia: Un análisis desde la teoría de la agencia", elaborado como requisito parcial para optar el Título de Doctor en Administración de la Universidad Simón Bolívar Sede Ecuador. En él se plantea algunos de los puntos críticos que se manejan al interior de las empresas de familia relacionados con los problemas de sucesión y de agencia. Para este trabajo se considera que el concepto de empresa de familia es sinónimo de empresa familiar. Desde el punto de vista metodológico se desarrolló un trabajo mixto haciendo uso de métodos cualitativos y cuantitativos, los datos cualitativos fueron procesados en Atlas Ti y los cuantitativos en SPSS. El análisis se centra en la sucesión en el conocimiento que supera el problema de la mera sucesión patrimonial y de control de la organización. En el trabajo se pudo hacer un contraste entre el desarrollo de las empresas que el fundador se ocupa de transmitir a sus sucesores el conocimiento asociado con la operación de la organización y el desarrollo de las empresas donde no hay un proceso de transmisión de este conocimiento; encontrando que esto tiene un efecto importante sobre el control de la empresa.

*Palabras claves:* Empresas de familia, planes de carrera, sucesión, teoría de la agencia.

## Summary

This paper is the result of the investigation "The family firms: an analysis from the agency theory", in outlining the main approaches to agency theory and its application to family business. For its development is a journey through the theoretical construct that various authors have made about concepts such as family businesses, succession process and the agency theory and the way family firms face the result of the nature process finite human being who requires the management succession. The research results allow companies to recommend how family can cope with the succession process that eventually must face. Among the main difficulties encountered in the development of the work is the unavailability of the directors of these companies to collaborate on data collection processes. That allowed us to demonstrate the need to further explore various aspects of family businesses.

*Keywords:* Career plans, family-business, succession, theory-agency.

## Introducción

Esta ponencia es resultado de la investigación "Las empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia", en ella se exponen los principales enfoques de la teoría de la agencia y su

aplicación al caso de las empresas de familia; centrando la atención en la sucesión del conocimiento. El objetivo general de la investigación es determinar la forma como las empresas de familia reducen los problemas de agencia entre propietarios y administradores que hacen parte de la familia propietaria. En este documento se toma la parte relacionada con los problemas de agencia asociados a la sucesión en el conocimiento de las empresas de familia.

La teoría de la agencia fue formulada por Jensen & Meckling (1976) tomando como punto de partida la teoría de la firma, definen la relación de agencia como un contrato bajo el cual una o más personas (el agente) prometen a otras personas (el principal) ejecutar algún servicio a favor de sus intereses. Esto implica para el principal delegar un cierto tipo de decisiones en el agente. Si ambas partes son maximizadores de la utilidad, hay una buena razón para creer que el agente no siempre actuará en el mejor interés del principal.

El principal puede limitar las discrepancias según su mejor interés, estableciendo incentivos para el agente o incurriendo en costes de monitoreo y supervisión, desarrollando actividades diseñadas para limitar acciones equivocadas del agente. Sin embargo, en una relación económica, suele ser imposible para el principal o para el agente a cero costes, asegurar que el agente tomará las mejores decisiones desde el punto de vista del principal.

En esta forma, una relación económica puede afectar a un número muy variable de individuos, quienes pueden adquirir en ella una gran diversidad de derechos y obligaciones respecto a otros individuos. En la perspectiva de Arruñada (1998: 147), en un extremo se encuentran los contratos en los que en su última fase intervienen sólo dos personas para un intercambio relativamente simple. En el otro extremo, el contrato de sociedad mediante el cual se constituye las sociedades mercantiles que pueden implicar a millones de personas y establecer derechos y obligaciones con grandes complicaciones. Esto implica que las relaciones tienen carácter bilateral o multilateral, pues comportan obligaciones para, al menos, dos partes y, a menudo, para muchas más.

Además, para el desarrollo de la investigación base de este escrito, se hace un recorrido por la construcción teórica que diversos autores han realizado sobre conceptos como las empresas de familia, la sucesión en la dirección y la teoría de la agencia, para determinar la forma como las empresas de familia hacen frente a un situación resultante de la naturaleza finita del ser humano que obliga a la sucesión en la dirección.

Desde la perspectiva metodológica, se trata de un estudio de tipo transversal, o transeccional, toda vez que hace una medición en el tiempo, orientado a describir el conjunto de

variables, analizar su incidencia y determinar su interrelación en un momento específico. Por ser un estudio mixto, se manejaron métodos cuantitativos y cualitativos; sin embargo en este trabajo sólo se presenta una parte de los análisis de tipo cualitativo.

Desde la perspectiva cualitativa, se hicieron entrevistas en empresas de familia de diferentes ciudades colombianas, usando los mismos criterios para la muestra cuantitativa, pero teniendo en cuenta no tomar las empresas que ya habían sido analizadas por medio de la encuesta. Para procesar la información cualitativa se utilizó del software ATLAS.ti. Tanto en la perspectiva cualitativa como en la cuantitativa se tomaron como muestra empresas de diferentes sectores de la economía y de diferentes tamaños; la clasificación por tamaños se hizo de acuerdo con lo establecido por las normas colombianas al respecto.

La investigación permitió hacer un contraste entre una empresa en la que el fundador no permitió que sus hijos se involucraran en los asuntos empresariales ni los preparó para asumir la dirección de la firma, con otras organizaciones donde los fundadores y las demás generaciones consideran como factor importante el vínculo de la familia con los distintos procesos de la empresa.

Con relación a la firma de familia donde el fundador mantuvo a sus hijos alejados de la empresa, se observó una dificultad para mantener o retomar el rumbo de la organización en el momento en que el fundador estuvo incapacitado y posteriormente murió. Se vio amenazada la supervivencia de la empresa y el control de la familia sobre la empresa; además, se generaron problemas de agencia con un particular que se había convertido en una especie de “gerente a la sombra” quien, en última instancia, tomaba las decisiones más importantes de la compañía. Esta situación se dio en un contexto de inexistencia de órganos de gobierno corporativo, lo cual facilitó la acción del particular en función de sus propios intereses y en detrimento de los propietarios, lo que generó una relación típica de agencia.

Por lo tanto, desde la perspectiva de la observación hecha en este trabajo, es necesario que cuando, bajo cualquier figura, un particular reciba algún tipo de delegación que involucre la posibilidad de ejercer control sobre una empresa, es importante que existan órganos de gobierno corporativo que funcionen como entes de control.

No obstante, en las organizaciones donde se ha dado un proceso de transición en que el fundador tiene la capacidad para enfrentar los procesos empresariales, se puede observar una sucesión tranquila, sin traumatismos importantes sobre la marcha de la empresa y sin amenazas respecto a que el control de la empresa lo mantenga la familia propietaria. En estos casos, además

de la transmisión del mando, se ha dado una transferencia del conocimiento acumulado sobre la empresa y el negocio, situación que permite que se mantenga la propiedad sobre el capital físico y sobre el capital intelectual de la compañía.

En relación con la “desfamiliarización” de las empresas, se encuentran algunas experiencias exitosas de la transferencia del control de los miembros de la familia a un particular y de evitar que algunos integrantes de la familia tengan empleos en la organización, pero también se observan experiencias exitosas en aquellas familias que han mantenido el control de la firma en manos de un familiar.

Una conclusión que se puede obtener de este proceso es que la existencia de reglas del juego claras, de procesos de comunicación fluidos, de sistemas de gobierno corporativo que funcionen de manera adecuada, constituyen elementos generadores de confianza entre los propietarios (principales) y los administradores (agentes). La necesidad de los administradores de mantener esa confianza es el factor determinante en el control de los problemas de agencia en las empresas de familia.

Otro factor importante que se pudo observar en este trabajo es la existencia de tres tipos de sucesión que deben ser planeadas y programadas en las empresas de familia: 1) la sucesión en la propiedad, es decir, la transferencia del patrimonio que permite mantener el capital físico en propiedad de la familia; 2) la sucesión en la dirección y el control de la empresa, con lo cual se mantiene la empresa bajo la dirección de la familia, y 3) la sucesión o la transferencia del conocimiento asociado con el negocio, ya que permite mantener el capital intelectual bajo el control de la familia. Este último es el proceso que se aborda en este trabajo.

En general, en la literatura se hace referencia a los dos primeros, situación que debería pasar también con el tercero, si se tiene en cuenta que, desde la perspectiva de las teorías del capital intelectual, el conocimiento se ha ido convirtiendo en el activo más importante de las organizaciones del mundo contemporáneo, por lo que se considera necesario abordar en futuros trabajos de investigación este tipo de sucesión, de manera que las empresas de familia puedan encontrar mecanismos por medio de los cuales evitar la ocurrencia de problemas de agencia vinculados con la pérdida del capital intelectual.

También en el proceso de transferencia del conocimiento sobre el negocio se pueden generar problemas de agencia entre los propietarios de la empresa que se vinculan a la dirección de la organización y los integrantes de la familia propietaria que permanecen al margen de los procesos administrativos de la firma. Esto teniendo en cuenta que el conocimiento se encuentra en

las personas y podría ocurrir que el miembro de la familia que recibe el conocimiento haga su propio negocio aparte con el conocimiento que debería ser patrimonio de todos, constituyendo una nueva forma de problemas de agencia. En este orden de ideas, resulta interesante para el futuro abordar el estudio de los problemas de agencia resultantes de la gestión del conocimiento en las empresas de familia.

### **Revisión literaria**

En el mundo académico se encuentran diversas definiciones de lo que se entiende por empresa de familia. Neubauer y Lank (1999) presentan una colección de definiciones, algunas basadas en el contenido, mientras otras se ocupan de los objetivos y otras en la forma. Entre las principales definiciones citadas se encuentran: Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva (Carsrud 1994, citado por Neubauer y Lank 1999). Es aquella que en la práctica está controlada por una familia (Barry 1989, citado por Neubauer y Lank 1999). Una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad (Lansberg, Perrow, & Rogolsky, 1988). Aquella en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes (Gallo y Sveen 1991, citado por Neubauer y Lank 1999). Nogales (2008) señala que las empresas familiares y las familias empresarias están conformadas por una vasta red de relaciones psicológicas, sociales y económicas complejas.

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, en este trabajo se define como empresa familiar aquella en la que una familia tiene la propiedad de la mayor parte de la empresa, toma las decisiones y participa en el proceso administrativo. Generalmente, en ella trabajan integrantes de la familia de diferentes generaciones y hace parte de su cultura la intención de transmitir a las siguientes generaciones el patrimonio, la dirección, el control y el conocimiento asociados con el negocio.

#### *La sucesión en las empresas de familia*

La sucesión es un factor que produce condiciones para el establecimiento de diversos tipos de relaciones de agencia en las empresas de familia. Uno de los enfoques teóricos del proceso de sucesión en este tipo de empresas es planteado por Longenecker y Schoen (1978), quienes lo consideran como un proceso diacrónico que empiezan en la niñez y se desarrolla en una serie de

etapas relacionadas con dos eventos que intervienen en el liderazgo del proceso de sucesión: la entrada del sucesor en la empresa como un empleado de tiempo completo, y la transferencia del liderazgo al sucesor.

La llegada del sucesor a la empresa puede tener diferentes modelos, Ward y Sorenson (1988), Barach y otros (1988), Ward (1994), Aronoff y Baskin (1998) y Lambrecht (2005) consideran que es conveniente que el sucesor trabaje primero en otra organización para ganar experiencia y que luego se vincule a la empresa de familia. Esto le permitirá al futuro dirigente obtener experiencia, conocimiento, disciplina de trabajo y autoconfianza.

Desde el punto de vista de Gallo (1995), una de las características que constituye a una empresa familiar consiste en que los miembros de la familia consideren que la empresa será transferida a las siguientes generaciones. Por esto, resulta interesante abordar el estudio de los procesos de sucesión en este tipo de organizaciones. Además, según Lansberg (1999), la sucesión se ha estudiado especialmente desde el punto de vista patrimonial, más que en el ámbito de la dirección ejecutiva, por lo cual, el análisis de la sucesión en la teoría de la agencia resulta necesario para el avance de la teoría sobre las empresas de familia.

De acuerdo con Modest & Llauradó (2000), la incorrecta gestión del proceso de sucesión es una de las principales causas de mortalidad de las empresas de familia. Su nivel de supervivencia disminuye en la medida en que se aleja la fecha de fundación y en que aumenta el número de generaciones al frente de las empresas

#### *La teoría de la agencia en las empresas de familia.*

Jensen & Meckling (1976) formularon la teoría de la agencia. Tomando como punto de partida la teoría de la firma, definen la relación de agencia como un contrato bajo el cual una o más personas (el agente) prometen a otras personas (el principal) ejecutar algún servicio a favor de sus intereses. Esto implica para el principal delegar un cierto tipo de decisiones en el agente. Si ambas partes son maximizadores de la utilidad, hay una buena razón para creer que el agente no siempre actuará en el mejor interés del principal, constituyéndose un fenómeno denominado oportunismo.

El oportunismo suele ser un fenómeno que surge entre el principal y el agente por problemas de asimetría de información y tienen dos modalidades: 1) la selección adversa y 2) el riesgo o azar moral. La selección adversa (o información oculta) se presenta porque una de las partes tiene mayor información relevante para el desarrollo del contrato que la otra, antes de su formalización, y que la otra parte no puede obtener. El riesgo moral (o acción oculta) se refiere a las posibles acciones que una parte puede desarrollar con posterioridad a la realización del contrato y que, no

siendo directamente observables por la otra parte, pueden ir contra los intereses de ésta (Barney y Ouchi 1986).

En consecuencia, los costes de agencia son la suma de los costes de control del principal y los costes de garantía de fidelidad del agente, más la pérdida residual, que es el equivalente monetario de la reducción del bienestar del principal ocasionada por la divergencia entre las decisiones del agente y las que maximizarían la riqueza del principal (Jensen y Meckling 1976).

En consecuencia, los costes de agencia son la suma de los costes de control del principal y los costes de garantía de fidelidad del agente, más la pérdida residual, que es el equivalente monetario de la reducción del bienestar del principal ocasionada por la divergencia entre las decisiones del agente y las que maximizarían la riqueza del principal (Jensen y Meckling 1976).

Se puede agregar que esta pérdida residual por las divergencias entre principal y agente podría disminuir en favor de un mayor coste previo a la relación de agencia, es decir, puede depender en gran medida de la información previa que el principal haya recogido acerca del agente, con el correspondiente coste que supone dicha tarea. En esta forma, a los costes de control del principal se debería añadir los costes de la información, con la intención de que la pérdida final de bienestar sea la menor posible, siempre y cuando ese mayor coste previo no supere la ganancia de utilidad final.

En este sentido, Jensen y Meckling (1976) sostienen que desde el momento en que la relación entre los accionistas y el gerente de una corporación se ajusta a la definición de una relación de agencia, no debería ser una sorpresa descubrir que los productos asociados con la “separación y el control de la propiedad” en la moderna difusión de la propiedad corporativa están relacionadas con el problema general de la agencia.

En este sentido, el conflicto de intereses, que habitualmente se presenta entre los directivos y los propietarios de las empresas, requiere para su resolución un modelo explicativo de las relaciones y de elementos sobre las situaciones en las que se da una separación entre la propiedad y el control de una unidad económica, o en las que se delega una tarea o la gestión de intereses a otra. Se trata, de una parte de la Economía de la Empresa relacionada con el tema del Control de la Gestión.

Destacan Jensen y Meckling (1976) que los problemas de agencia consisten en inducir a un “agente” a actuar como si él fuera a maximizar el bienestar del jefe, lo cual es demasiado general, puesto que se da en todas las organizaciones y en todos los esfuerzos cooperativos, a todo nivel gerencial en las empresas, en las universidades, en las mutuales, en las cooperativas, en entidades

públicas, en los sindicatos y en relaciones normalmente clasificadas como relaciones de agencia, que comúnmente ocurren en la ejecución de artes y en el mercado de bienes raíces. Sin embargo, aclaran que su estudio estará centrado en una pequeña parte del problema, las relaciones de agencia resultantes de los arreglos contractuales entre los propietarios y los altos gerentes de una empresa, y dejan las otras relaciones como temas pendientes por estudiar. En esta forma, las relaciones de agencia en las empresas de familia hacen parte de esas otras relaciones pendientes de explorar en trabajos de investigación.

González, Guzmán & Pombo (2010), señalan que los principales problemas que surgen en las firmas de propiedad familiar respecto a la teoría de la agencia tienen que ver con las divergencias entre gerentes y propietarios, tenedores de deuda y propietarios, accionistas mayoritarios y minoritarios.

En esta misma perspectiva, Blanco-Mazagatos, De Quevedo-Puente, & Castrillo (2007) señalan que la intensidad y la naturaleza de los problemas de agencia en las empresas de familia cambian con el tiempo. El altruismo entre los miembros de la familia nuclear facilita los procesos de emprendimiento iniciales. Sin embargo, con el fraccionamiento de la propiedad resultante de la sucesión y con el ingreso al grupo familiar de personas no vinculadas a la familia nuclear, se pierde parte de las ganancias logradas por el altruismo y se presenta una tendencia a incrementar los costes de agencia.

En un estudio de caso realizado en una empresa de familia brasilera, Pagliarussi y Rapozo (2011) hacen un examen a la literatura sobre las relaciones de agencia que les permite concluir que las empresas de familia de primera generación incurren en menores costes de agencia gracias al altruismo, luego, el altruismo se mezcla con la propiedad fraccional y lleva a un incremento de la selección adversa y el riesgo moral.

Chrisman, Chua y Litz (2004) discuten teóricamente las diferencias en los costes de agencia entre empresas de familia y las que no lo son, y encuentran que las empresas familiares tienen menores costes de agencia. A esta conclusión llegan después de analizar una muestra conformada por más de mil empresas de familia en los Estados Unidos.

## **Objetivo**

Analizar las relaciones de agencia que surgen en las empresas de familia como resultado del proceso de sucesión.

## Método

Se trata de un estudio transversal o transeccional que busca establecer los problemas de agencia presentados entre los propietarios de las empresas de familia y los gerentes que hacen parte de la familia propietaria y, al mismo tiempo, son accionistas en la empresa. La investigación se puede clasificar como no experimental, toda vez que no hay manipulación ni tentativa deliberada y controlada de producir efectos diferentes a través de la manipulación de variables.

Esta investigación se realizó a partir de procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimiento a través de cinco pasos relacionados: 1) Observar y evaluar los fenómenos; 2) establecer hipótesis como consecuencia de la observación y evaluación realizadas; 3) demostrar el grado de fundamento que tienen las hipótesis; 4) revisar las hipótesis con base en las pruebas y el análisis; y 5) proponer nuevas hipótesis para aclarar, modificar o fundamentar ideas que invitan a nuevas investigaciones. Se plantea como una investigación mixta porque utiliza elementos de tipo cuantitativo y de tipo cualitativo.

El enfoque cualitativo va de lo particular a lo general. Se hacen entrevistas en profundidad a gerentes de empresas de familia, a propietarios de éstas que no desempeñan actividades gerenciales y a los que no tienen ningún tipo de vinculación laboral con las mismas y, por lo tanto, son reclamantes residuales de las operaciones empresariales. El proceso de aplicación de cada entrevista está precedido por el análisis de los datos recolectados previamente, es decir, se trata de un procedimiento de caso por caso y dato por dato. Para las entrevistas no se hace análisis estadístico; la recolección de los datos está orientada a obtener las perspectivas y los puntos de vista de los participantes y para procesar la información obtenida se utiliza el software ATLAS.ti.

El software ATLAS.ti, desarrollado en la Universidad Técnica de Berlín, se usa para segmentar datos en unidades de significado; codificar datos (en ambos planos) y construir teoría; permite relacionar conceptos, categorías y temas. El investigador agrega los datos o documentos primarios que pueden ser textos, fotografías, segmentos de audio o video, diagramas, mapas y matrices y, con el apoyo del programa, los codifica de acuerdo con el esquema que haya diseñado. El programa aplica las reglas de codificación establecidas por el investigador, realiza conteos y visualiza la relación que el investigador establezca entre unidades, categorías, temas y documentos primarios, por ejemplo, el investigador puede introducir memos y agregarlos al análisis (Hernández, Fernández-Callado y Baptista 2008).

Se usó un muestreo no probabilístico, deliberado o crítico (Babbie 2000), debido a que no es factible establecer con certeza cuál es el número de empresas de familia que hay en Colombia.

Según Hernández, Fernández-Callado y Baptista (2008), en los estudios cualitativos, el tamaño de la muestra no tiene importancia probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados del estudio. Lo que se busca es la indagación cualitativa en profundidad, por lo tanto, adquiere más relevancia la calidad de la muestra que su tamaño. Se requieren casos que ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder las preguntas de investigación.

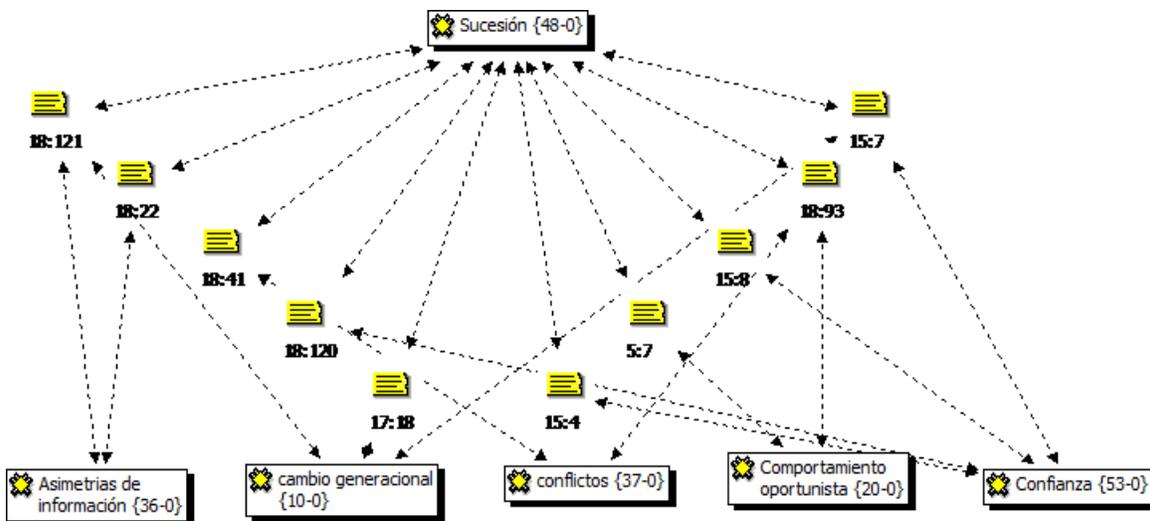
Hernández, Fernández-Callado y Baptista (2008) señalan tres factores que intervienen para sugerir el número de casos: 1) la capacidad operativa de recolección y análisis, lo que indica el número de casos que se pueden manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos disponibles; 2) el entendimiento del fenómeno, el número de casos que permitan responder a las preguntas de investigación, denominado también saturación de categorías; 3) la naturaleza del fenómeno en análisis, si los casos son frecuentes y accesibles o no, y el tiempo que llevaría recolectar información sobre éstos.

La información de esta investigación se obtuvo de dos fuentes: entrevistas en profundidad hechas a diecinueve integrantes de empresas de familia y una encuesta aplicada en 205 empresas diferentes a las que concedieron las entrevistas.

Las diecinueve entrevistas en profundidad se realizaron a seis a gerentes que hacen parte de la familia propietaria y que ellos mismos son accionistas de la empresa; seis empleados de la empresa de familia que hacen parte de la familia propietaria y que tienen participación en la propiedad de la compañía; y siete a integrantes de la Junta Directiva de la empresa, quienes son propietarios pero no son empleados de la firma. Las entrevistas fueron hechas personalmente por el investigador.

## **Resultados**

GRÁFICO 1. RELACIÓN ENTRE LA CATEGORÍA SUCESIÓN CON OTRAS VARIABLES DEL ESTUDIO



Fuente: elaboración propia con base en resultados de entrevistas procesados en Atlas Ti

En este gráfico, se muestra la relación entre la categoría sucesión y las categorías asimetrías de información, cambio generacional, conflictos, comportamiento oportunista y confianza, categorías asociadas teóricamente a la teoría de la agencia. En el primer cuadro, se indica el número de veces que la categoría sucesión apareció en las entrevistas. En los cuadros de la mitad, el número que identifica la organización en la que se realizó la entrevista y la cantidad de relaciones que ésta tiene con las variables estudiadas. En los cuadros de abajo, se indica la cantidad de relaciones de cada categoría. Las flechas indican la forma en que se relacionan las categorías con las entrevistas. Estas relaciones sirven como base para plantear la discusión.

La claridad previa sobre los mecanismos para la elección de un sucesor y la necesidad de preparar a quien ha de asumir el control de la empresa son factores que se han planteado teóricamente para garantizar la permanencia de las empresas de familia y para evitar sus problemas de agencia. En este sentido, se observaron dos enfoques: en unos casos, los fundadores no permiten la participación ni la vinculación de sus descendientes a los procesos empresariales. En otros, se busca la vinculación de los hijos desde edades tempranas a las actividades relacionadas con la firma.

La vinculación desde edades tempranas se encuentra en algunas afirmaciones hechas por los entrevistados:

“Mi hermana y yo empezamos a trabajar con mi papá cuando estábamos estudiando. Al principio, fue un poco difícil porque él quería controlar todo. Pero ya hoy es distinto. La empresa está en cabeza mía como presidente de la Junta Directiva. Mi hermano trabaja la parte financiera. Mi papa sigue manejando algunas cosas y mi hermana montó su propia empresa” (J. P., 15:7).

Otra evidencia en este sentido se observa en este planteamiento:

“Yo voy a cumplir 12 años en la gerencia. Venía de estudiar en la universidad. Fui subgerente un tiempo. Cuando mi papá manejaba la empresa y nosotros estudiábamos, teníamos algunas responsabilidades en la empresa, porque él siempre decía que nosotras las mujeres debíamos tener un papel muy importante en la dirección de la empresa. Cuando mi papá murió, ya nosotros estábamos manejando la empresa y tomando todas las decisiones” (G. P., 5:7).

Otra experiencia importante se asocia a una organización de hermanos en la que los hijos aún son pequeños pero se les lleva a la empresa con el fin de que desarrollen trabajos y de esta forma vayan comprendiendo que tienen responsabilidades y que la empresa es de ellos:

“Esta es una empresa en la cual estamos vinculados tres hermanos y cada uno tiene sus hijos que están en edades diferentes. Incluso, hay uno con apenas seis meses de gestación, pero desde ya estamos preparando a las nuevas generaciones para que se hagan cargo de la empresa y le cojan cariño. Por eso, los hijos de seis y ocho años en las vacaciones deben venir a la empresa y trabajar en ella asumiendo algunas responsabilidades, involucrándose en la planta de producción, con los cuidados normales que requiere un niño. Por lo cual se le da una remuneración no monetaria, además de la preparación que deben recibir en las instituciones de educación normales para cualquier joven o niño” (G.P., 1:10).

En esta misma empresa, el gerente considera que, después de nueve años en el cargo, debe pensar que en un plazo no mayor de cinco años adicionales debe tener un gerente sin vínculo familiar para el poder dedicarse a proyectar la empresa:

“Tenemos claro mis hermanos y yo que en cinco años me debo retirar de la gerencia y debemos darle paso a una persona externa a la familia, que esté muy bien preparada, que tenga un nivel de formación adecuado para una empresa que un alto porcentaje de sus ingresos se derivan de negocios con clientes internacionales” (G. P., 1:23).

Desde la perspectiva cuantitativa se observaron los siguientes resultados.

TABLA 1. EMPRESAS QUE HAN TENIDO PROCESO DE SUCESIÓN EN LA ALTA DIRECCIÓN

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Sí	92	44,9	52,6	52,6
	No	83	40,5	47,4	100,0
	Total	175	85,4	100,0	
Perdidos	Sistema	30	14,6		

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Sí	92	44,9	52,6	52,6
	No	83	40,5	47,4	100,0
	Total	175	85,4	100,0	
Perdidos	Sistema	30	14,6		
Total		205	100,0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas

Del total de las empresas encuestadas, en 92 (52.4%) se han presentado procesos de sucesión, en 83 (40.5%) no se ha presentado. El 22.9% de las empresas tiene definidos procedimientos y mecanismos para enfrentar el proceso de sucesión, esto se hace evidente en la siguiente tabla.

En la siguiente tabla se observa que el 26.8% de las personas encuestadas considera que en la empresa están definidos los mecanismos para elegir el sucesor; el 21% afirma que existe un plan para la formación de los posibles sucesores; el 17,6 plantea que su empresa tiene mecanismos para postular candidatos a la sucesión; para el 38%, están definidos los requisitos que deben cumplir los aspirantes a la dirección de la empresa; en el 15,6% de los casos, todos los propietarios cuentan con información adecuada sobre los riesgos de la sucesión; y sólo un 4,4% de las empresas tienen estudios sobre los riesgos del proceso de sucesión.

TABLA 3. MECANISMOS DEFINIDOS PARA LA SUCESIÓN

<i>Afirmación</i>	<i>% parcialmente y totalmente de acuerdo</i>
Están definidos los mecanismos por medio de los cuales se elegirá el sucesor	26.8
Se cuenta con un plan de formación para los posibles sucesores.	21.1
Se tienen establecidos los mecanismos para la postulación de candidatos a la sucesión	17.6
Están definidos los requisitos que deben cumplir los aspirantes a la dirección de la empresa	38.0
Hay en las nuevas generaciones personas interesadas en asumir el control de la empresa	45.3
La estabilidad de la empresa se puede ver amenazada por la sucesión	15.6
El proceso de sucesión podría llevar a que la familia pierda el control de la empresa.	19.5

Todos los propietarios cuentan con acceso a información adecuada sobre los riesgos de la sucesión 15.6

Cuenta la empresa con un estudio de riesgos del proceso de sucesión. 4.4

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas

A partir de los datos anteriores se puede confirmar que la claridad previa sobre los mecanismos para la elección de un sucesor es uno de los elementos usados por las empresas de familia para mantener la confianza después de un proceso de sucesión, evitando problemas de agencia. Esta confirmación responde a que la correlación entre las variables claridad previa sobre los mecanismos para la elección de un sucesor y su contribución a mantener la confianza en las empresas de familia tiene un R de Pearson de 0,474, lo que indica una correlación positiva media y un alto nivel de significancia.

## Conclusiones

La investigación permitió hacer un contraste entre una empresa en la que el fundador no permitió que sus hijos se involucraran en los asuntos empresariales ni los preparó para asumir la dirección de la firma, con otras organizaciones donde los fundadores y las demás generaciones consideran como factor importante el vínculo de la familia con los distintos procesos de la empresa.

También permitió hacer un contraste entre empresas que han considerado conveniente vincular en la dirección a personas externas a la familia, en un proceso que han llamado “desfamiliarización de la empresa” y otras firmas en las que han considerado que es más conveniente mantener el control en manos de un familiar.

Con relación a la firma de familia donde el fundador mantuvo a sus hijos alejados de la empresa, se observó una dificultad para mantener o retomar el rumbo de la organización en el momento en que el fundador estuvo incapacitado y posteriormente murió. Se vio amenazada la supervivencia de la empresa y el control de la familia; además, se generaron problemas de agencia con un particular que se había convertido en una especie de “gerente a la sombra” quien, en última instancia, tomaba las decisiones más importantes de la compañía. Esta situación se dio en un contexto de inexistencia de órganos de gobierno corporativo, lo cual facilitó la acción del particular en función de sus propios intereses y en detrimento de los propietarios, lo que generó una relación típica de agencia.

Otro factor importante que se pudo observar en este trabajo es la existencia de tres tipos de sucesión que deben ser planeadas y programadas en las empresas de familia: 1) la sucesión en la

propiedad, es decir, la transferencia del patrimonio que permite mantener el capital físico en propiedad de la familia; 2) la sucesión en la dirección y el control de la empresa, con lo cual se mantiene la empresa bajo la dirección de la familia, y 3) la sucesión o la transferencia del conocimiento asociado con el negocio, ya que permite mantener el capital intelectual bajo el control de la familia.

En general, en la literatura se hace referencia a los dos primeros, situación que debería pasar también con el tercero, si se tiene en cuenta que, desde la perspectiva de las teorías del capital intelectual, el conocimiento se ha ido convirtiendo en el activo más importante de las organizaciones del mundo contemporáneo, por lo que se considera necesario abordar en futuros trabajos de investigación este tipo de sucesión, de manera que las empresas de familia puedan encontrar mecanismos por medio de los cuales evitar la ocurrencia de problemas de agencia vinculados con la pérdida del capital intelectual.

También en el proceso de transferencia del conocimiento sobre el negocio se pueden generar problemas de agencia entre los propietarios de la empresa que se vinculan a la dirección de la organización y los integrantes de la familia propietaria que permanecen al margen de los procesos administrativos de la firma. En este orden de ideas, resulta interesante para el futuro abordar el estudio de los problemas de agencia resultantes de la gestión del conocimiento en las empresas de familia.

## Bibliografía

- Aronoff, C. E., & Baskin, M. K. (1998). Preparing your children to drive the business. *Nation's Business*, 86 (1) , 60-75.
- Barach, J. A., Ganitzky, J., Carson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation: strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26 (2) , 49-56.
- Blanco-Mazagatos, V., De Quevedo-Puente, E., & Castrillo, L. A. (2007). The trade-off between financial resources and agency costs in the family business: An exploratory study. *Family Business Review*, 20 , 199-213.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1999). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto S.A.
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona: Praxis.
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & M., T. (2010). Empresas Familiares: Revisión de literatura desde una perspectiva de agencia. *En Cuadernos de Administración No 23, Enero-Junio* , 11-33.

# El management estratégico, una herramienta de éxito en las pymes de la región centro y suroeste del estado de Hidalgo

Flores Jiménez Ruth  
Flores Jiménez Ivette  
Rodríguez Moreno Raúl  
*Universidad Autónoma del estado de Hidalgo*  
ruthfj\_22@hotmail.com

## Resumen

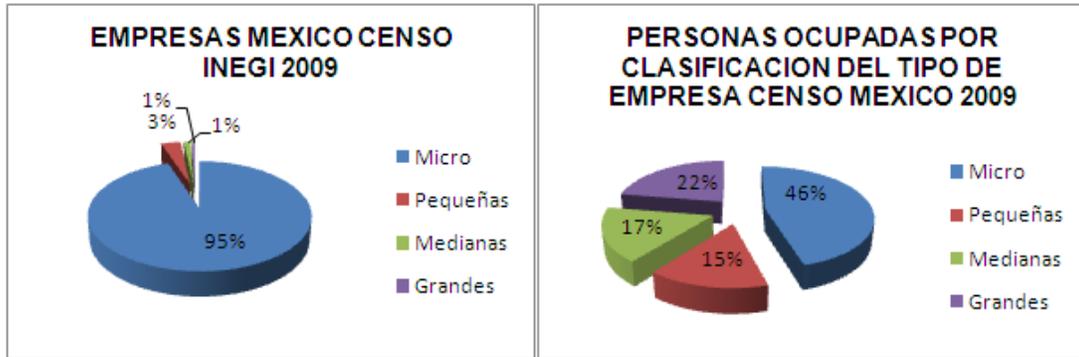
El management puede ser un promotor del cambio, alguien que realice diagnósticos, La comprensión de los motivos que llevaron al director a contratar un coach es la clave para definir sus demandas hacia él. Aunque el objetivo obvio de un coach es mejorar los resultados del negocio.

Nosotros creemos que un management profesional para las PyMEs de la región centro y suroeste del estado de Hidalgo debe estar entrenado para guiar a un director en el proceso de toma de decisiones. Un buen coach define los roles , metas y responsabilidades antes de iniciar la relación de trabajo , un buen management debe sacarle lo mejor al directorio , ayudarlo a moverse hacia sus metas y a aprender nuevas habilidades .Las características de un coach eficiente son : saber escuchar, habilidad para preguntar, capacidad de análisis , saber estructurar un buen plan (y seguirlo) y la capacidad de conectar a los integrantes del directorio a un dialogo constante que redunde en el desarrollo de toda la organización . Según nuestras experiencias el coach para ser efectivo debe tener ganas de aprender, ser íntegro, un buen escucha, asertivo y mejorar los resultados del negocio.

*Palabras clave:* Estrategia, management, planeación.

### *Las mipymes en la economía nacional en México*

En México la mayoría de las empresas son Micro, Pequeñas y Medianas (como se puede observar en la Grafica 1.) según estudios previos realizados por la SE.



GRÁFICA 1. ESTRUCTURA DE LAS PYMES EN MÉXICO.

Fuente: Secretaría de Economía. 2012.

De acuerdo con el Censo Económico de 2012 el número de establecimientos empresariales en México arroja que existen 5'144,056 unidades económicas en el país, (Ver cuadro 4.); los cuales generan 27, 727,406 millones de empleos (Ver cuadro 5). De éstos las MIPYMES representaron el 78% del empleo y el 50 % del PIB, destacando la necesidad de una mayor atención a este sector de micros y medianos empresarios.

	<i>Unidades económicas</i>	<i>Personal ocupado</i>
Universo de unidades económicas	5144056	27727406
Realizaron actividades en el 2008	4724892	26863014
Iniciaron actividades en el 2008	419164	864392

Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicana

Para objeto de este estudio, no todas las empresas pueden ser catalogadas como capacitables, nos referimos en lo particular a las microempresas ya que... “muchas de ellas se constituyen en una actividad de supervivencia, probablemente resultado de las diversas crisis económicas recurrentes e incluso de la incapacidad del sector formal de absorber la creciente oferta de trabajo, o que obliga a quienes no pueden ingresar al mercado laboral a generar su propio ingreso”<sup>2</sup>.

### *Algunos problemas de la capacitación de las PYMES*

<sup>2</sup> Nacional Financiera. Una Aproximación al Universo “Formal” de MIPYMES para Nacional Financiera. Dirección de Estudios Económicos, México D.F., 2001.

La capacitación en México enfrenta, entre otros, los problemas siguientes:

- “Enfoque de la capacitación dominado por la oferta. Esto significa, que los programas y cursos se diseñan, aplican y evalúan desde la academia, los centros encargados de la capacitación, áreas de recursos humanos de las empresas, con lo cual no necesariamente se están atendiendo los requerimientos de los procesos productivos modernos.”<sup>3</sup>
- 
- “Fragmentación institucional y escasa coordinación entre programas. Cuando se detecta una nueva demanda, a veces hasta tardíamente, se busca atenderla, a través de la creación de una institución..... se atomizan los cursos, la oferta de capacitación es fragmentada, sin vinculación entre las instituciones que desarrollan la capacitación”.<sup>4</sup>
- 
- “La incompatibilidad entre la organización de los servicios de capacitación por especialidades y las actuales demandas de... la planta productiva. En el mundo del trabajo es cada vez más frecuente el cambio en los perfiles ocupacionales....analizar y resolver problemas, trabajar en equipo. De ahí que programas de capacitación organizados por especialidad no permitan atender con calidad y pertinencia esas necesidades de formación”.<sup>5</sup>
- 

Rigidez de programas. En el sistema tradicional, la formación se desarrolla mediante programas extensos que carecen de flexibilidad, entre otras razones, porque fueron diseñados con una sola entrada (inicio) y una sola salida (fin).

## Metodología de la Investigación

### *Planteamiento del problema*

La inexistencia o implementación de programas de capacitación deficientes, provoca bajos niveles de competitividad a las PyMEs de la región suroeste y centro del estado de Hidalgo.

## Justificación

---

<sup>3</sup> Ibarra Almada Agustín E. El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. Antonio

Argüelles Compilador. Editorial Limusa. México. 1999

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> Idem

Siendo la capacitación un factor importante en el campo empresarial, entendida esta como un proceso de formación social, a través del cual los hombres se informan en el medio en que vive, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante con objeto de influir en ella; es interesante resaltar que las organizaciones siempre deberán tener un objetivo, ya que no se educa para un mundo abstracto, sino para participar de una manera u otra dentro de una actividad de la cual se forma parte. Es aquí donde se liga el aspecto educativo con el laboral, si se considera que el hombre es plenamente social cuando pasa formalmente de la fuerza productiva de un país, para lo cual habrá de utilizar los conocimientos adquiridos durante su proceso de capacitación.

En el estado de Hidalgo la capacitación es un elemento necesario, de acuerdo a los resultados de otras investigaciones, como por ejemplo las señalados por (Martínez García, 2008) en el libro “Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa”, la preocupación por la capacitación por parte de los empresarios hidalguenses es incipiente, ya que no se conocen programas específicos de capacitación para el trabajo y lograr que las empresas del estado de Hidalgo tengan un mayor desarrollo, ya que a través de la capacitación crecería la productividad empresarial, sin embargo, la dimensión de las unidades económicas del estado de Hidalgo conformadas por micro y pequeñas empresas ocupan la mayor parte, con salarios mínimos, y nulas prestaciones, y no permiten tener un presupuesto adicional para el rubro de capacitación, eliminando oportunidades de crecimiento y desarrollo empresarial.. Lo más grave es que se pierde una generación de mano de obra experta en procesos industriales, por lo que es necesario diagnosticar el proceso de capacitación de acuerdo a su área de desarrollo para la solución a una problemática que hace que las empresas no puedan ser competitivas.

Estos aspectos se reflejan en los municipios del estado de Hidalgo seleccionados para la presente investigación, que de acuerdo al desarrollo geográfico del estado son los que tienen mayor participación económica por su aportación al PIB estatal, en ellos se reflejan, los diversos sectores económicos; industrial, comercial y de servicios que conforman la entidad y que han sido seleccionados para efecto de este proyecto de investigación.

## **Objetivos**

### *General*

Identificar y definir cuál es la necesidad de capacitación en las PyMEs de la región suroeste y centro del estado de Hidalgo, considerando los aspectos geográficos, demográficos, económicos, sociales, políticos y culturales en donde se encuentran, a fin de conocer la problemática existente en éste tópico, y proponer alternativas de comercialización publicitaria que les permitan lograr niveles superiores de competitividad.

#### *Específicos*

- 1. Distinguir los diferentes tipos y áreas de capacitación que se ofrecen en las PyMEs de la región suroeste del estado de Hidalgo.
- 
- 2. Señalar los niveles y la frecuencia en que se ofrece la capacitación en las PyMEs de la región suroeste del estado de Hidalgo.
- 
- 3. Determinar cuáles son los instrumentos implementados para evaluar el impacto de la capacitación que se ofrecen en las PyMEs de la región suroeste del estado de Hidalgo.
- 
- 4. Proponer herramientas de comercialización publicitarias como estrategia de crecimiento para las micro, pequeñas y medianas empresas de la región centro y suroeste del estado de Hidalgo.
- 

#### *Selección de la muestra*

Se cuenta con un catálogo de empresas con un universo de 234, las cuales son objeto de la investigación. Anexo I.

#### *Determinación del método de muestreo*

Se seleccionaron del formato de las 234 empresas más importantes de la región, más dicha muestra debería reunir ciertas características que nos permitieran alcanzar nuestro objetivo. Tendría que ser representativa del universo, a su vez suficiente en elementos seleccionados. En cuanto a las ventajas de utilizar muestras y no todo el universo es el tiempo que se invierte, la reducción del costo de la investigación y la confiabilidad al ser comprobada la representatividad de la muestra.

El cálculo de la muestra se realiza a través de dos fórmulas una para poblaciones infinitas (más de 500 000 elementos) y otra para poblaciones finitas (menos de 500 000 elementos).

En nuestro caso se utilizó la fórmula para población finita, ya que nuestro universo sólo consta de 234 elementos.

### *Determinación de la muestra*

Una vez que tenemos nuestro universo de 234 empresas de la región podemos determinar la muestra.

Para poblaciones finitas se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 n P Q}{e^2 (n - 1) + z^2 p q}$$

En donde:

z = nivel de confianza

N = universo (anexo no. 3)

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación (precisión en los resultados)

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

Datos:

$$z = 95/2$$

$$= 475$$

$$= 1.96$$

$$N = 234$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

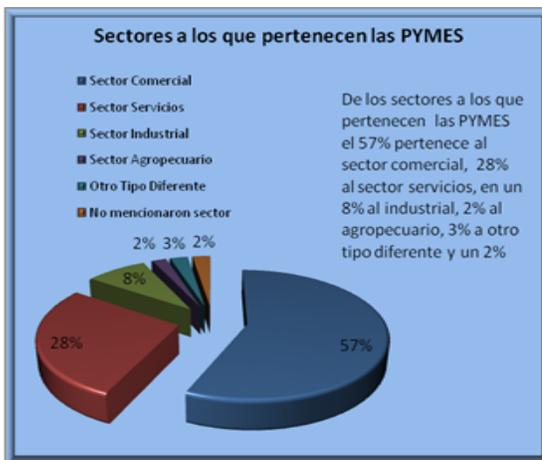
$$e = 5\%$$

Sustitución:

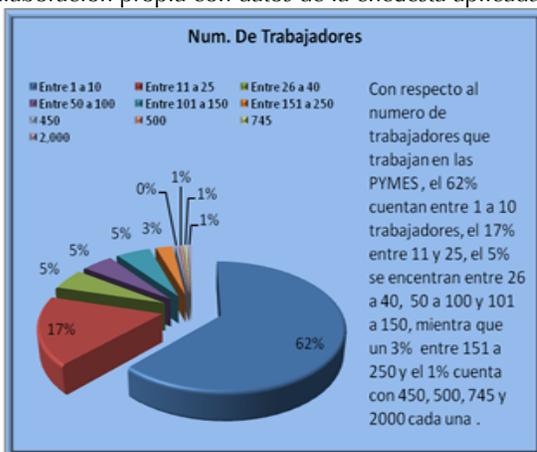
$$\begin{aligned}
 n &= \frac{(1.96)^2 (234) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (234-1) + (1.96)^2 (.50)(.50)} \\
 &= \frac{224.7336}{.5825 + .9604} \\
 &= \frac{224.733}{6} \\
 &= 145.66 \\
 n &= 146
 \end{aligned}$$

Tamaño de la muestra: 146 empresas.

### INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS



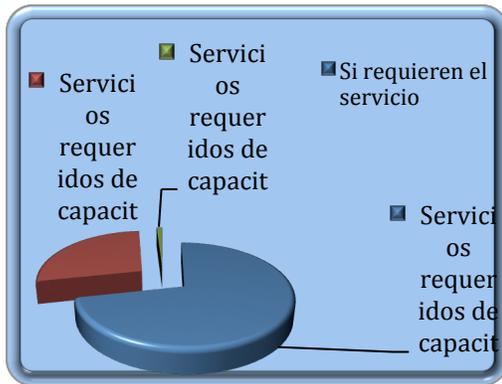
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada 2013.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada 2013.



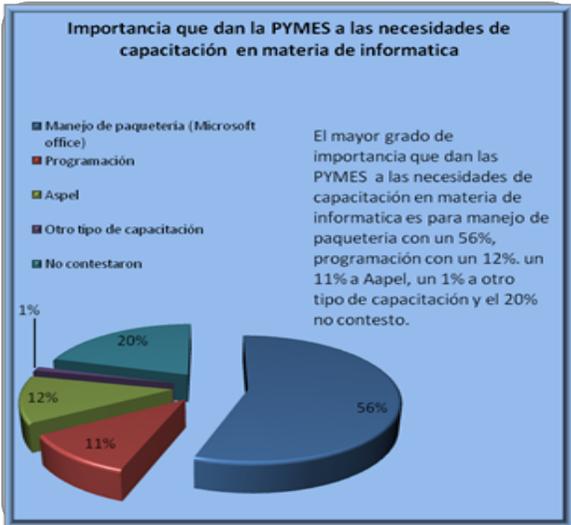
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada 2013.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada 2013.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada 2013.



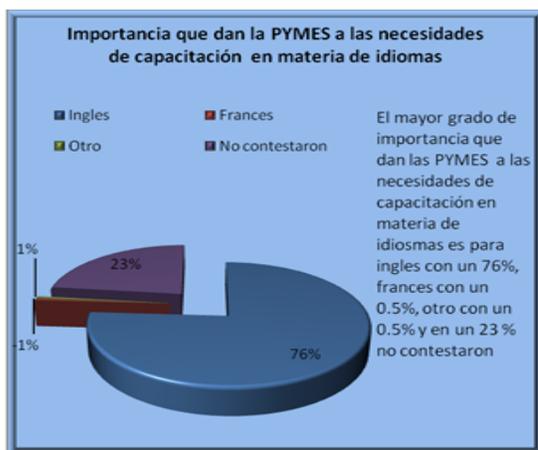
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada 2013.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada 2013.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada 2013.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada 2013.

Una vez obtenidos los resultados podemos concluir que en la región suroeste del estado de Hidalgo en relación con los datos arrojados, podemos observar que la mayoría de las PyMEs:

- Pertenecen al sector comercial.
- Cuentan con un promedio de entre uno y diez trabajadores.
- Requieren de los servicios de capacitación en el área de la administración y mercadotecnia.
- No utilizaron servicios de capacitación en el ámbito de la administración y mercadotecnia. El tipo de capacitación que más se utilizó el año pasado fueron los cursos.
- Capacitan más a los trabajadores en el área de personal.
- Utilizan los exámenes para evaluar el impacto de la capacitación que ofrecen a su empresa.
- Incorporarían un programa de capacitación y desarrollo en materia de administración de empresas y mercadotecnia.
- Necesitan capacitación de modelos de gestión administrativa en materia de Admón. General, para el buen desempeño de su empresa.
- Necesitan capacitación en contabilidad básica.
- En materia legal se le da mayor importancia a la necesidad de capacitación al derecho laboral.
- Necesitan capacitación para recursos humanos, en materia de personal.
- Consideran importante la capacitación en la planeación de la producción.
- Dan prioridad a la capacitación en el manejo de paquetería (Microsoft office).
- El idioma inglés es de gran importancia para las necesidades de la empresa por lo que se necesita de una capacitación.

Partiendo de la necesidad que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas de la región centro y suroeste del estado de Hidalgo en materia de administración general, se desprende la propuesta de esta herramienta estratégica que les apoye a desarrollar eficaz y eficientemente sus funciones administrativas.

*Los pilares que sostiene el management estratégico*

Se mencionan tres componentes primordiales en las empresas:

1. *Actitud Estratégica, Se va a realizar un:*

Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

Análisis del entorno

Formulación de alternativas estratégicas, dónde se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

<i>FACTORES INTERNOS</i>	<i>FORTALEZAS INTERNAS(S):</i>	<i>DEBILIDADES INTERNAS(W):</i>
<i>FACTORES EXTERNOS</i>	<i>Por ejemplo cualidades administrativas, operativas, financieras, de desarrollo</i>	<i>Por ejemplo debilidades en las áreas incluidas en el cuadro "fortalezas"</i>
OPORTUNIDADES EXTERNAS (O):  Por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	ESTRATEGIAS SO:  Maxi-maxi  Potencialmente la estrategia más exitosa, que sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIAS WO:  Mini-maxi  Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
AMENAZAS EXTERNAS (T):  Por ejemplo, escasez de energéticos, competencia de áreas similares a las del cuadro superior.	ESTRATEGIAS ST:  Maxi-maxi  Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.	ESTRATEGIAS WT:  Mini-maxi  Formular la estrategia más adecuada para minimizar las debilidades ante las amenazas

Fuente: Elaboración propia con información de Koontz, Harold y Heinz Wehrich. Administración una perspectiva Global. Op. Cit., pp. 175

Con dicho análisis las empresas serán más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades de los consumidores, tomando en consideración una adaptabilidad, una actitud voluntarista, un carácter proactivo, una actitud crítica y de análisis, flexibilidad para asumir los cambios turbulentos y una interacción ante las nuevas tecnologías, los cambios en los valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente así como la necesidad del cambio estructural y del comportamiento que proviene de la tensión organizacional. Los cambios estructurales que están ocurriendo en el mundo moderno hacen necesario revitalizar y construir las organizaciones, éstas tienen que adaptarse a los cambios del ambiente. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, a la inercia o a la improvisación sino que deben planearse.

## 2. *Pensamiento estratégico.*

Se debe partir de un pensamiento objetivo de teorías, juicios y conceptos que dan solución a problemas para poder determinar el futuro de la organización.

## 3. *Intención Estratégica*

Trata del compromiso de la dirección para desarrollar una sensibilización en cada uno de los integrantes de la empresa a crear una identidad y un compromiso que contribuya a los objetivos organizacionales y fortalezca la actividad de las empresas.

El management en las pequeñas y medianas empresas de la región centro y suroeste del estado de Hidalgo

El management tiene el objetivo de dar un cambio en las pequeñas y medianas empresas para que éstas puedan girar a un nuevo concepto de organización, un nuevo concepto de cultura organizacional, un nuevo concepto de cambio, un nuevo concepto de desarrollo en el cual tengan una capacidad innovadora que sea representada por las siguientes características:

1. **Adaptabilidad**
2. **Sentido de identidad**

3. **Perspectiva exacta del medio ambiente**
4. **Integración entre los participantes.**

El problema que presentan las pequeñas y medianas empresas se encuentra principalmente en sus procesos y sus sistemas de trabajo, que se imponen a ello; en este sentido la importancia de un management, que es “el pensamiento nuevo y fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras en el desempeño organizacional”<sup>6</sup>

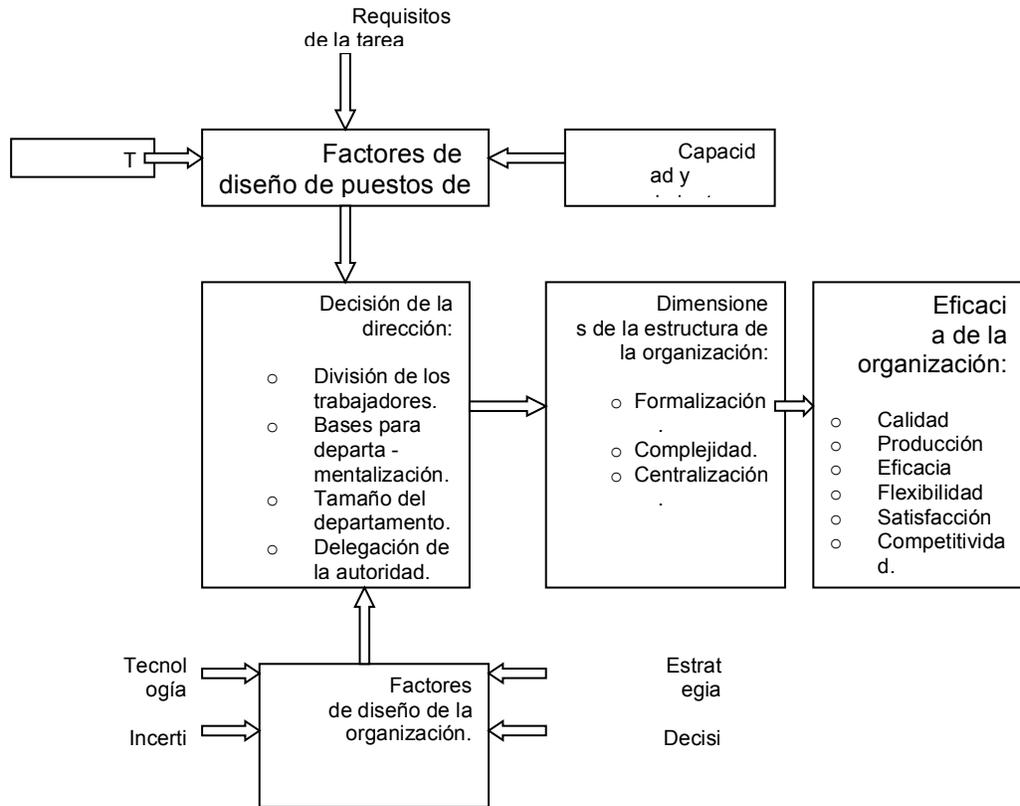
*Principios del management.*

Estructura: Se menciona una estructura diseñada de tal manera que permita a las pequeñas y medianas empresas alcanzar la eficiencia y eficacia.

Se propone un modelo de estructura para una empresa eficaz y eficiente.

---

<sup>6</sup> Peter Druker. La Reingeniería en la Empresa. Op. Cit. Pp.8



ATRIBUTOS QUE CARACTERIZAN AL MANAGEMENT.

*El cambio en las organizaciones.*

Si bien es cierto que la palabra cambio implica novedad o innovación, también es cierto que el estudio de cómo lograr el cambio dentro de las pequeñas y medianas empresas es tan viejo como la administración misma. Después de la gran cantidad de propuestas que se han hecho sobre el cambio organizacional éstas se pueden clasificar en: Estructura, Tecnología y Factor humano; dada la interdependencia que guardan entre si, un cambio en una de las variables afectará de manera distinta, y en grados diferentes a las demás, de ahí que algunas estrategias de cambio manipulen una variable con la finalidad de modificar otra.

En cuanto al cambio en las estructuras podemos decir que se tomas en cuenta los siguientes aspectos para una mejora en la administración de las pequeñas y medianas empresas:

- Aclarar y definir las labores del personal, y la relación que existe entre estos.
- Definir áreas de responsabilidad y autoridad.
- Establecer cadenas de mando.

Dentro de los enfoques tecnológicos se agrupan todas aquellas estrategias de cambio organizacional que manejan, como principio básico en las transformaciones, la incorporación de la nueva tecnología a los sistemas del sector.

El enfoque humano hace hincapié en el proceso de cambio más que en la solución del problema.

La resistencia al cambio “es un fenómeno individual, una reacción normal del ser humano”<sup>7</sup>, esta resistencia puede tener origen en varios aspectos como:

- Malas experiencias anteriores.
- No aceptar la realidad
- Percepción selectivas
- Desconfianza
- Recelo
- Inseguridad personal
- Necesidad de evitar la ansiedad
- Dependencia
- Contra dependencia
- Miedo a lo desconocido
- Falta de claridad en los objetivos.
- No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados por parte de los funcionarios.

Frente a la resistencia al cambio es conveniente:

- Intercambiar o confrontar tanto opiniones como percepciones.
- Organizar reuniones estructuradas donde se expresen los sentimientos y las emociones.
- Información que aclare pensamientos y emociones irracionales.
- Involucrar, en la medida de lo posible, a los participantes en el diagnóstico de la *situación, decisión y planeación de actividades de cambio.*

### *Preparación para el cambio*

---

<sup>7</sup> Martín González, Socorro Olivares. Comportamiento Organizacional. Op. Cit. pp.298.

*El agente del cambio tiene a su cargo las siguientes tareas básicas:*

1. Ayudar a generar información precisa.
2. Estimular las decisiones libres y bien informadas.
3. Asegurar un compromiso responsable de la gente que participa en el cambio.
4. Desarrollar los potenciales y recursos del sistema cliente.
5. Coordinación, compromiso y competencia

Para lograrlo el agente debe procurar el desarrollo de las siguientes habilidades:

1. Autoconocimiento. Conciencia realista de capacidades, limitaciones, motivación, valores y actitudes.
2. Comprensión de la organización. Lo que requiere de conocimientos teóricos, experiencia en el trabajo y capacidad de diagnóstico.
3. Manejo de relaciones humanas. Esto le permite crear un clima de confianza, apertura, respeto y colaboración.
4. Flexibilidad. Capacidad para representar distintos papeles según las necesidades del programa de cambio.

•

*Innovación y management.*

“El management es innovación y rediseño radical de los procesos administrativos para lograr mejoras en los niveles de desempeño actuales, que presentan variables tales como costo, calidad, servicio y rapidez”.<sup>8</sup>

El término innovación “significa acción de cambio o alteración de las cosas introduciendo cosas nuevas mejorando los productos y procesos del mismo; también es conceptualiza como un factor clave para el bienestar económico”.<sup>9</sup>

*Replanteamiento de la empresa*

La globalización ha traído como consecuencia que los países redefinan los límites del control político y transformen sus estructuras en dónde exista una apertura comercial, un saneamiento de las finanzas públicas y una reestructuración del sector paraestatal y que exista una democracia.

La nueva organización empresarial en el marco de la reingeniería debe de considerar las siguientes variables que se tienen que combinar para que se dé un proceso de cambio.

<i>Tradicional</i>	<i>Management</i>
Estructura	Estrategia

<sup>8</sup> Venis, Warren y Mischael. La Organización del Siglo XXI. Panorama Editorial. México, 1997. Pag. 15-31

<sup>9</sup> Peter Druker Reingeniería. Op. Cit. pp. 17

Procedimientos	Sistemas
Actividades	Procesos
Trabajo individual	Trabajo en equipo
Centralización, jerarquía	Participación, delegación
Visión local	Visión global
Intereses internos de la empresa	Intereses cliente mercado
Corto plazo	Largo plazo
Gastos, egresos costos	Ingresos, generación
Pérdidas, punto de equilibrio.	Ganancias, utilidades.
Seguridad	Oportunidad
Tradicón, estabilidad	Cambio e innovación
Intuición	Información
Valores particulares	Valores compartidos
Improvisación	Constancia
Estabilidad funcional	Flexibilidad
Especialización del trabajo	Multifuncionalidad
Separación pensar hacer	Integración pensar hacer
Esfuerzo	Resultados
Instrucción entrenamiento	Aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de José de la Cerda Gastélum; Francisco Núñez de la Peña. La Administración en Desarrollo. Op. Cit. 94-96

*Medios para impulsar el management.*

- Todo el personal de la empresa debe participar en proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
- Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de management de proceso, lo cual implica cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionarse los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazo. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.
- Se debe implementar programas de aseguramiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados.

El liderazgo factor clave del proceso de management. Es importante que se deje el modelo tradicional de trabajo para implementar el management como base de competitividad.

<i>Administración tradicional</i>	<i>Administración basada en la innovación y en el management</i>
El familiarismo es característica básica de las organizaciones; la asignación de puestos y funciones se basa en las relaciones e intereses personales.	Las organizaciones son corporaciones colectivas; la asignación de puestos y funciones se basa en las capacidades y el desempeño de las personas.
La dirección de las empresas es comúnmente ejercida por parientes o miembros de la familia propietaria, la forma de dirección es subjetiva.	La dirección de las empresas se encarga a gerentes profesionales, que aplican la administración científica, racional y objetiva.
Las estructuras de organización son autoritarias e individualistas; muy estratificadas y divididas por grandes diferencias de autoridad, posición y estatus entre los niveles jerárquicos.	Las estructuras de organización son democráticas y grupales; impersonales y objetivas, con poco énfasis en diferencias de autoridad, posición o estatus.
Existe gran separación entre grupos de distinto nivel jerárquico: gerentes, supervisores, empleados, obreros.	Existe muy poca separación entre grupos de distinto nivel jerárquico. Amplias oportunidades para superar niveles dentro de la organización.
La dirección y organización del trabajo se basa en tradiciones y costumbres descuidando factores como el diseño, el logro y la organizacional. Las políticas y relaciones se anteponen al trabajo mismo.	La dirección y la organización del trabajo se basan en los principios de la teoría administrativa; el trabajo mismo es el factor más importante, mientras que la orientación fundamental de las personas y organizaciones es la productividad, el logro y la eficiencia.
La dirección de recursos humanos depende en gran parte de la costumbre y la intuición, escaseando los sistemas de administración de personal. Liderazgo autocrático y directivo; centralización de autoridad; la toma de decisiones se centra en puestos superiores.	La dirección e recursos humanos se basa en sistemas avanzados de selección, capacitación, desarrollo y motivación personal. Liderazgo democrático y participativo: la autoridad y responsabilidad se delegan, la toma de decisiones es compartida.
Gerencia individualista: antepone las necesidades personales de poder e imagen a las necesidades del grupo o de la organización.	Gerencia grupal: las necesidades del grupo de trabajo y de la organización son primero que las necesidades personales de la gente.
Relaciones verticales jerárquicas, autoritarias, paternalistas: el líder manda e impone; a veces protege a sus subordinados a cambio de obediencia y lealtad.	Relaciones verticales participativas: no hay imposición del líder, todos los miembros del grupo pueden tomar iniciativas, decidir y ejercer liderazgo.
Relaciones horizontales de desconfianza y sospecha sobre los motivos y capacidades de los demás.	Relaciones horizontales de confianza en los motivos y capacidades de los demás.
Las comunicaciones son indirectas y cerradas: los subordinados deben guardar distancias; se dificulta la comunicación vertical ascendente.	Las comunicaciones son directas y abiertas; el énfasis en la transmisión clara del mensaje. Fluidez vertical y horizontal de la comunicación.
Respeto rígido a las normas y figuras de autoridad.	Flexibilidad en la interpretación de normas y figuras de autoridad.
Bajo sentido de autodesarrollo y superación. Débil motivación lo logro.	Alto sentido de desarrollo y superación. Alta motivación de logro.

Promociones basadas en antigüedad y lazos familiares, políticos o amistosos.	Promociones basadas en desempeño y conocimiento.
Desconfianza en el trabajo en equipo. El individuo es la unidad organizacional básica.	Confianza en el trabajo en equipo. El grupo es la unidad organizacional básica.
Visión pasiva del tiempo, descuido de las fechas y tiempos programados, impuntualidad e informalidad. Desinterés por informar, desarrollar e involucrar a los subordinados en los planes y prácticas de la organización.	Visión activa del tiempo, mucho cuidado puesto en cumplir con fechas y tiempos programados. Gran puntualidad. Alto interés en informar, desarrollar e involucrar a subordinados en planes y prácticas de la organización.
La productividad se asocia con volumen pero raramente con calidad. Existe poca conciencia de productividad y eficiencia.	La productividad es parte esencial del trabajo y se asocia con calidad.

---

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de José de la Cerda Gastélum; Francisco Núñez de la Peña. La Administración en Desarrollo. Op. Cit. 94-96

## Conclusiones

La tarea administrativa se está viendo incierta y desafiante, pues se está viendo afectada por un sin número de variables, cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre. El administrador se enfrenta con problemas multifacéticos cada vez más complejos que los anteriores, y debe dedicar su atención a eventos y grupos ubicados dentro y fuera de la empresa, los cuales le suministrarán información contradictoria que complicará su diagnóstico prospectivo y su visión de los problemas por resolver o de las situaciones por enfrentar, como las exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores, de las agencias reguladoras, los desafíos de los competidores, las expectativas de la alta dirección, de los subordinados, de los accionistas. Sin embargo, todas esas exigencias, desafíos y expectativas sufren profundos cambios que sobrepasan la capacidad del administrador para seguirlos de cerca y comprenderlos de manera adecuada. Esos cambios tienden a aumentar y crean una turbulencia que perturba y complica la tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar. Es importante que cada organización implemente todos los elementos y conceptos que sean relevantes para una mayor optimización y presencia en el mundo empresarial.

El management e innovación tecnológica permiten para hacer una empresa eficiente y eficazmente productiva lo que permitirá a las PYMES ser más competitivas en un ambiente que día con día está más involucrado en la internacionalización y que demanda estrategias de mejora continua y de recursos con ventajas competitivas claras y diversas que ante multiplicidad de

alternativas las que estas organizaciones apliquen sean las mas adecuadas a su ventaja comparativa y oportunidades de crecimiento y desarrollo.

El management para pymes de la región centro y suroeste del estado de Hidalgo se basa en ayudar al empresario a alcanzar los objetivos en la empresa, ofreciéndole sencillas herramientas o métodos para optimizar su empresa. El Coach es quien ayuda al empresario a definir su objetivo, a que crea que puede lograrlos, a eliminar obstáculos, a determinar los pasos, desarrollar las habilidades necesarias y sacar lo mejor de ellos para poner acción. Y en un periodo determinado puede alcanzar los objetivos más importantes para su Pyme: por ejemplo aumentar ventas, aumentar su productividad y organización personal, actualizar la empresa a las ventajas de las nuevas tecnologías, organizar el equipo, sistematizar el negocio para que funcione sin su presencia, tener la mente de los grandes empresarios, motivarse y motivar a otros, tener claridad y enfoque de la visión de la empresa, y sobre todo, mejorar los beneficios.

El objetivo de management es lograr que se piense y se internalice para la toma de decisiones en cada rol ; El Accionista piensa en función del R.O.E, (return on equity) el director en función del R.O.A ( return on assets) y del R.O.I. (return on investment) , el gerente en función del R.O.S (return on sales) y en el plano operativo en función de la productividad, el empresario pyme debe tratar de equilibrar estos conceptos para alcanzar sus objetivos estratégicos.

El management abre ventanas para que se investiguen: conceptos de negocios, herramientas, técnicas y nuevos paradigmas de gestión empresarial, provee una metodología de planificación continua utilizando estrategias y tácticas apuntadas a incrementar la visión empresarial. Existen evidencias que se forma así un sistema sinérgico de trabajo en equipo que apalanca las competencias individuales de cada integrante del directorio en beneficio de mejores resultado para la empresa.

El management en las pymes está orientado a los resultados y tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño individual y grupal.

De lo expuesto anteriormente podemos concluir la importancia de la capacitación y que se concibe como el conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar actitudes de una persona, con el fin de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y /o los inmediatos superiores de cualquier organización, permitiendo la implantación de nuevos programas de capacitación acordes a las necesidades de cada una de las micro y pequeñas empresas de las zonas anteriormente señaladas.

Para aplicar un management en las pequeñas y medianas empresas es primordial aplicar los siguientes principios básicos:

1. Planeación Estratégica. (misión y visión).
2. Calidad
3. Repensar, replantear y el de management.

### **Bibliografía**

- Ayestaran, C., Rangel C., Y Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Gutierrez, A. (2013). *Fundamentos de Administración de Empresas*. Madrid: Piramide.
- Buchner, A. (2012). *Moodle 2: Guía de Administración*. Barcelona: Anaya Multimedia.
- Fred, R.(2012). *Conceptos de Administración Estratégica*. Madrid: Addison-Wesley.
- Diez, V. I. (2012). *Fundamentos de Administración de Empresas*. Pamplona (Navarra) : S.L. Civitas Ediciones.
- Thomson, a. (2012). *Administración Estratégica*. España: Mcgraw-Hill.
- Henden, P. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. España: Mcgraw-Hill.
- Hijar, F. (2011). *Planeación Estratégica: la visión prospectiva*. México: Autor-Editor.
- Valderrey, S.(2010). *Investigación de Mercados*. Madrid: Starbook Editorial.
- Fischer, L. (2011). *Mercadotecnia*. España: Mcgraw-Hill.
- Kerin, R. (2014). *Marketing*. España: Mcgraw-Hill.
- Rosendo, R., y Laguna, S.(2012). *Marketing Relacional*. Madrid: S.L.-Dykinson.
- Hernández Y..(2011). *Introducción a la Administración: Teoría. General, Administrativa, Origen, Evolución y Vanguardia*. México: McGraw-Hill.
- VV.AA.(2010). *Instrumentos de Marketing*. Barcelona: UOC (UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA).
- Alcaide, J. (2010). *Marketing de Acción*. Madrid: LID.
- Llorente, O.(2012). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Centro Estudios.
- Esteban, T., y Mondejar, J. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.

# La importancia de las mipymes familiares: su desarrollo para lograr la competitividad

Josefina Andrade Paco  
Martha Julia Nava Ortega  
Jaime Valverde Núñez  
*Universidad de Sonora*  
jandrdep@pitic.uson.mx

## Resumen

Este proyecto tiene como objetivo: Definir la importancia de las MiPyMes familiares y determinar los factores importantes para lograr la competitividad. Se seleccionó una muestra de 40 MiPyMes, con antigüedad de 20 años, se les aplicó una encuesta, considerando 2 factores: Aspectos generales y medidas de desempeño administrativas, características tecnológicas y de competitividad. De los resultados obtenidos se concluye: El 40% de las MiPyMes se consideraron con factores de mayor competitividad por sus habilidad, cultura gerencial y experiencia administrativa, amplio conocimiento de la competencia, desarrollo de nuevos productos y ganar nuevos mercados con visión estratégica y 24 empresas (60%) con menor competitividad, ya que requieren tomar decisiones para fortalecer su posición estratégica, reducción de costos y maximizar su crecimiento competitivo en el mercado.

*Palabras claves:* Competitividad, familiares MiPyMes.

## Introducción

Es importante que las empresas se relacionen con su entorno, conformado por todas las fuerzas económicas y sociales que influyen en su desempeño a través de la eficiencia, eficacia y crear valor para satisfacer los requerimientos del mercado.

Una nueva forma de expresar la trayectoria de éxito en la actividad económica de las organizaciones, es a través de la administración adecuada de los recursos físicos, económicos y humanos, la innovación tecnológica, que permiten al sector económico tener la capacidad de conquistar, mantener o ampliar el mercado de manera lucrativa, alcanzar su crecimiento, con una visión hacia la competitividad.

Las MiPyMes desempeñan un papel importante en la creciente generación de empleos y el crecimiento económico. Enfrentan a una gran competencia mundial, lo que las hace adquirir el conocimiento exportador y el financiamiento comercial que se necesita para cumplir con las órdenes que llegan del extranjero. (NAFIN número 9, del IMEF 2005).

La administración de cada país sabe que su gobierno tiene una función importante para ayudar a fomentar el crecimiento de las MiPyMes, y participar con la creación de programas que fomenten el crecimiento sin interferir en el mercado. Uno de ellos es apoyar la “globalización” de estas empresas por medio de las iniciativas regionales y concentrarse en los mercados internacionales como una fuente futura en función de sus propias necesidades. (Barragán, 2005).

Cada una de las perspectivas señaladas anteriormente, establecen diversos factores que inciden en la competitividad de una empresa y de manera individual se pueden categorizar en factores importantes para que las MiPyMes alcancen su competitividad.

### **Justificación**

Las MiPyMes son fundamentales para el país generadoras de empleos, son el mejor distribuidor de ingresos entre la población y entre las regiones e indispensables para que las grandes empresas existan, representan un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas. Cortelesse, C (1993).

En términos de economías globalizadas, el aporte de las MiPyMes es también amplio, se estima que entre un 25% y un 35% de las exportaciones mundiales de manufacturas provienen de estas empresas. Existen ciertas características de las MiPyMes que las hacen competitivas en el corto plazo tales como:

- Flexibilidad para enfrentar las distintas necesidades del mercado y la adaptación a estas variaciones según los gustos y preferencias del consumidor.
- Requieren de menos capital para iniciar las actividades, generando en proporción al capital invertido, más personal que las grandes compañías.
- Tienen menos dependencia tecnológica y de infraestructura, lo cual le facilitan ubicarse en cualquier espacio.
- Mayor fluidez en las comunicaciones internas, adaptación de resultados y a la existencia de mayores exigencias de efectividad ante la escasez de los recursos, lo que origina una mayor capacidad de innovación.
- Poseen capacidad para mejorar y perfeccionar los productos elaborados las grandes firmas, ya que se ajustan fácilmente.
- Mantienen una relación más estrecha con los clientes, lo que les produce mayores oportunidades de retroalimentación.
- Las estructuras flexibles y pequeñas, facilitan el desarrollo de cadenas productivas eficientes entre empresas de similar tamaño.
- Contribuyen a mantener la competencia en el mercado y a conservar el espíritu

empresarial.

Hoy en día, en México se está trabajando arduamente por el impulso de la economía, elevar y fortalecer la base productiva del país, que son las empresas; apoyando con recursos financieros e intelectuales. Además de crear empresas, lograr que permanezcan y desarrollen medidas competitivas para un mercado global y comprendan su gran papel en el futuro del país. (Coparmex, 2008, Heredia M. (2004).

### **Objetivo**

1. Definir la importancia de las MiPyMes familiares, su desarrollo a través de la competitividad.
2. Determinar los factores que son importantes para la competitividad en las MiPyMes familiares.

### **Revisión literaria**

#### *1.- las empresas familiares*

1.1 Las MiPyMes familiares y su importancia. Las MiPyMes desempeñan un papel importante en la creciente generación de empleos y el crecimiento económico. Enfrentan a una gran competencia mundial, lo que las hace adquirir el conocimiento exportador y el financiamiento comercial que se necesita para cumplir con las órdenes que llegan del extranjero. Países como Estados Unidos y el mundo necesitan a las MiPyMes, ya que representan a un 96% de empresas involucradas en las exportaciones de mercancías, de donde un 60% de estas firmas tienen menos de 100 empleados. Contribuyen fuertemente no sólo al crecimiento económico sino también a la creación de empleos y permiten fortalecer a la economía de los países a través del crecimiento de las exportaciones. (INEGI,2004)

En México, las MiPyMes industriales, representan el 99% de las empresas registradas según las estadísticas sectoriales. Este número de empresas da empleo a un 59% de la población ocupada en nuestro país. Parte de este desarrollo actualmente está muy relacionado con los

convenios firmados entre nuestro país y Estados Unidos, con el fin de promover el desarrollo de las mismas y motivar su participación en el comercio internacional.

En el estado de Sonora, los apoyos económicos que NAFIN, como banca de desarrollo tiene proyectos para apoyar a los empresarios, los cuales serán determinantes para que las unidades productivas de la entidad puedan aspirar a una mayor competitividad y la generación de empleos, fortalecer la cultura empresarial, mediante el apoyo de capital y capacitación, a fin de que puedan enfrentar los problemas que aquejan al sector, tales como el financiamiento caro y poder acceder a tecnología de punta.

1.2 Características de las empresas familiares. En las empresas familiares se percibe realmente la interacción de dos complejos sociales: familia y empresa, lo cual constituye un sistema dual. En el campo de la administración de empresas familiares, representa un reto para los especialistas de este tema, ya que se presenta el término sucesión, que se define como “el proceso de transmisión de la propiedad y la dirección empresarial a la siguiente generación, lo que no necesariamente implica que los sucesores deban ser miembros de ella”. De ahí se desprende la definición de una empresa familiar, según Belausteguigoitia (2012) “una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, se refiere a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas”

Desde la dimensión financiera, según Dreux IV (1990) las MiPyMes familiares, presentan las siguientes particularidades:

1. Tienen a sobre capitalizarse y a contraer pocas deudas y suelen tener alta liquidez.
2. Al ser empresas privadas, los negocios familiares tienen dos ventajas estratégicas: No es necesario que produzcan utilidades en el corto plazo para mantener contentos a sus accionistas, orientadas a largo plazo y los competidores no tienen fácil acceso a la información.
3. Operan normalmente sin un sistema burocrático rígido por lo que las decisiones son tomadas con rapidez e intuición.
4. Son capaces de ajustarse con prontitud a los cambios de su entorno.
5. Por estar constituidas como un sistema dual (empresa-familia) ambos interactúan, no suelen tomar decisiones racionales que afectan a la empresa sino que los intereses de familia juegan un papel importante en la toma de decisiones.
6. Tienen a orientarse hacia las ventas y a la producción dejando las finanzas, el marketing y la planeación en un segundo plano.
7. Estas empresas, son administradas con un soporte gerencial limitado.
8. Es importante considerar que en las empresas familiares se identifica una crisis de la

segunda generación, enfocada entre el eslabón de fundadores y las edades de esta nueva generación, cuyo objetivo final es crecer con el tiempo y el logro de las metas propuestas.

1.3 Empresas familiares: Su crecimiento e internacionalización. Las empresas familiares deben verse como entidades estables, más que progresistas. Para este tipo de empresas la innovación supone un gran riesgo, en el sentido de que ésta constituye un reto a lo establecido y tradicional. La internacionalización significa, por una parte, una gran oportunidad de crecimiento, pero a la vez constituye un gran reto que se asocia a la incertidumbre.

Según Gallo y Sveen (1991) las empresas familiares, principalmente las de primera y segunda generación, experimentan un proceso más lento de internacionalización que las no familiares. Esto motivado, a que estas compañías pierdan su carácter familiar, por lo que deben reorientar su vocación local y su actitud, ya que si no lo hacen, es probable que se tornen cada vez más resistentes al cambio y nunca lleguen a internacionalizarse.

1.4 Estructura organizacional de las empresas familiares. Según Bernal (2006) organización “consiste en agrupar individuos para realizar las actividades asignadas y establecer tanto relaciones dentro de los grupos, como el flujo de autoridad. La mayoría de los grupos tienen funciones de línea que requieren la implementación de actividades específicas y funciones del personal de planta que necesitan información, opinión y apoyo de otros grupos para realizar sus actividades”. Los directivos que conforman la estructura de responsabilidades desarrollada por el fundador de una empresa familiar, responden con claridad a sus características personales, ya que a medida que avanza la empresa, se complementan con personal que puedan desempeñar las funciones de producción, ventas, mercadotecnia, etc. En la selección de los directivos no familiares, que se incorporan a la empresa familiar, como parte del ciclo de vida, después de superar su estado embrionario, experimenta un importante crecimiento, con la intención de trabajar en equipo, con cualidades de liderazgo tomando decisiones estratégicas para lograr su competitividad.

1.5 Estructura funcional de las empresas familiares. La estructura de responsabilidades de una empresa familiar en primera generación, en la mayoría de los casos, es una estructura funcional, en la que las responsabilidades se agrupan en funciones especializadas tales como; ventas, marketing, fabricación, finanzas y administración. Quienes dirigen las empresas familiares deberán actuar tomando en cuenta variaciones de los clientes, competidores y tecnologías, abriendo camino para fortalecer su crecimiento.

1.6 Empresas familiares y su desarrollo para lograr la competitividad. La empresa competitiva posee un conjunto de capacidades que le permiten, entrar, mantenerse o desarrollarse en un sector, constituido por las fuerzas competitivas ya conocidas y que son susceptibles de oponerse o crear un conflicto con los objetivos, proyectos y actividades de la unidad económica (Bueno C. Eduardo: 1996).

1.7 La administración de las MiPyMes familiares, ante los retos de la nueva economía. Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación, a la vez que constituyen un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económico-social justifica el carácter y eficacia de las organizaciones, destinadas a producir bienes, servicios y venderlos y obtener por ello un beneficio. Por lo tanto, la administración efectiva de las MiPyMes requieren del conocimiento de varias áreas administrativas y enfrentan problemas y retos como resultado de la globalización. Entre las áreas más importantes se encuentran: la gerencia, la planeación estratégica, mercadotecnia, recursos humanos, análisis financiero y evaluación de proyectos, comportamiento organizacional, comercio virtual y la adopción de tecnología. Así mismo, otros cambios importantes son: la necesidad de disminuir la integración vertical, aumentos en el uso de insumos importados, la adopción de técnicas de justo a tiempo, reducción de personal, adopción de conceptos de calidad, la necesidad de capacitar a los trabajadores y de adoptar tecnología de punta. (Barragán, Codina, 2005).

1.8 Problemas que pueden obstaculizar el crecimiento a las MiPyMes familiares. Entre los problemas que obstaculizan el crecimiento de estas empresas

(Rodríguez, 2011) nos presenta una lista de las deficiencias más frecuentes que generan su estancamiento:

- No tener recursos para crecer, la economía está en recesión
- Que los directivos carezcan de conocimientos administrativos para dirigir la empresa
- El implementar procesos de administración, es costoso: (planeación, organización, integración del personal, control).
- Carecer de tecnología, ya que se cree que es sólo para empresas grandes
- No preocuparse por la calidad y el servicio
- No atender las quejas de clientes, proveedores, empleados, etc.
- Descapitalizar la empresa, utilizando recursos externos en exceso o en gastos personales.
- Reaccionar con lentitud o debilidades ante situaciones que presenta el entorno.
- No contar con información clara y oportuna que ayude al análisis del negocio y mejore la

toma de decisiones.

Actualmente las MiPyMes deben cuidar su nivel de ingresos y ventas, reducir gastos, enfocarse en su rentabilidad y adaptarse a los cambios de administración automatizada a través del uso de tecnología, poder generar información que indique el desempeño del negocio e identificar sus oportunidades. La continuidad de las empresas, desafía a los administradores a lograr el cambio con estabilidad suficiente, colaboración y acuerdo intergeneracional, exhortando a las terceras y cuartas generaciones a que se adapten a los cambios en el entorno competitivo, ser administradores activos de la empresa, ser líderes de cambio y de crecimiento, para mantener el éxito de la empresa a corto plazo. (Poza, 2009)

## *2.- La competitividad*

2.1 Conceptos de competitividad. Según Porter (1999) define a la competitividad “como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio de los competidores domésticos e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación, al mantener un aumento en los ingresos reales”.

Samuelson y Nordhaus (2002), “la competitividad se refiere al grado en que pueden competir los bienes de un país o de una empresa en el mercado”.

Muller (1992) por su parte sostiene que “es la capacidad de una organización socioeconómica de conquistar, mantener o ampliar la participación en un mercado de una manera lucrativa que permita su crecimiento”.

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) plantea que la competitividad “es la capacidad para atraer y retener inversiones y talento”. Estudios sobre este concepto, precisa que el objetivo final es lograr que las empresas no sólo sea un lugar donde las personas tengan mejores niveles de vida, sino que las regiones sean un punto de atracción para empresas y trabajadores calificados. Las diversas definiciones de la competitividad permiten señalar los diferentes contextos y perspectivas teóricas que se interrelacionan con la teoría económica, institucional, perspectiva organizacional y la administración.

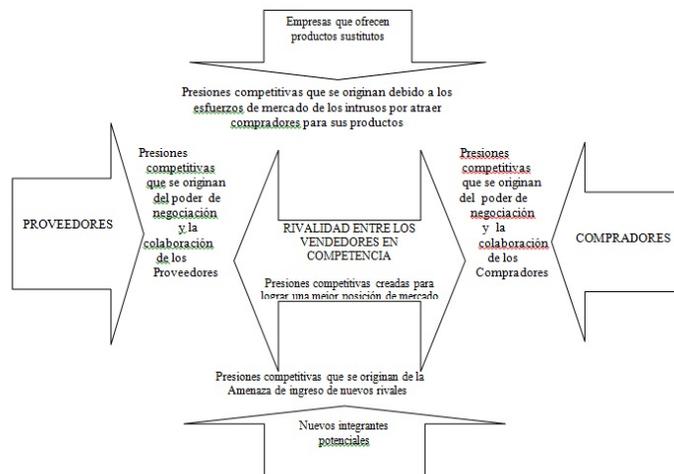
Las organizaciones tratan de aprender y lo hacen a través de nuevas exigencias que se le plantean a los recursos humanos. Esto implica:

- Tener la capacidad de bajar costos, mantenerse y penetrar a nuevos mercados, adaptándose a demandas variadas.

- Aumentar la productividad y por ende, la innovación y creación de nuevos negocios.
- Lograr rentabilidad, posición competitiva, tener relaciones inter-empresariales exitosas y aprovechar adecuadamente los recursos claves.
- Cambiar de paradigma pasando de “ventajas comparativas” a las “ventajas competitivas”

2.2 Enfoques de competitividad Para Porter M. (1979), en Administración Estratégica escrito por Thompson, A. y Strickland A.J., nos señala que la competitividad está en función de cinco fuerzas competitivas:

- 1) La propia competencia (rivalidad entre vendedores)
- 2) Los nuevos integrantes potenciales
- 3) Los proveedores (colaboración y negociación entre proveedores y empresa)
- 4) Los compradores ( negociación entre empresa y compradores)
- 5) Empresas que ofrecen productos sustitutos, con el fin de atraer a los clientes de la empresa. Ver Figura No. 1.



Fuente: Porter, M. “How competitive Forces Shape Strategy”, Harvard Bussiness Review 57, No. 2, marzo-abril 1979, pp.137-145, en Thompson, A., y Strickland, A.J. (2004).

FIGURA NO. 1 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVA

De esta manera una empresa será más competitiva en la medida que esté mejor preparada para enfrentar a sus competidores actuales con el precio más bajo del mercado, estableciendo estrategias y creando productos sustitutos.

2.3 Perspectiva de la competitividad de la teoría económica. La competitividad de las empresas y/o sectores industriales es el resultado de la ventaja competitiva, que se define “como el

dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia” (Bueno y Morcillo, 1994 en Arroyo, Arroyo y Berumen).

Para que la MiPyMes puedan ser competitivas es necesario que intenten desenvolverse en su entorno de tal forma que sus habilidades y competencias sean capaces de originar ventajas sólidas o de reforzar su posición en el mercado, tales como: competir en costos, mantener un nivel óptimo de su inventario, capacidad de desarrollar nuevos productos y modificar los ya existentes con eficiencia y eficacia y satisfacer los requerimientos del mercado.

2.4 Perspectiva Institucional. Douglas North (1994, en Arroyo y Berumen), señalan “que la competencia en el nivel institucional es una forma de mejorar la competitividad de las economías para un desempeño económico”. De acuerdo con este enfoque, la continua interacción entre instituciones y organizaciones bajo la premisa económica de la escasez y de la competencia, es la clave del cambio institucional. En síntesis, la competitividad se logra a través de la eficiencia de la organización y se consigue a través de la inversión en conocimientos y habilidades que permitan mejorar la organización.

2.5 Perspectiva de la competitividad Organizacional y de la administración. Este enfoque se centra en el estudio de acciones que llevan a cabo las empresas para llegar a ser competitivas, teniendo en consideración las condiciones micro y macroeconómicas.

Porter (2004-1999) señala que la obtención de la ventaja competitiva “está determinada por la estrategia competitiva y para su formulación, es necesario relacionar siempre a la empresa con su entorno, conformado por todas las fuerzas económicas y sociales que influyen en el desempeño de las empresas y que son claves el o los sectores industriales donde compiten”.

2.6 Factores Endógenos. Son los asociados a las estrategias de las empresas tendientes a incrementar la productividad o a modificar las estructuras de mercado, para alcanzar una rentabilidad sostenida y adecuada. Esto se traduce a nivel interno tales como: posicionamiento productivo, comercial, en recursos humanos y financiero. La aplicación y eficiencia de estos factores adoptada por las organizaciones, pueden asegurar una ventaja competitiva, ya que la puesta del producto en manos del consumidor de manera que satisfaga sus necesidades de forma oportuna y adecuada, contribuye al crecimiento en las empresas.

2.7 Ventaja Competitiva. La ventaja competitiva ha sido descrita en términos de los atributos y recursos, que le permiten a una organización obtener un desarrollo superior al de otras, en la misma industria. (Christensen y Fahey, 1984, Kay, 1994, Porter, 1980). Surge de la

diferenciación de los atributos de las firmas y las características que les permiten, crear valor para el consumidor en comparación con sus competidores. Incluye infraestructura, distribución y suministro, experiencia, competencia, dominio de los costos de fabricación, administración y gestión del producto, dándole un costo unitario inferior al de la competencia y la capacidad administrativa para operar el negocio.

2.8 Fuerte posición en el mercado. Conjunto de resultados que la empresa puede alcanzar, mediante una adecuada combinación entre la administración de sus inventarios, recursos tangibles e intangibles, acorde a la demanda del mercado con el inventario existente y con la infraestructura adecuada. Según (Horta y Jung, 2003) la empresa requiere definir su mercado y desarrollar nuevos productos para nuevos mercados, tales como:

- Tener acceso a proveedores o canales de distribución
- Conocimiento de la competencia, tener capacidad para controlar los insumos.
- Producir productos de calidad, en tiempo, precio y costos bajos.

Una empresa es competitiva cuando genera un proceso interactivo entre sus recursos-capacidades-entorno social, le permitirá obtener una rentabilidad acorde con el patrón de competencia que opera.

Recursos tangibles: Conjunto de recursos utilizados por la empresa como ventaja competitiva, tales como infraestructura, equipo, posición geográfica, patentes, personal, etc.

Recursos intangibles: Se refiere a conocimientos, habilidades, experiencias tanto administrativas como de mercado, utilizadas para desarrollar un ventaja competitiva en las organizaciones, siendo el conocimiento de la competencia, la experiencia del personal que le permita desarrollar nuevos productos acorde a las necesidades del cliente, cultura gerencial y administrativa, una adecuada coordinación con las demás áreas funcionales de la empresa y el aprovechamiento de las relaciones que se tienen con empresas extranjeras a través del intercambio de productos.

2.9 Factores que inciden en la competitividad de las MiPyMes. Para determinar los factores que inciden en la competitividad en las MiPyMes, se consideraron la entrada de nuevos mercados como visión estratégica, poder de negociación con los proveedores, el acceso a la información tecnológica y de mercado, política gubernamental, entre otros, que permitan a las empresas, lograr un crecimiento en la productividad y de liderazgo.

**Amenaza de productos sustitutos** Este fenómeno presenta varias opciones para satisfacer sus necesidades del producto en variedad y precio.

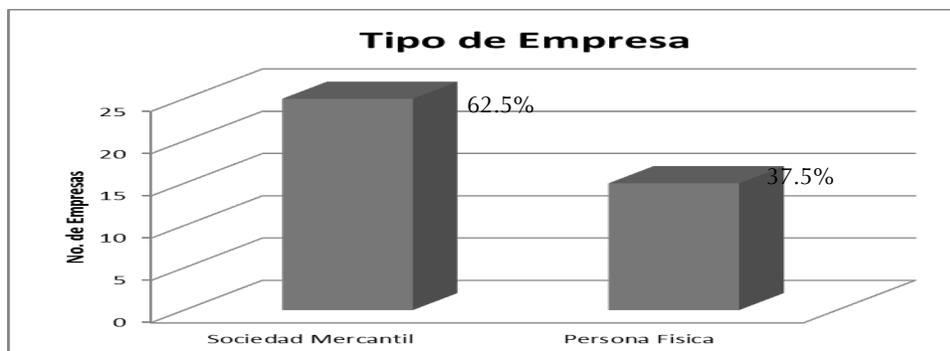
**Política gubernamental.** Es considerada por Porter (2004) como una de las barreras de entrada que le podrá proporcionar a la empresa posibilidades de alcanzar una ventaja competitiva, ya que puede limitar o impedir la entrada de nuevos competidores, expidiendo leyes, normas o requisitos, relacionado con el control del medio ambiente, requisitos de certificación de calidad y seguridad en los productos, los cuales exigen grandes inversiones de capital.

### Método

La presente investigación es de tipo descriptiva con enfoque cuantitativo, que busca definir la importancia de las MiPyMes familiares y fortalecer su desarrollo para lograr la competitividad. La selección de la muestra se centra en 40 MiPyMes industriales, de la Ciudad de Hermosillo, Sonora con antigüedad de 20 años, donde participan más de 2 miembros de la familia en su administración. Se aplicó una encuesta, considerando 2 factores: a) Aspectos generales de las MiPyMes familiares y b) Medidas de desempeño administrativas, características tecnológicas y de competitividad.

### Resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en lo que se refiere: a) Aspectos generales de las MiPyMes familiares. A continuación se presentan: Pregunta No. 1.- ¿Cómo está constituida la empresa? Persona Física o Sociedad Mercantil. Ver gráfica No. 1.

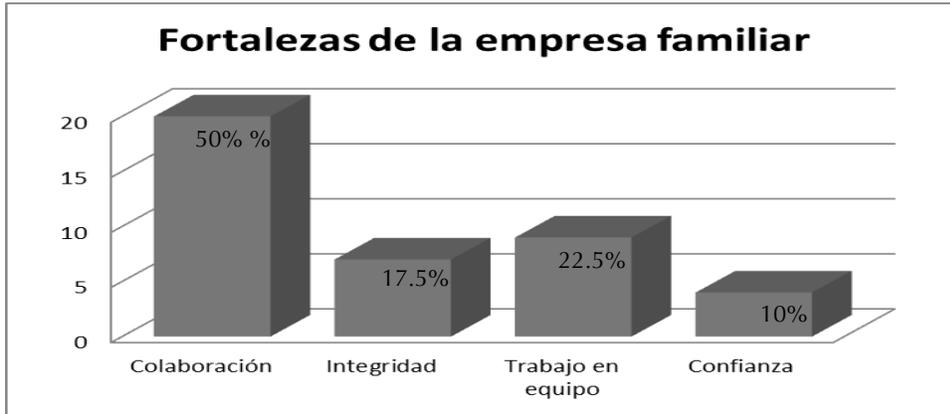


Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA NO.1 TIPO DE EMPRESA

Según los datos obtenidos muestran que el 62.5% (25 empresas) fueron constituidas como personas morales o sociedad mercantil y un 37% (15 empresas) operan como personas físicas.

2.-¿Cuáles son las fortalezas de la empresa familiar? Colaboración, integridad, trabajo en equipo, confianza, para llevar a cabo su objetivo, los resultados se muestran en la gráfica No.2.

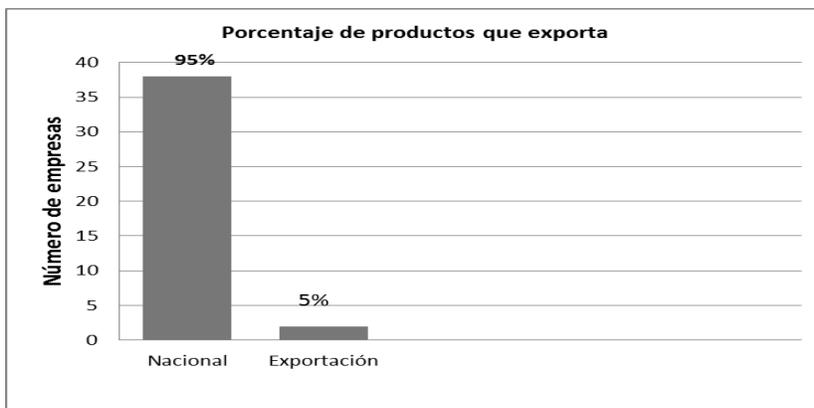


Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA NO. 2 FORTALEZAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

La gráfica muestra las fortalezas que tiene la empresa en percepción de quienes la dirigen, los resultados fueron los siguientes: 20 MiPyMes consideran que su mayor fortaleza es la colaboración, 5 empresas mencionaron la integridad, el 22.5% (7 empresas) señalaron que es el trabajo en equipo y solo 3 empresas afirmaron que la confianza es parte de sus mayores fortalezas.

3.-¿Qué porcentaje de sus productos exporta? Nacional Exportación. Ver gráfica No.3



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA NO. 3 PORCENTAJE DE PRODUCTOS QUE EXPORTA LA EMPRESA FAMILIAR

Los resultados nos arrojan que el 95% de las empresas familiares encuestadas, es decir, 38 empresas distribuyen sus productos a nivel nacional y un 5% de las empresas es decir 2 empresas encuestadas, exporta sus productos. La internacionalización significa, una gran oportunidad de crecimiento, pero a la vez constituye un gran reto que se asocia a la incertidumbre.

Siguiendo con el análisis de los datos en relación a los factores de: **Medidas de desempeño administrativas, características tecnológica y de competitividad**, de las 40 MiPyMes encuestadas, de donde, 16 empresas familiares quedaron clasificadas como las más competitivas y 24 como no competitivas. Los resultados obtenidos tanto de mayor valor, como de menor valor, fueron los siguientes:

TABLA NO. 1 MEDIDAS DE DESEMPEÑO ADMINISTRATIVAS, CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICA Y DE COMPETITIVIDAD

<i>Conceptos/ Preguntas</i>	<i>Factores Competitivos de MAYOR valor</i>	<i>Factores Competitivos de MENOR valor</i>
4.-Ganar nuevos mercados con los mismos o diferentes productos, como parte de la visión estratégica	94.5%	42.2%
5.- Cuenta con tecnología nueva o de innovación	90.2%	35.7%
6.-Se tienen nuevos competidores como barreras en el mercado	76.2%	30.1%
7.-Promover la comercialización en la compra de productos	85.3%	40.5%
8.-Política gubernamental en cuánto a adquirir productos en México y poder importarla	72.2%	32.5%
9.- Personal con conocimientos, habilidades, experiencias administrativas	94.5%	55.4%
10.- Personal con experiencia y cultura gerencial, que le permita desarrollar nuevos productos acorde a las necesidades del cliente	94.7%	45.2%
11.-Conocimiento de la competencia y capacidades controlar los insumos	96.3%	34.6%
12.- Se cuenta con la infraestructura, equipo, posición geográfica, patentes, personal, como ventaja competitiva	82.5%	40.1%
13.-Cuenta la empresa con apoyos o financiamiento gubernamental	80.5%	60.2%
14.-Se tiene acceso a la información tecnológica y de mercados	82.3%	62.5%
15.- Meta más importante de la empresa familiar: Competir en costos	85.2%	66.4%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla No.1, referente a las medidas de desempeño administrativas, características tecnológica y de competitividad, de las 40 MiPyMes familiares encuestadas, se tiene que los factores de mayor competitividad lo forman 16 empresas familiares: De donde un 94.7% tiene personal con experiencia y cultura gerencial que permite desarrollar nuevos productos acorde a las necesidades del cliente, el 96.3% de las empresas encuestadas, tienen conocimiento de la competencia, capacidad para controlar y administrar los insumos, en relación a los recursos intangibles las empresas el 94.5% cuentan con el personal con conocimientos, habilidades y experiencias administrativas, un 94.5% señalaron que se ganan nuevos mercados con los mismos o diferentes productos e identificar las nuevas tendencias del mercado y responde a ellas con el lanzamiento de nuevos productos o con modificaciones, ya sea en el empaque o diseño de los productos actuales, como parte de la visión estratégica y el 90.2% de las empresas cuentan con tecnología nueva o de innovación.

En cuanto a los factores de menor competitividad de las 24 empresas familiares encuestadas, fueron: El 30.1% poseen nuevos competidores como barreras de mercado, ya que no tienen un posicionamiento adecuado y no tienen los recursos económicos para invertir en actividades comerciales o de mercado. En relación a que si existe una política gubernamental relacionada con el costo de los inventarios, ya que es muy cara en México que en otros países y algunos casos no hay apertura para importarla, los resultados son de un 32.5%.

En cuanto a si la empresa tiene conocimiento de la competencia, capacidad para controlar y administrar los insumos, fue de un 34.6%. En relación a que si cuentan con tecnología nueva o de innovación es de un 35.7%, ya que para innovar y adaptar los productos a las necesidades del consumidor, requieren contar con tecnología que les permita hacer los cambios necesarios. Sin embargo, no cuentan con los recursos económicos para realizar tales inversiones, quedando de las 40 empresas encuestadas, 16 empresas clasificadas como las más competitivas y 24 como no competitivas, de acuerdo a los resultados obtenidos.

## Conclusiones

El tema de competitividad ha alcanzado enorme trascendencia, hoy en día es ampliamente reconocido que los productos especializados y diferenciados, las economías de escala, la innovación tecnológica y la administración adecuada de los recursos físicos, económicos y humanos, permiten que algunos sectores económicos, puedan lograr un crecimiento en la

productividad y desarrollen su competitividad, por lo tanto es necesario definir la importancia de las MiPyMes familiares y determinar los factores importantes para que alcancen su competitividad.

En relación a los aspectos generales de las MiPyMes familiares, se concluye:

- De las MiPyMes encuestadas únicamente 25 están constituidas como sociedad mercantil y las demás operan como personas físicas, lo cual les permite tener una solidez legal y poder asignar a un representante legal de la misma sin que necesariamente sea uno de los dueños.
- En percepción de quienes dirigen la empresa, consideran que su mayor fortaleza es la colaboración (50%), seguida del trabajo en equipo (22.5%) lo facilita la competitividad.  
En relación a la exportación de sus productos, únicamente 2 empresas lo hacen, lo cual es necesario la internacionalización ya que representa una gran oportunidad de crecimiento.

En relación al factor: **Medidas de desempeño administrativas, características tecnológica y de competitividad**, en donde se consideraron factores de mayor y menor competitividad, se concluye lo siguiente:

De las de 40 MiPyMes familiares encuestadas 16, se consideraron con factores de mayor competitividad, ya que:

1. Cuentan con personal con conocimientos, habilidades y experiencias administrativas
2. Tienen un amplio conocimiento de la competencia y capacidad para el control de insumos.
3. Poseen experiencia y cultura gerencial que les permite desarrollar nuevos productos acorde a las necesidades del cliente
4. Ganan nuevos mercados con los mismos y nuevos productos, como parte de una visión estratégica.

En relación a las 24 MiPyMes familiares, consideradas con factores de menor competitividad, es necesario:

- Maximizar el beneficio sobre la inversión y mantener un rendimiento arriba del promedio comparado con otras empresas similares.
- Hacer cambios hacia una estructura más formal con funciones bien diferenciadas y profesionalizar los principales puestos de trabajo.
- Contratar y retener empleados profesionales no pertenecientes a la familia en la alta

- dirección e integrar un equipo interdisciplinario.
- Orientarse hacia las ventas y a la producción sin descuidar las finanzas, el marketing y otros aspectos de planeación administrativa.
  - Albergarse de información necesaria para tomar decisiones encaminadas a fortalecer su posición estratégica.
  - Aprovechar la tecnología para hacerle frente a la competencia e incrementar los niveles de productividad.
  - Tomar en cuenta las necesidades de los clientes, la competencia aprovechando sus fortalezas.
  - Definir una posición estratégica que les permita conocer con claridad a los compradores potenciales.
  - Apoyarse y conocer los distintos financiamientos que ofrece NAFIN y la Secretaría de Economía, a través de la capacitación, generación de empleos, asistencia técnica e intermediación financiera y poder participar en mercados globales.
  - Reducir costos y lograr un crecimiento competitivo en el mercado.

#### *Sugerencias y recomendaciones*

Se sugiere que para que las MiPyMes familiares lleven a cabo medidas para lograr su competitividad, es necesario:

- Mantener la empresa en crecimiento orientada al cliente.
- Tener una visión estratégica, con el fin de situar a la empresa en el futuro.
- Tener asesores y miembros del consejo externos.

Finalmente las empresas familiares han aprendido a transformarse a través de las generaciones, del valor de sus ventajas competitivas tradicionales o nuevas. Los líderes de la siguiente generación reconocen que sus principios culturales no son fáciles de cambiar, aunque se tiene la necesidad de hacerlo para mantenerse competitivos, de tal forma que la siguiente generación pueda enfocarse en el presente y el futuro.

### **Bibliografía**

- Barragán, C., J. N. y otros (2005) *“Administración de las pequeñas y medianas empresas: Retos y problemas ante la nueva economía global”* Editorial Trillas, México. pp. 19-35.
- Belausteguigoitia, I. (2012) *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación* McGraw Hill, 3ª.Ed. pp. 32-41.
- Bernal, A. (2006) *Metodología de la Investigación para la Administración, economía,*

*humanidades y ciencias sociales*, Editorial Pearson, México.

Castañón, R. (2005) *Competitividad e innovación tecnológica* UNAM, Enero del 2005. b, pp. 1-10.

Coparmex (2008) *Estudio de la Empresa Media*. BMZ, SEQUA, FUNDES, México.

Cortellesse, C. (1993) *Competitividad de los sistemas productivos y las empresas pequeñas y medianas: Campo para la cooperación internacional* Comercio Exterior, Vol. 43 núm. 6, México. pp. 519-524.

Heredia, M.A. (2004) *Competitividad y Desarrollo en México*, Revista Latinoamericana de Economía, Vol. 35, p.138. 14-31

Hilarión, J. (2013) *Emprendimiento e Innovación: Diseña y planea tu negocio* Ed. Cengage Learning, 1ª. Ed. pp. 17-24.

Horta, R. y Jung, A. (2003) *Competitividad e Industria Manufacturera* Aportes para un marco de análisis. Revista de la FCE, Universidad

Nacional Financiera (NAFIN) No. 9 Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), 2005. *La Competitividad de la empresa mexicana y desarrollo de clusters en México*, 10ª. ed.

Porter, M.E. (2004) *How competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review 57, No. 2, marzo-abril 1979, en Thompson, A., y Strickland, A.J. pp.137-145.

Porter, M.E. (2006) *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Continental, 4ª. Reimpresión. México.

Poza, E. (2009) *Empresas Familiares* 3ª. Ed. Cengage Learning, pp. 7-11.

Rodríguez, J. (2011) *Administración de pequeñas y medianas empresas* 6ª Ed. Cengage Learning. México pp.275-286

Ruiz, O. (2010) *Competitive strategies and firm performance Technological capabilities, moderating roles* University of Castilla-La Mancha, Spain.

Serna, H. (2007) *La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá D.C.: Temis.

Secretaría de Economía *Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*

# Formas de resistencia en una red de empresas familiares. Un caso en la industria del tequila en Amatitán Jalisco

Magali Pérez Camacho  
*Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa*  
magaliperez\_2216@yahoo.com.mx

## Resumen

El objetivo de esta ponencia es identificar las formas de resistencia en la red de empresas familiares (REF) en la industria del tequila en Amatitán Jalisco. Para ello se realizó una revisión sobre el estudio de la resistencia en el campo de los Estudios Organizacionales, con el objeto de establecer la pertinencia teórica del tema, y en el caso de la REF establecer un reconocimiento de la existencia de diversas maneras de resistencia. La identificación de la resistencia en la REF se realizó a través del análisis de resultados obtenidos sobre los mecanismos de regulación y las lógicas institucionales existentes en la REF en el proyecto de investigación titulado “La dinámica de una red de empresas familiares como sistema de acción concreto. Un caso en la industria del tequila en Amatitán Jalisco”. El análisis de la resistencia en la red de empresas familiares resulta significativo porque dichas acciones pueden traer como efecto el reacomodo de la REF, que a su vez incide sobre una parte de la realidad de un sector socioeconómico, que resulta relevante al estar reconocido con una Denominación de Origen y situarse el caso en una comunidad reconocida dentro de dicha denominación.

Palabras clave: resistencia a la disciplina, resistencia a lógicas institucionales, resistencia en la identidad

## Introducción

En 2012 se inició un proyecto de investigación titulado “La dinámica de una red de empresas familiares como sistema de acción concreto. Un caso en la industria del tequila en Amatitán Jalisco”. En el cual se estableció que la dinámica de la red de empresas familiares REF<sup>10</sup> (siendo ésta definida como un Sistema de Acción Concreto (SAC)), implicaba su evolución en el tiempo, y la forma en que dicho constructo político y cultural, coordina las acciones de sus participantes ya sea a través de los mecanismos de regulación o las lógicas institucionales, dicha coordinación se da en distintos niveles (macro, meso y micro) dentro y fuera de la REF. Los elementos que resultaron como hallazgos y que debido a las limitantes respecto al tiempo de desarrollo de este proyecto (2 años), no se profundizaron son un punto que se desea retomar y que refieren a las

---

<sup>10</sup> La Red de Empresas Familiares está compuesta por al menos seis productores de agave con participación continua, dos empresas tequileras, una cadena de tiendas de 24 horas y un bar. Las operaciones comunes de la empresa refieren a la venta de un porcentaje de agave por cada productor a las empresas tequileras, la producción de tequila y la comercialización de una parte de la producción a través de la cadena de tiendas y el consumo en el bar.

acciones de resistencia de la REF, en ese sentido este trabajo tiene por objetivo identificar las formas de resistencia en la red de empresas familiares (REF) en la industria del tequila en Amatitán Jalisco.

El tema de la resistencia en las empresas familiares no es un tema comúnmente abordado por las diversas disciplinas que retoman a la empresa familiar como un objeto de estudio (administración, estudios organizacionales). En el caso de la administración el trabajo de Benavides et al., (2011) es una muestra pues al realizar una revisión de revistas indexadas en la *Social Science Citation Index*<sup>11</sup> los temas de mayor relevancia son: sucesión, economía y teoría organizacional, gobierno corporativo, dirección estratégica y cambio organizacional, dinámica familiar interpersonal y dirección financiera. En los Estudios Organizacionales a nivel nacional las corrientes teóricas que se destacan de una revisión de proyectos de investigación<sup>12</sup> son la cultura organizacional, poder e institucionalismo (Bastar 2010, 2006; Ramírez, 2008; Rendón, 2006, 2007; Laguna, 2006). Por lo que se refiere al nivel internacional tomando como base la revisión de artículos de la revista *Organization Studies*<sup>13</sup> se resaltan aspectos institucionalistas, de cultura organizacional, de estrategia, y estructura (Tsui-Auch, 2005; Hau-Siu Chow y Ng, 2004; Tsui-Auch y Lee, 2003; Davies y Ma 2003; Ainsworth y Wolfram, 2003; Carney y Gedajlovic, 2002).

La resistencia no es un elemento que se analice explícitamente incluso en aquellos proyectos cuyo interés refiere a la corriente del poder, en ese sentido resulta esencial para el desarrollo de esta ponencia iniciar con una revisión sobre el estudio de la resistencia en el campo de los Estudios Organizacionales, con el objeto de establecer la pertinencia teórica del tema, y en el caso de la REF identificar las formas de resistencia.

## Revisión literaria

Al hablar sobre resistencia se debe evitar, al igual que con la noción de poder, su concepción moral, la resistencia no es una acción negativa o positiva sino que involucra una acción de

---

<sup>11</sup> En este estudio se revela que las principales revistas que publican sobre empresa familiar en el periodo de 1961 a 2008 son Family Business Review, Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Small Business Managment, Journal of Business Venturing y Business History;

<sup>12</sup> Que abarcó el periodo de 2006 a 2012 referente a las tesis elaboradas en el Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana

<sup>13</sup> La revisión abarco el periodo de junio de 2012 a enero de 2002 bajo los criterios de que el artículo tuviera dentro de su título, abstrac o palabras clave los conceptos de family business, family firm o family enterprise encontrándose seis artículos con esos criterios.

mantenimiento o transformación de una circunstancia por tanto se podría considerar como un proceso de creación y de transformación permanente en las relaciones de poder (Giraldo, 2006).

Para Foucault (1994:161) la resistencia “no es una sustancia. No es anterior al poder al que se opone. Es coextensiva al mismo y rigurosamente contemporánea” ésta tiene que ser como el poder “tan inventiva, tan móvil, tan productiva como él. Es preciso que, como él, se organice, se coagule y se cimente. Que vaya de abajo arriba como él, y se distribuya estratégicamente”(Foucault, 1994:162). Foucault (1994) señala que existe la posibilidad de resistencia en el momento mismo que se da una relación de poder, pues siempre se puede modificar el dominio de éste en condiciones determinadas y según una estrategia precisa, es decir, que la resistencia es contingente y depende de las estrategias de los actores.

#### *La resistencia en el análisis de las organizaciones*

El estudio de la resistencia en análisis referentes a la organización se ha concentrado principalmente en las respuestas colectivas, conscientes y organizadas de los trabajadores, se ha enfocado en conceptualizarla como el resultado de relaciones estructurales entre el capitalista y el trabajador (Thomas y Davies, 2005). Thomas y Davies (2005) mencionan que dichos estudios han fallado en capturar las complejidades y matices de la resistencia a nivel individual, pero también solo se han concentrado, desde el punto de vista de este trabajo, al análisis de organizaciones con estructura y no hacia fenómenos de *organizing*.

Dentro de los esquemas explicativos que han abordado de alguna forma el fenómeno de la resistencia dentro de las organizaciones, se pueden apreciar posturas funcionalistas en el comienzo del siglo XX cuando las ideologías del progreso se basaron en la organización científica del trabajo en la cual pensamiento Taylorista al reconocer las discordias entre las partes que conformaban a la empresa (patrones y obreros), buscaba la introducción de un método que suprimiera éstas “y estableciera una armonía fundada sobre la comunidad de intereses” (Friedmann, 1977:94). El reconocimiento de la resistencia de los trabajadores hacia las condiciones bajo las cuales laboraban fue entonces un telón de fondo, pues desde la perspectiva de la Administración científica el principal problema a resolver en las organizaciones era la búsqueda de la eficiencia y el control del trabajo.

Posterior a las propuestas de la Administración Científica se generaron grandes resistencias por parte de los trabajadores, en ese punto entra en escena en la década de los veinte las propuestas entorno al Experimento de la Hawthorne de la Western Electric Company que diera lugar al enfoque de las Relaciones Humanas. Las Relaciones Humanas “desviaron la resistencia

natural de los trabajadores en la estructura formal de la organización a través de la vía informal, es decir, a través de las relaciones interpersonales” (Barba y Solís, 1997:53).

Tras los cambios en la demanda e incertidumbres después de la Segunda Guerra Mundial, se requirió de acciones que permitieran anticipar las exigencias de los consumidores lo que obligó a reestructuraciones constantes que trajeron a relucir ya no la resistencia de los obreros sino la de los administradores quienes se enfrentaban a los cambios requeridos para la adaptación a las condiciones (Barba y Solís, 1997) generando conflictos en la toma de decisiones ante ello propuestas como las de March y Simon (1958) resultaron adecuadas para la comprensión de la toma de decisiones.

Con las teorías de la burocracia se da cuerpo a la Teoría de la Organización (TO), la burocracia tiene inherente la concepción de weberiana de dominación racional, que implica una forma específica de poder caracterizada por el ejercicio de poder y la legitimación del mismo, y se caracteriza por ser legal-racional, ésta es una forma de organización que obedece a un tipo ideal. Las teorías de la burocracia ponen el acento en señalar “que el tipo ideal lleva en sí una parte considerable de ineficacia, y cuáles son las razones de que el modelo de Weber se aparte tanto de la realidad” (Crozier, 1974). La resistencia en estas teorías no se ve reflejada entre las luchas entre obreros y empresarios, sino entre todos los miembros de la organización, en las cuales no son entes pasivos que se ven sometidos sino que buscan de todas maneras y en toda ocasión sacar el mejor partido posible de todos los medios que puedan disponer (Crozier, 1974).

La recuperación de los países orientales de la segunda guerra mundial principalmente Japón trajo consigo nuevas prácticas de producción (producción tradicional vs *Just in time*), elemento importante en la conformación de las Nuevas Relaciones Humanas que ante la reorganización del trabajo buscaban establecer un nuevo pacto organizacional que evitara la resistencia a través del consenso y relaciones de colaboración entre los directivos y trabajadores (Ibarra y Montaña, 1989).

En la década de los ochentas con el movimiento de los Estudios Organizacionales (EO) que derivaría a diversos enfoques en los que se ha introducido el reconocimiento del fenómeno de la resistencia; se puede señalar que en la cultura en las organizaciones, el fenómeno de la identidad ha traído a escena el reconocimiento de la resistencia, el trabajo de Thomas y Davies (2005) es una muestra, quienes colocan al fenómeno de la resistencia como un elemento influyente en diversas motivaciones y formas en que los individuos luchan para transformar los significados. Thomas y Davies (2005) entienden a la resistencia como un proceso constante de adaptación,

subversión y reinscripción de los discursos dominantes, dicho proceso toma lugar cuando los individuos reflexionan y confronta sobre su propio desempeño de identidad, reconociendo contradicciones y tensiones. Thomas y Davies (2005) mencionan que la generación de resistencia se da donde existe un lugar entre la posición del tema ofrecido por un discurso y el interés individual, la resistencia también involucra la reificación y reproducción de aquello que está siendo resistido a través de sus legitimación y privilegio como arena para una competencia política, aquí la resistencia se reconceptualiza moviéndola desde la reacción al poder represivo hacia una multidimensional comprensión del poder y la agencia.

Otro enfoque en el que se ha abordado de alguna manera la resistencia es el institucionalismo, cuando en él se toma el tema del proceso de institucionalización, pues trata de comprender como los actores crean, mantienen y alteran instituciones, en ese sentido una vertiente del institucionalismo ha sido reconocer el papel de la agencia en las transformaciones institucionales (Martí y Fernández, 2013; Thornton y Ocasio, 2008) y que implican hasta cierto punto una resistencia. Otra vertiente es el reconocimiento de que si bien en los campos organizacionales existe el isomorfismo en las organizaciones, éstos son irregulares y desiguales pues se puede dar el caso que las organizaciones que se encuentran al margen de los campos puedan eludir dichas presiones isomórficas, la evasión hacia esas presiones implica una resistencia por parte dichas organizaciones (Quirke, 2013).

En la perspectiva de poder en los EO independientemente de las posturas que se encuentran, el poder es un fenómeno que siempre está ligado a la integración social (Crozier, 1974), y que si bien ha tenido interpretaciones morales, éste debe entenderse como un fenómeno inherente a las relaciones sociales de cualquier índole.

Si bien el establecimiento de una relación de poder implica el ejercicio de poder sobre un actor, éste no se encuentra desposeído y puede en un momento determinado ejercer poder también, pues “una situación organizativa determinada nunca limita al actor. Éste conserva siempre un margen de libertad y de negociación, y gracias a este margen de libertad, [...], cada actor dispone de poder sobre los otros actores, mismo que será más grande cuanto más pertinente sea para éstos la fuente de incertidumbre que aquél controla” (Crozier y Friedberg, 1990:76).

El margen de libertad que se plantea anteriormente deriva de la propuesta de Crozier y Friedberg (1990) acerca del Sistema de Acción Concreto<sup>14</sup> que busca exponer como se coordinan

---

<sup>14</sup> El Sistema de Acción Concreto es “un conjunto humano estructurado, que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de juego relativamente estables y que mantienen su estructura, es decir, la estabilidad de sus juegos y las Mesa 5. Pymes y empresa familiar

las acciones de los actores. Este margen implica la posibilidad que ante el ejercicio de poder por una de las partes la reacción de la otra implique una cierta resistencia, inclusive si dicha relación se caracteriza por ser de dominación (sometimiento-legitimidad) puede darse el caso que al ver afectados sus intereses los actores a pesar de legitimar esa relación de poder tengan en ciertos momentos resistencia sobre el ejercicio de poder al que se ven sometidos.

La relación entre el ejercicio de poder y la resistencia es indisoluble pues lo que se podrá observar en toda relación de poder es la estrategia de los actores frente a la búsqueda de sus propios intereses y que conlleva a modos de acción de cada actor que resultan en un contraataque de unos y otros, que dan apertura a una posible resistencia, en ese sentido se pueden retomar las palabras de Ibarra y Montaña "El poder es totalizador mientras que la resistencia es parcial e intermitente; el contra-poder no es el negativo del poder porque la resistencia es aislada. Porque un contra-poder efectivo terminaría restituyendo la esencia misma del poder, porque no sería un ataque al poder sino a sus representantes momentáneos" (Ibarra y Montaña 1989:XXV).

Lo que se puede concluir en este sentido es que el fenómeno de la resistencia está ligado al fenómeno organizacional en distintos niveles individual, organizacional y ambiental, que no solo implica un proceso dialectico o lineal (Thomas y Davies, 2005) sino más bien complejo, que dicho fenómeno dentro de los diversos enfoques se ha abordado reconociéndolo en un primer o segundo plano, que en el caso de la perspectiva de la TO era un elemento que bajo sus propuestas se pretendía eliminar y que en el caso de los EO obedece más a una comprensión del fenómeno en sí bajo distintos enfoques.

## Método

En ese sentido la identificación de las formas de resistencia en la red de empresas familiares (REF) en la industria del tequila en Amatitán Jalisco implicará una revisión de las relaciones de poder o dominación existentes en la REF en distintos niveles, si bien se reconoce que la resistencia no solo implican un proceso dialectico sino complejo, para poder comprender dicha complejidad implica

---

relaciones que existen entre éstos, mediante mecanismos de regulación que a su vez constituyen otros juegos" (Crozier y Friedberg, 1990:236). Los mecanismos de regulación "definen la relevancia de "problemas" y cuestiones en torno al cual los actores interesados puedan movilizarse y por tanto, organizar, mediar y regular tanto la independencia "objetiva" entre los participantes y los procesos de cambio que se derivan" (Friedberg, 1997:540).

Dichos mecanismos de regulación pueden ser internos o externos a la acción organizada, pues se puede pensar en el caso de los externos que dichas relaciones con el medio son el producto de otros juegos, cuya lógica definen las posibilidades y capacidades de acción de las partes, se convierten en la mediación fundamental de las influencias del medio (Crozier y Friedberg, 1990)

como bien lo señala Luhmann (1998) una selección sobre ésta que permita entonces la comprensión del fenómeno.

La propuesta entonces como se ha señalado es retomar los resultados de un proyecto de investigación, que bajo la estrategia de estudio de caso de Yin (2003) se realizó una la recopilación de la información a través de fuentes de evidencia como la revisión de documentos, así como, entrevistas a los miembros de la red, observación directa de las organizaciones de la red y sus procesos y recopilación de historias de vida de algunos miembros, se analizaron ciertos mecanismos de regulación y lógicas institucionales en diversos niveles que dan pie a la identificación de la resistencia en la REF, para ello se expresarán a continuación de manera sucinta el desarrollo del proyecto de investigación, la descripción de los mecanismos de regulación y las lógicas institucionales para dar paso con ello a identificar las formas de resistencia existentes.

## Resultados

### *La identificación de resistencia en la REF en la industria del tequila en Amatitán Jalisco*

El proyecto de investigación al interesarse por la dinámica de la Red de Empresas Familiares (REF) vista como un Sistema de Acción Concreto abordó en primer instancia el aspecto histórico de cómo se fue conformando la red resaltando en ello la coordinación de las acciones de los actores a través de las instituciones<sup>15</sup>, en ese sentido sobre las relaciones que se han establecido a través del tiempo se distinguieron cuatro etapas por las cuales la familia fue creando organizaciones y generando relaciones entre ellas, en cada etapa existieron organizaciones focales que estaban ligadas directamente a los problemas (Goudau, 1982) que enfrentaban los miembros de la REF.

El aspecto histórico dio cuenta de los aspectos culturales que permitieron coordinar las acciones de sus participantes, se puede observar en el caso de la institución familiar que existe una jerarquización en los apoyos otorgados que depende de la distancia social de los miembros de la familia, por otro lado, el lazo afectivo-familiar se desarrolla muy estrechamente con la enseñanza de prácticas ligadas a las actividades económicas, además, se destacan los consensos familiares respecto a las acciones de las organizaciones.

Por lo que se refiere a la institución empresarial en lo cotidiano las relaciones que se generan entre las organizaciones a intercambios de compra-venta, es sólo cuando se tienen

---

<sup>15</sup> Esto debido a las limitantes de análisis respecto a las relaciones de poder (al ser una de sus características el ser contingentes)

necesidades económicas extraordinarias que se establecen relaciones de apoyo económico. Un punto esencial que ha permitido la expansión de la red es la diversificación. En el caso de la profesión como institución se destaca el entretendido de prácticas tradicionales y modernas dentro de la red que obedecen al modelo de transfiguración (Montaño, 2006), en el que el cultivo de agave obedece más a una práctica tradicional dentro de la red.

En una segunda instancia se abordó la coordinación actual en la red de empresas familiares a través de los mecanismos de regulación o las instituciones y sus lógicas, a través del análisis en los niveles macro (que involucra la relación de la red con el ambiente) meso (que involucra las relaciones de poder y las lógicas institucionales presentes en la red) y el nivel micro (que involucra las relaciones de poder y dominación entre los actores).

En el nivel macro se encontró que la Denominación de Origen "Tequila" funge como un mecanismo de regulación a través de la NOM-006-SCFI-2005 como elemento normativo y el Consejo Regulador del Tequila (CRT) como vigilante pues con estos se puede estructurar, transformar y reorientar el escenario organizacional. La Denominación de Origen provoca la estructuración de las propias prácticas productivas de una industria e implica un instrumento de dominación pues las empresas se encuentran sometidas a la norma y la vigilancia, sin embargo, fueron ellas mismas las que promovieron el reconocimiento de la Denominación de Origen y legitimaron esa forma de control.

Con la Denominación de Origen se ha generado la conformación de un campo organizacional<sup>16</sup> (DiMaggio y Powell, 1983) pues el surgimiento del CRT como una estructura de dominio, la conformación de mitos racionalizados, la conciencia que las empresas tienen respecto a la promoción de la Denominación de Origen como objeto común, así como el alto grado de interacción de las empresas ante el hecho de localizarse en un territorio específico y único, obedece a las etapas señaladas por DiMaggio y Powell, 1983 referentes a la estructuración del campo.

En el campo tequilero, los mitos racionalizados entorno a las prácticas reconocidas en la Denominación de Origen provocan un isomorfismo coercitivo, que resulta de las presiones ya sea por persuasión o imposición de modelos de organización sobre organizaciones del campo (DiMaggio y Powell, 1983) ligadas en ese caso al CRT. La resistencia que se identificó fue que al

---

<sup>16</sup> El campo es definido por DiMaggio y Powell (1983:148) como aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares.

verse afectados los miembros de la REF por alguna disposición realizan un frente común en los votos dentro de la CRT para que no se lleve a cabo dicha disposición. La estrategia que utilizan los miembros de la red de generar un frente común en la votación frente a las propuestas del CRT obedece al tipo de resistencia de arreglar reconocida por Oliver (1991) como una respuesta estratégica que las organizaciones emplean en respuesta directa a los procesos institucionales que les afectan.

Oliver (1991) señala la existencia de diversas respuestas estratégicas que pueden agruparse en una tipología de cinco estrategias que van desde una actitud pasiva a una completamente activa (ceder, arreglar, evadir, desafiar, manipular) en contextos institucionales, y que implican una resistencia institucional por parte de las organizaciones. De acuerdo con Lawrence (2008) las acciones de ceder y manipular bajo la tipología de Oliver (1991) son las que han sido mayormente estudiadas pero existe una carencia de estudios en lo que se refiere al arreglo, la evasión y el desafío. Lawrence (2008) explora estas estrategias en su potencial como resistencia a la disciplina y la dominación, siguiendo la propuesta de Lawrence (2008) la acción de la REF ante las disposiciones de la CRT caerían en lo que él considera como la resistencia a la disciplina pues implica una resistencia hacia la vigilancia que es la acción principal de la CRT donde la actuación de los miembros de la REF implica la búsqueda de la negociación a través del establecimiento de una postura común que desafía las disposiciones del CRT.

Respecto al nivel meso, es decir, a nivel de la REF, se distinguió como mecanismo de regulación la sobreoferta pero también se estableció la existencia de coordinación e integración de los actores a través de la lógica institucional<sup>17</sup> de la reciprocidad (inherente a la familia y la profesión) como un elemento que permite resolver los problemas de cooperación dentro de eventos de crisis.

Al estar la REF inmersa en un sistema interinstitucional potencialmente contradictorio pero interdependiente (Friedland y Alford, 1999) es de suponer que las lógicas insertas en las instituciones generan conflictos entre ellas. En ese sentido, implica una constante subversión hacia ciertas lógicas por parte de los miembros de la REF, dicha subversión implica una forma de resistencia que los miembros realizan cuando guían sus acciones respecto de una lógica determinada que entra entonces en subversión con las otras. En la REF se puede observar cuando

---

<sup>17</sup> Las lógicas institucionales son "lo socialmente construido, el modelo histórico de prácticas materiales, supuestos, valores, creencias y reglas por las cuales los individuos producen y reproducen su subsistencia material, organizan el tiempo y el espacio, y proveen de significado su realidad social" (Thornton y Ocasio, 1999:804)

la lógica de la reciprocidad es preponderante a la económica que es la que habitualmente rige los comportamientos de los miembros dado que sus actividades en un principio se concretan a la compra y venta de agave generalmente, sin embargo, cuando los agaveros de la familia se encuentran bajo una desventaja económica, la actuación de los miembros entonces se enfoca al bienestar familiar, resistiendo las presiones que la lógica económica genera respecto de la obtención de la ganancia, sin embargo cuando la crisis es superada deviene de nuevo las relaciones económicas de compra-venta en las que prepondera la lógica económica. En este tipo de resistencia se puede observar la naturaleza contingente de la misma pues solo existe la subversión a la lógica económica cuando se ve atentado el bienestar familiar.

Ambos tipos de resistencia pueden dar lugar a que exista una reestructuración de la REF de manera contingente, en el caso de la resistencia ante las disposiciones de la CRT el conformar un voto común hace que los miembros nombren en ocasiones a un representante común que tome las decisiones y el voto común frente al CRT, esto implica una reestructuración temporal de la REF, en el caso de los conflictos generados por las lógicas institucionales, al encontrarse en crisis los productores agaveros de la familia provocan que los miembros de la REF se organicen de tal forma que los agaveros en los momentos de crisis económica puedan tener la posibilidad de colocar dentro de ésta parte de su producción que asegure la sobrevivencia de su familia. La organización que se realiza es que los otros miembros ceden ciertos derechos de venta de agave en las empresas tequileras de la REF.

## **Conclusiones**

El tema de la resistencia no es un tema que se aborde comúnmente por las diversas disciplinas que retoman a la empresa familiar como objeto de estudio. El estudio del fenómeno de la resistencia implica un reto respecto de su abordaje pues al igual que la noción de poder es necesario desligarla de las concepciones morales y sus efectos negativos.

En el caso del campo organizacional su análisis se concentró en lo que podría señalarse como dos posturas la funcionalista y la crítica en el caso de la postura funcionalista se observan principalmente los enfoques de la Teoría de la organización en el cual se ha concentrado en conceptualizarla como el resultado de las relaciones estructurales del capitalista y el trabajador en las cuales su estudio lleva la intención de resolver o minimizar su efecto en la operación de las organizaciones; por lo que se refiere al caso de la postura crítica representada por el movimiento de los Estudios organizacionales no busca minimizar su efecto sino comprenderlo tratando de

capturar las complejidades y matices de la resistencia en diversos niveles y no sólo en organizaciones estructuradas sino en fenómenos de organizing.

En ese sentido la identificación de las formas de resistencia que en la red de empresas familiares (REF) en la industria de tequila en Amatitán Jalisco implicó una revisión en distintos niveles dentro de los cuales se dan relaciones entre los miembros de la red, dicha revisión trajo consigo que se encontrarán dos formas de resistencia la primera de ellas localizada en el nivel macro y que obedece al tipo de resistencia de Oliver (1991) de “arreglar” y de Lawrence (2008) que es una resistencia a la disciplina; la segunda forma de resistencia identificada a nivel meso refiere a la subversión hacia ciertas lógicas institucionales por parte de los miembros y que implicaría una resistencia institucional. Ambas formas de resistencia se han dado de forma contingente y han provocado en ambos casos que en momentos determinados la REF se reconfigure pues a través de esta reconfiguración es que los miembros de la REF pueden resistir el ejercicio de poder o dominación, esto ha significado desde la conformación de nuevas unidades, representación conjunta, cesión de derechos, si bien la REF por si misma tiene una naturaleza flexible en su estructura fenómenos como la resistencia hacen más evidente dicha reconfiguración, que en el caso de la resistencia a las disposiciones del Consejo Regulador del Tequila CRT resulta relevante pues dicha resistencia impacta de manera indirecta sobre la conducción de las prácticas para la protección de la Denominación de Origen y en el caso del apoyo a los familiares agaveros impacta de forma directa en la sobrevivencia familiar y su actividad.

## Bibliografía

- Ainsworth, S. y Wolfram, J. (2003) “Families divided: culture and control in small family business” *Organization Studies*, 24 (9), pp.1463-1485
- Barba, A. y Pedro, S. (1997) “El desarrollo de los Estudios organizacionales y el imperio de las metáforas” en Barba, A. y P. Solís, *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los Estudios Organizacionales*, Vertiente
- Bastar, S. (2010) *Familia y empresa familiar: La interfaz psicosociocultural entre estas instituciones*, Tesis doctoral, UAM Posgrado de Estudios Organizacionales
- Bastar, S.. (2006) *Liderazgo en las pequeñas empresas mexicanas de propiedad familiar*, Tesis de maestría, UAM Posgrado de Estudios Organizacionales
- Benavides, C. et al (2011) “Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (2), pp.78-90
- Carney, M., y Eric G. (2002) “The Co-evolution of institutional environments and organizational strategies: The rise of family business groups in the ASEAN region” *Organization Studies*, 23

(1), pp. 1-29

- Crozier, M. (1974) "The problem of power" en *Social Research*, 40, pp. 211-228
- Crozier, M.I y Friedberg, E. (1990) *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México, Alianza Editorial Mexicana
- Davies, H. y Ma, C. (2003) "Strategic choice and the nature of the chinese family business: An exploratory study of the Hong Kong watch industry" *Organization Studies*, 24 (9), pp.1405-1435
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields" en *American Sociological Review*, Vol. 8, abril, pp. 147-160.
- Foucault, M.(1994) «No al sexo rey. Entrevista por Bernard Henry-Levy», en *Un diálogo sobre el poder*. Barcelona: Altaya. pp.146-164
- Friedberg, E.(1997) *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil, Paris.
- Friedmann, G. (1977) *Problemas humanos del maquinismo industrial*, Sudamericana
- Friedland, R. y Alford, R. (1999) "Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales", en W. Powell y P. J. DiMaggio (comps.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública y UAEM, México, pp.294-329
- Giraldo, R. (2006) "Poder y resistencia en Michel Foucault" en *Tabula Rasa*, (4), pp.103-112
- Godau, R. (1982), *Estado y acero: historia política de Las Truchas*, México, COLMEX, pp. 5-25
- Hau-Siu Chow, I. y Ng, I. (2004) "The Characteristics of Chinese Personal Ties (Guanxi): Evidence from Hong Kong" *Organization Studies*, 25 (7), pp-1075-1093
- Ibarra, E. y Montaña, L. (1989) "Teoría de la Organización: desarrollo histórico, debate actual y perspectivas", en Ibarra, E. y L. Montaña (Comps.) *Teoría de la Organización: fundamentos y controversias*, México, UAM-I, pp. VII-XXVI
- Laguna, H. (2006) *La pequeña organización artesanal de tipo familiar: Un análisis desde la producción. El caso de la talla en madera en Chiapa de Corzo, Chiapas*. Tesis de doctorado. UAM, Posgrado de Estudios Organizacionales
- Lawrence T. (2008) "Power, Institutions and Organizations" Greenwood, Royston, Christine Oliver, Roy Suddaby y Kerston Sahlin *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, London, SAGE, pp. 170-197
- Luhmann, N. (1998) *Complejidad y Modernidad: de la unidad a la diferencia*, Traducción y edición Berian J. y J. Ma. García, Madrid, Ed. Trota
- Martí, I. y Fernández, P. "The institutional work of oppression and resistance: Learning from the Holocaust" en *Organization Studies* 34(8) pp. 1195-1223
- Montaña, L. (2006) "Cambio y transferencia de modelos organizacionales" en AMET, V Congreso Nacional AMET 2006, Trabajo y reestructuración: Los retos del Nuevo Siglo, pp.1-17
- Oliver, C. (1991) "Strategic responses to institutional processes" en *Academy of Management Review* 16 (1) pp. 145-179
- Quirke, L. (2013) "Rogue Resistance: Sidestepping Isomorphic Pressures in a Patchy Institutional Field" en *Organization Studies* 34 (11) pp.1675-1699

- Ramírez, J. (2008) *Relaciones de poder, relaciones familiares y empresa: El caso de una microorganización del sector textil*, Tesis de maestría, UAM Posgrado de Estudios Organizacionales.
- Rendón, M. (2007) "Cultura e institución. El caso de una pequeña empresa familiar" en Rendón M. V. (Coord.) *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México*, México, UAM
- Rendón, M. (2006) *La dinámica organizacional en una pequeña clínica de tipo familiar. Contradicciones y complementariedades institucionales*, Tesis doctoral, UAM-Posgrado en Estudios Organizacionales, México, 297 pp.
- Thornton, P. y Ocasio, W. (2008) "Institutional Logics" en Greenwood, R., Oliver C., Suddaby, R., Sahlin, K. (Eds.) *Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE Publications, London, pp. 99-129
- Thornton, P. y Ocasio, W. (1999) "Institutional Logics and Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990" en *American Journal of Sociology*, 105 (3) pp. 801-843
- Tsui-Auch, L. (2005) "Unpacking regional ethnicity and the strength of ties in shaping ethnic entrepreneurship" *Organization Studies*, 26 (8), pp. 1189-1216
- Tsui-Auch, L. y Lee, Y. (2003) "The state matters: Management models of Singaporean Chinese and Korean Business Groups" *Organization Studies*, 24 (4), pp.507-534
- Yin, R. K. (2003): *Case Study Research. Design and Methods*, 3rd Ed., EEUU, SAGE Publications

# Análisis organizacional de una pyme familiar. Caso: “Mole Doña Reyes”

Anna Arlette García Aguirre  
Diana del Consuelo Caldera González  
*Universidad de Guanajuato*  
annayl\_2@hotmail.com

## Resumen

En este trabajo se presenta el análisis del caso de la PYME familiar guanajuatense “Mole Doña Reyes”, la cual tiene más de 70 años funcionando, logrando sobrevivir 3 generaciones.

El trabajo se basa en una perspectiva hermenéutica, por lo cual se inscribe en el paradigma cualitativo de investigación. El análisis se hará con base en dos dimensiones principales: la toma de decisiones y la cultura organizacional, lo anterior para conocer si dichas dimensiones impactan o no en la permanencia de la organización.

Para recolectar la información nos basamos en dos herramientas: la observación directa y la entrevista, las cuales mostraron evidencia sobre la cultura organizacional la cuál afecta la toma de decisiones en la empresa “Mole Doña Reyes” y de igual manera brinda un panorama de la situación de las PYMES familiares en México, ya que a pesar de su falta de formalidad y conocimientos sobre aspectos administrativos para llevar a cabo los procesos ha permanecido por más de 70 años y han sabido sobre llevar sus relaciones personales independientes al negocio.

Palabras clave: PYME familiar, toma de decisiones y cultura organizacional.

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan 99.8% de las empresas y 72.3% de las fuentes de empleo en México. Se trata de proporciones considerablemente más altas que las observadas en la mayoría de los demás países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (OCDE, 2013:15), por lo cual se puede afirmar que estas organizaciones son fundamentales para el sostenimiento del país.

Muchas de estas PYMES son familiares, es decir que sus miembros comparten lazos consanguíneos, lo cual vuelve complejo su análisis organizacional, ya que no resulta clara la frontera entre el negocio y la familia.

En este trabajo se presenta el análisis del caso de la PYME familiar guanajuatense “Mole Doña Reyes”, la cual tiene más de 70 años funcionando, logrando sobrevivir 3 generaciones.

El trabajo se basa en una perspectiva hermenéutica, por lo cual se inscribe en el paradigma cualitativo de investigación. El análisis se hará con base en dos dimensiones principales: la toma de decisiones y la cultura organizacional, lo anterior para conocer si dichas dimensiones impactan o no en la permanencia de la organización.

Para recolectar la información nos basamos en dos herramientas: la observación directa y la entrevista.

### **Desarrollo temático**

En México las PYMES son consideradas como aquellas empresas que cuentan con un rango de empleados de 11 a 30, y que tienen ventas anuales de US\$303,001 hasta US\$7,5 millones para el sector comercio. En cuanto a las del sector industrial y de servicios, serán aquellas con entre 11 y 50 trabajadores, con ventas también en un rango de US\$303,001 hasta US\$7.5 millones. INEGI (2009)

En nuestro caso, hablamos de una PYME por el número de trabajadores que son 11 y al sector comercio.

Ahora bien, si agregamos el adjetivo familiar, resulta que debemos hablar no sólo de las características que hacen a la organización una empresa, sino también, es necesario referirnos a los lazos familiares que operan dentro de ella, los cuales se encuentran empapados de aspectos afectivos.

De acuerdo con Cruz et al. (2013:38), “la empresa familiar es aquella organización en la cual la propiedad de los medios, instrumentos y/o la dirección se encuentran operativamente en manos de una familia, debido a que fueron suministrados por un individuo o un pequeño grupo, por lo tanto la cultura de la empresa se ve ligada a los valores del propietario, que han sido adoptados entre los miembros de la organización, para guiar al vida empresarial”.

Así bien, y refiriéndonos a nuestro trabajo, es fundamental el análisis de la cultura organizacional en las PYMES familiares, lo anterior para poder desentrañar la complejidad que descansa en su operación.

Nosotros en este trabajo además de la cultura organizacional, analizaremos la toma de decisiones en la organización, con la finalidad de comprender el cómo esta organización ha logrado permanecer más de 70 años en el mercado.

La cultura organizacional la comprendemos como el conjunto de normas, valores, rituales y mitos que predominan y caracterizan el sentido de la acción de las personas en la organización,

siendo creada por los miembros de la misma y reproducida a través del tiempo; por su parte, definimos a la toma de decisiones como el proceso mental materializado en una acción, que requiere el diseño de alternativas que permitan elegir, de entre ellas, la que satisfaga los requerimientos o solucione un problema.

### **Objetivo**

Analizar a la PYME familiar guanajuatense “Mole Doña Reyes” para conocer si su toma de decisiones y su cultura organizacional impactan o no en la permanencia de la organización a través de más de 70 años.

### **Método**

Para la realización de este trabajo, se empleó la metodología cualitativa, ya que consideramos que de acuerdo a las dimensiones analizadas (cultura organizacional y toma de decisiones), este método proporciona información descriptiva que apoya a la comprensión de la relación de estas variables.

Como herramientas de recolección de información se utilizaron la entrevista a profundidad y la observación directa.

La entrevista a profundidad se realizó a la actual propietaria y dirigente, la Sra. Rosina Aguirre, esposa del nieto de la fundadora. La observación directa se realizó en las instalaciones de la organización y contempló desde la provisión de insumos, la elaboración del producto, hasta la venta final.

Para la ejecución de la entrevista se diseñó una guía estructurada con base en 23 preguntas generales, las cuales se dividieron en dos apartados, el referente a la cultura organizacional y el referente a la toma de decisiones.

A continuación describiremos la organización objeto de estudio de este trabajo, y más adelante, se presentarán los hallazgos respecto a la investigación realizada.

#### *Caso: Mole Doña Reyes*

“Mole Doña Reyes”, es una empresa familiar mexicana ubicada en el municipio de Apaseo el Alto Guanajuato, dedicada a la elaboración de productos alimenticios. Su principal producto es el mole típico mexicano elaborado de manera artesanal y con productos 100% naturales.

De acuerdo a la clasificación de la Secretaría de Economía, la empresa se considera una PYME ya que cuenta con 12 empleados que la ubican en el rango establecido para las pequeñas empresas del sector manufactura que abarca de 11 a 30 trabajadores.

En palabras de Rosina Aguirre, una de las actuales dirigentes, la esencia de la empresa es *“la elaboración y deleite de sabores típicos mexicanos que ayude a la conservación de las recetas típicas de México, y que los clientes tengan una experiencia única de sabores, donde existe un compromiso por parte de los dueños de conservar la receta original al pasar de los años”*.

Mediante esta esencia la empresa intenta tener un vínculo entre su producto único en la región y los clientes, es decir, se desea crear un producto que satisfaga el paladar del comensal y que lo deleite con su sabor único, además que sea el único lugar donde las personas puedan consumirlo sientan un calor de hogar al probar el platillo.

La llamada esencia de la empresa, forma parte crucial de la cultura de esta organización, lo cual se abordará más adelante.

#### *Historia de la empresa familiar*

“Mole Doña Reyes” inicia sus operaciones en el año 1941 de la idea de Reyes Figueroa y José Arzate, creadores de un pequeño establecimiento de comida, resultado de la necesidad de mantener a la familia ya que tenían 7 hijos y originado por las habilidades y el buen sazón de la señora Reyes.

No existe una planeación formal de la empresa, al paso de los años han ampliado sus platillos y giros. Comenzó siendo un pequeño establecimiento donde se vendía un platillo que es mole con arroz y pollo o guajolote, después cuando fue heredado en 1968 a la hija Adela Arzate por el fallecimiento de la Sra. Reyes Figueroa, fue cuando comenzaron a atender fiestas familiares como bodas y festejos de XV años entre otros, pero con este mismo platillo, por lo cual ya no solo era un establecimiento donde se iba a comer, sino que lograban surtir pedidos grandes, es decir que se ampliaron al servicio de banquetes.

Doña Reyes, la fundadora, encontró la manera de conquistar el paladar de la gente con este platillo, el cual se ha conservado con gran éxito hasta el presente año, ya que ha sido traspasado este negocio de la Sra. Reyes a su hija Adela Arzate en 1968, quien lo mantuvo a flote de igual manera como el medio de sustento de la familia hasta el año 1998 que fallece, y es nuevamente heredado a una tercera generación con Bertha Pérez, quien junto con Raúl Pérez y su esposa Rosina Aguirre lo han atendido y mantenido hasta el presente año.

IMAGEN 1: PLATILLO TÍPICO



Fuente: Elaboración propia.

Apaseo el Alto Guanajuato es conocido y visitado por turistas por dos atractivos en particular, por los artesanos ya que es aquí donde existe una gran variedad de talla de madera para diferentes productos, desde imágenes religiosas hasta muebles; y la segunda por su templo que es un edificio arquitectónico de estilo grecorromano, el Templo del Sagrado Corazón de Jesús, símbolo del pueblo Apaseoaltense, además que es una réplica aceptable de la Basílica de San Pedro, que está en la ciudad del Vaticano.

IMAGEN 2: TEMPLO DE APASEO EL ALTO



Fuente: Elaboración propia.

De igual manera la tradición culinaria son el mole, enchiladas, gorditas, tamales, atole, pozole, guacamole, camote horneado, etc., todo lo cual es acompañado de las tradicionales tortillas de maíz y sin faltar por supuesto los chiles en sus muy diversas variedades. Estos platillos aún se preparan en molcajetes, metates, ollas de barro, canastos de carrizo, cucharillas de palo, y vistosas cazuelas de barro.

Inicialmente los miembros de la familia que participaron en la empresa fueron dos: Reyes Figuera y José Arzate, quienes eran esposos. Ellos no contaban con estudios más que los básicos y no habían concluido su primaria así que solo sabían leer, escribir y hacer las cuentas que eran necesarias para el negocio.

Doña Reyes fue la fundadora del negocio y comenzó con la receta secreta del mole tradicional la cual enseñó muy bien a su hija Adela, quien se encargó de transmitir el conocimiento a su siguiente hija. Así bien, la tradición oral ha sido el medio por el cual se ha mantenido el negocio por más de 70 años.

Los trabajadores con los que la empresa ha contado desde su fundación y hasta la fecha, solo han sido familia, ya que no se dan a la tarea de contratar y si necesitan ayuda solo aceptan a alguien que sea de la familia ya sean hijos, esposos, primos, etc. Posteriormente conforme se ha ido traspasado el negocio, se han ido incorporando más personas por ejemplo hijos, sobrinos o nietos de los actuales dueños.

“Mole Doña Reyes” tiene sus instalaciones en el mismo lugar desde su fundación, en Calle Madero 106, Colonia Centro, Apaseo el Alto, Guanajuato, son instalaciones sencillas y totalmente típicas, ya que conservan aun la esencia de hace muchos años ya que no ha habido grandes remodelaciones.

IMAGEN 3: INSTALACIONES



Fuente: Elaboración propia.

El éxito y mantenimiento de esta empresa se atribuye a las buenas relaciones entre los miembros de la familia, que han tomado la elección de heredarla a la persona que desde su juventud se ha involucrado en el negocio y le ha dedicado tiempo y esmero para aprender y mantener la receta y con ello a los clientes; por tanto las nuevas generaciones han adoptado una actitud de apoyo y colaboración, ya que al final se ven recompensados todos los miembros ya que siempre ha sido el sustento económico de las personas que laboran ahí.

Al ser una empresa netamente familiar, no se cuenta con procesos y tareas definidas, sino que cuando hay que hacer algo, todos apoyan y trabajan al mismo ritmo para realizar lo que se necesita.

A pesar de que se creó hace ya más de 70 años, la empresa no cuenta con una misión y visión definidas formalmente, así como tampoco con un organigrama establecido.

Parece ser que esta cuestión no es ajena a la mayoría de las empresas familiares que existen en nuestro país, ya que muchas veces no se encuentra la necesidad de plasmar en papel lo que la empresa es. No obstante lo anterior, y con base en la investigación realizada, a continuación se propone una misión y una visión para la empresa familiar, al igual que un organigrama, todo lo cual fue elaborado con base en la información recabada en la investigación.

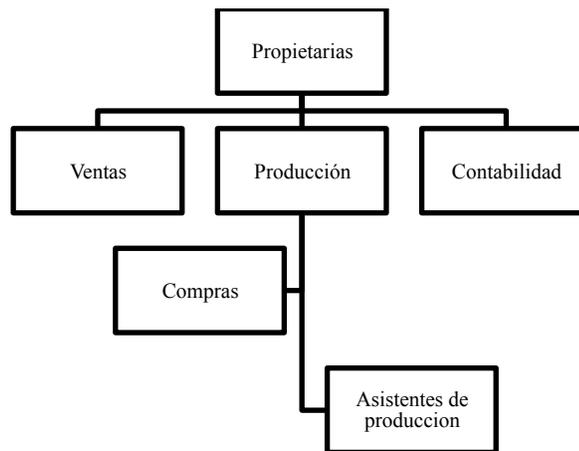
### *Misión*

Somos una empresa mexicana comprometida con la calidad de nuestros productos que ofrece platillos típicos hechos de manera artesanal, utilizando productos naturales, que busca deleitar el paladar de los consumidores.

*Visión*

Ser una empresa mexicana de platillos típicos de la región, conservando la gastronomía tradicional y deleitando el paladar de los consumidores a través de distintas generaciones.

IMAGEN 4: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia.

El organigrama presentado divide a la empresa en tres departamentos que son ventas, producción y contabilidad; dichos departamentos representan la manera en que se realizan actualmente las actividades de la empresa, sin embargo, no se han establecido y delimitado formalmente.

El área de ventas comprende lo relacionado a mercadotecnia, distribución y ventas; el área de contabilidad contempla lo financiero y lo fiscal; y finalmente, el área de producción se encarga del mantener la receta típica, de desvenar, secar, dorar, moler los chiles y condimentarlos para la elaboración del producto final.

IMAGEN 5: INGREDIENTES BÁSICOS DEL MOLE.



Fuente: Elaboración propia.

La empresa cuenta con un platillo básico y es el más importante que es el mole con pollo o guajolote acompañado de arroz rojo, y tortillas decorado con ajonjolí.

IMAGEN 6: PATILLO TÍPICO DE MOLE DOÑA REYES



Fuente: Elaboración propia.

Las ventas se realizan en el establecimiento los días domingos y el primer lunes de cada mes, además de atender en algunas ocasiones pedidos especiales para algún cliente que lo solicite. Los productos son entregados directamente en el establecimiento. Los principales clientes que tienen son principalmente de Apaseo el Alto, Celaya, Apaseo el Grande, siendo municipios de Guanajuato, pero también del estado de Querétaro y por conocidos familiares existen clientes de México que acuden a deleitar su paladar con el platillo típico.

El precio de los platillo oscila entre \$100.00 M/N hasta \$200.00 M/N, dependiendo de la pieza de carne que desee el cliente, ya que puede variar por la pieza o el tipo de carne ya que venden guajolote y pollo.

### *Cultura organizacional y Toma de decisiones en “Mole Doña Reyes”*

En este apartado y con base en el trabajo realizado, describiremos cómo se relacionan la cultura organizacional y la toma de decisiones en la empresa analizada.

Rosina Aguirre expresa que no sabe exactamente qué significa el término cultura organizacional, que jamás había escuchado ese término. En la entrevista mencionó que las personas que han sido dueños o administradores del negocio no han tenido una escolaridad mayor a la primaria, y que los nietos o sobrinos allegados al negocio solo han concluido la preparatoria, es decir que éste ha sido el mayor grado de estudios en el círculo apegado a la PYME.

Como se indicó en el apartado anterior, en “Mole Doña Reyes” no se cuenta formalmente con una misión y una visión, sin embargo a través de lo que ellos describen como la esencia de la organización es como se identifican, considerando esta descripción se concluye que el comportamiento organizacional es guiado apoyándose en valores como el respeto, el compromiso, la unidad y el trabajo duro.

Al ser el medio de sustento económico de los dueños, en la organización familiar solo se busca que se cumplan con todos los compromisos, sin importar qué miembro de la organización lo haga, solo importa que se tenga el conocimiento para cumplirlos. Cuando esto no es posible, se les enseñan algunas labores para que ayuden y así el negocio siga, por ejemplo, a través de la herencia se ha enseñado de madre a hija, todo lo necesario para que continúe el negocio.

Algo que resulta interesante que la dirigente manifestó, es que jamás se han puesto a pensar en qué elemento puedan mejorar en su negocio para que éste sea más rentable, lo cual pone de manifiesto que además de ser un sustento, el negocio es visto como una tradición que mantiene unida a la familia.

En la empresa, las opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta ya que son sólo 3 personas los que la administran actualmente, y sus hijos y nietos son quienes apoyan las áreas de producción, ventas y contabilidad. Por ejemplo en el área de producción, Rosina y Bertha enseñan a sus sobrinas, hijas y nietas a ayudar y hacer las cosas lo mejor posible pero también que sea rápidamente, ahorrando insumos y manteniendo el sabor tradicional de los productos.

Hay que recordar, que todos los miembros de la familia, aunque no sean trabajadores formales de la organización, colaboran con la misma, lo cual hace más complejo el análisis, no obstante, éste elemento nos da elementos para poder comprender el valor de la consanguineidad en la organización.

Es importante resaltar que no existe división de tareas, ni procesos formales de elaboración de productos, ni contables, por lo tanto el negocio ha sido exitoso y ha perdurado en situaciones tradicionales y con una administración intuitiva a través de más de 70 años.

Por ser una empresa familiar, la comunicación se da de manera informal, ya que se realiza de manera verbal y personal; esta manera de comunicación ha funcionado en la empresa puesto que los familiares se encuentran contentos y motivados, por lo cual colaboran armónicamente, expresan tener una relación buena y sobre todo se respetan, pero también son muy claros y directos para evitar problemas.

Respecto a la toma de decisiones, la entrevistada comenta que para lograr un buen rendimiento dentro de la empresa y obtener un mejor funcionamiento, siempre es necesario tomar las mejores decisiones.

Son Rosina, Bertha y Raúl quienes toman las decisiones estratégicas de la empresa a través del consenso, tomando en consideración la opinión de los tres. Las decisiones a las que se enfrenta cotidianamente la dirigente de la empresa son la elección de proveedores, de aceptación de pedidos especiales y de precios del producto.

En la empresa existen decisiones programadas y no programadas. Las primeras son las que se basan por ejemplo en los procesos de producción y elaboración; y las segundas se refieren a lo no rutinario, por ejemplo, Rosina al tener una situación diferente a lo cotidiano, busca ayuda para resolverla, la cual se busca con base en el problema que se presenta. Un ejemplo de lo anterior es si un proveedor no tiene a tiempo algún producto o es de baja calidad, se podría tomar la decisión de esperarlo o buscar un proveedor nuevo, en caso de querer un proveedor nuevo, se buscaría la información en proveedores conocidos y ver la calidad de los productos para realizar el mole, por ejemplo uno de sus principales decisiones son las de la calidad del chile ya que el mejor es el que viene de Zacatecas y si no lo encuentran deben intentar conseguirlo o buscar su mejor sustituto que es el que proviene de San Luís Potosí.

En la empresa, los indicadores financieros son tomados en cuenta para saber qué precios dar, pero no tienen procesos formales y controles establecidos para realizar esta tarea.

### **Resultados esperados**

Consideramos que “Mole Doña Reyes” es una PYME que tiene un conocimiento potencial respecto a cómo mantener una empresa familiar a flote y hacerla exitosa por más de 70 años y a través de 3 generaciones. Así bien, es una empresa familiar que presenta las peculiaridades de que

la cultura es trascendente y compleja ya que combina atributos de la familia propietaria y de la propia empresa. (De la Garza et al., 2011)

De esta manera, la toma de decisiones deriva de la combinación de lo funcional y lo afectivo, donde el perfil sociodemográfico de la familia, las tradiciones, los valores, el tamaño de la empresa, el sector donde se ubica y las amenazas del exterior, afectan su desempeño.

En entrevista comentaron que consideran que las relaciones familiares no afectan el negocio ya que saben sobre llevar esa situación.

Las PYMES familiares enfrentan diversos retos como crecer, madurar y permanecer. En este sentido consideramos que existen ciertos aspectos que deben ser considerados por estas organizaciones para lograr su madurez, por ejemplo incorporar planeación estratégica, establecer un gobierno corporativo para tomar mejores decisiones, buscar apoyo en programas públicos, lograr la capacitación e incorporar la innovación como una constante en los procesos, tener una organización interna y una administración, diseñar un plan de sucesión, conocer la cultura organizacional, etc.

“Mole Doña Reyes” es el claro ejemplo de que después de más de 70 años no ha necesitado esto para garantizar su existencia, lo cual aporta al conocimiento de las PYMES familiares, ya que la cultura y los modos de ser y de hacer en cada una de ellas, son los que realmente las hacen permanecer y crecer, más allá de las formalidades que muchas veces nos da la Administración.

Si pensamos a la cultura organizacional como el conjunto de hábitos, costumbres y valores que delinear el comportamiento de las personas dentro de la organización, evidentemente esto afecta el proceso de toma de decisiones, por lo cual como conclusión del trabajo realizado se determina que la cultura organizacional afecta la toma de decisiones en la empresa “Mole Doña Reyes”.

No obstante que “Mole Doña Reyes” ha permanecido por muchos años, consideramos que es recomendable que se adquiriera cierta formalidad en diversos aspectos tales como la elaboración de la planeación estratégica, la cual contemple la formalización y difusión de la misión, visión y procedimientos organizacionales, lo anterior para que se fortalezca la cultura organizacional y se logre tener una estructura que pueda darle una identidad propia a la organización con el fin de hacerla crecer ya que conforme a lo analizado tiene un gran potencial que la puede hacer crecer y no solo mantenerse a flote. Lo anterior implica poner en marcha un proceso de formalización y un plan de negocios bien estructurado, haciendo un análisis costo-beneficio.

Finalmente resulta conveniente mencionar las limitaciones de este trabajo, ya que el análisis se redujo solamente a dos variables, no obstante consideramos que resultó un buen ejercicio para problematizar respecto al estado actual y local de las PYMES locales familiares.

### Referencias

- Cruz Sánchez, Z., Ramírez Martínez, G., Lozano Carrillo, O., Zebadúa Sánchez, A. Y., Molina Figueroa, B. E. & Velasco Estrada, L. J. (2013) "Organizaciones y familia: experiencias en Mexico y España", Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V., México, p.37-48.
- De la Garza, M., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J., & Díaz, J. (2011) "Los valores familiares y la empresa familiar en el noreste de México", *Cuadernos de Administración*. Bogotá, p. 315-333.
- INEGI (2009) "Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos", *México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Censos económicos 2009*. Consultado el 01 de mayo de 2014. Disponible 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)
- OCDE (2013) "Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México", OECD Publishing. Consultado el 01 de junio de 2014. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264204591-es>
- Entrevista estructurada: Sra. Rosina Aguirre Pérez de 49 años Administradora del negocio, Apaseo el Alto, Gto. el 9 de agosto del 2014 en las instalaciones del negocio en Francisco I Madero

# La naturaleza performativa de la empresa familiar. Un estudio de caso

Alba María del Carmen González Vega  
*Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa*  
alba117@hotmail.com

## Resumen

La presente investigación exhibe el análisis organizacional a un empresa familiar con base en metodología cualitativa, con la finalidad de reconocer elementos complejos sobre su naturaleza y su dinámica, a partir de reconocer un contexto económico, político, cultural y simbólico que se entretiene para dar vida a una organización y a una familia que establece ciertas prácticas organizacionales que tienen un impacto en sus rutinas y fuerzas operacionales, desde el entorno externo que las trastoca hasta los afectos que se cruzan para dar lugar a una dinámica específica, donde el dinero, el trabajo y el poder se sujetan a imaginarios sociales, estructuras de poder, instituciones, y las relaciones de los diferentes actores organizacionales que tienen su expresión en el desempeño organizacional. Para lo cual el presente escrito se divide en tres apartados; 1) sobre la dinámica de la empresa familiar que explora las relaciones entre el dinero, el trabajo y las tensiones que se entretienen; 2) la empresa familiar como campo que indaga sobre el estudio de caso que se está llevando a cabo para la tesis doctoral y; 3) las reflexiones que se sustentan en los materiales revisados para dar cuenta de la complejidad de la naturaleza de la empresa familiar.

Palabras clave: dinero, poder, trabajo, campo y empresa familiar.

## Introducción

El presente escrito parte de la idea de que la empresa familiar es un sistema complejo adaptativo<sup>18</sup> compuesto por dos instituciones sociales de gran importancia para la reproducción social, la familia y la empresa; cada una con reglas, valores, creencias y comportamientos específicos de su campo; su dinámica se establece a partir de las capacidades competitivas y sus relaciones de producción, crecimiento y estrategia de cualquier empresa (Castaings, 2001) y; a las relaciones de consanguinidad y afecto que cohesionan y reproducen a una familia. La empresa familiar está sujeta a un contexto económico, cultural y social que establece relaciones sociales y económicas de producción y; formas de organización del trabajo específicas bajo esquemas de parentesco adaptadas de la fusión de éstas dos instituciones sociales, cuya finalidad es la eficiencia y productividad del sistema empresarial y la continuidad de éste como patrimonio de la familia (Cisneros, Ramirez, & Magallón, 2011). Sin embargo, esta relación es compleja y se adapta a las múltiples interrelaciones que se suscitan en las estructuras de poder, reglas, relaciones y actores y; a la construcción social de lo que debe ser, es y quiere ser la familia y la empresa donde el dinero, el trabajo y el poder se sujetan a imaginarios sociales, estructuras de poder, instituciones, y las

---

<sup>18</sup> es complejo en el sentido de que es diverso y conformado por múltiples elementos interconectados; y adaptativo, porque tiene la capacidad de cambiar y aprender de la experiencia.

relaciones de los diferentes actores organizacionales que tienen su expresión en el desempeño organizacional.

### **Revisión teórica: La dinámica de la empresa familiar**

#### *La empresa familiar y el dinero*

La empresa familiar está sujeta a las reglas del mercado al que pertenece, ya sea local, regional o internacional, y para su sobrevivencia, crecimiento o desarrollo debe de establecer estrategias de acción y fomentar sus capacidades competitivas para lograr generar el excedente (Castaings, 2001) que se transformará en ganancias monetarias para la familia; es decir, un medio productor de dinero que cubra sus necesidades y la continuidad del sistema empresarial. Un punto importante de tener en cuenta, es que, en términos ideales, la empresa familiar se establece con la necesidad de crear un medio de trabajo, un medio generador de riqueza económica y dejar de ser fuerza de trabajo a ser dueños de un medio de producción y que con el paso del tiempo, ésta se herede como patrimonio; es decir que, el empresario como actor principal de la economía y, como parte y sustento de una familia, puede surgir a partir de esta necesidad reconocida.

En el Circuito de Mercancías y Servicios, a la familia se le soslaya sólo como un agente económico que consume, ahorra, invierte y ofrece servicios de trabajo; sin embargo, ésta ante necesidades sociales y de reproducción económica buscará estrategias que la sitúen como familia empresaria; es decir, que la propiedad de una empresa se encuentre en manos de una familia. Esto, nos lleva a la reflexión sobre la conceptualización del empresario como aquel innovador de productos, de mercados; e impulsor del cambio y de la productividad (Castaings, 2001); sino a este, interactuando en un sistema social más complejo que lo define como individuo, y que este impulso y condición de ser empresario estén incluidos otros deseos como la continuidad y el bienestar de la familia a través de la generación de riqueza económica<sup>19</sup>. Es decir que, la familia, al igual que la sociedad moderna, requiere de dinero para su reproducción biológica, económica,

---

<sup>19</sup> Aunque he de aclarar que esta necesidad de continuidad y bienestar no se reduce únicamente en términos económicos, sino se reconoce esta imbricación con necesidades complejas del ser humano ya sean simbólicas y psicológicas.

política e imaginaria de lo social (Castaingts, 2014); y es así que, que la empresa se convierte en un medio concreto de subsistencia.

#### *La empresa familiar y trabajo*

Como sistema complejo, la empresa familiar delimita formas de cooperación y de colaboración específicas que tienen impacto en la productividad y eficiencia del desempeño organizacional; es decir que, el trabajo y la forma de organizarse, de concebirse y de llevarse a cabo no sólo se contempla bajo la dimensión de generar ganancias monetarias y el conjunto de actividades humanas coordinadas para producir algo (Castaingts, 2014), sino a esta imbricación de racionalidades económicas y afectivas que se conjugan para dar vida a la empresa familiar.

La estructura del poder en una empresa familiar se da a partir de la imbricación de los dos sistemas sociales; donde el sistema empresarial se define como:

*“un tipo específico de organización; es decir, se analiza bajo la perspectiva de los Estudios Organizacionales, definiéndose como “a los espacios –más o menos– difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, que se relacionan o no a objetivos – personales y organizacionales– diversos y ambiguos, en el contexto de la acción organizada. Dicha acción es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos y cruzada por lógicas de acción económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, discursiva y metafórica (De la Rosa, 2004 en Ramírez, De la Rosa, & Vargas, 2011, p. 15),*

Donde dominación está basada en el arreglo medios- fines, en la racionalidad instrumental, en los estatutos y normas explícitas, así como la autoridad está sustentada en la estructura organizacional (Weber, 1983) y su funcionamiento se referencia a la división de trabajo y la coordinación bajo un esquema de técnica y conocimiento (Mintzberg, 2002). En el caso de la familia, la jerarquía de poder está establecida a partir de la construcción social de las relaciones de afecto, confianza y respeto, de una sociedad dada; en términos de Weber, (1983), en la dominación tradicional con base en las creencias y tradiciones.

Las estructuras de poder en la empresa familiar se ven empalmadas por esta imbricación, en el caso que el padre es el director, éste es quien toma las decisiones y su palabra es poder, y los empleados que pueden ser o no esposa e hijos acatarán la regla implícita del sistema familiar y la regla explícita del sistema empresarial. Una de las principales problemáticas encontradas en la organización del trabajo es cuando la jerarquía de la empresa y la familiar no encajan; es decir, es incongruente y trae consigo tensiones explícitas; por ejemplo, cuando la esposa es quien funge de jefe de departamento y el hijo de director general; en el sistema familiar la madre es quien detenta un mayor poder y mecanismos de dominación y el hijo acata y se somete. Es en este sentido, que las cosmovisiones de cómo debería de ser la empresa se contraponen en la definición de esquemas poder y juego entre los participantes en la organización que también son familiares y que le dan sentido a sus acciones con base en la racionalidad económica, pero también a las relaciones de afecto y de consanguinidad.

Otro punto de reflexión gira en torno a la generación de competencias y de resolver las necesidades de crecimiento del sistema empresarial a través de la inclusión de la familia en puestos que no corresponden con sus capacidades y habilidades, llamado nepotismo (Leach, 2009); sin embargo, esto se puede explicar a través de esta necesidad de continuidad y la finalidad por la cual se estableció la empresa, la búsqueda de perpetuidad del patrimonio a partir de generar un medio de producción para la familia, la cual no podría no estar basada únicamente en la racionalidad económica; sino a las emociones que cohesionan el orden familiar; y dado esto, la generación de riqueza monetaria y las relaciones que se establecen, no sólo se dan bajo un esquema meramente de intercambio de un salario o de una prestación; ya que en algunos casos, la familia no recibe contraprestación a su fuerza de trabajo y ésta sólo representa un insumo necesario pero altamente valioso que se dirige a la continuidad y el bienestar de la familia; de tal forma que, los mecanismos de cooperación y colaboración se pueden sujetar a comportamientos establecidos en el seno de la familia, las creencias y ritos que se entremezcla en la reproducción imaginaria de lo que deber ser; es decir, la cooperación no como un medio de intercambio de mercancías, sino como una expresión del amor, del respeto y la confianza al ser parte de.

Bajo esta lógica, se considera que una parte de la esencia de la empresa familiar y su racionalidad económica e instrumental se sustentan en la economía abierta y globalizada del contexto regional y mundial, dando lugar a que sus fuerzas operacionales maniobren bajo un esquema de alto grado de incertidumbre, por lo que sus niveles de competitividad se convierten en

uno de los factores clave para su continuidad y permanencia (Castaingts, 2001) siendo los siguientes:

- los costos de producción de la empresa,
- la tasa de ganancia que se necesita para financiar el crecimiento,
- la tasa de ganancia que se considera como socialmente aceptable y deseable para la empresa,
- el porcentaje de participación que tiene sobre el total del mercado considerado y,
- a la reacción de los consumidores frente al precio impuesto.

Es decir que, la empresa familiar tiene esta naturaleza, la combinación y fusión de lógicas que dan lugar a un sistema complejo de interacciones e interdependencias que se explicitan en la dinámica organizacional, es decir, que tiene esta doble naturaleza que no podemos separar y establecer límites; es empresa y requiere ciertos requerimientos para su continuidad como lo es el reconocimiento por parte de sus integrantes de que pertenece a un sistema económico, político y social que se sujeta a las fuerzas de la competencia del sector al que pertenece y al nivel de capacidad de supervivencia y crecimiento que puedan implementar como familia.

#### *Tensión en la empresa familiar*

La dinámica de la empresa familiar está sujeta, como lo dijimos al principio, a partir de las complejas interrelaciones que se suscitan; emergencias positivas y/o negativas que dan pie a grandes éxitos o grandes fracasos que se forjan a partir de condiciones precisas en un momento determinado. Para unas, la familia será un pilar fundamental de éxito a partir de ciertos comportamientos, experiencias, habilidades y valores que se entremezclan para exponerse como capacidades organizacionales en el proceso de producción; y para otras, un conflicto constante que no corresponde a las necesidades empresariales convirtiéndose en perturbadores.

Pareciera que el conflicto en aquellas empresas familiares llamadas exitosas está ausente; sin embargo, y como todo sistema complejo, el conflicto se vuelve un catalizador o disparador de emergencias que mueve y ajusta las actividades operativas y creativas para dar lugar a nuevas funcionalidades y nuevos estadios. Esto tiene que ver en la forma que se conceptualiza el conflicto y la construcción del deber ser de toda empresa; en la literatura aglosajona y específicamente de la línea de la *Family Business Review* establece y busca los medios de reproducción exitosos sobre la

continuidad de la empresa; es decir, lo que se debe de hacer y lo que no se debe hacer, dando pautas de comportamiento en la operatividad y dinámica de la empresa; sin embargo, la lógica de la empresa familiar mexicana tiene otros elementos para su comportamiento y cosmovisión de cómo debe ser que tiene que ver con aspectos de reproducción simbólica legitimados primeramente en la colectividad y, en segundo plano con base en las reglas explícitas e implícitas de la sociedad mexicana.

Sin embargo, la fusión de los dos sistemas sociales no es simple y causal; sino es una construcción compleja de los elementos que lo conforman y de relaciones interdependientes que les otorgan características específicas que dan lugar a adaptaciones diversas, de ahí la particularidad de cada empresa. Es decir, que no sólo hay un equilibrio posible sino diferentes tipos que se ajustan a la estabilidad y al caos, que se repliegan a procesos evolutivos creativos generados por los integrantes de la empresa familiar influenciando o creando nuevos estadios organizacionales generando aprendizaje organizacional o el rompimiento del sistema.

### **Objetivo:**

Indagar sobre la naturaleza de empresa familiar desde la perspectiva de estudios organizacionales.

### **Método:**

Para el desarrollo de la presente investigación, se está utilizando metodología cualitativa; las principales herramientas son entrevistas semiestructuradas, observación no participante y revisión documental e histórica en un estudio de caso.

### **Resultados preliminares:**

#### *La empresa familiar como campo*

Después de hacer una revisión sobre la dinámica general de la empresa familiar, podemos observar que la definición de campo de Castaingts (2014) nos puede dar una interpretación más completa y, sobre todo bajo un esquema de mayor complejidad entre los elementos que se interrelacionan; en este sentido, se considera necesario hacer una vinculación del concepto de campo y el estudio de caso que se lleva a cabo en la investigación doctoral.

Se define como campo:

... un espacio social y/o físico en el que se encuentran involucrados actores, relaciones y reglas...y como un conjunto estructurado de juegos entre los actores y que, como todos los juegos, están sujetos a reglas y premios o castigos en función del juego de cada actor (p. 127 y 128).

### *Estudio de caso*

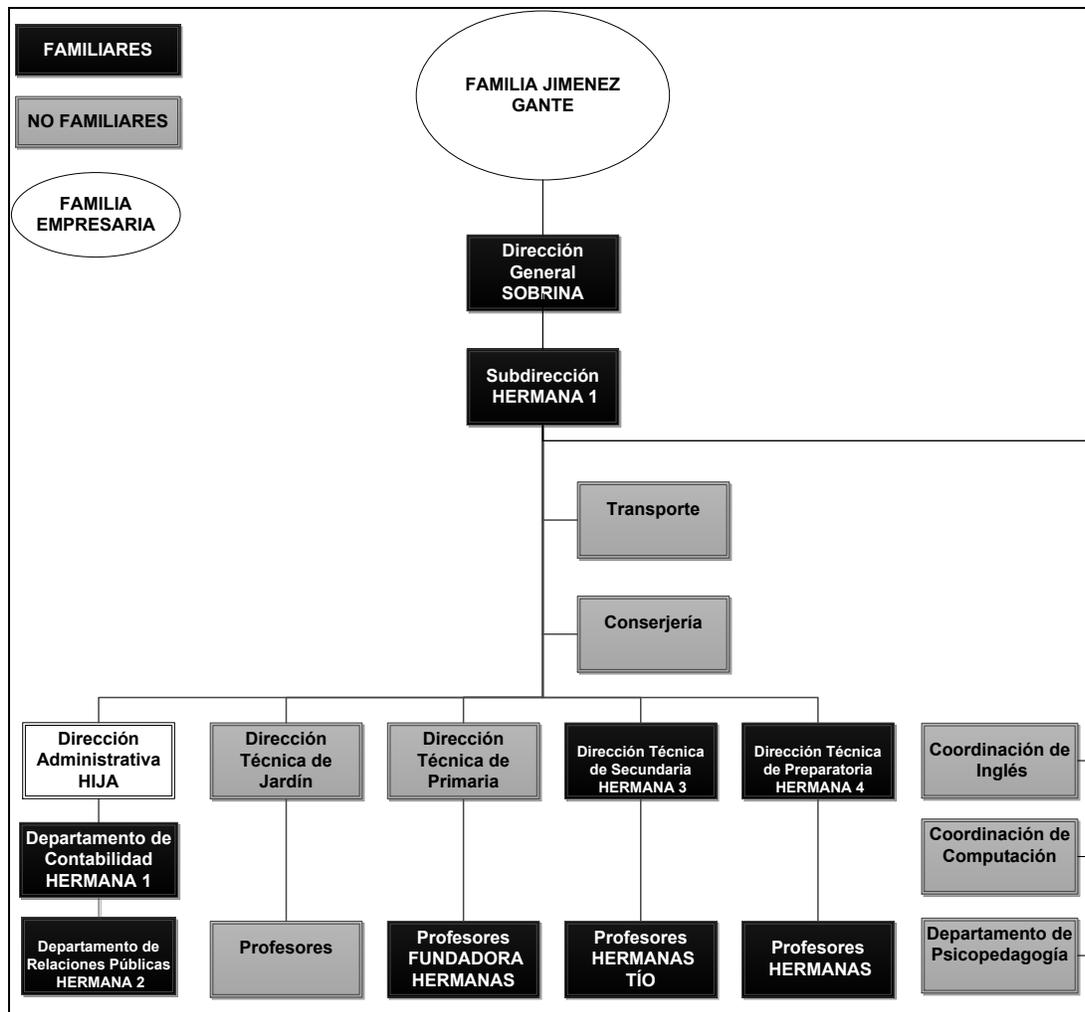
La investigación doctoral se lleva a cabo en una empresa de propiedad familiar<sup>20</sup> con el siguiente perfil:

- Escuela de sostenimiento privado.
- Giro: educación.
- Servicios: Pre-escolar, primaria, secundaria y preparatoria.
- Años de vida: 33 años.
- Tamaño: Mediana.
- fundadora de la organización: Sonia Gante Mendieta y copropietario Raúl Jiménez.

La propiedad está concentrada en una familia -la familia Jiménez-Mendieta- y algunos puestos de estratégicos están operados por integrantes de la familia nuclear y ampliada con respecto a la fundadora como se plasma en el organigrama 1:

---

<sup>20</sup> En el presente estudio de caso se hace explícito que los nombres son ficticios ya que se concertó que sus datos fueran anónimos.



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas realizadas  
 ORGANIGRAMA 1-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FAMILIA

### Actores

En este caso, se identifican a los actores con base en la definición siguiente:

“Son personas que participan en mercados, en otorgamiento de dones o en relaciones con grupos o el Estado. Estas personas pueden ser vendedores o compradores que se encuentran en relaciones de cooperación o competencia con otras personas o entre ellas mismas. Entre estos actores se establecen configuraciones que conducen a comportamientos y a interdependencias”.(Castaingts, 2014, p. 146)

En el caso del presente estudio se identifican a tres actores en el interior de la organización; los propietarios, los empleados familiares y los empleados no familiares. Estos actores tienen

relaciones implícitas del modo de producción al que pertenecen, la diferencia entre propietario y aquellos que son fuerza de trabajo; sin embargo, las relaciones que se entremezclan en aquellos que conforman actores en la empresa familiar se conforman con base en alianzas políticas específicas, con una naturaleza ambivalente, la alianza de los integrantes de la familia para la continuidad del sistema; es decir, una serie de acciones que configuran para que la empresa lleve a cabo su función de la mejor manera y, ésta siga siendo una fuente de empleo para los empleados familiares y una fuente generadora de recursos económicos para la familia empresaria. Bajo este esquema de alianzas políticas, la cooperación se sustenta bajo dos esquemas; por un lado las relaciones consanguíneas que denotan relación de amor, confianza y respeto: por otro lado, bajo los esquemas de reproducción social del trabajo, un salario, prestaciones y beneficios sociales establecidos bajo un contrato. La tensión de las alianzas se basa en las tensiones inherentes a las contradicciones sociales de la relación de la propiedad privada y fuerza de trabajo; y a las relaciones contrapuestas de las jerarquías de autoridad del sistema familiar y el sistema empresarial; así como los conflictos derivados de las cosmovisiones particulares de cómo hacer el trabajo y las actividades derivadas de este.

### *Reglas*

En cuanto a las reglas, identificamos de dos tipos:

#### *Las reglas externas:*

- Delimitadas por el sector al que pertenece; en este caso la Secretaría de Educación Pública (SEP) para jardín, primaria y secundaria y; la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) para preparatoria.
- que regulan las relaciones laborales entre particulares como lo es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).
- que establecen los parámetros de administración fiscal, en este caso, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Servicio de Administración Tributaria (SHCP).

#### *Las reglas internas:*

- Las reglas formales: aquellos parámetros explícitos de comportamiento y actividades derivados del trabajo y de la profesión, regularmente expuestos en las funciones del puesto.
- Las reglas implícitas: aquellos parámetros de comportamiento y actividades derivados de las relaciones consanguíneas: de las formas, creencias y hábitos construidos del sistema

familiar. Y aquellas referidas a la dinámica organizacional específica de la interacción de todos los actores.

Los premios y castigos también tienen esa referencia externa e interna, la primera que tiene que ver con el cumplimiento de las reglas establecidas para llevar a cabo su función educativa en donde la SEP y la UNAM determinan ciertas prácticas específicas; las reglas formales internas que tienen que ver con la actividad cotidiana de la organización a partir de las formas de control y evaluación al desempeño de la persona en el puesto que funge como reconocimientos simbólicos y/o económicos o el castigo mayor la salida del sistema ; y por último el cumplimiento de las reglas informales, los premios y castigos que se sujetan al juego familiar, como mayores grados de libertad en las funciones del puesto y la imbricación a partir de su rol en la familia y en la empresa; o la supresión del habla<sup>21</sup> en cualquier ámbito ya sea en la empresa o en espacios de convivencia con la familia.

#### *Instituciones*

Para Castaingts (2014) la escuela Regulacionista francesa: “una institución es una codificación de una o varias relaciones sociales fundamentales.....que normalizan las representaciones individuales e inducen a acciones y prácticas sociales” (p. 148). Es decir que, las instituciones constituyen creencias y reglas de actuación, ya sea a partir de una visión individual y una cosmovisión colectiva de lo debe ser, a partir de una codificación simbólica que se establece en un código de conducta. En el caso del presente estudio, se encuentran como referencia tres instituciones principales: la empresa, la familia, y la educación, las cuales se explican a continuación en la tabla 1:

TABLA 1-INSTITUCIONES EN EL ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA FAMILIAR

<b><i>Empresa</i></b>	
<b>Objeto organizacional</b>	División y coordinación del trabajo con base en parámetros de eficiencia y eficacia. Dominación racional (Weber, 1983)
<b>Objeto económico</b>	Producción de bienes y servicios. Generación de excedente.
<b>Objeto social</b>	Unidad económica que permite la reproducción social a través del pago de salarios y distribución del excedente.
<b>Reglas</b>	Del mercado, las fuerza de la competencia, estrategias de acción para la supervivencia y crecimiento de la empresa.

21 Castigo identificado a través de entrevistas realizadas

**Familia**

<b>Objeto biológico</b>	Reproducción de la especie
<b>Objeto económico</b>	Unas familias producen, otras distribuyen y todas consumen. El trabajo para la familia es el elemento que sustenta la organización socioeconómica actual.
<b>Objeto social</b>	Se refiere tanto a la transmisión de conocimientos, valores, normas, costumbres, tradiciones, como a la formación de hábitos y actitudes. Relaciones afecto, amor, confianza, respeto, etcétera.
<b>Reglas</b>	Sociales insertas en un contexto histórico y cultural específico. Construcción social de las relaciones afectivas y de consanguinidad de la familia.

**Edución- Escuela**

<b>Objeto económico</b>	<i>Desarrollo de habilidades, conocimientos y aptitudes para la formación de la fuerza de trabajo.</i>
<b>Objeto social</b>	<i>Reproducción de sistemas de disciplina y de reproducción económica y social. (Castaingts, 2014) (Espinosa, 2010)</i>
<b>Reglas</b>	<i>Sociedad del conocimiento y desarrollo de competencias para el trabajo. Imposición de la política educativa del Estado. Prácticas concretas establecidas por las grandes organizaciones educativas de la sociedad mexicana; en este caso, la SEP y la UNAM.</i>

Fuente: elaboración propia

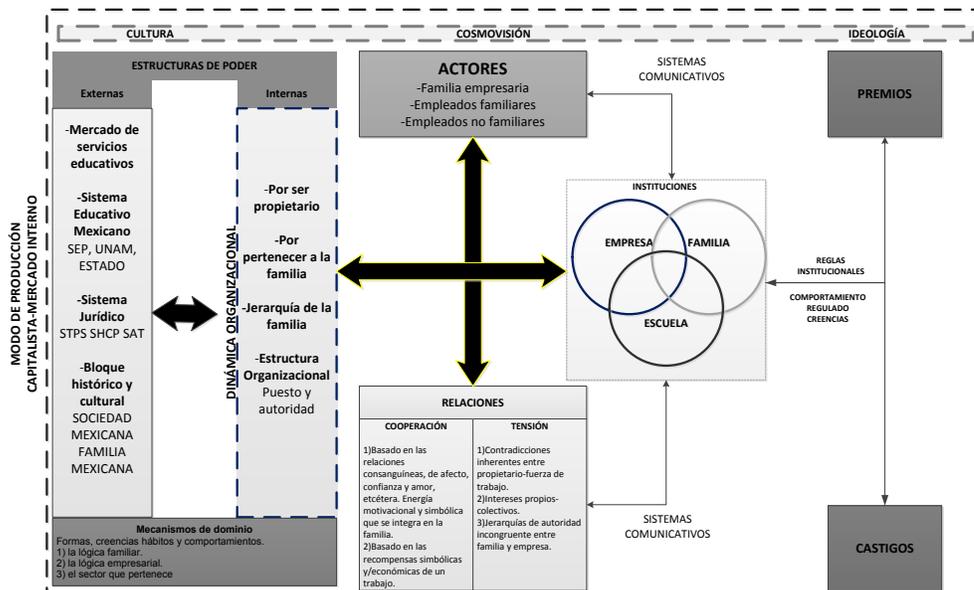
En la tabla 2 se exponen los componentes identificados del campo del estudio de caso de la empresa familiar y en el esquema 1 se presenta la interrelación de los componentes.

TABLA 2- COMPONENTES DEL CAMPO DE LA EMPRESA FAMILIAR

<b>Componentes del campo</b>	<b>Naturaleza expuesta</b>
<b>Actores</b>	Familia propietaria, empleados familiares y empleados no familiares
<b>Modo de producción: Capitalista</b>	Separación de la propiedad privada y la fuerza de trabajo Propiedad privada-Familia empresaria Fuerza de trabajo :Empleados familiares y empleados no familiares
<b>Estructuras de poder</b>	Por ser propietario. Por pertenecer a la familia. Jerarquía de la familia. Basado en la estructura organizacional y al puesto que se funge.
<b>Reglas</b>	Externas; al sector que pertenece, las organizaciones que regulan el trabajo y el cumplimiento de obligaciones fiscales

<b>Componentes del campo</b>	<b>Naturaleza expuesta</b>
<b>Mecanismos de dominio</b>	<p>Internas: explícitas e implícitas orden familiar y dinámica organizacional.</p> <p>Formas, creencias hábitos y comportamientos.</p> <p>la lógica familiar.</p> <p>La lógica empresarial.</p> <p>Al sector que pertenece</p>
<b>Cooperación</b>	<p>Basado en las relaciones consanguíneas, de afecto, confianza y amor, etcétera. Energía motivacional y simbólica que se integra en la familia.</p> <p>Basado en las recompensas simbólicas y/económicas de un trabajo.</p>
<b>Tensión</b>	<p>Contradicciones inherentes entre propietario-fuerza de trabajo.</p> <p>Intereses propios-colectivos.</p> <p>Jerarquías de autoridad incongruente entre familia y empresa.</p>
<b>Premios y castigos</b>	<p>Referenciado al tipo de reglas y a las instituciones que se conjugar en la dinámica organizacional.</p>
<b>Instituciones principales</b>	<p>Empresa</p> <p>Familia</p> <p>Educación</p>

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia con base en (Castaingts, 2014)

QUEMA 1-INTERRELACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL CAMPO DE LA EMPRESA FAMILIAR

## Reflexiones

En la búsqueda de comprender la naturaleza de las organizaciones, en este caso la empresa familiar, hemos tratado de comprenderla bajo esquemas de complejidad, es decir, a través de las múltiples interrelaciones que se suscitan en ellas y en el contexto histórico, económico, político y cultural que influencia de diferentes formas la dinámica organizacional. La empresa familiar se establece con un fin explícito en un contexto determinado y en un momento histórico específico; es decir, la búsqueda del dinero como medio de reproducción social de la familia a partir de la creación de un medio de trabajo y de supervivencia que gira en torno a la generación de la riqueza monetaria y la creación de un patrimonio que sirva de sustento.

De tal forma que la actividad económica y la relación con el trabajo, no sólo se determina como una función sencilla de producción sino a la relación compleja de observarlo bajo esquemas culturales y simbólicos que se configuran con base en las relaciones que se entretajan entre el individuo—familia-organización-sociedad; relaciones que se conjugan para determinar ciertas prácticas, métodos y formas de llevar a cargo una empresa; en este sentido, la empresa familiar no es un ente aislado es un organismo que se encuentra sustentando en estructuras específicas de poder externas e internas que establecen ciertas directrices en la reproducción del imaginario organizacional configurando mecanismos de dominio sustentados en las diversas instituciones que tienen una influencia claramente identificable y otras que no son lo del todo pero que ejercen fuerza para conformar un sistema empresarial.

La empresa familiar tiene esta naturaleza ambivalente y no excluyente, ser una organización que sustenta sus actividades empresariales con base en las relaciones de consanguinidad, amor, respeto y confianza, las cuales se entremezclan con las necesidades empresariales y las necesidades familiares, relaciones de cooperación y tensión inherentes y entremezcladas de las relaciones de producción, de las relaciones entre la familia empresaria, los empleados familiares y no familiares, las expectativas e intereses de cada rol, juego y alianzas políticas que se entrecruzan con su inserción en un mercado específico de bienes y servicios, sistemas jurídicos y educativos estableciendo ciertas prácticas concretas en la dinámica organizacional.

En la presente reflexión se tuvo un acercamiento mucho más complejo de lo que son las empresas familiares; es decir, de las relaciones que se entretajan con base en su naturaleza; que el

proceso económico es también un proceso social que construye ciertos imaginarios sociales, no bajo la relación causa-efecto sino a la relación multicausal y homeostática que se manifiestan en el orden y caos de la dinámica organizacional de una empresa familiar con base en la construcción social del desempeño, de las formas, prácticas y hábitos que se sujetan a escenarios particulares pero a la vez influenciados por las instituciones, la cultura, las cosmovisiones e ideologías del dinero, del poder y el trabajo.

### Referencias bibliográficas

- Belausteguigoitia, R., Imanol. (2010). *Empresas familiares : su dinámica, equilibrio y consolidación* (Primera.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Castaingts, T. J. (2001). *Los sistemas comerciales y monetarios en la triada excluyente. Un punto de vista latinoamericano*. México, DF.: Plaza y Valdés y Universidad Autónoma Metropolitana.
- Castaingts, T. J. (2014). *Dinero, Trabajo y Poder* (En proceso de revisión editorial.). Universidad Autónoma Metropolipolitana-Iztapalapa.
- Cisneros, L., Ramirez, G., & Magallón, A. (2011). Control en el empresa familiar. *AD- MINISTER*, 18(enero-junio 2011), 49–76.
- Espinosa, Y. A. (2010). Marcas del paso en la educacion basica en los ahora adultos. *Rayuela*, 2(3).
- Leach, P. (2009). *La empresa familiar* (3ra ed.). Argentina: Granica.
- Mintzberg, Henry. (n.d.). *La estructuración de las organizaciones*.
- Ramírez, G., De la Rosa, A. A., & Vargas, L. G. (2011). Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, (3), 7–51.
- Weber, M. (1983). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económico.

# Esquematización de puntos críticos de control de microempresarios a través de las bases establecidas por el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control

María Teresa Lugardo Bravo.

Verónica Velázquez Romero.

*Tecnológico de estudios superiores de Coacalco*

teresa.lugardo@tesco.edu.mx

## Resumen

La presente investigación, es la primera parte de un proyecto que busca desarrollar un modelo de control financiero como apoyo a la toma de decisiones para las microempresas, en respuesta a la dificultad de determinar los puntos en donde se pierde el control y generando la falta de información pertinente para poder generar una estrategia que les permita ser competitivas, dentro de la Globalización de la cual ningún país se ha escapado. La metodología HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), desarrollada para la identificación de peligros específicos y medidas de control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos, se toma como fundamento para proponer un método análogo para el control financiero. Finalmente, se dejan sentadas las bases para la determinación de los puntos críticos de control que deben ser vigilados y así, conocer con mayor certeza, la información del costo de los servicios y/o productos que se presta o genera el microempresario.

Palabras claves: Control Financiero, estrategia, puntos críticos de control, costo de servicios y/o productos.

## Introducción

Cuando se conoció el fenómeno de la Globalidad, inicio con mayor ímpetu la competitividad en todas las áreas, a nivel personal, empresarial y nacional, las líneas divisorias literalmente desaparecieron, logrando disponer de productos elaborados allende de nuestras fronteras. El término de competitividad se aplica en la actualidad a una empresa, un sector económico o, a un país. (Morales Gonzalez & Pech Varguez, 2000). Se afirma que la acepción puede ser tomada en forma diferente cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo a una especialidad o enfoque que lo defina. (Morales Gonzalez & Pech Varguez, 2000)

Dentro de este proceso las empresas han tenido que replantearse, rompiendo paradigmas seguidos tradicionalmente y adecuándose a las nuevas necesidades del entorno. Las entidades económicas mexicanas se han visto influenciadas por estas nuevas reglas del mercado internacional, golpeando gravemente a las micros y pequeñas empresas, a fin de que estos negocios, que componen la mayoría de la planta productiva con más del 90% de los empleos

creados, el Gobierno Federal se ha visto en la necesidad de crear Instituciones de apoyo, a fin de contrarrestar los efectos negativos de la apertura económica, por lo que la competitividad se analiza desde diferentes tópicos, es decir desde el aspecto internacional, nacional, personal, sectorial y empresarial, según (Esser, hillbrand, & Meyer-Stamer, 1996)

La investigación inicia con el estudio de micro empresarios , con el desarrollo de un modelo de control financiero a partir del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control, (HACCP) el cual normalmente se emplea en el área alimenticia, se ha logrado adoptar su procedimiento para llevarlo a cabo mediante una analogía para el mejoramiento en la obtención de información contable-financiera, lo que permitirá al micro empresario conocer sus debilidades y transformarlas en oportunidades, como el caso de que ignoran la realización de algunos gastos en los que se incurre y que impactan en la eficiencia del negocio.

El Gobierno mexicano ha tenido que responder ante estas necesidades, por lo que la administración Foxista expidió la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa siendo su principal objeto la de promover el desarrollo económico nacional, fomentando la creación de las micro, pequeñas y medianas empresas. (Diputados.gob.mx, 2012)

Siendo la encargada de la aplicación de esta Ley la Secretaría de Economía, por lo que el objeto principal de dicha Ley es el fomento de Empleo y el Bienestar Social de todos los participantes de las MiPyME's, propiciando un valor agregado, la sustentabilidad, viabilidad y productividad, obteniendo un mayor encadenamiento productivo.

A continuación se detalla la forma que jerarquiza a las MiPyME's la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Para efectos de esta Ley se clasifican las empresas de la siguiente forma:

TABLA 1. ESTRATIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES

<i>Sector/Tamaño</i>	<i>Industria</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>
Micro	0-10t	0-10t	0-10t
Pequeña	11-50 t	11-30t	11-50t
Mediana	51-250t	31-100	51-100t

Fuente: Ley para el Desarrollo de la competitividad de la Micro Pequeña y Mediana Empresa.

Por lo anterior la Ley prevé, la capacitación del personal de las MiPyME's, fomenta la competitividad, logrando un desarrollo mediante el apoyo de diversas instituciones locales y federales creando la información oportuna que permita tomar las decisiones que determinen el desarrollo de este sector, tan importantes para la economía nacional.

Siendo imperante la búsqueda de herramientas que agreguen valor en las operaciones de las MiPyME's, considerándose en este caso la herramienta utilizada en la Industria Alimentaria, de nombre Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control, (HACCP) este sistema es un procedimiento que busca mejorar la inocuidad de los alimentos, es decir asegurar que cuando éstos se consuman no causen daño, eliminando cualquier peligro microbiológico o de cualquier otro tipo que pongan en peligro la salud de los consumidores. La versatilidad del sistema al permitir su aplicación a diversas condiciones que pueden ir desde un proceso industrial hasta a un proceso artesanal, y de cualquier disciplina, permitiendo aplicarse en otros campos de las ciencias. (Carro Paz & González Gómez, 2012)

Por lo anterior, la investigación se encuentra orientada hacia el mejoramiento en la obtención de la información contable-financiera, cuidando la calidad de la misma, a través de la analogía del Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACPP), a fin de lograr una certeza para determinar la utilidad real de estos pequeños negocios, ayudando a determinar la mejor opción en la toma de decisiones, que en la gran mayoría tienen fuga de recursos, teniendo una visión muy confusa en la obtención de resultados financieros.

## **Desarrollo temático**

Algunas desventajas que presentan las MiPyME's:

- 1) Una de las principales es que no se tiene la cultura de reinvertir las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción y mantenerse competitivamente fuertes.
- 2) Una dificultad que se presenta es la de contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos,
- 3) Un factor que no se atiende con la importancia es la calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias dado que los controles de calidad son mínimos o no existen
- 4) No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado, al no proporcionar mejores salarios y/o prestaciones.
- 5) Otros problemas derivados de la falta de organización de los propietarios son: bajo

nivel de ventas, debilidad competitiva, deficiente servicio al cliente, precios altos y mala calidad, activos fijos excesivos, mala ubicación, falta de control de inventarios, problemas para la determinación de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno,

- 6) La falta de un control mediante la información financiera para determinar puntos críticos en la Toma de Decisiones (Economía, 2013)
- 7) Esta última desventaja es el motivo del presente trabajo.

La historia refiere que las empresas familiares fueron la respuesta que el ser humano obtuvo al finalizar la época feudal, debido a la desintegración de dicho sistema productivo, ante la aparición de la máquina de vapor. Un gran número de siervos se convirtieron en artesanos patronos (Munch Galindo, 2008) dado que éstos, ingresaron a la incipiente industria, sin nociones de cómo dirigir un negocio; adoleciendo de cultura empresarial, lográndose así, la sobrevivencia a través del involucramiento de las nuevas generaciones con el nuevo sistema capitalista.

Al paso de los años, con la detonación del crecimiento demográfico, se hizo necesaria la especialización, naciendo así, la división del trabajo, la cual consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos productivos en la empresa (Munch Garcia, 2010)

La tercera parte de las empresas que aparecen en la revista Fortune dentro de las 500 más grandes, son propiedad familiar o controlada por ésta. Miguel Ángel Gallo señala en la revista Forbes (1989), que los cambios en la legislación del impuesto de transmisiones, indica que la mayoría de las primeras 400 empresas en los Estados Unidos que no cotizan en bolsa son empresas familiares (ISTMO, 2014).

Después de la Segunda Guerra Mundial se siguió trabajando con la microempresa, hasta llegar a nuestros días con algunas innovaciones, como es el emprendurismo. Se ha visto que los conocimientos son esenciales para el buen desempeño de los profesionales, ya que aquéllos les permiten adquirir habilidades indispensables para competir laboralmente. Durante el paso por la Universidad o por las instituciones de formación para el trabajo, se tiene una gran oportunidad de adquirir conocimientos que deben ser aprovechados, para más tarde, cosechar beneficios para el individuo, la empresa y la comunidad en general (Silva, 2008).

De acuerdo a las estadísticas del INEGI en México actualmente contamos con las siguientes cifras en micro negocios 7,236,821, pequeños establecimientos 6,178,906, medianos establecimientos 4,293,422, grandes establecimientos 3,610,825, gobierno 2,193,087, otros 2,145,805 no especificado 864,606. (Aguilar Martinez & Martinez Alvarado, 2013)

La MiPyME en América Latina juega un papel muy importante en la cohesión social, ya que contribuye significativamente a la generación de empleos, de ingresos, erradicación de la pobreza y dinamiza la actividad productiva de las economías locales. Adicionalmente, representan una cuota importante en el tejido empresarial de los países; así, en el Istmo centroamericano se estima que la MiPyME representa más del 90% de la estructura empresarial de la región; si bien es cierto, que los estudios difieren en la estimación de la contribución al (PIB), se estima que en promedio contribuyen con un 20% y, que en algunos casos, esta contribución llega a alcanzar el 50%.

Pese al aumento del análisis del sector, éste no ha estado ajeno a inconvenientes, tanto desde el ámbito metodológico como del teórico y empírico, mucho se ha escrito acerca de las MiPyME's, de cómo enfocar políticas públicas efectivas hacia su promoción y evaluación, así como explicaciones de su origen y tamaño (Álvarez & Durán Lima, 2009).

El adelgazamiento de la nómina se ha realizado como estrategia para bajar costos, por lo que las microempresas han sido un paliativo, incluso hoy las Universidades fomentan la creación de éstas a través de conceptos como incubadoras, emprendurismo, entre otros.

Es preciso aplicar una metodología estratégica que ayude a mejorar los cambios que se producen en el mercado, una herramienta de gestión que sea de gran utilidad.

Las MiPyME's, presentan una escasez de capital, lo cual se podría subsanar si las mismas pudiesen acceder a mercados financieros, la nula creación de tecnología son factores que impiden el desarrollo de la MiPyME, (Rodríguez, 2002). Señalando lo anterior, se piensa que si lograsen transparentar sus resultados mediante la información financiera, podrían ingresar a mercados financieros que les permitieran obtener recursos frescos, y adquirir tecnologías, o bien realizar inversiones en este rubro, no se tiene un control que les permita conocer el estado del mismo, creando confusión de la competitividad considerándose un aspecto negativo la aparición de nuevos negocios del ramo, su visión no les permite establecer otros aspectos importantes que les permitirá ser competitivos, como es la atención al cliente, crear una cultura organizacional, diseñar nuevos productos, crear nuevas formas de comercialización, sin embargo la realidad es que no se conoce, el costo real de operación y esto es por el desconocimiento, de nuevas técnicas de controles que existen, incluso no tienen una visión de lo que realmente se genera de utilidad en cada operación, determinar cuánto cuesta vender un producto, prestar un servicio o determinar el costo real en todo el proceso de producción.

En México la Ley del Impuesto sobre la Renta define como Contribuyentes a dos figuras y las denomina Persona Moral, la cual está integrada por más de dos personas y la Persona Física. (Sistema de Administración Tributaria, 2013)

La persona Física entre otros Regímenes participa en el de Actividad Empresarial, de acuerdo a la Ley del Impuesto Sobre la Renta, siendo este rubro el objeto de análisis.

Hoy en día, el reclamo de condiciones de marcos propicios, para el desarrollo de la MiPyME se hace imperante, después de todo es el sustento de todas las economías, Durante los últimos cincuenta años, el estudio de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME's) ha levantado grandes debates, aunque si bien la preocupación por estas no ha estado presente de manera predominante en la teoría económica que acompañó dicho proceso, desde mediados de los ochenta las MiPyME's comienzan a tener un mayor predominio en la sociedad. Basta como ejemplo la evolución del número de noticias sobre PyME's que aparecieron entre 1951 y 2008 en el New York Times; siendo éstas, indiscutiblemente consideradas como un componente central de la economía de los países. (Aguilar Martinez & Martinez Alvarado, 2013)

Si se analiza a la MiPyME individualmente, es recomendable, priorizar un enfoque que considere, la economía local más que el todo nacional, dado que en el ámbito comunitario, donde la misma se desarrolla, cuenta con el potencial, para realizar su principal aporte, tanto como empleador o inversor en la misma, acumulando así, cierto poder colectivo. Esta característica del sector es difícilmente cuantificable, ya que muchos de sus aportes no tienen relación directa con su negocio, bajo una lógica de responsabilidad social empresarial, e inclusive son conducidos por la esposa del propietario de la MiPyME (Spence & Schmidpeter, 2003), no llevando a cabo la distinción entre la parte del negocio y la economía familiar.

Otro aspecto es que la MiPyME responde más a consecuencia de una crisis económica y horizontes a corto plazo que a un raciocinio empresarial. (Huerta Benites, 2010)

La condición del microempresario no le permite realizar una interpretación del mundo, en forma profesional, llevando a cabo la toma de decisiones, con una visión personal y empírica, que la que pudiera realizar con estudios profesionales y estrategias empresariales que le ayude a la expansión de su negocio.

Siendo este aspecto entre otros los que las hace diferentes a las Grandes Empresas (GE). En el pasado se trató a la MiPyME como una GE, lo cual era un error, pues la forma de organizarse y relacionarse entre ellas las hace diferentes, como por ejemplo la primera no puede implementar

las economías de escala que le permita reducir costos de operación, como lo hace la segunda.(Álvarez & Durán Lima, 2009).

Entrando al análisis de la problemática de la Persona Física con Actividad Empresarial, ésta requiere de la implementación de controles permitiendo estructurar información que le ayude tener conocimiento del estado que guarda la situación financiera del negocio, de una manera sencilla, estructurando hojas de trabajo donde pueda relacionar, los gastos que incurre en las operaciones que realiza con sus clientes, cabe recordar que la normatividad no obliga necesariamente a la elaboración de estados financieros que se presenten ante las autoridades fiscales, pero resulta necesario la emisión de información que considere los puntos críticos de todo el negocio, por lo que a partir de la experiencia profesional como Contador en el asesoramiento contable, de estos negocios, se observó que existía una oportunidad de apoyarse en el Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control, para elevar la rentabilidad de los mismos, contando con el apoyo de los microempresarios se realiza el análisis de la factibilidad del procedimiento.

Uno de los controles, que le permitiría al microempresario, tener un conocimiento relevante en cuanto a su operatividad, es la de considerar los gastos que cada actividad genere según sus operaciones ya que esto debe de analizarse con cada uno de ellos, ya que debe ser particular.

Teniendo que considerar, la inversión en equipo de oficina como: escritorio, computadora, impresora para poder designar la depreciación correspondiente.

En el presente trabajo, se busca presentar un modelo de control financiero de fácil administración, para que los microempresarios, tengan la posibilidad de conocer la utilidad, que cada operación les generará, decidiendo con certeza la factibilidad la operación a realizar.

Considerando que, al aplicar esta herramienta permitirá prevenir los problemas de orden financiero, logrando con ello un impacto favorable al reflejar con claridad, el estado del micro negocio, atendiendo las NIF's (Normas de Información Financiera) generalmente aceptadas en el ámbito local e internacional, a fin de responder en el corto plazo a los requerimientos de los mercados globales, enfatizando lo referente a las decisiones estratégicas (Lugardo Bravo, Retes Mantilla, Muñoz Hernández, & Oliva Chávez, 2013).

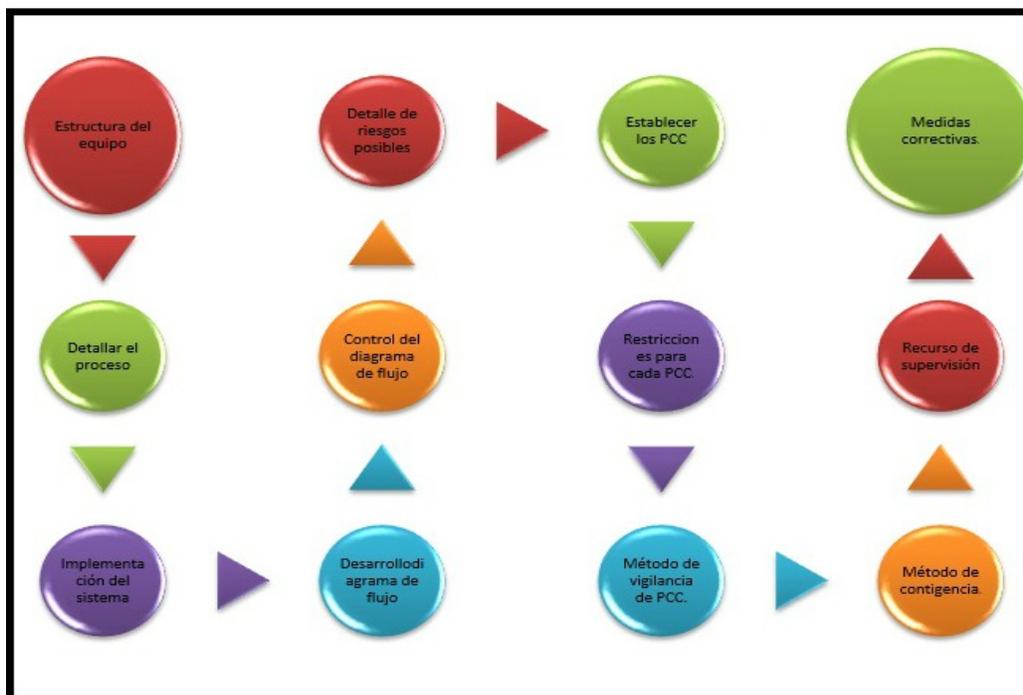
## Objetivo

Proponer un método para el control financiero basado en la analogía de un sistema creado para la identificación de puntos críticos en el sistema alimentario.

## Resultados

Siguiendo la analogía con la metodología del sistema HACCP, se persigue apoyar y prevenir posibles fallas en la generación de información financiera, desvirtuando los costos del micro negocio, asegurando una certeza en la obtención de información por lo que se plantea la aplicación de las siguientes 12 fases, que se identifican en la fig. 2

FIG. 1 ESQUEMATIZACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL



Fuente: Elaboración propia.

### *Estructuración del equipo, a nivel de staff (contador, administrador) y microempresario*

Se recomienda conformar un equipo interdisciplinario, contando con las personas que tengan pleno conocimiento del negocio y las disciplinas que permitan una conjugación de áreas de interés que otorguen al negocio un plus en relación a sus similares.

## **Detalle del proyecto.**

### *Eficientizar la información financiera para la óptima toma de decisiones del microempresario*

Debido a la carencia de una preparación adecuada el microempresario no puede detectar cierta información que al final resultará de vital importancia a fin de evaluar la viabilidad de los costos estableciendo precios que generalmente les son impuestos sin ningún razonamiento o sustento documental y que incurren al realizar sus operaciones.

### *Implementación del sistema. Se nota la omisión de información de operaciones*

Al no tener conocimientos contables-fiscales, se excluye documentar ciertos gastos, con la idea de no pagar impuestos, recordemos que hábilmente en el pasado se hacía del conocimiento del costo y cuando se pedía la facturación correspondiente se solicitaba cubrir el correspondiente Impuesto al Valor Agregado, a fin de desalentar la emisión de facturas, además de la práctica de no emitir comprobantes por importes menores de \$100.00, aun cuando la Ley lo sanciona, De alguna manera el desconocimiento de la Ley en ocasiones fomenta errores, que van en detrimento de “aprovechar” los beneficios que dentro de la legislación se establecen, uno de los errores es no facturar los gastos que se realizan en períodos que no se tienen operaciones de ingreso, sin embargo la Ley permite facturar los gastos que se efectúan en estos periodos, otro aspecto importante para el microempresario es el de mantener la información en resguardo, a fin de contar en todo momento con la misma, implementar el número de archivos que se requieran, a fin de no empapelarse, se recomienda mantener en forma física y las demás copias en electrónicos. Lo anterior permitirá contar con la documentación en los términos que permitan emitir los informes necesarios a nivel contable y fiscal, otorgando un grado de confiabilidad aceptable en el momento de que se tomen las decisiones, desde el aspecto interior, y exterior, en el primero el micro empresario y en el segundo bancos, proveedores, clientes y autoridades correspondientes.

### *Desarrollo de diagrama de flujo. Establecer la ruta crítica del trazo del diagrama flujo de la información financiera para su registro*

Afín de determinar una ruta crítica que permita que la información fluya en forma correcta y que suministre una transparencia en cuanto a la aplicación de los recursos, permitiendo una concepción clara de la situación financiera del negocio y que los involucrados conozcan el status en todo momento

### *Control del diagrama de flujo. Inspeccionar la viabilidad de la aplicación del diagrama de flujo*

Al ordenar el Diagrama de Flujo de Información, tendrá que comprobarse su viabilidad y su congruencia con las necesidades de información contable que requiere el propietario o propietarios de la microempresa , los clientes, las autoridades hacendarías, etc.

Estableciéndose adecuadamente mediante el procedimiento que se considere oportuno para determinar los gastos que son susceptibles de considerar como erogables desde el punto de vista del negocio, en virtud de que la legislación es muy ambigua en relación a la determinación de los gastos que la misma contempla para considerarlos como tales, estamos ciertos de que aun cuando en algún momento fueran claras, las leyes fiscales se encuentran en constante ajuste por parte de las autoridades correspondientes.

*Detalle de riesgos posibles:*

- Falta de previsión de gastos en que se incurre
- Complicación para determinar la utilidad.
- Se encauza la información financiera incompleta, alcanzando resultados incompletos para la toma de decisiones.
- Creación de un proceso de registro de información financiero adecuado.

Como se ha comentado a lo largo del artículo al problematizar la debida facturación de los gastos en que se incurren, debilita el control que se debe de ejercer sobre las erogaciones en cada uno de los recorridos que realizan las unidades, arrojando datos fuera de la realidad, impidiendo un sano desarrollo, la correcta toma de decisiones.

*Establecimiento de los puntos críticos de control. Recuperando las operaciones no consideradas dentro de la información financiera*

Se elaborará un catálogo de gastos que deberán de facturarse en forma obligatoria y proporcionar los elementos necesarios que arrojen resultados satisfactorios, señalándose por ejemplo de proporcionar la Tarjeta IAVE, lo cual proporciona un control muy avanzado en virtud de que por medio de sistemas electrónicos se conoce el momento en que se realiza este gasto.

*Restricciones comprometidas para cada pcc. Fijando la correcta inclusión de todas las actividades financieras del período*

Cuando cada operación del negocio se realice, se tendrá especial cuidado de registrar con los requisitos que obligue la Ley la documentación con la que se cuenta a fin de comprobar el numerario que se designó para cada una de ellas.

*Método de vigilancia para cada pcc. Preparación pormenorizada de las operaciones efectuadas en el período*

Se deberá de tener cuidado de evitar “fugas” de dinero, al establecer que cualquier gasto no necesario, será responsabilidad de quien lo lleve a cabo, es decir no se permitirá y no se aceptará la inclusión de gastos que no se contengan en el catálogo de cuentas por lo que la estructuración del mismo tendrá que ser elaborado en forma específica para cada actividad.

*Elaboración de medidas correctivas para posibles desviaciones. Elaboración de hoja de control de operaciones posterior a cada operación realizada en el período, reintegrando gastos omitidos*

Con el objeto de contar con información apegada a la realidad, se establecerá un formato que permita identificar los gastos incurridos en cada evento, cuidando que la cantidad otorgada para su aplicación en cada operación cuadre con los gastos que se presenten para su comprobación y en su caso retorne las cantidades no aplicadas

*Establecimiento de recursos de verificación. Evaluar los gastos efectuados con documentación que reúna los requisitos fiscales, y que hayan sido realizados para la obtención de los recursos, por la prestación de servicios o producción*

También se deberá de cuidar que los documentos que se exhiban reúnan todos los requisitos fiscales de acuerdo al artículo 29 y 29 A del Código Fiscal de la Federación, con el objeto de realizar la deducción de los mismos, sin ningún contratiempo.

*Elaboración de un método de contingencia. Preparación de hoja de control que contendrá los datos de las operaciones, y los gastos incurridos, incluyendo aquellos que no son inherentes a las mismas*

Finalmente se recabará toda la documentación en un formato diseñado para tal efecto, en donde se llevará el control de cada operación para que finalmente se lleve un registro, que nos permitirá establecer el rendimiento, eficiencia y eficacia del negocio.

## **Conclusiones**

La organización de la presente investigación, bosqueja un aspecto de lo que enfrenta la MiPYME, problemática que en más de las veces la mantiene en la marginación del progreso económico del país en donde se encuentre, como se señala en las primeras líneas.

Las principales causas que provocan este escenario, son la ausencia de estrategias que tengan como resultado mejoras en la administración de los negocios en cuestión. La investigación

abarca microempresarios, que han venido por generaciones laborando en el sector, careciendo habitualmente de una preparación académica que les proporcione la visión más conveniente para su negocio del cual dependen, ignorando y en ocasiones rechazando toda estrategia que tenga como resultado el progreso del mismo.

Al aplicar el método HACCP se pretende anular la ausencia de informes que proporcionen con sencillez información contable financiera y se interpreten razonablemente por cualquier persona, sin que ésta necesariamente tenga en su haber un conocimiento previo, para el análisis correspondiente.

La metodología que se propone permitirá determinar fehacientemente el destino de los recursos, evitando fugas por un lado y la aplicación correcta de los gastos de acuerdo a las diferentes legislaciones que se encuentran vigentes para cualquier actividad logrando alcanzar mejores resultados en el desempeño de los recursos empleados.

## Bibliografía

- Aguilar Martínez, M. M., & Martínez Alvarado, K. I. (2013). *eumed.net*. Recuperado el 14 de abril de 2014, de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html>
- Álvarez, M., & Durán Lima, J. E. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. San Salvador, El Salvador: Comisión Económica para América y el Caribe.
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2012). *Administración de las Operaciones*. Recuperado el 23 de 09 de 2014, de [http://nulan.mdp.edu.ar/1616/1/11\\_normas\\_haccp.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1616/1/11_normas_haccp.pdf)
- Diputados.gob.mx. (18 de 01 de 2012). *LeyesBiblio/pdf/247.pdf*. Recuperado el 10 de 06 de 2014, de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf>
- Economía, S. d. (2013). *Promexico Inversión y Comercio*. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Esser, K., hillbrand, W., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad Sistemica:Nuevo desafío a las empresas y a la política. *CEPAL*, No. 59 pags. 39-52.
- Huerta Benites, F. (30 de Abril de 2010). La Mipyme,hacia un mejor enfoque económico. *Instituto de Economía y Empresa, S.A.C.*, 10.
- ISTMO. (16 de 03 de 2014). Obtenido de <http://istmo.mx>
- Lugardo Bravo, M. T., Retes Mantilla, R. F., Oliva Chávez, O. H., & Muñoz Hernández, R. (2013). La Elaboración de Estados Financieros como herramientas de Control Financiero en las MiPyME's. *Academica Journals*.
- Morales Gonzalez, M. A., & Pech Várguez, J. L. (Abril-Junio de 2000). *Journal UNAM*. Recuperado el 18 de marzo de 2014, de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>
- Munch Galindo, L. (2008). En *Fundamentos de Administración*. EditorialL Trillas, S.A. ISBN978-968-24-7785-0.

- Munch Garcia, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Editorial Trillas S.A. ISBN 978-607-442-421-8.
- Rodriguez, J. (2002). En *Administración de pequeños y medianas industria*. Editorial Cengage learning Editores.
- Silva, J. (2008). *Emprendedor , crear su propia empresa .* Alfaomega grupo editor ISBN 978-970-15-1399-6.
- Sistema de Administración Tributaria. (2013). *sat.gob.mx*. Recuperado el 02 de Abril de 2014, de [http://www.sat.gob.mx/informaciòn\\_fiscal/normatividad/Paginas/legislacion\\_normatividad\\_2014.aspx](http://www.sat.gob.mx/informaciòn_fiscal/normatividad/Paginas/legislacion_normatividad_2014.aspx)
- Spence, L. J., & Schmidpeter, R. (2003). *SMES, Social Capital and the Common Good*. Journal of Business. Klimver Academic Publishers .
- Vargas Tun, A., Baéz González, K. F., & Brito Villanueva, R. J. (08 de Abril de 2014). Beneficios del uso promocional en la pymes de la Industria del calzado de la ciudad de ticul, Yucatán. (A. P. Vargas Tun, L. F. Baêz Gonzalez, & R. J. Brito Villanueva, Edits.) *Global Conference on Bussines and Financee Proceedings*, 6(2).

# El Régimen de Incorporación Fiscal: un nuevo cambio de tributación para las microempresas familiares

Martha Ríos Manríquez  
Daniela Pérez Pérez  
Alejandra Vargas Núñez  
*Universidad de Guanajuato*  
mrm2000mx@gmail.com

## Resumen

Muchos micro-empresarios de empresas familiares en México que trabajan a diario para tener una vida más próspera se les complica pagar impuestos. Ellos estaban tributando como Régimen de Pequeños Contribuyentes, pero a partir de 2014, cambian a nuevo régimen de tributación “Régimen de Incorporación Fiscal”. Teniendo como beneficios el poder emitir facturas electrónicas y abrir su mercado, los contribuyentes lo toman desde otra perspectiva debido a que ellos no tienen conocimiento amplio y carecen de tecnologías de información. De ahí que el objetivo de esta investigación es profundizar sobre la perspectiva que tienen los micro-empresarios sobre el nuevo Régimen de incorporación Fiscal (RIF). Con una muestra de 20 contribuyentes de la ciudad de Celaya, Guanajuato. Los resultados muestran la falta de conocimiento sobre el nuevo “Régimen de Incorporación Fiscal”, los contribuyentes consideran que no tiene ventajas, que es impuesto por el gobierno para tener más control y recaudar más impuestos, que no tienen conocimiento sobre tecnologías de información y que tienen que contratar a expertos para que le lleven la contabilidad y así poder cumplir con su obligación fiscal. Razones por las cuales las autoridades deben de estar consientes de la problemática que se ha generado y actúen para asesorarlos.

**Palabras clave:** Empresas familiares, Régimen de Incorporación Fiscal, Régimen de Pequeños Contribuyentes.

## Introducción

Derivado de los cambios del poder ejecutivo en el país en el año 2012, se veía venir nuevas reformas en nuestras leyes, una de ellas fue la Ley del impuesto sobre la Renta hablando en materia Fiscal en donde a finales del año 2013 se hablaba sobre nuevos cambios, como el propuesto en esta investigación sobre el cambio de Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECO) a Régimen de Incorporación Fiscal (RIF).

El Régimen de Pequeños Contribuyentes cambió en automático a partir del 1 de enero de 2014 a este nuevo esquema, por lo que el SAT envió 3.2 millones de cartas informativas, es así como surge la problemática de los contribuyentes que no quieren adaptarse al nuevo cambio. A

comienzos del año existía una gran controversia acerca de este cambio, ya que había preguntas, desconocimiento y desacuerdos entre los contribuyentes.

Por ello el objetivo de este trabajo de investigación es realizar un estudio transversal con fines descriptivos, a fin de indagar sobre las implicaciones que el Régimen de Incorporación Fiscal, ha traído a las micro-empresas familiares, beneficios, desventajas y principales problemas a los que se enfrentan, bajo la perspectiva del empresario de Celaya, Guanajuato.

## **Revisión literaria**

### *Régimen de Pequeños Contribuyentes*

En el 2013, la Ley del Impuesto Sobre la Renta en el (2013:137-140) artículo 137, indicaba que, *“Las personas Físicas que realicen actividades empresariales, que únicamente enajenen bienes o presten servicios al público en general, podrán optar por pagar el impuesto sobre la renta, en los términos establecidos en esa sección de la ley, siempre que los ingresos obtenidos en el año de calendario anterior no hubieran excedido de la cantidad de \$2,000,000, con las siguientes obligaciones:*

- Solicitar su inscripción en el RFC
- Llevar un registro de sus ingresos diarios
- Entregar a sus clientes copias de las ventas y conservar originales de las mismas
- Cuando se trata de operaciones menores a \$100 el SAT libera la obligación de expedir dichos comprobantes
- Cuando los ingresos propios de la actividad empresarial adicionados de los intereses obtenidos por el contribuyente en el periodo transcurrido desde el inicio del ejercicio y hasta el mes de que se trate, excedan de la cantidad señalada en el primer párrafo del artículo 137, el contribuyente dejará de tributar en los términos de esta sección
- Presentar a más tardar el día 17 de mes inmediato posterior a aquel que corresponda el pago, declaraciones mensuales en las que se determinará y pagará el impuesto”, por mencionar algunas.

### *Régimen de Incorporación Fiscal.*

De acuerdo a la Ley del impuesto sobre la renta (2014), “El Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) es un régimen opcional de tributación para las personas físicas con actividades empresariales y servicios no profesionales, que enajenen bienes o por la renta de inmuebles con ingresos que no superen los dos millones de pesos en el ejercicio”.

En este régimen el contribuyente realiza pagos bimestrales definitivos, los cuales se calculan restando a los ingresos acumulables las deducciones autorizadas del bimestre en cuestión (art. 111, de la Ley del Impuesto sobre la Renta, 2014).

Adicionalmente, estos contribuyentes gozan de una reducción del impuesto que depende de los años que tengan tributando en el Régimen de Incorporación Fiscal. No pagarán el impuesto sobre la renta el primer año, pagarán 10% el segundo y cada año se sumará un porcentaje similar hasta llegar a 100%, en 10 años.

Los contribuyentes que realicen alguna actividad empresarial, como por ejemplo, tiendas de abarrotes, papelerías, talleres mecánicos, o cualquier pequeño negocio, así como quienes inicien actividades, al inscribirse en este régimen tendrán los siguientes beneficios (Domínguez, 2014: 10-25):

- “Reducción de impuesto del 100% durante el primer año
- Pueden emitir facturas electrónicas
- Pueden hacer deducibles sus gastos y pagar lo justo
- Tendrán acceso a créditos con mejores condiciones.
- Tendrán la oportunidad de ser proveedores de empresas más grandes y ofrecer servicios adicionales en su negocio”.

#### *Cambio de régimen de Pequeños Contribuyentes a régimen de Incorporación Fiscal*

En Diciembre del 2013 fue publicado en Diario Oficial de la Federación (DOF, 2013) los cambios en La Ley del Impuesto Sobre la Renta (2014) en donde el Régimen de Pequeños Contribuyentes pasó automáticamente al régimen de incorporación fiscal en 2014, con base en su artículo 111, menciona en su primer párrafo *“Los contribuyentes personas físicas que realicen únicamente actividades empresariales, que enajenen bienes o presten servicios por los que no se requiera para su realización título profesional, podrán optar por pagar el impuesto sobre la renta en los términos establecidos en esta Sección, siempre que los ingresos propios de su actividad empresarial obtenidos en el ejercicio inmediato anterior, no hubieran excedido de la cantidad de dos millones de pesos”.*

El sistema de Administración Tributaria ofrece para el Régimen de Incorporación Fiscal, un sistema de registro fiscal *Mis cuentas*”, que es un sistema de registro fiscal que permite al contribuyente cumplir con la expedición de CFDI, (comprobante fiscal Digital) llevar el registro de

ingresos, egresos, inversiones y deducciones así como presentar las declaraciones bimestrales. Este sistema tiene las siguientes opciones para el contribuyente:

- Factura Fácil
- Mi contabilidad, para registrar los ingresos y egresos
- Mis declaraciones, para calcular y presentar las declaraciones bimestrales.

Como se comentó “Mis cuentas” sirve para facilitar el registro de ingresos y gastos para los: a) Inscritos en el RIF; b) Dedicados a la actividad empresarial; c) Profesionistas y d) Que obtienen ingresos por arrendamiento (Domínguez, 2014: 10-25).

Una de las obligaciones, en términos del artículo 112, fracción III, de la Ley del Impuesto Sobre la Renta es la de registrar en los medios o sistemas electrónicos a que se refiere el artículo 28 del Código Fiscal de la Federación, los ingresos, egresos, inversiones y deducciones del ejercicio, correspondiente.

El artículo 28, fracción III del Código Fiscal de la Federación establece que las personas que de acuerdo con las disposiciones fiscales, estén obligadas a llevar contabilidad, estarán a lo siguiente: *“Los registros o asientos que integran la contabilidad se llevarán en medios electrónicos conforme lo establezcan el reglamento del Código Fiscal de la Federación y las disposiciones de carácter general que emita el Servicio de Administración Tributaria ( SAT)”*. La regla 1.2.8.2., de la Resolución Miscelánea Fiscal 2014 establece que para los efectos del artículo 28, fracción III del Código Fiscal de la Federación, los contribuyentes del Régimen de Incorporación Fiscal deberán ingresar a la aplicación electrónica “Mis cuentas” disponible a partir de la página de internet de la Secretaría de Administración Tributaria. Lo que implica que para los contribuyentes del Régimen de Incorporación Fiscal será obligatorio utilizar “Mis cuentas”.

#### *Beneficios desde la perspectiva del SAT*

Con este nuevo cambio de régimen fiscal el SAT (2014), menciona algunos de los beneficios:

- Se puede tributar dentro de este régimen aunque se obtenga adicionalmente ingresos por salarios o intereses, o por comisión y mediación. La única condición es que tus ingresos por estos conceptos no excedan del 30% de los totales.
- *Mis cuentas* es una sencilla aplicación y no es necesario aprender computación; además el SAT apoya en el registro de tus ingresos y gastos en *Mis cuentas*.
- Con nuevo cambio de régimen no es necesario que el contribuyente contrate los servicios de un contador ya que esté, esta a su disposición la aplicación de *Mis cuentas*, que de manera sencilla y gratuita, permite llevar el registro de las ventas y gastos, solo se

necesita entrar a la página del SAT e ingresar RFC y contraseña.

- Solo se pagará IEPS e IVA, por las operaciones que se emitió la factura electrónica no por las que se emitieron al público en General.
- Para facturar de manera sencilla y rápida se puede acceder a *Mis Cuentas* que incluye la opción de factura fácil, donde únicamente se necesita introducir los datos del cliente y no será necesario contratar a un auxiliar que sepa facturar.
- Las facturas que emite *Mis cuentas*, son consideradas validas fiscalmente para que el cliente pueda deducir y acreditar impuestos.
- Si se cuenta con dos locales no se debe pagar los impuestos por separado, se cumple con la obligación de manera conjunta, por la suma de todos los ingresos.
- En el primer año (2014), no se pagará el impuesto, será a partir del segundo calculado sobre las ganancias que obtenga y no sobre tus ventas, es decir al monto de tus ventas le restas tus gastos que hayas realizado (la renta del local, las compras de mercancía, los sueldos de tus empleados entre otros).

#### *Desventajas del Régimen de Incorporación Fiscal*

En base en las publicaciones hechas en el Periódico El Economista (Flores, 2014), el Instituto Mexicano de contadores Públicos, mencionó que *“El nuevo Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) tiene más desventajas que beneficios”*. Indicó que *“si bien no sería conveniente regresar al esquema anterior del Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECOS), es importante que se tomen en cuenta algunos ajustes para mejorarlo”*. Además los contadores del país también *“hicieron ver que el Servicio de Administración Tributaria (SAT) está fallando en su portal, lo que podría generar retrasos en el cumplimiento de obligaciones fiscales, y con ello se presume que se darán más prórrogas”*. Considerando entonces las siguientes desventajas del RIF:

- Para efectos laborales y seguridad social no tiene los apoyos como en la ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR).
- Si no informan sus operaciones de ingresos y egresos, estarán obligadas a pagar 100% del ISR como cualquier otro contribuyente.
- Persiste la obligación de llevar una contabilidad conforme a las normas de información financiera, así como del Código de Comercio.
- No califican en este régimen los que pertenecen como socio a una cooperativa.
- Al momento de inscribirse no se aceptan ciertas actividades o giros como agricultura, ganadería, pesca y silvicultura.
- El portal se satura en horas pico.

Por último en el mismo artículo el presidente de la Comisión Fiscal del IMCP, concluye mencionando que el RIF *“no es sencillo, falta equidad y las limitaciones hacen que el proyecto de*

incorporar a la economía informal no se logre, ya que hay preocupación entre empresarios, pues temen perder negocios al no poder facturar. De ahí que se considerará que es muy ambicioso el plan de generar todo desde Internet”.

Además los contribuyentes no están de acuerdo con el nuevo régimen y se ha manifestado mediante protestas contra la factura electrónica y a favor de una cuota fija (Sánchez, 2014).

#### *Cumplimiento de la obligación fiscal*

En estos meses ha habido muchas controversias según datos publicados en el Periódico El Mexicano el (Duran, 2014) de la Ciudad de México, indicando las cifras en cuanto al cumplimiento que se ha logrado tener a lo que va del año siendo así que *“A menos de nueve días de que venza el plazo el próximo 31 de julio, menos del 10 por ciento de los más de cuatro millones de contribuyentes que operan bajo el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), han presentado su primer declaración informativa, correspondiente al primer bimestre del año, informó el Servicio de Administración Tributaria (SAT)”*.

De igual forma el SAT (2014) señala:

- Poco más de 4.2 millones de contribuyentes están inscritos al RIF.
- De los cuales 3.6 millones migraron de manera automática, porque operaban bajo el Régimen de Pequeños Contribuyentes.
- Más de 600 mil se incorporaron de forma voluntaria.
- Hasta ese momento solo 372 mil contribuyentes han presentado su primera declaración informativa.
- Poco más de 850 mil declaraciones ya recibidas.
- De los 372 mil contribuyentes han declarado mil 300 millones de pesos por concepto de ISR.
- Se ha obtenido una recaudación de 60 millones de pesos por concepto del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y un millón del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (IEPS), gravámenes que deben trasladarse.

Cabe mencionar que no se encontraron estudios en la literatura revisada sobre el nuevo Régimen de Incorporación Fiscal, por ello se considera un tema relevante y de actualidad, pues es una problemática a la que se están enfrentando los contribuyentes.

## Método

### *Tipo de investigación*

Esta investigación es no experimental, de tipo descriptivo, pues el estudio es sobre una situación existente de los pequeños contribuyentes que están emigrando al nuevo régimen de incorporación fiscal, con la finalidad de profundizar sobre la perspectiva que tiene el contribuyente de este nuevo régimen, los problemas a los que se enfrenta los motivos para incorporarse o tomar la decisión de darse de baja.

### *Ámbito espacial y temporal*

Es un estudio transversal ya que el instrumento de recolección de datos se aplicó en el mes de julio, atendiendo al lugar físico y al momento de su aplicación. En cuanto al espacio, corresponde al área geográfica de Celaya, Guanajuato.

### *Muestra*

Se realizó una muestra a conveniencia a 35 negocios de Celaya, Guanajuato, ubicados en el centro de la ciudad e invitándoles a participar en el estudio, sin embargo 15 se negaron a contestar el cuestionario mencionando su disgusto por el tema y en contra del gobierno.

De los 20 micro-empresarios que accedieron a responder, el 60% fueron empresas comerciales, 35% servicios y 5% industria, clasificadas por giro, en la tabla 2, se observa que el 25% son abarroteras, 15% comida rápida y en el mismo porcentaje venta de ropa, seguido de papelería 10% (ver Tabla 1).

TABLA 1. TAMAÑO DE LA MUESTRA

<i>Giro</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Comida rápida	3	15.0%
Abarrotes	5	25.0%
Estética	1	5.0%
Frutería	1	5.0%
Venta de ropa	3	15.0%
Tortillería	1	5.0%
Papelería	2	10.0%
Reparadora de zapatos	1	5.0%
banquetes	1	5.0%
Copiadora	1	5.0%

Dulcería	1	5.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaboración propia

### *Instrumento de recolección de datos*

El cuestionario se realizó en base a la literatura y consta de 13 preguntas abiertas, el cual se entregó a tres expertos, para asegurar el entendimiento de las preguntas, modificándolo de acuerdo a sus recomendaciones. Aplicado a los dueños (75%) o gerentes (25%) de las micro empresas de persona a persona de Celaya, Guanajuato.

## **Resultados Esperados**

### *Conocimiento del Régimen de Incorporación Fiscal (RIF)*

El primer aspecto a considerar es determinar si los micro-empresarios conocen que es el Régimen de Incorporación fiscal (RIF). A este respecto el 50% indicó conocer que es el RIF, a los cuales se les solicitó explicar en que consiste el RIF. En la tabla 2, se observa que el 32% a pesar de que mencionó que si tenía conocimiento sobre el RIF, menciona que desconoce el tema, el 24% considera que es una obligación para emitir facturas electrónicas, el 16% significa pagar más impuestos, 12% facturación de las compras que realiza la empresa, y el 4% indica que es registrar ventas; registro de compras; que durante el primer año no se pagarán impuestos; y que se hizo un cambio de régimen, todas en el mismo porcentaje de respuesta. Percibiendo que no conocen a ciencia cierta en que consiste el nuevo régimen de incorporación fiscal.

TABLA 2. CONOCIMIENTO DEL MICRO EMPRESARIO SOBRE EL RIF

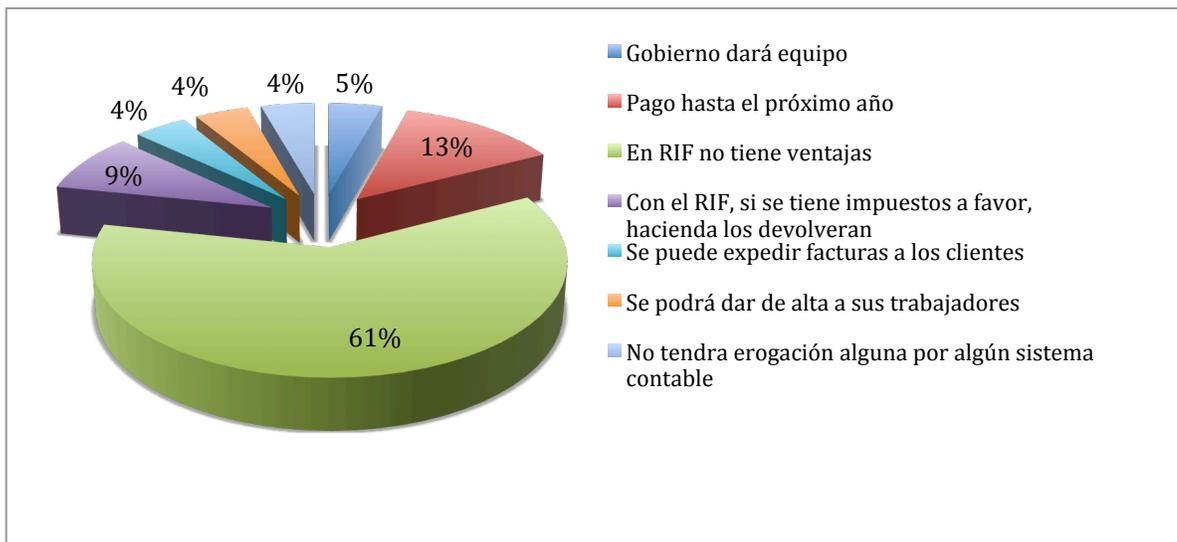
<i>En que consiste el RIF</i>	<i>Porcentaje</i>
Obligación de emitir facturas electrónicas	24%
Pagar más impuestos	16%
Registrar ventas	4%
Registrar compras	4%
Facturación de nuestras compras	12%
Durante el primer año no se pagarán impuestos	4%
Se hizo un cambio de régimen	4%
Desconoce el tema	32%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

*Beneficios y desventajas del RIF bajo la perspectiva del contribuyente*

El segundo cuestionamiento fue con el propósito de indagar si el contribuyente conoce los beneficios y en su caso las desventajas de este nuevo régimen. En cuanto a los beneficios el 30% mencionó que si tiene ventajas y en la misma proporción indicó que no tiene ventajas. Sin embargo el 40% no quiso contestar o desconoce las ventajas del RIF. De los beneficios, los dueños de los negocios reiteraron en un 61% que el RIF no tienen ventajas, seguido de que el beneficio radica en que el pago de los impuestos será hasta el próximo año (13%), mientras que el 9% considera que con el RIF, si se tiene impuestos a favor, hacienda se los devolverá (ver figura 1).

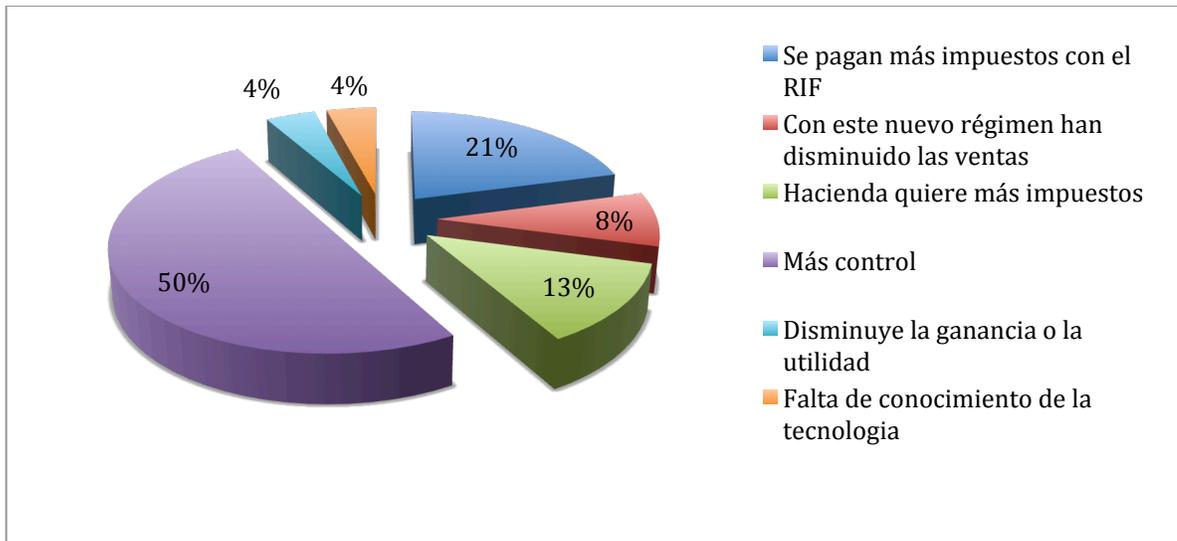
FIGURA 1. BENEFICIOS DEL RÉGIMEN DE INCORPORACIÓN FISCAL



Fuente: elaboración propia

La mayoría de los microempresarios consideran que el RIF no tiene beneficios, por lo cual se les preguntó cuáles eran las desventajas del RIF. El 50% de los contribuyentes opina que el nuevo régimen impuesto es para que hacienda tenga más control, el 34% para pagar más impuestos, el 8% culpa a este nuevo régimen por la disminución de sus ventas, 4% indica que disminuye la utilidad y en la misma proporción ven en la falta de conocimiento de la tecnología una desventaja para manejar el RIF (ver Figura 2).

FIGURA 2. DESVENTAJAS DEL RÉGIMEN DE INCORPORACIÓN FISCAL

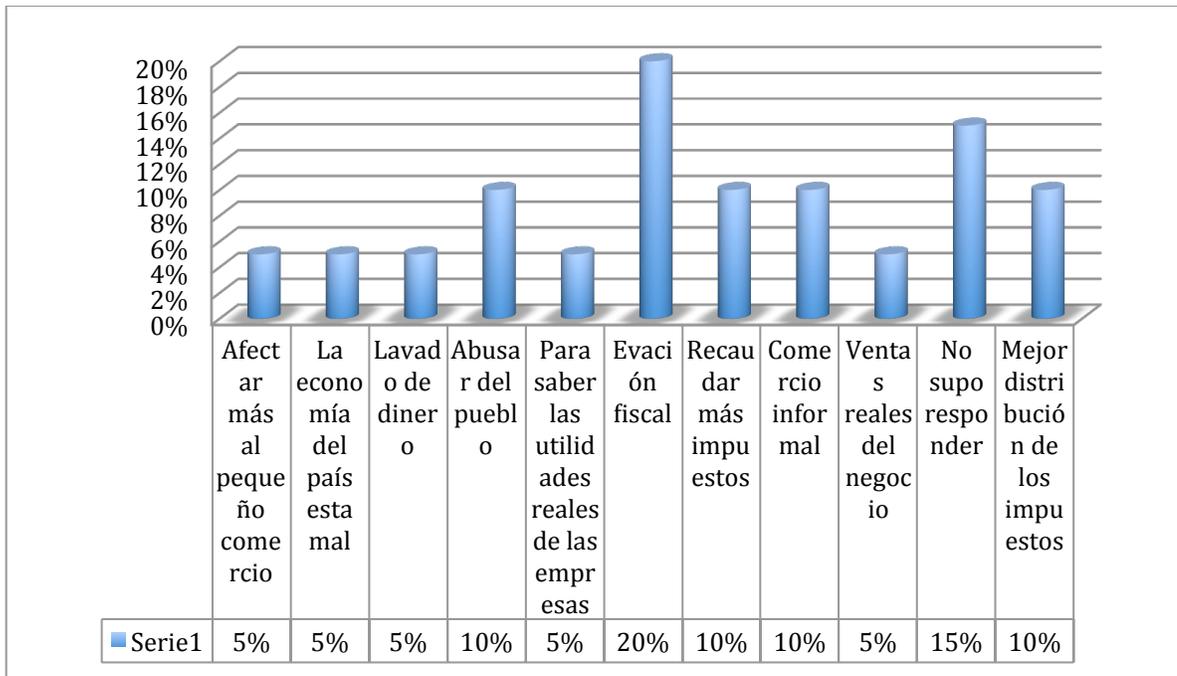


Fuente: elaboración propia

#### *Cambio de REPECOS a Régimen de Incorporación Fiscal*

Un aspecto interesante es conocer bajo la percepción del empresario cuales son las razones que motivaron a la SHCP a cambiar el régimen de REPECOS a RIF. Los contribuyentes consideran que los motivos que tuvo las SHCP a este cambio fue por evasión fiscal (20%), recaudar más impuestos (10%), comercio informal (10%), mejor distribución de los impuestos (10%), abusar del pueblo (10%), afectar al pequeño comercio (5%), lavado de dinero (5%), conocer las utilidades de las empresas (5%), conocer las ventas reales del negocio (5%) y porque la economía del país esta mal (5%). Aunque el 15% de los encuestados no supo que responder (ver Grafica 1).

GRÁFICA 1. DESVENTAJAS DEL RÉGIMEN DE INCORPORACIÓN FISCAL

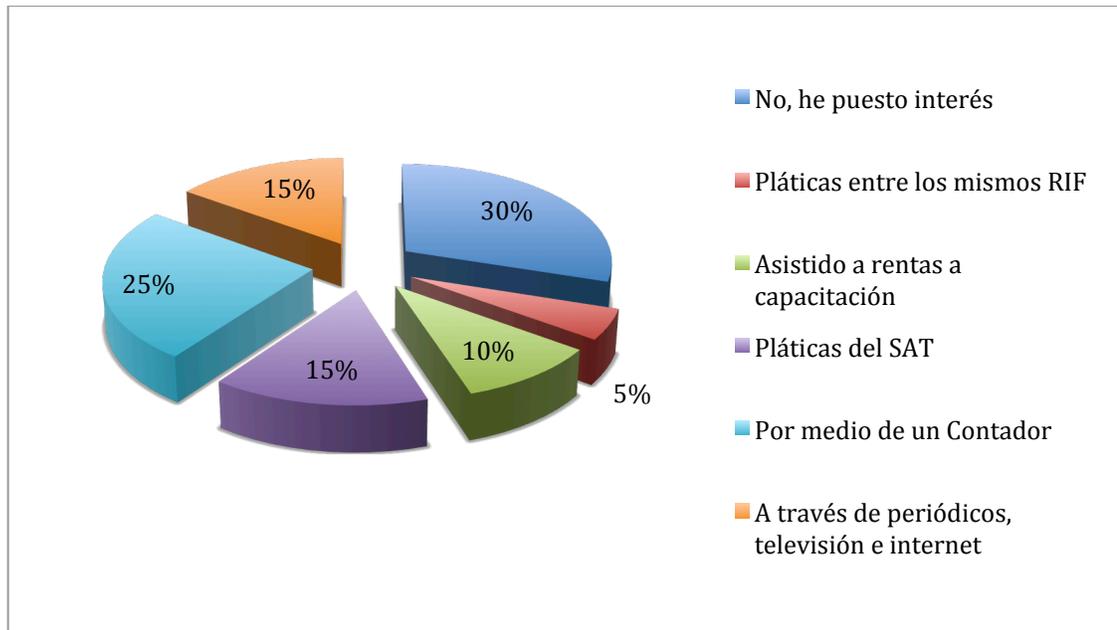


Fuente: elaboración propia

### Capacitación de la micro empresa en el RIF

Con este nuevo cambio de situación fiscal, los contribuyentes deben de estar capacitados para enfrentar el cambio y por ende presentar las declaraciones correspondientes. Razón por la cual se procedió a cuestionarles si estaban capacitados para llevar este nuevo régimen, a lo cual el 30% respondió que no ha puesto interés, el 25% por medio de un Contador Público, el 15% con pláticas del SAT y en la misma proporción a través de periódicos, televisión e internet, el 10% ha asistido a las oficinas de rentas a capacitación y el 5% se ha capacitado a través de pláticas con otros empresarios que están en este nuevo régimen fiscal (ver Figura 3).

FIGURA 4. CAPACITACIÓN PARA AFRONTAR EL CAMBIO DE SITUACIÓN FISCAL



Fuente: elaboración propia

No solo el dueño de la empresa tiene que estar capacitado en el manejo del RIF, a este respecto, se le pregunto al empresario si tienen recursos humanos y económicos para enfrentar este cambio a lo que el 65% respondió que no. Resultado preocupante, pues solo el 35% de los contribuyentes tienen recursos para llevar a cabo el RIF.

#### *Importancia de las tecnologías de información en la incorporación al RIF*

Las tecnologías de información ha adquirido gran importancia en todas las actividades empresariales y a este respecto se les cuestionó si creían necesario la incorporación de tecnologías de información (TI) en el área contable para incorporarse a este nuevo régimen fiscal. El 80% esta convencido de la necesidad de TI, y las razones son porque ahora se hace todo en base a internet (88%), porque son necesarias para una buena organización y facilidad (6%) y por que se ocupa el correo electrónico (6%). De los contribuyentes que consideran que no son necesarias las TI es porque consideran que este sistema es lento.

#### *Cumplimiento bajo en nuevo régimen (RIF)*

El 70% de los contribuyentes han cumplido con las declaraciones bimestrales bajo este nuevo régimen, el 10% mencionó no haberlo hecho y el 20% no contestó. A su vez se les solicitó a los que no han presentado sus declaraciones, mencionaran los problemas a los que se han enfrentado

para no cumplir con esta obligación fiscal, indicando que por falta de tiempo o por dejarlo como la última opción (50% cada uno).

#### *Incorporación de los negocios informales al RIF*

Es importante conocer la opinión de los micro-empresarios respecto a si el comercio informal con este nuevo régimen se incorporaran a la formalidad. Los resultados demuestran que hay controversia al respecto porque el 50% considera que si, y en la misma proporción cree que se mantendrán en la informalidad. Las razones de ambas posturas se observan en la tabla 3. Siendo relevante el que consideran que la incorporación de negocios informales será porque el gobierno los obligará a ello (80%), mientras que el 60% de los contribuyentes que no creen que con este nuevo régimen haya incorporación, mencionan que la razón es que a los comerciantes les gusta la informalidad.

TABLA 3. INCORPORACIÓN DE LOS NEGOCIOS QUE ESTÁN EN LA INFORMALIDAD

<i>Si, a la incorporación de negocios informales 50%</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>No, a la incorporación de negocios informales 50%</i>	<i>Porcentaje</i>
El Gobierno hará que todos paguen el impuesto	80%	Hay ciertas estrategias de parte del comercio	10%
porque los beneficiará	20%	No querrán llevar un control	10%
Total	100%	Hay muchos comerciantes que les gusta la informalidad	60%
		No quiso responder	20%
		Total	100%

Fuente: elaboración propia

#### *El RIF propiciará la apertura de negocios en el país.*

Se podría pensar que uno de los objetivos de la ley es facilitar los trámites para cumplir con la obligación fiscal de las empresas y que esto les motiva a apertura negocios en el país. Sin embargo los resultados son contundentes pues el 80% de los contribuyentes piensan que el nuevo régimen de incorporación fiscal propiciará al cierre de negocios.

#### *Servicios de especialistas para el cumplimiento fiscal*

El último cuestionamiento es en el sentido de indagar si el contribuyente puede cumplir con las obligaciones que impone el RIF, preguntándoles si requiere de servicios de un especialista para llevar a cabo el cumplimiento de sus obligaciones fiscales comentando que si en el 80% de los casos, lo que constituye un gasto más para el micro-empresario.

## Conclusiones

Este trabajo de investigación nos ha permitido profundizar sobre la perspectiva que tienen los micro-empresarios de Celaya sobre el nuevo Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), logrando concluir con lo siguiente:

Si bien el micro-empresario esta consciente de cumplir con su obligación fiscal, existe una falta de conocimiento sobre el RIF, y aunque buscan cumplir con el SAT, se percibe que están muy disgustados con este nuevo régimen fiscal, considerando inclusive, que la SHCP, lo hace para tener más control sobre ellos, captar más recursos con este nuevo régimen y por lo tanto exigirles un pago mayor de impuestos, y desde su perspectiva, consideran que el RIF no tienen ventajas para ellos, pero si para el gobierno. Considerando que estas percepciones en parte de deben a su falta de capacitación sobre el tema y a que sus asesores contables no les informan sobre el cambio.

Otra conclusión es la percepción del micro-empresario acerca de que creen que el gobierno no logrará eliminar la informalidad de los negocios, pero en la misma proporción indican que con esta nueva propuesta, el gobierno obligará a que todos paguen impuestos. Considerando que esto es debido a su falta de conocimiento sobre el RIF.

En relación al uso de tecnologías de información, el contribuyente considera que debe incorporar TI en el área contable para incorporarse al nuevo régimen, pero consideran que el portal del SAT es lento, lo que le dificulta su cumplimiento. Por lo cual consideramos que el SAT debe propiciar programas de capacitación para que el microempresario no tenga que recurrir a especialistas, pues es un sector que carece de recursos.

Llama la atención en este estudio la aversión de los micro-empresarios de Celaya a capacitarse, pues la gran mayoría (80%), considera que necesita de los servicios de un especialista, lo que constituye un gasto más para su empresa.

Este estudio esta limitado en cuanto al número de entrevistas realizadas, pues es una prueba piloto, con una muestra a conveniencia, por lo cual se considera que debe profundizarse en una muestra más amplia a fin de constatar los resultados aquí obtenidos y validar el instrumento de aplicación. Además como investigaciones futuras, debe ampliarse el estudio a los profesionistas que asesoran las empresas, así como conocer de parte del SAT, los beneficios que este nuevo régimen tiene para el crecimiento de las empresas y del país, así como su compromiso con los pequeños contribuyentes que son fuente importante para el desarrollo de México. Otra línea de investigación es profundizar sobre el conocimiento que tiene el micro-empresario en las TIC,

necesarias para cumplir cabalmente con su obligación fiscal y que esta haciendo el gobierno para apoyar a los contribuyentes en cuanto a su preparación digital.

### **Bibliografía**

- Agencia NotiLeón (2014). *¿Qué es el Régimen de Incorporación Fiscal?*. Recuperada de [http://www.gaeap.com/index\\_archivos/Page1150.htm](http://www.gaeap.com/index_archivos/Page1150.htm)
- Diario Oficial de la federación (2013). *Impuesto sobre la Renta*. Recuperada de [ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia\\_servicio\\_ftp/publicaciones/rf2014/DOF\\_LISR\\_11122013.pdf](ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia_servicio_ftp/publicaciones/rf2014/DOF_LISR_11122013.pdf)
- Domínguez, P. R, A. (2014). *Régimen de Incorporación Fiscal. PAF 593*, Segunda quincena Junio 2014, (pp 10-12).
- El Economista, (Marzo 2014). *Tiene RIF muchas desventajas: IMCP*. Recuperada de <http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2014/03/19/tiene-rif-muchasdesventajas-imcp>
- El mexicano (Julio 2014). *Solo el 10% de contribuyentes ha presentado declaración bimestral*. Recuperada de <http://www.oem.com.mx/elmexicano/notas/n3476402.htm>
- El Sol de Bajío (Agosto 2014). *Protestan en orden contra la factura electrónica*. Recuperada de <http://www.oem.com.mx/elsoldelbajio/notas/n3517912.htm>
- Fiscalía (2014). *Régimen de Incorporación Fiscal Conoce la forma de tributar en este régimen y las respuestas a las dudas sobre el tema*. Recuperada de <http://www.fiscalia.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=101>
- Ley del impuesto Sobre la renta (2013). *Título IV de las Personas Físicas, Capítulo II de los ingresos por actividades empresariales y profesionales, Sección III Régimen de los Pequeños contribuyentes*. Editorial Cengage Learning
- Ley del impuesto Sobre la renta (2014). *Titulo IV de las Personas Físicas, Capitulo II de los ingresos por actividades empresariales y profesionales, Sección II Régimen de Incorporación Fiscal*. Editorial Cengage Learning
- SAT (2014). *Diez verdades sobre el Régimen de Incorporación Fiscal. Sistema de Administración Tributario*. Recuperada de [http://www.sat.gob.mx/informacion\\_fiscal/publicaciones/Documents/24\\_diezvrif\\_2014.pdf](http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/publicaciones/Documents/24_diezvrif_2014.pdf)

# La Inclusión de las nuevas generaciones en las empresas familiares

Arcelia Araujo Aldrete  
Guillermina Verdugo López  
María Angélica Araujo Chávez  
*Universidad Autónoma de Sinaloa (FCA)*  
arceliaaraujo@hotmail.com

## Resumen

Al momento de escuchar la palabra empresa la mayoría de las personas piensan en grandes almacenes o compañías muy reconocidas y con alcance mundial. Contraste a esto podemos encontrar las empresas familiares. Empresas que son las que más aportan al PIB de nuestro país. Siendo una fuente de empleo muy relevante y constante. Sin embargo no todos les dan la importancia ni saben que son parte de una organización.

En la actualidad, existe una gran inquietud de los jóvenes por formar sus propias empresas, pasar de empleados a empleadores. Así como, los dueños de empresas familiares, se están haciendo más conscientes de que no son eternos, y si quieren que no desaparezca su empresa que tanto les costó edificar, a causas de una mala sucesión, deben preparar a la familia para afrontar dicho reto.

Treviño (2010) y Díaz Salazar (2003), expertos en estudios sobre las empresas familiares, señalan que la mayoría de las empresas pequeñas mueren por una mala o nula sucesión.

En este documento se podrá encontrar información relevante al tema de las empresas familiares, específicamente sobre la importancia de la sucesión y la inclusión de las nuevas generaciones en este tipo de negocios.

*Palabras claves:* empleo, empresa familiar, sucesión.

### *Planteamiento del problema*

En un mundo caracterizado por cambios rápidos, paradójicos y complejos, donde la competitividad y la globalización son un imperativo, las empresas familiares cada vez tienen mayor necesidad de estar a la par de sus competidores lo cual no lo hace una lucha de mercado muy justa. En México el 80% de las empresas familiares mueren al año de su creación, un 70% desaparece con su fundador y solo entre un 9% y 15% llega a una tercera generación.

Así mismo, las empresas familiares desempeñan una excelente alternativa para contrarrestar a la grave problemática del desempleo, uno de los retos cruciales de la sociedad contemporánea. Cereceres (2010) y Zaid, (1995) hacen mención que en los primeros años de los 90's evidenciaron el interés del sector público por garantizar programas de apoyo al crédito, la normalización de procesos, la innovación y la exportación. También se perfiló el interés de otros

actores sociales y asociaciones empresariales, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, empresas e instituciones de investigación, por crear alternativas para las pequeñas empresas, ya sea como proveedores o como miembros de agrupaciones (empresas integradoras).

Trevinyo (2010) y Díaz (2003), expertos en estudios sobre las empresas familiares, concluyen que la mayoría de las empresas familiares mueren por una mala o nula sucesión. Inexistente profesionalización de la misma.

Esto nos demuestra que nuestra economía mexicana está sustentada en su mayoría por empresas familiares, por ende es de suma importancia conocer las características únicas que hacen que dichas empresas puedan sobrevivir y crecer hasta ser una empresa consolidada de manera mundial.

Cuando nace una empresa familiar también nace el sueño de verla crecer y consolidarse. Dicho crecimiento puede verse opacado por la carga excesiva de impuestos, poco financiamiento, producto añejos, la nula participación de las nuevas generaciones, no tener el suficiente interés en la empresa o que el sucesor este motivado pero con una nueva visión la cual no convence al fundador y por ende puede llegar a generarse un conflicto de intereses.

En la actualidad, un pequeño error puede ser el determinante para seguir o no existiendo como empresa. Si bien es cierto que las empresas enfrentan obstáculos fuertes para sobrevivir y consolidarse, en una empresa familiar los obstáculos son mayores al combinar empresa y familia. Algunos miembros de este tipo de empresas no saben distinguir o dejar la camiseta de jefe en la empresa y la de jefe de familia en su casa. Conforme a lo planteado, se hace necesario establecer la siguiente interrogante que constituye la guía de este trabajo.

#### Pregunta principal

¿Qué importancia tiene la participación de las nuevas generaciones, en la sucesión y la situación que afecta en el proceso de crecimiento y desarrollo de las empresas familiares en la ciudad de Culiacán, Sinaloa?

### **Objetivos**

Estudiar qué importancia tiene la participación de las nuevas generaciones, en la sucesión y la situación que afecta en el proceso de crecimiento y desarrollo de las empresas familiares en la ciudad de Culiacán, Sinaloa

## Hipótesis central

Las nuevas generaciones no participan en el proceso de sucesión de las empresas familiares, situación que afecta su crecimiento y desarrollo.

### *Importancia de las empresas familiares*

Hoy en días las empresas familiares tiene el mayor porcentaje en el mercado de nuestro país. Varela (2008), Veciana (2005), Secretaria de Economía (2011), Rodríguez (2002) y Méndez (1996), comentan que el país presento una tendencia creciente en el periodo de 1995 a 2000, con un crecimiento promedio anual de 17.4%. La empresa mediana es la que ha tenido un mayor crecimiento en el empleo, con 37.6% de crecimiento promedio anual, debido a un gran incremento en el empleo de personal en el año 1998, el cual fue de 119.57%. Pese a que la micro es el tamaño de empresa predominante en Sinaloa, su dinámica de crecimiento promedio anual fue del 23.2% en el empleo, siendo el año que capto más empleo en 1998, con 56.90%.

En cuanto a la participación que cada rango de empresas tuvo en total del empleo, se puede destacar que la empresa mediana se duplico de 13.1% en 1990 a 24.8% en el 2000. Por su parte, la micro absorbió el 29.4% del empleo total en 1990 y 35.8% para el 2000. En caso de la pequeña y gran empresa, tuvieron una disminución en su contribución al empleo, al pasar la pequeña de 28.2% al 19.6% en el periodo y la grande de 29.2 a 19.7%.

Según datos del INEGI (2010), el desempleo creció en el segundo semestre de 2012 en un 5.2%, con respecto al año 2011 en el mismo semestre y se incremento a 29.3 millones de mexicanos laborando de manera informal, también aseguro que en el primer semestre de 2014 hubo un crecimiento del 36% de desempleo en México. Debido al desempleo que impera en nuestro país, las empresas familiares son espacios que proporcionan empleo, de ahí su gran importancia en el combate a esta problemática.

Por otra parte, existen varios conceptos de empresa. Díaz (2003), Varela (2008) y Regalado (2007) y Zaid, (1995), nos describen la empresa “como una organización que combina elementos o recursos fundamentales, como por ejemplo, el ser humano, implementos técnicos, materias primas, para hacer real una idea de negocio, que tenga la finalidad de obtener beneficios, generar utilidades, aportar soluciones y contribuir al bien común”. “Es una célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos”.

Continuando con la opinión de Varela y Regalado mencionan que una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”.

Veciana (2005) y Méndez (2011), dicen que también existen otra variedad de empresas: empresa individual, es propiedad de una persona que se dedica a la gestión de la misma con el fin de obtener ingresos periódicos que cubran sus necesidades económicas, sin intención de continuidad ni traspaso generacional. Empresa artesanal, pequeños patrimonios agrícolas o negocios artesanales explotados por una familia, con pocas posibilidades de cambio, crecimiento o mejora y con la única intención de subsistir económicamente y conservar el trabajo para alguno de sus hijos. Empresa de capital familiar, aquella en la que una gran parte o la totalidad del capital pertenecen a una familia, pero la gestión es llevada a cabo por profesionales que no pertenecen a dicha familia.

La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales. Siendo más específicos las empresa familiar, 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. Varela (2008).

Según el Diario Oficial de la Federación en el año 2009, publicó un acuerdo con la Secretaria de Economía que en México, las empresas son clasificadas como: micro, pequeña, mediana. Siendo micro hasta 10 empleados, y sus ingresos anuales no rebasen los \$4.0 millones, pero pueden ser combinados hasta 4.6 en el aéreas, comercial, industrial y de servicios.

Según el Diario Oficial de la Federación (2010), señala que las empresas pequeñas son aquellas que tienen de 11 a 50 empleados y sus ventas anuales son desde 4.1 hasta 100.0 millones de pesos. Finalmente considera a las empresas medianas aquellas que tienen desde 31 hasta 100 empleados y con ventas anuales desde 100.1 hasta 250.0 millones.

Siendo Culiacán, una capital de negocios y con una economía favorecedora para el desarrollo de las empresas familiares, forma un papel importante dentro la economía del estado de Sinaloa. La gran mayoría de los establecimientos que existen están dentro del rubro del comercio de la empresa familiar.

Por lo anterior podemos considerar a Culiacán; como una ciudad que se debe dar a conocer a fondo y a su vez dar más difusión a todo lo que fomenta la creación y crecimiento de de las empresas familiares.

### *Características de las empresas familiares*

Treviño (2010) y Rodríguez (2002), aseguran que para que una empresa sea considerada empresa familiar debe cumplir con los siguientes principios básicos:

- Que una familia, o incluso varias familias, pesen (en el caso de ser empresa privada) por lo menos 51% de las acciones del negocio y/o una cantidad suficientemente grande de capital en relación con los otros accionistas (en el caso de una empresa pública), de manera que tengan voz y voto al menos de definir el rumbo estratégico de la empresa (toma de decisiones).
- Que una o varias familias estén involucradas ya sea en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio (gobernanza/ control- consejo de administración)
- Que la familia empresaria tenga vocación de continuidad, es decir que desee transmitir el patrimonio que ha formado- el negocio familiar- a siguientes generaciones, exhibiendo de esta forma una intención de logro transgeneracional.
- Que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a otras generaciones (involucrados directa o indirectamente)
- Que la familia promueva la transmisión de oficio/ conocimiento entre generaciones, y que cada generación aporte a la base de conocimientos existentes su propia experiencia enmarcada dentro de los valores y tradiciones familiares, preservando de esta forma el capital humano e intelectual de los miembros de la familia.
- Que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza en el sentido amplio de la palabra, es decir, incluyendo no solo capital financiero, sino también activos intangibles de la empresa, de la familia (amistades, reputación, etc.) y los generados para la sociedad (por ejemplo, responsabilidad social).

Sin embargo, comenta

Poza (2011), una empresa familiar no únicamente se debe preocupar por tener gran parte del porcentaje del nicho de mercado que pueda corresponderle, o buscar el desarrollo de sus empleados; una parte realmente importante de igual forma es el manejo de la familia misma, sus sentimientos, deseos y como quitarse la camiseta de jefe/ empleado cuando están en el hogar dejar de ser jefe y adoptar su rol de padre.

Una empresa puede considerarse como una empresa familiar, donde se posee un desarrollo integral tanto de las capacidades profesionales como personales de sus integrantes, el brindar y tener el tiempo necesario para el desarrollo de la empresa y sus actividades, sin descuidar la parte emocional, afectiva y que pueda brindarle tiempo de calidad de igual forma a su familia e integrantes de la sociedad en la que convive.

### **Método**

La investigación científica proporciona, a través de los enfoques cualitativo y cuantitativo, conocimiento de la realidad objetiva con fuentes como: la bibliográfica, etnográfica, la fenomenológica, la teoría fundamental, el estudio de caso, entre otros, que son usadas según el fenómeno que se esté investigando. Aunque difícilmente se pueden separar uno de otros, Hernández, Fernández y Baptista (2004: 3-16) dicen que cuando son utilizados ambos enfoques el cualitativo y el cuantitativo se denomina enfoque mixto.

Sin embargo, existe el predominio de uno u otro, donde la definición de las dimensiones del objeto de estudio indicará la adopción respecto al enfoque, al cómo hacerse llegar la información necesaria y la forma de interpretación que puede ser de opinión y que, a su vez, pueden ser interpretados estadísticamente, de acuerdo al criterio fundamentado en la experiencia y los conocimientos del investigador, que explique la conducta, el sentir, el pensar, el actuar, el hábito, la costumbre, mitos, prácticas de los sujetos que interaccionan en una sociedad, sea ésta abierta o cerrada. Los diferentes enfoques llevarán a abordar el fenómeno desde distintas posturas teóricas, pues la teoría o la falta de ella, permite seleccionar el enfoque o su combinación. Estos aspectos del fenómeno centrados en cierto enfoque obligan al investigador a buscar la forma más adecuada para la obtención de los datos y su interpretación, y seleccionarlos para obtener una explicación, es por ello que en este trabajo de investigación consideramos el método cualitativo con enfoque cuantitativo

#### *Enfoque cualitativo*

En un principio, el estudio se manifestó como una sencilla exploración sobre las organizaciones familiares de Culiacán, sin embargo, poco a poco se complejizó, pues los diferentes enfoques expuestos, orillaron a que el fenómeno se abordara tomando en consideración distintas teorías. Por ejemplo, las empresas familiares, debe ser tratado como una mezcla de los dos enfoques, pues lo que se busca es la forma de extraer los datos y confrontarlos con la realidad que viven este tipo

de organizaciones, tal como lo observan Creswell y Follari (Cano: 1997: 51-52) comentando que para ello se tienen que establecer las relaciones con el objeto de estudio.

Para el caso de esta investigación, tratar de explicar la relación de los jóvenes entre el fundador y la empresa familiar el enfoque que se utilizó fue el mixto, es decir, Cualitativo– Cuantitativo.

Para ello las técnicas utilizadas fueron la, observación, entrevistas formales e informales, revisión bibliográfica y algunos servidores Web. Además de la aplicación de cuestionarios.

En esta investigación, se utilizaron varias sesiones completas, exclusivamente para explorar y observar a las empresas familiares, de acuerdo con Haynes y Baena (Hernández, et.al. 2004: 310), utilizando la observación no participante y participante. Otra técnica utilizada en la recolección de datos fue la entrevista, para este estudio entrevistamos a 10 expertos en la temática de esta actividad. Taylor y Bogdan Rodríguez Peñuelas (2004: 163-164), siguiendo el modelo de conversación entre iguales, a través de una manera flexible una guía de preguntas previamente elaboradas.

Bajo esta técnica, la investigación avanzó lentamente al principio debido a la desconfianza existente en los entrevistados informantes, por lo cual se procedió a buscar alguna forma que ayudara a lograr el acceso a la información de forma más rápida, siendo esto a través del rapport, a pesar de ello, el establecimiento se dificultó en cierta medida, por lo que se trató de que no vieran al observador como alguien que pudiera perturbar su privacidad, lo que sucedió cuando el observador fue descubierto y causó extrañeza en los observados, propiciando con ello que él mismo tuviera que decir qué estaba realizando y con qué objetivo. Al plantearseles, se procuró siempre que la conversación se retroalimentara, escuchándolos con atención, con la mirada en sus ojos, y posteriormente con un lenguaje modificado levemente, manejando palabras que ellos entendieran. Recordando la sugerencia teórica de no emplear el vocabulario y la forma de hablar de la gente hasta que el investigador logre la empatía.

Es necesario señalar que, a pesar de lo anterior y después de exponer el objeto de estudio, fue relativamente fácil ponerse de acuerdo y ser parte de este trabajo de investigación. Cuando se inició la búsqueda de las personas que formarían parte de ella, se realizó el acercamiento de manera personal y sin recomendación. Primeramente se hicieron exploraciones de los lugares donde se harían las entrevistas para recabar las primeras percepciones obtenidas, en primera fase, proporcionaron una idea general del panorama a enfrentar, pero también permitió

elegir cuál camino era el correcto, pues la información recopilada arrojaba indicios positivos. Con dicho conocimiento, se seleccionó a los empresarios con más conocimiento y experiencia en la temática abordada (a los cuales se les llamo informantes clave). La información obtenida marcó el camino de nueva cuenta, pero en la misma dirección, facilitando elaborar una guía de entrevista semiestructurada que se aplicó a través de preguntas abiertas, enriqueciendo lo obtenido a través de las otras técnicas sugeridas.

Asimismo, cabe aclarar que, de manera reiterada, cada vez que se aplicaban las técnicas mencionadas se establecía el compromiso de:

- Darles a conocer el propósito central del estudio y los procedimientos que serían usados en la recolección de los datos;
- Hacer comentarios que les proporcionaran confianza, como el derecho a proteger su anonimato, y su derecho a retirarse voluntariamente del estudio en cualquier momento;
- La promesa de entregarles los resultados del estudio.

Lo anterior fue muy importante para el establecimiento de buenas relaciones, ya que se tendría la necesidad de realizar estancias en las organizaciones a investigar, pues lograr el acceso a la organización es elemental para la recolección de datos de los informantes primarios y secundarios a través de la observación ordinaria-pasiva-activa, las entrevistas informales, formales y a profundidad.

Es importante mencionar que, a pesar de los problemas enfrentados para el logro del objetivo, el esfuerzo realizado se vio recompensado por la elocuencia, amabilidad, disponibilidad y sobre todo, por el interés que mostraron desde el principio para participar en este estudio.

En cuanto a los aspectos de confiabilidad y validez de la presente investigación, ya se ha observado en las diferentes definiciones hechas por los teóricos que, en resumen, se puede decir que por las coincidencias existentes se definirá, como la acción de ir al campo y de regresar al gabinete, al realizar las comparaciones una y otra vez hasta lograr los propósitos del investigador, y que entre más comprobaciones se efectúen los resultados podrán ser mas objetivos.

Afortunadamente todo lo referido al desarrollo de las organizaciones de las empresas familiares, fueron de fácil acceso y de características con un alto grado de isomorfismo, lo cual nos permitió la obtención sin mucha dificultad de información amplia y sustanciosa acerca de dichas organizaciones; asimismo, la elaboración de una guía de observación y entrevista fundamentada en los elementos encontrados en estos

acercamientos consecutivos, permitieron para este estudio realizar un proceso profundo de recolección de datos y un análisis a conciencia de los mismos, para finalmente procesarlos y lograr con ello arribar a los resultados.

La forma de abordar el presente trabajo de investigación fue a través de las propuestas de Yin (1993: 220) y Tellis (1997: 231), quienes señalan algunas de las muchas bondades que el método ofrece, como: ser un método articulador entre dato y teoría, es de análisis multiperspectivo que explica de forma exhaustiva una situación social, constituye una orientación, que enfatiza la particularidad de un problema específico, cuyos límites delimitan también su propio universo.

En el presente estudio se implicaron los tres tipos de investigación referido al método cualitativo; porque, como se señala, el trabajo comprende *primeramente* una etapa explorativa que sirvió como preludeo; *segundo*, facilitó explicar aquellos datos diferentes o especiales en alguna organización, grupo o individuo con respecto a otros. Por ejemplo, el de las empresas familiares de Culiacán.

La etapa exploratoria indicó diferencias sustanciales con respecto a las demás organizaciones como: su composición; un alto grado de preparación académica (en promedio, sus directivos en los últimos quince años han sido en su mayoría profesionistas) haber sido propositivos con estrategias de lucha para incrementar su desarrollo; por último, la delegación de su representatividad, desde las fechas mencionadas, recae en sólo dos personas y por último el *tercero* es el descriptivo. Éste requiere de una teoría que describa, las situaciones de análisis como las mencionadas, y encontrar los porqués de la problemática resultante, que conduzcan a la elaboración e implementación de estrategias.

*El primer elemento*, se efectuaron las preguntas: el qué, siendo la causas la inclusión de los jóvenes en la empresas familiares en Culiacán, Sinaloa; el cómo, a través de el enfoque mixto cualitativo–cuantitativo y el porqué, es deseable se quiera conocer la causa de no incluir a los jóvenes en la sucesión de las empresas familiares, para su análisis e interpretación.

*En el segundo*, se propuso observar a las organizaciones, entrevistarlas y encuestar a las involucradas, poniendo especial atención a los elementos relevantes que

dieran indicio hacia donde enfocar la atención, y como resultado se obtuvieron evidencias relevantes para este estudio

*En el tercer elemento se enfatizaron las:* Microempresas familiares de Culiacán, analizando los elementos diferenciados con respecto a las demás organizaciones.

*En el cuarto:* se da la unión de datos a las proposiciones del análisis. Con procesos idóneos de integración, los datos que arrojó formaron las variables para su estudio.

*El quinto y último elemento:* se establecieron los criterios para interpretar hallazgos. De dos maneras: de opinión y de encuesta.

Asimismo, se utilizan las cuatro etapas descritas por Tellís (1997) Rodríguez Peñuelas (2003: 154).

*En la primera etapa:* se diseñó el protocolo para el estudio del método cualitativo. Donde se incluyen las habilidades requeridas, elaborando preguntas hasta estar seguro de encontrar las adecuadas; con ello se adquirió cierta habilidad en la metodología empleada.

*En la segunda etapa,* la conducción del estudio, se preparó y sistematizaron los datos recabados; de igual manera se distribuyeron los cuestionarios y se visualizó la forma en que se conduciría la entrevista.

*En la tercera etapa,* comprendió el diseño de la estrategia para el análisis de la evidencia aportada por el estudio.

*La cuarta y última etapa,* se desarrollan las conclusiones, recomendaciones e implicaciones sustentadas en la evidencia.

Cabe destacar que, aunque se dice que para los estudios cualitativos no se utiliza muestra probabilística, para este estudio sí se utilizó, proporcionando a los resultados de opinión del análisis cualitativo, parámetros numéricos, en función de un cuestionario que se elaboró con 20 preguntas considerando dichas opiniones, donde su aplicación fue con base en una muestra escogida probabilísticamente del universo total de las empresas familiares en Culiacán, con el propósito de dar una interpretación más objetiva a este estudio y un mejor sustento, de acuerdo con lo señalado por Hernández (et.al. 2004: 87-88).

Es oportuno mencionar que la metodología utilizada para el análisis de la información fue resultado de las orientaciones planteadas por Taylor y Bodgan (1987) y Rodríguez Peñuelas (2003: 177); de tal manera, el resultado fue el siguiente:

*La primera*, en esta fase se identificaron los indicadores, categorías, las variables y temas desarrollando conceptos y proposiciones.

*La segunda* fase, incluyó la codificación de los datos la comprensión del tema de estudio.

*En la fase final*, se enlistaron los datos tomando en consideración el contexto en que fueron recopilados.

En la misma dirección, se dispuso del procedimiento seguido por Rodríguez Peñuelas (2003: 173), para el procesamiento y análisis de la información; utilizándolos de la siguiente forma:

Los datos se ordenaron de acuerdo con las preguntas de investigación, seleccionando la información a analizar; la manera de compilar los datos fue en bruto; se realizaron las conexiones del resultado de la aplicación de los diferentes instrumentos empleados sistematizándolos de acuerdo a las variables de investigación y temas; y, finalmente, se ordenaron los datos secuencialmente.

Cabe aclarar que en esta investigación la recolección, procesamiento y análisis se fundamentaron en las propuestas teóricas presentadas en este trabajo.

#### *Enfoque cuantitativo*

Las diversas definiciones hechas en párrafos anteriores señalan que difícilmente se mezclan los enfoques cualitativo y cuantitativo; sin embargo, el estudio se ha conjuntado el enfoque cualitativo con ciertos parámetros numéricos, con el fin de explicar de forma estadística los resultados encontrados, y observar que grado de dispersión qué comparativamente tienen.

A continuación se procede a aplicar este enfoque, resumiéndolo en seis pasos de acuerdo con Hernández (et.al.: 2004: 300-329)

1. Determinación de la muestra a investigar. Se seleccionaron 500 microempresas en la ciudad de Culiacán.
2. Selección de la muestra. Se escoge una muestra representativa, calculada aleatoriamente a través de el método probabilístico, denominada subconjunto, capaz

de reflejar características de todo el universo. Calculado de la siguiente forma:

Cálculo maestro para el estudio realizado en el trabajo de investigación.

Datos Población total  $N = 500$   $V = 0.5$  = error estándar de la población; es decir, de cada 100 elementos, 95 es mi predicción correcta.  $\bar{Y}$  media = 1 = 100%  $S^2 = p(1-p)$   $P = 90\% = 0.9$  es la probabilidad de que los 90 casos ocurran  $S^2 = S$  elevado al cuadrado  $V^2 = V$  elevado al cuadrado Fórmula N°.1:  $n' = S^2/V^2$ ; para calcular muestra de una población infinita. Sustituyendo los datos en la primera fórmula, considerando que no se conoce la población a estudiar. Primero se calcula el valor de  $S^2$   $S^2 = 0.9(1-0.9) = 0.09$  Posteriormente el valor de  $V^2$   $V^2 = .05 \times .05 = 0.0025$

Luego los datos resultantes, se sustituyen en la fórmula 1 para muestras desconocidas =  $n' = V^2/S^2$   $n' = 0.09 / 0.0025$  por lo tanto,  $n' = 36$  es la población muestra a estudiar del total de una población infinita. Procediendo con el cálculo, el valor obtenido anteriormente se sustituye en la fórmula N° 2 para una población conocida.  $n = n'/(1+n'/N)$ . Sustituyendo se obtiene:  $n = 36/(1+36/500) = 33.34$  esta cantidad se redondeó a 34 para que nos diera una cantidad cerrada y será la cantidad de cuestionarios que se han de aplicar.

3. Tratamiento de la muestra. Después de calcular la muestra, se procedió a conocer a quienes de los elementos resultantes se aplicarían las encuestas, haciéndolo por medio del procedimiento de selección semántica de la siguiente manera:

Fórmula N° 3 =  $k = n/N$

De donde:

$K$  = intervalo de aplicación de la muestra

$N$  = universo (población),  $n$  = muestra obtenida es el subconjunto del universo.

De los datos anteriores para conocer el intervalo  $K$  para este estudio se obtuvo de la siguiente manera:

$K = 500/34 = 14.70$  por lo que ello quiere decir que, de cada 14.7 elementos que fueron extraídos de un recipiente donde se encuentran los elementos muestrales, redondeados a 15 se le aplicó la encuesta y así sucesivamente hasta completar el total de la muestra de 34.

4. Etapa de recolección de los datos.

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consistió en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación. Lo cual implicó tres actividades estrechamente vinculadas entre sí, de acuerdo con los autores. Siendo las siguientes:

Seleccionar un instrumento de medición, para lo cual se eligió uno válido y confiable, el cuestionario tipo Likert. Para aplicar este instrumento de medición, se utilizó el escalamiento del 1 – 5.

5. En esta etapa las mediciones consistieron en cuantificar cada pregunta y realizar el conteo de acuerdo al nivel de respuesta, pudiendo así codificar los datos por orden de importancia. Para ello se sirvió del programa Excel.
6. Realización de las mediciones. Las mediciones para este caso se efectuaron a partir de

los valores resultantes obtenidos a través de la escala del 1–5, relacionados con los conceptos abstractos del método cualitativo.

Posteriormente se procedió a calcular la confiabilidad de las mediciones realizando ocho pruebas piloto con periodos de 25 días cada una, obteniendo a través de la siguiente fórmula:

Fórmula N° 4

$$X = t + e$$

Donde  $X$  = valores observados, = 1.0 resultados disponibles,  $t$  = valores verdaderos = 0.9 promedio de las ocho pruebas y,  $e$  = grado de error =?

Sustituyendo los datos, en la fórmula se obtiene:

$1.0 = 0.9 + e$ , despejando  $e$  se obtiene:  $e = 1.0 - 0.9 = 0.1$ , que es igual al 10% comprobando que el instrumento es confiable.

La validez; se dio en términos de que las variables medidas sí correspondieron en realidad a las de estudio en términos generales.

## Resultados Esperados

### *Entrevistas*

Se analizaron los resultados respecto a la inclusión de las nuevas generaciones en las empresas familiares, a través de las entrevistas formales e informales aplicadas a dos fundadores de las organizaciones investigadas y dos miembros consanguíneos de las nuevas generaciones activos o no en las empresas familiares y con edades mayores de 18 años.

En cuanto al resultado de la entrevista, durante el proceso de observación y conversaciones formales e informales nos dio la oportunidad de elaborar una serie de preguntas que se aplicaron a personas relacionadas con la empresa familiar. Siendo las siguientes:

1. ¿Cuál es su visión al incluir a las nuevas generaciones en la empresa familiar?
2. ¿Cómo enfrenta usted los conflictos que se generan, entorno la empresa, con los miembros de su familia?
3. ¿Cuáles son sus expectativas y/o características ideales de su sucesor?
4. ¿De qué forma se garantiza el crecimiento de las empresas familiares a través de las nuevas generaciones.

Con respecto a la primera pregunta en su mayoría contestaron lo siguiente:

La mayoría de los entrevistados dijeron que es muy difícil incluir a la familia ya que eso les genera muchos conflictos, porque los hijos y la pareja se apoderan del negocio y quieren llevar el control de las entradas de dinero, pero no quieren sujetarse a un horario de trabajo y además

despilfarran el dinero sin tomar en cuenta que los ingresos tienen que estar en relación a las necesidades de los gastos y costos de la empresa y por ende obtener por lo menos una mínima utilidad.

Con respecto a la segunda pregunta respondieron en su gran mayoría lo siguiente:

Dijeron que para no tener problemas con la familia no los incluían en las actividades de la empresa.

La pregunta número tres la contestaron de la siguiente manera:

En su mayoría los entrevistados dijeron que las expectativas de su sucesor, serían igual que la formación que ellos, tuvieron en sus inicios y que han tenido hasta la fecha. Coincidiendo casi todos los entrevistados que ellos no han hecho su labor de capacitar a sus sucesores, ya que se lo han dejado al tiempo y esperando a que llegue su retiro ya sea por cansancio o por que la muerte se les presente.

Con respecto a la pregunta número cuatro y última de esta entrevista, respondieron lo siguiente:

Consideran que la empresa familiar puede crecer siempre y cuando desde pequeños involucren a los hijos en las actividades de la organización y los enseñan a responsabilizarse como cualquier empleado o miembro de la familia

Se encontró que en las empresas familiares existe muy poca participación de las nuevas generaciones porque muchos de los jóvenes que son parte de una empresa familiar ven estas empresas como una forma de asegurar un empleo además con actitud de dueño estén preparados o no para el puesto y esta actitud es reprochada por los fundadores de la empresa.

También no existe una cultura formadora por parte de los fundadores porque la mayoría siente que no es necesario que las nuevas generaciones aprendan con el tiempo además de que la empresa será heredada.

Existe un conflicto de comunicación entre ambas generaciones. Los dueños creen en las nuevas generaciones y que aportarían mucho a la empresa si aprendieran a escuchar y respetar la experiencia.

Algunos miembros de las nuevas generaciones que se quejan que a pesar de ejercer en una empresa familiar, el fundador no lo deja desarrollarse libremente y coarta su autoridad ante sus subordinados.

La mayoría de los dueños de empresas familiares en Culiacán se les hace muy difícil separar lo familiar de lo laboral. Por lo cual esto llega a general problemas grandes entre la familia involucrada.

#### *Enfoque cuantitativo*

En este apartado, se plasman los contenidos de un estudio cuantitativo, relacionándolo con lo obtenido en el enfoque cualitativo, pues a partir de los indicadores de donde se elaboraron 20 preguntas contenidas en un cuestionario, y esto con el propósito de conocer cómo responden los encuestados, con respecto a la participación de las nuevas generaciones en la sucesión de empresas familiares en la ciudad de Culiacán, Sinaloa. Cabe aclarar, que no nos fue posible insertar las gráficas que contienen la información recopilada con la aplicación de las cuestionarios, y únicamente hicimos un breve resumen del resultado, ya que fue imposible por la cantidad de información que recabamos. A continuación describiremos algunos datos de las encuestas.

1. En relación a la inclusión de los jóvenes en la sucesión de las empresas familiares de Culiacán, el 70% dijo que si incluían a los jóvenes, un 20% dijo que no y un 10% dijo que no sabia
2. En relación a los conflictos que se generan dentro de la empresa cuando involucran a la familia el 60% dijo no tener conflictos y 30% dijo que era muy problemático incluir a la familia y el 10% dijo que le daba igual incluirla o no
3. Con respecto a las expectativas y características del sucesor el 80% dijo que debe ser una persona que conozca al 100% la empresa y haya estado involucrado desde su juventud, el 15% dijo que debe ser una persona con profesión y el 5% dijo que no sabia
4. Con respecto a la última pregunta el 70% contestaron que sería muy benéfico para la empresa si la familia a través de la sucesión de las nuevas generaciones se involucrara en las tareas de la empresa, un 20% dijo que no se garantizaba el crecimiento de la empresa involucrando a las nuevas generaciones a través de la sucesión.

Entrelazamos las respuestas que obtuvimos de las entrevistas y de la aplicación de los cuestionarios y en la mayoría de los entrevistados y los encuestados coinciden en opinar que las nuevas generaciones a través de la sucesión deben ser involucradas en las tareas de la empresa ya que esto generaría desarrollo y crecimiento dentro de la empresa familiar en Culiacán.

#### *Recomendaciones*

Después de hacer un análisis teórico, de las observaciones y de la información obtenida a través de las entrevistas, podemos proponer lo siguiente:

- Debe existir más información digerible respecto a todo el tema de empresas familiares tanto para todos los involucrados en este tipo de empresas y hacer partícipes a las nuevas generaciones a través de la sucesión.
- Concientizar a los fundadores la importancia que tienen la sucesión de los jóvenes, ya que eso serviría como desarrollo y crecimiento de la empresa familiar en Culiacán.
- Explicar claramente a los dueños de las empresas familiares, lo trascendental que es hacer, un plan de sucesión para beneficio personal y de su empresa.
- Llevar a sus hijos a la empresa desde pequeños, involucrándolos en actividades sencillas, y así poder inculcar en ellos el amor y respeto hacia la empresa familiar.

## Bibliografía

- Barrantes, R. (2000). *Investigación: Un camino al conocimiento*. EUNED
- Diario oficial de la Federación (2009) *Clasificación de las empresas*. México.
- Diario oficial de la Federación (2010) *Clasificación de las empresas*. México
- Cereceres, L. (2003). *La Evolución de Pequeña a Mediana Empresa*. El Caso de Servicios al Campo, S.A. de C.V. Tesis de Doctorado, Méx.
- Díaz Salazar. (2003) *Negocios en familia, herramientas legales al alcance de todos*. 2da edición. Artes Graficas Sinaloenses.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L. (2002). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (2010). *Encuesta Nacional de Micro Negocios*. (ENAMIN). 2008. México. Recuperado el 14 de febrero de 2011. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- Méndez, C. (1995). *Metodología para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas Contables y Administrativas*. Bogotá, Colombia. MacGrawHill.
- Méndez Morales, J. (2011) *La Economía en la empresa. En la sociedad del conocimiento*. 4ta edición. MCGRAW-HILL
- Poza. Ernesto J. (2011). *Empresas Familiares*. 3ra edición. CENGAGE
- Regalado, R. (2007). *Las Mipymes en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones En la Organización Latinoamericana de Administración*.
- Rodríguez, M.A. (2004). *Modernización Organizacional en la Empresa Agrícola Mexicana*. Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. Quinta Edición. México. Thomson.
- Secretaría de Economía. *Manual de Procedimientos de Fondopyme* (2011). Anexo 3. *Categoría I. Nuevos Emprendedores E Incubadoras de Empresas*. México.
- Treviño, R. (2010). *Empresas familiares visión latinoamericana*. PEARSON
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. 3ra. Edición.

Pp. 47,103 y 258.

Veciana, J. (2005). *La Creación de Empresas. Un Enfoque Gerencial*. Barcelona, España. Editorial. La Caixa. P. 26.

Zaid, G. (1995). *Hacen Falta Empresarios Creadores de Emprendedores*. Editorial, Océano de México.

# **Clima organizacional y compromiso: estudio comparativo en una pyme latinoamericana ubicada en el sureste de México**

Roger Manuel Patrón Cortés  
Carlos Alberto Pérez Canul  
Alberto Santiago Alday Echavarría  
*Universidad Autónoma de Campeche*  
roger\_patron\_cortes@hotmail.com

## **Resumen**

Esta investigación tiene como objetivo determinar si existe relación entre el clima organizacional y el compromiso del personal de una empresa restaurantera tradicional del sureste de México. Este estudio es exploratorio, descriptivo y correlacional, participan 32 empleados. Se encontró que el restaurante tiene un clima organizacional promedio, esto significa que no es de tipo abierto pero tampoco cerrado. Estos resultados muestran la falta de mayor apoyo y reconocimiento del gerente hacia los empleados. El gerente es dominante, impone su autoridad y deja poco espacio para la participación. Supervisa de cerca las labores del personal y le falta escucharlos más. El personal no tiene definido el grado de compromiso, pues le falta involucrarse más en la fijación de objetivos y la solución de problemas. Se encontró que no existe relación entre el clima organizacional y el compromiso con la empresa. Por tanto, se sugiere establecer un programa estratégico de empowerment o cultura de participación, concediendo mayor iniciativa y autonomía a los trabajadores, con la finalidad de aumentar el compromiso y la productividad de la empresa.

*Palabras clave:* clima organizacional, compromiso laboral, restaurant tradicional.

## **Introducción**

Soto y Dolan (2004) señalan que la globalización y el cambio del entorno económico obligan a las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) a redefinir sus actuales líneas de acción. Las Pymes requieren estrategias para adelantarse a los cambios que se producen en el mercado. Por tanto, las Pymes requieren adaptarse al entorno empresarial para aprovechar el comercio internacional y mejorar su competitividad buscando ventajas en costos, productos y servicios.

Para lograr sus objetivos, las Pymes necesitan contar con un clima organizacional abierto al cambio con empleados comprometidos, identificados con los valores y objetivos empresariales (Dessler, 1996). La “participación de los empleados” se ha convertido en los últimos tiempos en una frase comodín que abarca varias técnicas tales como “administración participativa”, “democracia en el trabajo”, “facultamiento” o “empowerment” (por su significado en inglés), “cultura de participación” y “propiedad de los empleados” entre otras y se trata de un proceso

participativo que aprovecha todas las capacidades de los trabajadores y está destinado a fomentar el compromiso con la organización (Robbins, 2004).

### *Planteamiento del problema*

Este estudio se realizó en una empresa restaurantera de comida regional tradicional latinoamericana, ubicada en el sureste de México. La empresa cuenta con más de 40 años de servicio y a pesar de la incertidumbre económica mundial se ha mantenido a la vanguardia de los tiempos modernos. Sin embargo, la mejora del restaurante requiere reconocer y superar no sólo sus problemas económicos sino también aquellos relacionados con el clima que impera al interior de la empresa, el cual puede estar influyendo en el grado de compromiso de los empleados.

Esta investigación tiene como objetivo determinar si existe relación entre el clima organizacional y el compromiso del personal de la empresa. El trabajo presenta primero un marco teórico, posteriormente explica el método de investigación para la recolección de datos y el desarrollo de los resultados, finalmente expone conclusiones y sugerencias del mismo. Aunque los resultados son válidos sólo para el negocio participante, la metodología puede aplicarse en otros giros de negocio con las debidas adecuaciones.

## **Desarrollo temático**

### *Clima organizacional*

La mayoría de los estudios de clima organizacional y compromiso se han realizado en grandes corporaciones de Estados Unidos y en países Europeos a través de cuestionarios. Prácticamente, este tipo investigaciones son escasas en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Algunos investigadores se han dado a la tarea de identificar cuál es el ambiente adecuado que puede apegar a un empleado hacia su empresa, además, se han dedicado a analizar cuáles son las principales conductas que se derivan de esta relación y, por supuesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos.

Estudiar el clima que prevalece en las Pymes y el compromiso de los empleados, permite contar con información de apoyo útil para la planeación estratégica y la toma decisiones directivas, para la elaboración de planes y programas de cambio e innovación que contemplen mejoras en las condiciones de trabajo y en los comportamientos.

Aunque no hay un consenso generalizado en cuanto al significado del término clima organizacional, existe una variedad de definiciones, una de las más aceptadas es la de Dessler

(1979), quien lo define como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura” (p.183).

La percepción del individuo es un elemento fundamental para obtener información sobre las estructuras y los procesos del ambiente laboral. La mayoría de los investigadores, coinciden en que el clima organizacional se puede medir a través de las percepciones. Esta coincidencia es muy importante, porque a través de la medición de las percepciones, se puede determinar si un clima es: a) favorable o abierto, b) neutro, o c) desfavorable o cerrado; dependiendo de los elementos que intervengan.

Los elementos constitutivos del clima, se integran en dimensiones significativas, dando lugar a diferentes tipos de clima (Silva, 1996). Esto significa que, con base en el constructo y en las dimensiones particulares del estudio, el investigador puede determinar el tipo de clima que prevalece en una organización.

Según Hoy y Miskel (2000), la tipología de Halpin y Croft es la más amplia y conocida en los estudios de clima, debido a la difusión y utilización del instrumento OCDQ. Esta tipología fluctúa en un continuo de “abierto” a “cerrado”, y está basada en los estudios de Lewin en 1935, sobre la mentalidad que puede ser: abierta y receptiva, asociada a la flexibilidad operacional; o bien, puede ser: cerrada y de rechazo, asociada con la rigidez funcional.

Para favorecer el cambio e innovación en las organizaciones es necesario que el clima de éstas tenga un grado de apertura abierto, pues a mayor apertura del clima, mayor es la confianza de la dirección, el proceso de toma de decisiones involucra a diferentes actores, la comunicación es fundamentalmente horizontal, el personal está motivado a través de la participación en los procesos de definición de objetivos, la mejora de métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en general. Asimismo, en un clima abierto la función de control es ejercida por todos los niveles de la estructura y los esfuerzos de todos están unidos en la consecución de los objetivos institucionales (Zabalza, 1996).

Por el contrario, cuando el grado de apertura del clima es cerrado, puede existir entre otros indicadores personal desatento, desorden, suciedad, ambiente cargado de hostilidad, equipo e instalaciones en mal estado, rumores y falta de creatividad en la organización. Además, como señala Ekvall (2003), el clima es un indicador de calidad que tiene influencia en diferentes procesos de la organización. Entre estos procesos se encuentran el grado de innovación, el grado de compromiso y el grado de productividad, entre otros.

### *Compromiso*

Robbins (2004) afirma que el compromiso con la organización es el grado en el que un trabajador se identifica con la empresa para la que trabaja y sus objetivos y quiere seguir formando parte de ella. Las empresas con altos niveles de compromiso registran elevados niveles de desempeño y productividad, así como también bajos índices de ausentismo (Ríos, Tellez, y Ferrer, 2010). Meyer & Allen (1991) dividieron el compromiso en tres componentes: a) el deseo, b) la necesidad, y c) el deber de permanecer en la organización.

Gómez (2006) considera que existen factores que influyen en el compromiso del colaborador y los clasifica en: a) factores positivos: competencia personal percibida, consideración del líder, liderazgo, motivación interna, implicaciones en el puesto de trabajo, satisfacción laboral total, satisfacción con el propio trabajo, satisfacción con la promoción, satisfacción con el sistema de supervisión; y b) factores negativos: ambigüedad del rol, conflictividad del puesto de trabajo y estrés.

Por su parte, Grajales (2000) reconoce cuatro factores que explican el compromiso organizacional: a) Participación, la cual permite que el trabajador se involucre en las decisiones para contribuir, aumentar la comprensión, incrementar la productividad y favorecer la satisfacción laboral. El interés, la motivación y la moral se ven fortalecidas, lo que los lleva a disfrutar su vida laboral, b) Identificación, que consiste en el deseo de estar involucrado con una empresa en todo su accionar y desarrollo. Los empleados sienten a la empresa como algo propio donde su trabajo es una contribución importante, se sienten orgullosos de ella y comentan a otros los beneficios que les otorgan, c) Pertenencia, que se refiere a la sensación de que la empresa es parte del empleado y el empleado es parte de la empresa. Hace que el empleado se sienta a gusto en ella, desarrolle su actividad con alegría, y la defienda ante cualquier situación que pudiera afectarla, y d) Lealtad, que alude a la espera pasiva pero optimista para que la empresa mejore. Incluye defender a la empresa ante las críticas externas.

### **Objetivo**

Los estudios de clima organizacional y compromiso son importantes para la planeación estratégica de las Pymes, pues al conocer el ambiente que les prevalece permite mejorar sus resultados. Por tanto, se decidió realizar el presente estudio a principios del año 2014, teniendo como objetivos a) determinar el grado de apertura del clima organizacional, b) determinar el grado de compromiso del personal, y c) determinar si existe relación entre ambas variables.

La investigación contribuye a la literatura empresarial de las Pymes y a encontrar el grado de apertura del clima organizacional y el grado de compromiso que tienen los empleados de la empresa en estudio con la finalidad de que los encargados de la toma de decisiones fortalezcan sus programas de trabajo en beneficio de un mejor desempeño del personal que coadyuve al desarrollo económico y sustentable de su localidad y de México.

### Método

Este estudio es exploratorio, de corte cuantitativo, descriptivo y correlacional. Con la correlación se pretende determinar si los cambios en una de las variables influyen en los cambios de la otra. Participaron 32 de un total de 34 trabajadores de los cuales dos son jefes de área, cuatro son supervisores, y 26 conforman el personal operativo tales como cajeros, cocineros, meseros, garroteros, barristas, lavaplatos, hostess, y almacenistas.

Se administró una versión adaptada del Cuestionario Descriptivo de Clima Organizacional (OCDQ-RS), de Hoy, Tarter y Kottkamp (1991) (véase Apéndice 1). Este cuestionario contiene 34 ítems, dividido en cuatro dimensiones con los siguientes coeficientes de confiabilidad al aplicarle la prueba Alpha de Cronbach (Aguado, 2003): apoyo (.84), autoritarismo (.68), compromiso (.76), frustración (.72) e intimidad (.62). Los reactivos pueden ser contestados seleccionando una de las cinco categorías de respuesta: 0) no ocurre, 1) raramente ocurre, 2) algunas veces ocurre, 3) ocurre frecuentemente, y 4) ocurre muy frecuentemente. La Tabla 1 permite interpretar los puntajes que se obtienen de las dimensiones.

PERFILES DEL CLIMA ABIERTO Y CERRADO DEL OCDQ-RS.

<i>Dimensiones</i>	<i>Clima abierto</i>	<i>Punto medio</i>	<i>Clima cerrado</i>
Apoyo (A)	629 (Alto)	513	398 (Bajo)
Autoritarismo (At)	414 (Bajo)	528	642 (Alto)
Compromiso (C)	627 (Alto)	505	383 (Bajo)
Frustración (F)	346 (Bajo)	493	641 (Alto)
Intimidad (I)	465 (Bajo)	464	463 (Bajo)
Índice de apertura del clima organizacional	599 (Alto)	487	375 (Bajo)

Aguado, 2003.

En la Tabla 2 se exponen los datos para interpretar el grado de apertura del clima organizacional.

## GRADO DE APERTURA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL E INTERPRETACIÓN DEL OCDQ-RS.

<i>Puntaje</i> <i>Arriba de 600</i>	<i>Grado de apertura</i> <i>Muy alto</i>	<i>Interpretación</i> <i>Abierto</i>
551-600	Alto	Abierto
525-550	Arriba del promedio	Semiabierto
511-524	Ligeramente arriba del promedio	Semiabierto
490-510	Promedio	Promedio
476-489	Ligeramente debajo del promedio	Semicerrado
450-475	Por debajo del promedio	Semicerrado
400-449	Bajo	Cerrado
Debajo de 400	Muy bajo	Cerrado

Aguado, 2003.

Debido a que el estadístico de comparación es una media de 500, los resultados obtenidos por debajo o por encima de ésta, tendrán un grado de apertura de clima organizacional cerrado o abierto.

Con relación al compromiso, se aplicó el Cuestionario Escala del Grado de Compromiso de los Trabajadores elaborado por Grajales (2000) (véase Apéndice 2). Este instrumento está compuesto por valores de respuestas ofrecidas a un conjunto de declaraciones, es un cuestionario de fácil y rápida aplicación. Consta de 21 ítems que pueden ser contestados con uno de cinco valores de respuesta:

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) Medianamente en desacuerdo
- 3) No lo tengo definido
- 4) Medianamente de acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo.

Pueden obtenerse puntajes mínimos de 21 y máximos de 105 (Grajales, 2000). Asimismo, los 21 ítems se distribuyen en cuatro dimensiones: a) participación, b) identificación, c) pertenencia y, d) lealtad. La Escala del Grado de Compromiso de los Empleados obtuvo un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de .69.

Se solicitó la autorización de los dueños de la empresa para realizar el estudio con su personal. Además, se contó con la ayuda de estudiantes de una universidad latinoamericana del

sur de México. Los cuestionarios se administraron en el restaurante previa cita. Se requirieron de tres sesiones para completar la recolección de datos de todo el personal.

## Resultados Esperados

### *Clima organizacional*

La Tabla 3 detalla la percepción que los empleados tienen del clima organizacional.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL RESTAURANTE.

<i>Dimensión</i>	<i>Coficiente Alpha</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación Estándar</i>	<i>Puntajes Estandarizados</i>
Apoyo	.84	16.87	5.80	450.56
Autoritarismo	.68	16.28	3.96	593.22
Compromiso	.76	24.96	3.94	387.78
Frustración	.72	8.00	3.88	281.31
Intimidad	.62	7.00	3.33	304.34

Nota. Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla 3, se observa que las puntuaciones otorgadas por los empleados, en relación con la conducta del gerente, arrojaron una tendencia al bajo apoyo (450.56), y al alto autoritarismo (593.22) por encima del punto medio del clima, aunque no totalmente cerrado. Esto significa que los empleados en ocasiones reciben poco apoyo y también son supervisados de manera rígida y dominante.

Con relación a las dimensiones de la conducta de los empleados, éstas indican que los trabajadores poseen un bajo compromiso (387.78), una baja frustración (281.31), y existe una relación de baja intimidad (304.34) entre ellos. Con base en lo anterior, se puede inferir que se encuentran poco orgullosos del restaurant, les falta apoyarse y disfrutar más su trabajo. Sin embargo, existe respeto entre ellos y no están saturados de trabajo, además de que las relaciones sociales entre ellos, se dan muy poco.

Se determinó el índice de apertura del clima organizacional =  $(225.00) + (1000 - 470.23) + (200.75) + (1000 - 549.62) / 4 = 490.95$

De acuerdo con Hoy, Tarter y Kottkamp (1991), este resultado corresponde a un clima con índice de apertura promedio, es decir ni abierto ni cerrado.

### *Compromiso*

En la Tabla 4 se muestran los resultados del grado de compromiso organizacional, con base en la Escala del Grado de Compromiso de los Trabajadores.

ESCALA DEL GRADO DE COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANTE.

<i>Dimensión</i>	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación Estándar</i>
Participación	32	3.14	.74
Identificación	32	3.69	.96
Pertenencia	32	3.78	.90
Lealtad	32	2.82	.78
Compromiso general	32	3.39	.56

Nota. Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla 4 se muestra que el personal no tiene definida su participación (3.14), pues aunque se les consulta en ocasiones su opinión, no son tomadas muy en cuenta. Cuando se presentan problemas, de alguna forma se les permite colaborar en la búsqueda de alternativas de solución. Asimismo, en ocasiones pueden fijar sus propias metas y objetivos existiendo buena cooperación entre ellos.

El personal tampoco tiene definida su lealtad con el restaurante (2.82), ya que no saben si es una de las mejores empresas para trabajar, pero tampoco anhelan tener un trabajo diferente. Además, el personal del restaurante se encuentra medianamente identificado (3.69), pues tienen la voluntad de hacer su mayor esfuerzo, consideran que fue una buena decisión trabajar en esa empresa y que sus valores son coincidentes. No obstante, se encuentran orgullosos de la empresa, están de acuerdo en usar una insignia o un uniforme que los identifique. Igualmente, muestran un mediano sentido de pertenencia (3.78), ya que en cierta forma tienen la sensación de pertenecer a la empresa y sienten que son parte de la misma.

Con relación al grado de compromiso, el resultado fue que el personal no lo tiene definido (3.39). Este estudio es consistente con Regnault (1995), Loli (2006), y Barraza (2008) quienes encontraron la existencia de un compromiso moderado o la tendencia a un mayor compromiso en sus investigaciones.

#### *Clima organizacional y compromiso*

Se procedió a comprobar si existe relación significativa, entre el grado de apertura del clima organizacional y el compromiso de los trabajadores del restaurante. Se utilizó el análisis de correlación de Pearson, y se obtuvo un valor de  $r = .208$ , por lo que no se encontró diferencia

significativa en el nivel de significación de 0.05 entre clima organizacional y compromiso. Por tanto, se puede afirmar que en el caso del restaurante no existe relación entre el clima organizacional y el compromiso. Por otra parte, se encontró un valor de  $r = 0.04$  al correlacionar la dimensión frustración del clima organizacional con la dimensión identificación del compromiso.

## Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos el restaurante tiene un clima organizacional con grado de apertura promedio lo que significa que no es de tipo abierto pero tampoco cerrado. Estos resultados muestran ciertas dificultades tales como la falta de un mayor apoyo y reconocimiento del gerente hacia los empleados. El gerente es dominante y en ocasiones impone su autoridad dejando poco espacio para la participación. Supervisa muy de cerca las labores del personal y le falta escucharlos un poco más.

En cuanto al grado de compromiso el personal del restaurante no lo tiene definido, pues le falta involucrarse más en la fijación de objetivos y la solución de problemas. El gerente debe permitir un mayor involucramiento de los trabajadores y tomar en cuenta sus opiniones. Asimismo, debe evitar que los trabajadores caigan en la negligencia y que la situación empeore. El gerente debe aprovechar la disposición que tiene el personal para portar distintivos que los identifiquen aún más con el restaurante y contribuya a incrementar el orgullo que tienen del mismo. Adicionalmente el gerente debe fomentar la confianza en los trabajadores de tal forma que tengan la sensación de que la empresa es parte del empleado y el empleado es parte de la empresa.

Por otra parte, se encontró que no existe relación entre el clima organizacional y el compromiso con la empresa. Por tanto, para incrementar el grado de compromiso se sugiere que el gerente genere un clima más abierto en el que apoye y no abuse de su autoridad para evitar que la situación empeore. Esto es congruente con Aguado (2003) quien encontró una relación directa entre las dimensiones apoyo y compromiso, es decir a mayor apoyo percibido mayor compromiso y a menor apoyo percibido menor compromiso.

Por tanto, se propone establecer un programa estratégico de empowerment, o cultura de participación de los empleados, concediendo mayor iniciativa y autonomía a los trabajadores al compartir información relevante y darles mayor control en su desempeño laboral, aumentando la confianza, responsabilidad y compromiso con la empresa. Esto es consistente con Robbins (2004) quien indica que cuando los empleados participan en las decisiones que los afectan e incrementan

su autonomía y control sobre su vida laboral, los empleados estarán más motivados y más comprometidos con la organización, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo.

Debido a que este estudio fue exploratorio y descriptivo mayor investigación es necesaria de tal manera que puedan observarse resultados más sólidos en este tipo de organizaciones. Otros estudios de corte cualitativo podrían profundizar sobre los motivos de los resultados obtenidos, en beneficio de las Pymes y de la sociedad en su conjunto.

### Bibliografía

- Aguado, G. (2003). *Innovación curricular, disposición al cambio y clima organizacional: las preparatorias pertenecientes al sistema UADY*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, México.
- Barraza, A. (2008). Compromiso organizacional de los docentes: un estudio exploratorio. Avances en Supervisión Educativa. *Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*. Recuperado de: [http://www.adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=437&Itemid=64](http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=437&Itemid=64). Consultado el 13 de febrero de 2013.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*. Cali. Prentice-Hall.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ekvall, G. (2003). El clima organizacional. *Una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Gómez, D. (2006). *Sigma: control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza (cómo identificar entre lo mucho que es trivial lo poco que es crítico)*. México: WK Educación.
- Grajales, T. (2000). *Manual de la Escala de Grado de Compromiso de los empleados Universitarios*. México: UM.
- Hoy, W. y Miskel, C. (2000). *Educational administration. Theory, research and Practice [Administración Educativa. Teoría, investigación y práctica] (5th ed.)*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Hoy, W., Tarter, C., y Kottkamp, R. (1991). *Open schools/healthy schools. Measuring organizational climate [Escuelas abiertas/escuelas saludables. Midiendo el clima organizacional]*. Beverly Hills, C.A.: Sage.
- Loli, A. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de Investigación en Psicología*, Vol. 9, No. 1 pp. 37-67
- Meyer J.P. y Allen N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Regnault, Z. (1995). *Compromiso organizacional de los docentes que laboran en el programa de posgrado de la UPEL-IPB*. Centro de Información y Documentación del Instituto Pedagógico

de Barquisimeto (CIPIB).

- Ríos, M., Tellez, M., y Ferrer, J. (2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*. *Contad. Adm [online]*, n.23, pp. 103-125. Recuperado de: <[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 0186-1042. Consultado el 2 de mayo de 2013.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.). México: Pearson Educación.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención* (1a. ed.). Barcelona, España: EUB.
- Soto, Eduardo; Dolan, Simón, L. (2004). El impacto de la globalización en las Pymes. En Soto, E. y Dolan, S. (Eds.). *Las Pymes ante el reto del siglo XXI. Los nuevos mercados globales*, (pp.1-17). México: International Thomson Editores.
- Zabalza, M. (1996). *El "clima". Conceptos, tipos, influencia del clima e intervención sobre el mismo*. En G. Domínguez F. y J. Mesanza L. (Eds.). *Manual de Organización de Instituciones educativas* (pp. 263-301). Madrid, España: Escuela Española.

#### Apéndice 1

##### Cuestionario Descriptivo de Clima Organizacional

Adaptado de Hoy, Tarter y Kottkamp (1991)

Instrucciones:

Los siguientes son enunciados que se encuentran relacionados con su trabajo.

Por favor, indique el grado en que cada uno de éstos la caracteriza, escribiendo una "X" en el casillero que corresponda a la respuesta adecuada, de acuerdo a la siguiente escala:

NO = No ocurre (0)

RO = Raramente ocurre (1)

AVO = Algunas veces ocurre (2)

OF = Ocurre frecuentemente (3)

OMF = Ocurre muy frecuentemente (4)

No.	ENUNCIADOS	NO	RO	AVO	OF	OMF
-----	------------	----	----	-----	----	-----

Las conductas de los empleados en esta empresa son  
desconcertantes.

Los empleados tienen demasiadas obligaciones con los  
trabajos que se les asignan.

Los empleados utilizan parte de su tiempo  
ayudando a los clientes que tienen problemas  
individuales.

Los empleados están orgullosos de esta empresa.

El director o gerente pone el ejemplo trabajando arduamente.

El director o gerente elogia a los empleados.

Las juntas o reuniones entre el director o gerente y un empleado están dominadas por el director o gerente.

Las obligaciones administrativas derivadas de la actividad normal interfieren con el trabajo.

En las juntas de empleados éstos se interrumpen unos a otros.

0 Los clientes influyen en las políticas de la empresa.

1 Los empleados son amigables con los clientes.

2 El director o gerente gobierna con mano de hierro.

3 El director o gerente verifica todo lo que hacen los empleados.

4 Los amigos más cercanos de los empleados son otros empleados de la empresa.

5 El papeleo administrativo es agobiante en la empresa.

6 Los empleados se ayudan y apoyan entre sí.

7 Los clientes resuelven sus problemas a través del razonamiento lógico.

---

*Cuestionario Descripción de Clima Organizacional (Continuación)*

Instrucciones:

Los siguientes son enunciados que se encuentran relacionados con su Facultad.

Por favor, indique el grado en que cada uno de éstos la caracteriza, escribiendo una "X" en el casillero que corresponda a la respuesta adecuada, de acuerdo a la siguiente escala:

NO = No ocurre (0)

RO = Raramente ocurre (1)

AVO = Algunas veces ocurre (2)

OF = Ocurre frecuentemente (3)

OMF = Ocurre muy frecuentemente (4)

---

No. ENUNCIADOS

NO RO AVO OF OMF

---

- 18 El director o gerente verifica cuidadosamente todas las actividades de los empleados.
  - 19 El director o gerente es autocrático, es decir impone su autoridad sin permitir que nadie le discuta.
  - 20 El entusiasmo, es decir el interés y el esfuerzo de los empleados es alto.
  - 21 Los empleados conocen los antecedentes familiares de sus colegas.
  - 22 Las comisiones no relacionadas con la actividad normal son excesivas.
  - 23 El director o gerente va más allá de lo necesario para ayudar a los empleados.
  - 24 El director o gerente explica sus razones cuando critica a sus empleados.
  - 25 El director o gerente está disponible después de su horario de trabajo cuando se requiere su presencia.
  - 26 Los empleados se invitan mutuamente a visitarse a sus casas.
  - 27 Los empleados hacen vida social entre ellos mismos en forma regular.
  - 28 A los empleados les gusta verdaderamente trabajar en esta empresa.
  - 29 El director o gerente utiliza críticas constructivas.
  - 30 El director o gerente se interesa por el bienestar personal de los empleados.
  - 31 El director o gerente supervisa muy de cerca a los empleados.
  - 32 El director o gerente habla más que escucha.
  - 33 Los empleados son amables y tienen confianza con los clientes.
  - 34 Los empleados respetan las habilidades y profesionalismo de sus colegas.
- 

## *Apéndice 2*

### *Escala Del Grado De Compromiso De Los Empleados*

Con el fin de conocer la forma como usted percibe su experiencia laboral en esta empresa le rogamos contestar este cuestionario eligiendo la opción que mejor describe su experiencia personal. Cada una de las declaraciones tiene cinco posibles valores de respuesta según la siguiente escala de acuerdo o aprobación. Ponga una X en la columna que corresponda a su respuesta y que aparece a la derecha de cada declaración.

<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>en</i>	<i>Medianamente en desacuerdo</i>	<i>No lo tengo definido</i>	<i>tengo</i>	<i>Medianamente de acuerdo</i>	<i>de</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
1		2	3		4		5

---

*Declaración*

---

1. En esta institución toman muy en cuenta mis opiniones.
  2. Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos.
  3. Cuando se presenta algún problema en mi área de actividad se me permite colaborar en la búsqueda de alguna alternativa de solución.
  4. Aquí en esta institución no se consulta nuestra opinión.
  5. Puedo fijar mis propias metas y objetivos en esta institución.
  6. Existe mucha cooperación entre los que trabajamos aquí.
  7. Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar a esta institución a ser exitosa.
  8. Fue una buena decisión trabajar en esta institución.
  9. Encuentro que mis valores y los valores de la institución son muy similares.
  10. Hablo sobre esta institución a mis amigos como una gran organización para trabajar.
  11. Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a esta institución.
  12. Estoy orgulloso de contar a otros que soy parte de esta institución.
  13. No tengo la sensación de pertenecer a la institución.
  14. Trabajar en esta institución es una equivocación de mi parte.
  15. Siento que no soy parte de la institución.
  16. Si pudiera no elegiría esta institución para trabajar.
  17. En el momento que entre a trabajar en esta institución me sentí defraudado.
  18. Realizo mi trabajo sin pretender dar más de lo que me pagan.
  19. Para mí esta es una de las mejores instituciones posibles para trabajar.
  20. Ante situaciones institucionales adversas, debemos tener calma, paciencia y esperar que los dirigentes hagan lo que deben.
  21. Anhele tener un trabajo diferente.
- 

Muchas gracias por su colaboración

# La sucesión en empresas familiares agrícolas

Daniel García Urquídez  
Orlando López Rodríguez  
Fridzia Izaguirre Díaz de León  
*Universidad de Occidente*  
dgarciau65@gmail.com

## Resumen

Se hace un estudio comparativo de la sucesión en el mando de empresas familiares agrícolas de Guasave, Sinaloa, México, con el fin de determinar los elementos que les han permitido sobrevivir y crecer al ser transferidas de una generación a otra. El estudio empírico se basó en seis entrevistas a profundidad, hechas a propietarios de las empresas contempladas en el estudio. Dentro de los principales resultados se encontró que valores como la perseverancia, el orden, el respeto y la preparación, instituidos por los fundadores, han sido vitales para el crecimiento de las empresas y la transición exitosa de una generación a otra.

*Palabras clave:* Empresa familiar, familismo, Pymes, sucesión en el mando, valores.

## Introducción

Uno de los aspectos poco estudiados en la gestión de las Pymes, pese a su importancia, es el relevo generacional en la dirección y propiedad de la empresa. El propósito del estudio fue recoger evidencia de algunas de las claves que han permitido la supervivencia y crecimiento de algunas empresas locales, sirviendo como telón de fondo la transición generacional en el mando. La pregunta central hace referencia a los efectos que la sucesión puede tener en la funcionalidad y eficacia de la empresa familiar. O de manera más precisa, ¿qué factores deben cuidarse para dar más certidumbre de éxito al relevo generacional en el mando de las empresas de tipo familiar?

La pequeña y la mediana empresa en México y en el resto del mundo son generalmente de carácter familiar (Steckerl, 2006; Rodríguez, 2002; Gallo, 1998; y Cabrera, 2012). Estos autores coinciden en que esta clase de empresas por lo general cuentan con una cultura forjada por el quehacer de sus propietarios.

Las estadísticas de éxito de este tipo de empresas no son del todo halagüeñas. Al respecto, Gallo (1998, p. 2) expresa que "...según las pocas estadísticas disponibles, de cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación sólo 30 sobreviven y, de éstas, sólo 15 continúan activas en tercera generación". Para Gallo el fracaso de estas empresas está ligado en no pocas

ocasiones a la falta de reglas claras en la etapa de sucesión y a la incapacidad de recomponer las relaciones humanas de los distintos miembros de la familia que participan en la empresa.

Antes de terminar este apartado, debe destacarse el potencial agrícola de Sinaloa y en particular el de Guasave. La entidad sobresale en el país por los índices de producción y la tecnología agrícola. Sinaloa aporta el 6.7 del PIB agropecuario nacional (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2011), Dentro del estado, Guasave es el municipio con el más alto volumen de producción agrícola. En el 2013 el valor de la producción agrícola de Sinaloa fue de 33,659 millones de pesos mexicanos, de los cuales 5,765 millones de pesos correspondieron a Guasave (SAGARPA, 2014). Esto da una idea del tamaño del negocio agrícola de Sinaloa y Guasave. Estas características, han propiciado la creación de múltiples empresas del sector agrícola, algunas de ellas con décadas en el mercado y con dos o hasta tres generaciones que se han sucedido en el mando.

### **Marco conceptual**

En este apartado se exponen los conceptos principales y las proposiciones teóricas que sirven de base para analizar e interpretar el hecho que se estudia. Estas definiciones se asumen como las herramientas conceptuales que permiten abordar, descomponer y explicar el objeto de estudio.

#### *Empresa familiar*

Saiz (2009, p. 381) define a la empresa familiar "...como aquella en la que coinciden gestión y propiedad de la misma". Para Rodríguez (2002, p. 65) la empresa familiar constituye una parte del grupo conocido como pequeñas y medianas empresas y es aquella en la cual la propiedad del capital es básicamente de la familia, la cual define las principales orientaciones estratégicas y operativas. Steckerl (2006, p. 197) expresa que la empresa familiar "...es una fusión de dos sistemas o dos instituciones, el familiar y el empresarial". Para Steckerl la mayor parte de los problemas en la empresa se derivan de las tensiones que se originan entre los valores de la familia y los de la empresa. Cabrera (2012, p. 93) expresa que "...la empresa familiar es gobernada y/o dirigida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia que dan forma a la visión del negocio de una manera que es potencialmente sostenible para futuras generaciones de la familia". En este tipo de empresas, se reproducen los valores, el estilo de vida y las costumbres de la familia propietaria, lo cual se hace más evidente cuando personas

externas entran a la organización familiar e intentan instalar diferentes métodos y modelos de trabajo (Gallo, 1998).

La empresa familiar está determinada esencialmente por los aspectos culturales y de comportamiento inculcados por la familia propietaria, cuyos miembros persiguen lograr y mantener relaciones internas basadas en los lazos familiares Cabrera (2012). En ese sentido, expresa Cabrera, "...se hace evidente que la dirección estratégica en las empresas familiares, independientemente de su tamaño, está fuertemente influida por la familia y las relaciones familiares y concretamente por el conjunto de objetivos que la familia plantea alcanzar con su negocio" (p. 93).

De acuerdo con Monterde (2012, p. 102) las características de una empresa familiar son de tres clases: (1) la familia mantiene el poder y el control de la actividad empresarial, (2) Los miembros de la familia se dedican a la dirección de la empresa o son encargados de decisión en el consejo directivo y (3) siendo familiar, debe estar involucrado un elemento de herencia, en este caso se le identifica cuando en la empresa participan los miembros de una segunda generación familiar, los hijos del fundador, por ejemplo.

Anderson y Reeb (2003) encuentran que el desempeño de las empresas familiares es mejor respecto a las no familiares y aseguran que, en contra de lo que suele pensarse, las empresas familiares no asumen posiciones de riesgo ineficientes, en comparación con las empresas no familiares. Estos resultados contradicen la noción de que la propiedad familiar afecta de manera negativa el desempeño de la firma y eso es muy importante porque no son pocos los que creen que la presencia de la familia se convierte en un lastre que atenta contra las capacidades de la empresa y sus posibilidades de crecimiento.

#### *Definición de familia y familismo*

En México se ha visto en las últimas décadas una transformación acelerada en distintos órdenes de la vida nacional. Por esta razón es conveniente indagar hasta qué punto las nuevas tendencias y comportamientos han influido en la manera de entender y vivir la familia en lo que concierne al ámbito laboral.

Gámez (2006) expresa que la familia es la piedra angular de la sociedad mexicana, al grado de que a las personas se les conceptualiza más por las relaciones familiares o afectivas que por sus propios méritos. En el país los compadrazgos y la estirpe familiar pesan más que los grados o las capacidades. En cambio, en Estados Unidos se valora más al individuo por sus méritos propios, independientemente de su familia o el grupo social al que pertenece. Para el estadounidense existe

una perspectiva tecnicista, mientras que para el mexicano la naturaleza obra e influye en la vida del hombre; el azar, la suerte y el destino rigen las posibilidades de los hombres.

La familia es un fenómeno histórico, de ahí que definirla sea una tarea compleja debido a las diferencias en la forma de entenderla y organizarla, que varía casi como la gama de culturas existentes en el mundo (Esteinou, 2009). Gámez (2003, pp. 90-91) brinda una tipología básica de la familia, que se divide en nuclear, extensa y compuesta. La primera es la unidad básica que se compone de padre, madre e hijos. La familia extensa se extiende más allá de dos generaciones y está basada en los vínculos de sangre de una gran cantidad de personas, mientras que la familia compuesta deriva de la poligamia, de un hombre con varias esposas y sus hijos.

La toma de decisiones en el hogar es un factor muy importante en la formación del individuo. En Sinaloa, las decisiones de la familia son tomadas la mayor parte de las veces por el padre y la madre, pero la tendencia sugiere que es la figura paterna la que toma las decisiones estratégicas (Rendón, 1995).

La penetración familiar en la empresa que se manifiesta en el control de la administración y de las decisiones y en la institución de ritos y valores da forma al fenómeno identificado como familismo. Familismo significa participación activa de los miembros de la familia nuclear o extendida en puestos directivos de la organización (Gámez, 2006). Al ampliar el concepto, la autora agrega que los miembros de la familia "...participan en puestos de la más elevada estructura jerárquica y tiene los lazos sanguíneos entre sí, toman las decisiones claves y son los baluartes de la organización" (Gámez, p. 240).

A tono con la tipología de la familia expuesta antes, Gámez destaca las siguientes categorías de familismo: (1) Nuclear, en donde los padres y hermanos son a la vez los dueños y jefes de la empresa. (2) Extendido, a la cual los hermanos, primos, sobrinos y personas con lazos consanguíneos forman parte de la organización, y (3) la categoría social, en donde esposas, novias, novios, compadres, comadres, y amigos se incrustan en los puntos claves de la organización (Gámez, pp. 240-241).

Poner a la familia en el centro de la organización es una característica de las sociedades tradicionales, presente en las empresas familiares del rubro agrícola de Sinaloa, lo que no ha impedido que algunas de ellas hayan logrado crecer y ser reconocidas nacional e internacionalmente. Para el sinaloense los ámbitos del trabajo y la familia "...están fuertemente unidos y se superponen entre sí por las ideas socioculturales de la solidaridad familiar" (Gámez, 2006, p. 242).

### *Sucesión en empresas familiares*

La sucesión en el mando es un evento primordial en la vida de las organizaciones familiares. Venezia (citado por Gersick, 1997, p. 193) lo describe como un proceso, a través del cual se selecciona, decide e instala al nuevo líder de una organización, etapa que es conocida como sucesión. La sucesión no es algo que ocurre cuando un viejo líder se retira y le pasa la antorcha al nuevo, sino un proceso que se desarrolla a través del tiempo.

La planificación de la sucesión en la empresa familiar es un reto, ya que implica tomar decisiones que afectan al gobierno, a la gestión de la empresa, a la propiedad y la familia (Del Rio, 2006). Gersick (17, p. 193) afirma que "...tras las fases de creación y consolidación, la transmisión de la propiedad y/o la dirección constituye otra de las etapas más críticas en el ciclo de vida de las empresas familiares".

La sucesión en la empresa familiar es más compleja de lo que puede parecer, dado que implica distintos aspectos trascendentales que se deben de considerar. Dejar pasar el tiempo sin hacer nada es el mayor enemigo, pero también uno de los errores más habituales. El retraso en la sucesión es una amenaza para la supervivencia de la empresa familiar. Planificar la sucesión es algo más que elegir y nombrar a quien será el sucesor, "...dado que no puede soslayarse que la empresa y la familia han cambiado en el tránsito de una generación a otra" (Del Rio, 2007, p. 10). Este mismo autor (p. 12) analiza el desarrollo de la propiedad a través de tres fases principales a las que denomina respectivamente: "etapa fundador", "etapa asociación de hermanos" y "etapa confederación de primos", y de manera efectiva liga la problemática asociada a cada uno de estos momentos con la necesaria ordenación del gobierno de la empresa y del gobierno de la familia, a fin de asegurar la continuidad de la empresa familiar.

Con el cambio generacional de padres a hijos la empresa puede verse afectada por la el comportamiento de los descendientes, y no necesariamente de la cultura familiar, sino por deficiencias en la gestión, incluso, derivadas de la cultura que se forja en el ámbito académico, por la aplicación insuficiente, incorrecta o a destiempo de nuevas visiones de modelos de negocios o de técnicas que pretenden fallidamente mejorar la rentabilidad. Cuando la tercera generación asume el control es más probable que se incorporen parientes ajenos a la línea de sucesión. Otros miembros de la familia como pueden ser los primos inyectan capital y asumen funciones directivas. Al llegar a estas condiciones, es probable que se difumine la esencia del fundador y se establezcan nuevos patrones culturales y reglas del juego que eventualmente, pero no necesariamente, pueden dar al traste con la continuidad de la empresa (Gallo, 1998).

Si se desea que las siguientes generaciones impulsen el negocio, al tiempo que se mantiene la unidad de la familia y su compromiso hacia la empresa, la transferencia de mando no puede dejarse a azar. En realidad exige un ejercicio deliberado de preparación y selección del nuevo líder. Si bien debe partirse de los valores y las tradiciones forjadas por el fundador, para elegir al nuevo líder lo que verdaderamente debe importar son las necesidades futuras de la empresa (Del Río, 2007).

Llegado el momento el propietario tiene diferentes opciones: vender la empresa, fusionarla, transferirla a los ejecutivos o heredarla a la familia. Si esta es la decisión, lo mejor sería haber preparado con tiempo al sucesor. Del Río (2007) habla de diversas etapas para realizar una transición adecuada del mando: preparación de la actitud del interesado (de los 10 a 25 años de edad), entrada a la empresa (de los 25 a 35 años), desarrollo dentro de la empresa (de los 25 a 35 años), desarrollo de liderazgo (de los 30 a 40 años), selección del sucesor y transición.

Como vemos el cambio generacional en las empresas familiares es un proceso complejo que exige reflexión y decisiones cuidadosamente tomadas. Las buenas intenciones no alcanzan y es obligado analizar los factores exógenos y endógenos que rodean al negocio, como a su vez una óptima capacitación empresarial y profesional de los herederos, para crear condiciones que den mayor certidumbre de éxito en el futuro.

### **Objetivos**

El objetivo general de la indagación fue analizar los procesos de sucesión en empresas familiares agrícolas con el fin de determinar los elementos que han permitido la supervivencia y crecimiento al ser transferida de una generación a otra. Entre otros objetivos específicos, se planteó conocer los cambios que el relevo generacional ha traído para las empresas, analizar hasta qué grado se práctica el familismo en la dirección de las empresas y los efectos que esto trae consigo, además de determinar si la sucesión en las empresas se realiza de forma planeada o si responde a criterios de otra naturaleza y determinar si las nuevas generaciones de propietarios y directivos de las empresas recibieron la formación y la instrucción necesaria para conducir la empresa que les es heredada.

### **Materiales y métodos**

Esta ponencia se deriva de una tesis de maestría. En la indagación correspondiente se aplicaron dos instrumentos de recolección de datos, la encuesta y la entrevista. Para efectos de este escrito

solo se tomarán en cuenta los resultados de la entrevista. Esta decisión se toma por que se ponderó que, en este caso específico, la entrevista abierta permitió abordar con mayor profundidad el hecho que se estudia y, consecuentemente, el cumplimiento de los objetivos trazados al inicio de la pesquisa.

De acuerdo con Tylor y Bodgan (1987, p. 201), la metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos respuestas (enfoque cuantitativo o cualitativo). En función del instrumento que se reporta (la entrevista) el estudio se realizó en el plano cualitativo. La investigación cualitativa se asocia más a métodos tales como la observación, el estudio de casos, la etnografía, las entrevistas abiertas o el análisis narrativo. El término cualitativo sugiere una búsqueda del entendimiento de la realidad, mediante un proceso interpretativo. La frase metodología cualitativa se refiere en el más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias personas habladas o escritas y la conducta observable. Como lo señala Gámez (2003, pp.175-176) "...la metodología cualitativa a semejanza de la metodología cuantitativa consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo empírico".

Siguiendo a Gámez (2003, p. 173) la fenomenología posee una larga historia en la filosofía y la sociología. El fenomenólogo quiere entender los fenómenos sociales desde la perspectiva del actor. Examina el modo en que se experimenta el mundo. La realidad que importa es la que las personas describen como importante. En este sentido, considerando que la explicación del fenómeno estudiado se hace a partir de la perspectiva de quienes han estado inmersos en el proceso de sucesión familiar en las empresas estudiadas, la investigación se inscribe en el método fenomenológico.

Para la elaboración de la entrevista (abierta o semiestructurada) se tomaron principalmente recomendaciones elaboradas por Álvarez-Gayou (2003), entre otras, tener una secuencia ordenada de preguntas, grabarla, poner atención a la consistencia o inconsistencia de los comentarios y adoptar un procedimiento para examinar la información de manera sistemática. Se comparte la opinión de Álvarez-Gayou cuando afirma que, aun siendo pocas las personas que se entrevistan, por medio de esta técnica suele generarse grandes cantidades de información. Se siguieron también recomendaciones de Flick (2004) en el sentido de clarificar conceptos, introducir al tema y crear un clima propicio para la conversación, además de partir de un cuestionario base que puede modificarse en función del ritmo de la entrevista y de las necesidades de la investigación. Se retomó a Ruiz Olabuénaga (1996) quien afirma que la entrevista abierta y

no estructurada, se busca que el entrevistado rememore, reflexione y exponga, mientras el entrevistador, conduce y guía la entrevista hacia la zona que le permite cumplir con sus objetivos.

El borrador de la entrevista se elaboró tomando en consideración los objetivos general y específicos de la indagación. Se hizo una prueba piloto con un empresario agrícola y dos profesores de la Universidad de Occidente, lo que permitió replantear unas preguntas, sobre todo, en el uso de conceptos que probablemente no serían claros para los interlocutores, como el de familismo, por ejemplo. Debe señalarse que en términos generales, los comentarios fueron positivos en torno a la estructura del instrumento y la intención de las preguntas.

Se acudió a las oficinas regionales de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), donde se obtuvo el padrón de empresas comercializadoras de granos de esta zona. Dicho padrón contempla un total de treinta cinco empresas agrícolas, de las cuales se eligieron cinco empresas. Cabe mencionar que en una de ellas (LOF AGRO de GUASAVE), se aplicaron dos entrevistas a sendos hijos del fundador. Las empresas consideradas fueron: LOF Agro de Guasave, Agroindustrial CEDOTOYA, Agroservicios Productores del Valle, Yacoranda Agrícola y Efrén Agrícola

En total se hicieron seis entrevistas y se cubrieron cinco empresas. Con las aportaciones de las entrevistas se logró la saturación de la información, conforme al concepto de Maxwell (2005).<sup>22</sup>

Meuser y Nagel (1991, p. 448) manifiestan que las entrevistas a expertos son una forma específica de aplicar entrevistas semi-estructuradas. Las entrevistas que se llevaron a cabo fueron única y exclusivamente a propietarios de las organizaciones, que por el hecho de haber vivido en carne propia el proceso de relevo generacional, bien pueden calificarse como expertos. De acuerdo a Meuser y Negel, el experto se integra en el estudio, no como un caso individual, sino como representación de un grupo, lo cual da pauta a generalizar los resultados.

No fue sencillo realizar las entrevistas, ya que las personas, en este caso, propietarios de las empresas, son personas muy ocupadas. La recompensa es que se logró acceder a personas que, amén de su responsabilidad y capacidad, han vivido el proceso de relevo generacional.

Para el análisis de la información se retomó el modelo seguido por García (2011), que consiste en delimitar una cuestión o concepto y exponer en cuadros informativos lo que cada uno

---

<sup>22</sup> Por saturación se entiende el momento en el que el investigador ya generó información suficiente para cumplir los objetivos planteados en la indagación. Aplicar más entrevistas, en este caso, posiblemente se iba a traducir en reiteración de la información obtenida (Maxwell, 2005, p. 135).

de los entrevistados opina al respecto. Es un modelo sencillo que permite un análisis comparativo de las reflexiones vertidas por los sujetos entrevistados.

Se cierra este apartado, enfatizando que la información teórica y metodológica fue compilada esencialmente de consultas en libros, en revistas empresariales, acceso a bases de datos en internet, bibliotecas virtuales y las páginas oficiales de instituciones de gobierno. El conjunto de información permitió, probablemente, abordar con mayor propiedad el tema y tener las herramientas teóricas necesarias para la interpretación del mundo empírico, reflejado en las vivencias expuestas por los entrevistados.

## Resultados

La primera cuestión a dilucidar era el grado de presencia de miembros de la familia en la administración de la empresa. Las respuestas son contundentes.

Ellos son el consejo de administración (Terminel, 2013).

Bueno he, en la administración tenemos una participación directa del 100%, el consejo de administración está formado estrictamente por miembros de la familia (Castro, 2013).

Es un 100%, ya que consideramos que es muy importante la presencia de la familia, ya que los interesados en que salgan mejor los negocios son los encargados que son los familiares y los dueños de la empresa (Sandoval, 2013).

Es el 100%, siempre ha estado la familia aquí en la administración de la misma (López E. , 2013).

He, bueno la familia aquí en la empresa no soy más que un participante en ella, hay otras personas que trabajan de la familia que trabajan aquí con nosotros (Salcedo, 2013).

Cuando se les preguntó si en la empresa se practica el familismo, la respuesta fue afirmativa, pero eso no ha impedido que en algunos casos se abran espacios a profesionales que pueden aportar beneficios a la empresa.<sup>23</sup> Enseguida parte de las respuestas textuales:

Sí, si se considera, sin dejar, sin dejar de ser partícipe a niveles gerenciales, aunque no tenga el parentesco, simple y sencillamente por su capacidad y la formación que han tenido en otras empresas, son parte gerenciales nuestros en las sucursales, en lo que viene siendo la matriz aquí, si está gerenciada a nivel 100 % por familiares (López E. , 2013).

---

<sup>23</sup> El concepto de familismo se les explicó antes de practicarles la entrevista.

Creemos que afuera hay millones de personas líderes hay mejor perfil seguro que el de la familia, que la familia vigile mensualmente, que ponga las metas, que ponga presupuestos, que ponga ese tipo de vigilancia (Terminel, 2013).

Bueno lo que pasa es de que es una empresa pequeña en la que no hay muchos puestos estratégicos, los pocos ya están ocupados por miembros de la familia y por el momento no ha habido necesidad de nombrar. Sin embargo te comento que el gerente general sin ser parte de la familia he ya tiene mucho tiempo trabajando con nosotros y con eso ha pasado a ser parte de la familia (Castro, 2013).

Sí, porque los interesados en que salgan mejor las cosas son la familia... (los puestos estratégicos) No, no se confían porque, las otras personas que también son los trabajadores no les interesa tanto que las cosas vayan como la familia y como los dueños de la empresa (Sandoval, 2013)

En términos generales existe cierta apertura a personas ajenas a la familia, pero se enfatiza que el ejercicio del poder y el control solo puede estar en manos de miembros de la familia. Si bien se admite apego a los valores y a las tradiciones empresariales heredados por el fundador, parte de los entrevistados, acepta la necesidad de recurrir a profesionales externos que hagan crecer a la empresa.

Se cuestionó a los entrevistados en torno a cómo vivieron la etapa de relevo generacional. A continuación algunas de las respuestas.

Bueno a través de los años a nosotros fuimos heredados, pero estuvimos con él durante más de 25 años juntos trabajando, con lo que fue el fundador de aquí mi papá José Gil López y mi mamá Luz Angelina, entonces de esta nosotros nos fuimos integrando a la oficina y conociendo el negocio, es por eso que en la actualidad el ingeniero José Gil que es mi hermano y yo mismo, hemos tomado las riendas del negocio (López E. , 2013).

Bueno es relativo no se ha dado todavía al 100%, participamos de manera directa mi hermano y yo aquí en la administración de este negocio, donde sigue siendo la cabeza mi padre el director general del negocio, pero que aun así se ha tratado identificar algunas actividades de encargarle, darle algunas responsabilidades a otros miembros de la familia, ahí en donde participamos para buscar que esto funcione, además de que pues las tareas se deben de repartir pues tal vez unos tienen más interés de estar en el campo, otros por querer estar en la oficina en la administración, entonces pues hay que buscar quien agarra el área que más se le acomoda y buscamos que funcionen lo mejor posible (Castro, 2013).

Claro que sí, en este caso el gerente es mi padre y yo soy el subgerente entonces yo ya vendría haciendo la segunda generación, hay algunas personas que tienen un puesto más abajo y que son sobrino de él, un hermano mío, primo hermano también; entonces ahí se va dando la cosa generacional familia y empresa (Sandoval, 2013).

En dos de las empresas que se estudian aun no culmina del todo el proceso de relevo generacional, pero es evidente que la nueva generación tiene gran parte del control de las principales decisiones. Salta a la luz, que en estas empresas han logrado armonizar las ideas y

valores de la generación anterior, con la perspectiva de la nueva camada que toma el relevo. En todos los casos estudiados, la transición no fue o no ha sido un evento repentino, sino más bien un proceso gradual, incluso de varios lustros, que implicó preparación académica y una capacitación in situ de la generación heredera, que fue clave para el conocimiento del know how del negocio.

Se les preguntó directamente si el cambio general suscitó algún tipo de crisis que amenazara la supervivencia de la empresa. Enseguida lo que respondieron.

Fíjate que gracias a Dios nunca tuvimos problemas de esa índole, el cambio generacional se dio de forma positiva, nunca tuvimos problemas de estancamiento y tampoco de crisis que se derivaran de la misma, la empresa desde sus inicios ha prosperada de manera satisfactoria (López E. , 2013).

Pues yo tenía idea de este negocio, yo tenía idea de que se trataba, creo que fue mucha confianza, mucho riesgo que tuvo el dueño (su padre, el Sr. Enrique Terminel Fonseca) al ponerme aquí porque lo único que tenía eran buenas intenciones y ganas de trabajar (Terminel, 2013).

Buenos eran problemas creo yo que sí pudieron haber de cuando inicias nuevos negocios pues siempre hay riesgos nuevos, hay condiciones que el giro anterior no tenía y que estas teniendo nuevas situaciones, pero bueno son cosas que debes de superar, de aprender a manejarlas y superarlas y eso fortalece al grupo cuando logras superar todos los obstáculos que se te presentan bueno, eso hace que el grupo se mantenga más unido que vea que ese es el valor, esa unidad es el valor precisamente de un grupo (Castro, 2013).

Desde la óptica de los entrevistados el cambio generacional ha sido positivo, Hubo problemas, sin llegar a crisis, que se pudieron sortear, gracias a la unidad fomentada por la generación anterior. Se les preguntó cuál ha sido la generación con los mejores dividendos. La óptica sobre este asunto tal vez incómodo, es la siguiente.

La verdad es que todas han sido fructíferas para la empresa, la primera generación y la segunda que está actualmente, ya preparando a la tercera por cierto. Si me das a escoger una te digo que la segunda ha sido la mejor sin menospreciar la primera, ya que en la segunda generación la tecnología nos ha ayudado bastante con cosas que no había cuando mi padre empezó (López E. , 2013).

He, pues el negocio no ha crecido, digo ha crecido he de manera sustentable más sin embargo hay detalles en la rentabilidad no tenemos todavía un negocio rentable los costos han subido las rentas también más sin embargo los costos debate la utilidad y eso pues nos lleva un problema de rentabilidad (Terminel, 2013).

Mira yo creo que definitivamente la generación de mi padre fueron (sic) los que tuvieron mejores utilidades, las actividades agrícolas estaban mejor remuneradas... (Castro, 2013).

Pues la primera y la segunda, ya que de acuerdo a la primera la empresa creció y con la segunda va más todavía hacia arriba y esperemos que con la tercera y la cuarta sea una empresa grande (Sandoval, 2013).

Las experiencias han sido distintas. Las empresas contempladas son más grandes y complejas ahora, pero eso no impide ver el mérito de la generación fundadora. Los pioneros no tuvieron estudios profesionales, pero sí la visión empresarial que sentó las bases para el crecimiento futuro. Producto de la experiencia positiva en el cambio generacional, la camada que está al frente ahora, está apostando por una formación profesional más sólida de la siguiente generación, conscientes de que la globalización trae consigo una competencia que trasciende las fronteras nacionales.

En la actualidad los sucesores entienden la importancia de prepararse para estar a la altura de los retos actuales y los que se avizoran. Veamos dos opiniones al respecto.

Creo que eso es la punta de lanza de al respecto, creo que sin eso no llegamos a ningún lado. Llevar alineado la visión-misión de la empresa debe ser eso alineado con la capacitación, los entrenamientos, continuamente hacemos coaching, hacemos, tratamos de hacer que todo alineado con capacitar y mejorar tanto la vida profesional, la familiar y la funcional, tener una mejor calidad de vida en sus tres diferentes aspectos (Terminel, 2013).

Definitivamente que las nuevas generaciones tiene que seguirse preparando, no podemos esperar que, que el que releve no venga preparado con todas las herramientas en un mundo tan dinámico, tan globalizado donde todos los días tienes que estar alerta de la información mundial, ya ni siquiera local, ni siquiera estatal, ni si quiera nacional ya mundial, tienes saber que está pasando en China en EE UU porque están pasando estas situaciones, en que va venir y va afectar que hay que hacer para evadir esos riesgos... (Castro, 2013)

La experiencia vivida alertó a la generación actual acerca de la importancia de dotar a la siguiente camada de herramientas profesionales, formación en valores y conocimiento pleno del quehacer de la empresa para que en el futuro asuman las riendas de la empresa con una mayor certidumbre de éxito.

Las empresas contempladas en el estudio han crecido a la luz de las generaciones que las encabezaron antes y ahora. Para conocer su propia perspectiva del asunto, se les preguntó a los entrevistados acerca de las claves del éxito de su empresa. Esto es algo de lo que respondieron

La primera generación contaba con muchas amistades, la segunda generación se une con amistades aquí en Guasave y nos conoce, otra de las partes pudiera ser el trato que no tengo duda, porque es un trato personalizado, es un trato de dueño con el cliente final, no se les está mandando a que los atienda alguien más siguen siendo atendidos por nosotros como ha sido la primera, la segunda y esperemos que una tercera generación... (López E. , 2013).

Yo creo que la perseverancia, el buscar diferentes opciones, capacitarse, redefinir el negocio año con año, no dejes el negocio, hay que redefinir al negocio año con año hay que estar con eso de manera proactiva por delante de los que son tus competencias (Terminel, 2013).

Bueno la perseverancia, el trabajo, el gran esfuerzo, la experiencia de nuestros padres ha hecho que estas empresas se mantengan, la buena administración los valores, el respeto de obediencia a nuestros mayores, yo creo que eso ha permitido que los, los, los negocios trabajen en orden y sigan creciendo (Castro, 2013).

En este caso por tanto la palabra adecuada podría ser terquedad, ser muy consistentes, la empresa tiene 8 años que está funcionando muy bien (Sandoval, 2013).

Desde la propia perspectiva de los entrevistados, la piedra angular ha sido un trato personalizado y de calidad a los clientes, la perseverancia (la terquedad dicen) y la dedicación (todos los entrevistados). Destacan también el orden, el respeto, el entrenamiento constante y la capacidad para innovar y mirar hacia el futuro. En las conclusiones se abunda sobre los aspectos que parecen ser las claves del éxito de estas empresas.

### **Conclusiones**

Las estadísticas son escalofrantes. A la vuelta de 10 años el 90 % de las PyMES (Gallo, 1998) desaparece del escenario económico. Es importante que en el país se abran nuevas empresas pues eso dinamiza la economía, genera nuevas fuentes de empleo y mejora los índices de bienestar social, pero tan importante como eso, es crear condiciones para que las empresas que están en operación puedan permanecer y crecer.

Normalmente, se propone que el gobierno modifique o de plano cambie las estrategias de apoyo a las Pymes, pero no es tan común examinar las prácticas, buenas y malas, que marcan el presente y el futuro de la organización. El estudio del éxito o el fracaso puede arrojar pistas cruciales sobre el quehacer y deber ser de las empresas. En este caso particular, se pone acento a las razones y los hechos que han dado pie al éxito de un pequeño grupo de empresas agrícolas ubicadas en el municipio de Guasave. El análisis se ha concentrado en la etapa, más prolongada de lo que puede pensarse, de la transición generacional.

De manera sucinta, desde la perspectiva de quienes comandan estas organizaciones comerciales, se enuncian los que parecen ser los principales factores que las han hecho permanecer en el gusto de los clientes y crecer. Los fundadores fueron capaces de heredar algo que va más allá del patrimonio físico: valores como la atención personalizada y cordial a los clientes, la perseverancia y la consistencia en ciertos objetivos, el orden en la administración y la capacidad de innovar cuando fue necesario.

Los herederos o segunda generación, fue sometida de manera simultánea a dos tipos de preparación: la formación profesional que se adquiere en la escuela y el entrenamiento in situ del quehacer y el know how de la empresa, que iban desde la atención a los clientes hasta el aprendizaje de los aspectos financieros, de recursos humanos, contables y administrativos. La primera generación al mando de las empresas no ostentaba credenciales académicas, pero eso no impidió que vieran la necesidad de que los sucesores acudieran a los recintos universitarios para conseguir una formación más completa. La preparación profesional fue útil para que las nuevas generaciones entendieran la importancia de adaptarse a la nueva era de las tecnologías, la información y el conocimiento.

Los primeros dueños entendieron la importancia de preparar el terreno — finalmente agricultores—, para una eficaz transición en el mando, si bien la nueva generación tuvo la oportunidad de decidir si se quedaba en la empresa o tomaba otro camino. La generación anterior tuvo la capacidad de evitar crisis y eventuales fracturas en la organización. Los problemas que son inherentes y comunes a toda empresa, particularmente a los que se refieren a la etapa de transición generacional, pudieron resolverse en armonía a la luz de las directrices marcadas por los fundadores. La nueva generación apoyó a la anterior, le dio su lugar y tuvo la capacidad para detonar el crecimiento y procesar las naturales desavenencias que suelen presentarse en la interacción de los distintos miembros de la familia en lo que concierne a la operación y propiedad de la empresa.

El crecimiento que experimentaron las empresas permitió crear oportunidades para más miembros de la familia. Una empresa estancada no hubiera tenido espacios para todos. El crecimiento desactivó eventuales conflictos que hubieran dado al traste con la organización.

Si bien se dieron puestos, algunas veces estratégicos, a externos del núcleo familiar, la familia mantuvo el control administrativo y la toma de las decisiones más trascendentes en el quehacer cotidiano y en las tareas que miraban hacia el futuro. En ese sentido, puede constatar que el fenómeno denominado familismo se hace evidente en la estructura orgánica, en las actividades diarias y en las orientaciones estratégicas que se definen en el seno de las empresas.

El éxito de estas empresas no es gratuito. Tampoco es definitivo. Nadie puede esperar que la generación de riqueza y crecimiento sean producto de la suerte o el azar o que existan fórmulas o esquemas operativos que funcionen para siempre. Estas experiencias parecen demostrar que el esfuerzo constante, la perseverancia en los objetivos y, especialmente, una sólida base de valores,

dan forma a la pócima mágica que alienta el cumplimiento de los objetivos y el crecimiento de las empresas.

### Bibliográficas

- Álvarez-Gayou J., J. L. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa, *Fundamentos y metodología. Paidós.*
- Anderson., D. Reeb (2003). Founding-family ownership and firm performance, evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58 (3), 1301-1327.
- Cabrera S., Katuska M. (2012). La influencia de la familia en la empresa familiar, objetivos socioemocionales, stewardship y familiness, *Revista de Empresa Familiar* 2.2, 93-96.
- Castro., R. (2013). *La sucesión en empresas familiares agrícolas.* (O. López, Entrevistador).
- Del Río, J. (2007). Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones. *Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*, 22, 10-19.
- Esteinou R. (2009). El surgimiento de la familia nuclear en México. *Estudios de Historia Novohispana*, 31.
- Flick, U. (2004). Introducción a la investigación cualitativa. Madrid; Ed. Morata, segunda edición.
- Gallo M. (1998). La sucesión en la empresa familiar. *Colección Estudios e Informes*. Número 12.
- Gámez G, (2003). Cultura Organizacional en empresas méxicoamericanas. *El caso de Agrícola Tarriba. Tesis para obtener el grado de Doctora en Estudios Organizacionales*, México.
- Gámez, R. (2006). *Hacia una Cultura Organizacional Híbrida en Empresas Hortícolas*. Primera Edición, Meditorial UAS.
- García, D.(2011). Abandono escolar en educación superior. *Estudio de caso. Tesis para obtener el grado Doctoral*, México.
- Gersick, E., A, Davis J., McCollom., Hampton., y Lansberg I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. *Harvard Business Press*.
- Gobierno del Estado de Sinaloa (2011). *Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016*.
- López, E. (2013). *La sucesión en empresas familiares agrícolas.* (O. López, Entrevistador)
- López, J. (2013). *La sucesión en empresas familiares agrícolas.* (O. López, Entrevistador)
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach*, EE. UU; Newbury Park, .2.a ed.
- Meuser, M. y Nagel, U. (1991). *ExpertInneninterviews- vielfach erprobt, wenin bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen methodendiskussion*, en D. Grarz y K. Kraimer (comps.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung*. Opladen: Westdeuschert Verlag.
- Monterde V., (2012). El proceso de Sucesión en las Empresas Familiares Garantía de Continuidad, Legado y Competitividad, *Colección de Estudios e Informes*, volumen 7.
- Rendón, D.(1995). *Sinaloa una Visión de Futuro*. Culiacán, Sinaloa.
- Rodríguez , M. (2001). *Psicología del mexicano en el trabajo*, México; Ed. Mc Graw Hill, 18-35 pp.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. Quinta Edición, Cengage Learning, Ed, Thomson.
- Ruiz O., J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 333

p.

- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2014). SIAP. Recuperado el 27 de Agosto de 2014, de <http://www.siap.gob.mx/cierre-de-la-produccion-agricola-por-cultivo/>
- SAGARPA (2013); *Directorio de productores, obtentores y comercializadores de semillas del Estado de Sinaloa*.
- Saiz Á, J. (2009). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar, *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLII 377-388.
- Sanabria, R. (2000). Filosofía del hombre. *Antropología Filosófica*. Segunda edición. Editorial Porrúa.
- Salcedo, E. (2013). *La sucesión en empresas familiares agrícolas*. (L. Orlando, Entrevistador)
- Sandoval, J. E. (2013). *La sucesión en empresas familiares agrícolas*. (O. López, Entrevistador)
- Steckerl, Vanessa. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (20).
- Taylor., Bodgan (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, México, Ed. Paidós, 301 pp.
- Terminel, A. (2013). *La sucesión en empresas familiares agrícolas*. (O. López, Entrevistador).

# **Estructura operativa para lograr la competitividad en la mipymes. Caso: La industria del vestido del Estado de Tlaxcala**

María Alejandra Cordero Lara  
Miguel Estrada Atémiz  
Gabriela Hernández Flores  
*Universidad Autónoma De Tlaxcala.*  
malejandracl@hotmail.com

## **Resumen**

La industria del vestido en México ha experimentado una profunda transformación desde finales de los años ochenta generalizándose en 1994 con la puesta en marcha del TLCAN. La inserción de este sector a la economía mundial abre oportunidades para una mayor participación en los mercados internacionales y representa la modernización y oportunidades de aprendizaje para la industria, sin embargo, está sujeto a diferentes presiones para mejorar su competitividad en el cumplimiento de los requisitos de productividad, calidad y flexibilidad. En Tlaxcala la industria del vestido se compone principalmente de las MIPYMES, es importante para la economía de nuestro estado, por lo que es esencial para promover el desarrollo, teniendo en cuenta que la competitividad depende de cómo se utilice y coordina la producción de sus factores para lograr una ventaja competitiva en los mercados para intercambiar sus productos.

Palabras clave. Competitividad, calidad, diseño, eficiencia, productividad.

## **Abstract.**

The clothing industry in Mexico has undergone a profound transformation since the late eighties generalized in 1994 with the implementation of NAFTA. The insertion of this industry to the global economy opens opportunities for greater participation in international markets and represents modernization and learning opportunities for the industry, however it is subject to different pressures to enhance their competitiveness in compliance with the requirements of productivity, quality and flexibility. In Tlaxcala dress industry consists mostly of MSMEs, is important to the economy of our state and traditional vocational activity, so it is essential to promote the development, considering that competitiveness depends on how you use and coordinates its factors production to achieve a competitive in markets to exchange their products.

Keywords: Competitiveness, quality, design, efficiency, productivity.

## **Introducción**

Competir se ha vuelto una cuestión de supervivencia para las empresas para los sectores productivos, así como para los estados y municipios, lo que genera que éstos últimos busquen a toda costa emprender acciones que les permitan reforzar la capacidad de los sistemas productivos

regionales, así como atraer mayor inversión pública y privada para promover el desarrollo económico; por lo que se ha venido adoptando y puesto en marcha nuevos conceptos y enfoques basados en la competitividad como pilar del desarrollo regional.

Según Michael Porter (1996), señala “la competitividad es un atributo o cualidad de las empresas, no de los países”. La capacidad de un grupo de empresas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas y de apoyo; y estrategias, estructura y rivalidad de las empresas.

Castro, (2000) cita el enfoque de Gabiña, (1995, p.184) donde menciona, es importante diferenciar los conceptos de competitividad estratégica y operativa, planteados en las expresiones (1) y (2).

(1) Competitividad estratégica = Innovación + Anticipación + Velocidad

(2) Competitividad operativa = Costos + Calidad + Flexibilidad + Plazos de entrega

La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y cualidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo.

Aun cuando las empresas compiten en función de los productos o servicios que elaboran el éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos (administración de los factores de la producción), el precio de los mismos y la calidad de sus productos que se ha convertido en una fuerte arma competitiva debido a diversos factores: Primeramente la fabricación de un producto de calidad que corresponda a las expectativas de los clientes fomenta su lealtad y mejoran la imagen de la empresa. En segundo lugar, un control de la calidad adecuadamente aplicado puede reducir los costos de fabricación. En tercer lugar cuando se utiliza como un instrumento de gestión, contribuye a engendrar una cultura dentro de la empresa que está procurando constantemente mejorar la calidad de los productos, los procesos, la información y otras funciones empresariales.

#### *Diagnóstico del sector del vestido.*

Con la oportunidad de desarrollar procesos de consultoría y capacitación en promedio a 70 MiPymes que se encuentran en el Estado de Tlaxcala del sector confección, se presenta el siguiente diagnóstico:

TABLA N°. 1. DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS CONSIDERANDO LAS FUNCIONES BÁSICAS.

<i>Área</i>	<i>Observaciones</i>
Administración	Se tiene una administración por reacción, no definen las diferentes funciones básicas de empresa, por lo que el esquema de gestión es incipiente e improvisado, enfocándose a la atención de las situaciones urgentes y emergentes. No se reconoce la necesidad de trabajar por objetivos, diseñar planes, establecer procedimientos ni elementos de control. Se carece de enfoque empresarial y los estilos de liderazgo no estimulan el desarrollo como empresa.
Producción	Desarrollo de productos carentes de diseño. Hace falta la aplicación de herramientas de ingeniería aplicada en ámbitos tales como: Desglose de operaciones. Balanceo de líneas de producción Proyecciones de producción por hora y por día. Estudio del trabajo. Especificaciones de proceso. Especificaciones de producto final. Definición de costos de producción. Orden y limpieza incipiente, mantenimiento predominantemente correctivo, calidad del producto frecuentemente ignorada, desconocimiento de costos reales de producción. Predomina un enfoque de maquila y pequeño taller.
Factor Humano	No existe la definición de esquemas que permitan: Seleccionar al personal de acuerdo a un perfil. Evaluación y seguimiento del desarrollo de sus actividades. Planes de capacitación para el personal de la organización Motivación para el logro de objetivos organizacionales.
Mercado	Sin definición de las funciones a desarrollar en esta área ni planes por buscar e incursionar a otros mercados que permitan defender su trabajo y no estar en el mercado con competencia desleal y con un crecimiento incierto. La plaza donde se comercializa el producto es predominantemente tianguis (mercados emergentes) y/o maquila de bajo valor.
Finanzas	Se carece de todo tipo de proyecciones financieras, presupuestos y control de costos y gastos. Los flujos de efectivo suceden de forma desorganizada. Sin tener conocimiento de resultados de pérdidas y/o ganancias. Limitando la existencia de programas de reinversión.

Fuente: Elaboración propia con datos de Productiqua, S.C. 2010 (Empresa de Consultoría).

En el 2010 la CANAIVE en conjunto con el COMPITE A.C. desarrollo un diagnóstico de manera estratificada a treinta y dos empresas a nivel nacional, cuyo propósito es conocer la situación problemática de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a fin de mejorar los

niveles de gestión de las mismas con el objeto de contribuir a superar la productividad y competitividad.

TABLA N°. 2. ESTRATIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS PARA EL DIAGNÓSTICO.

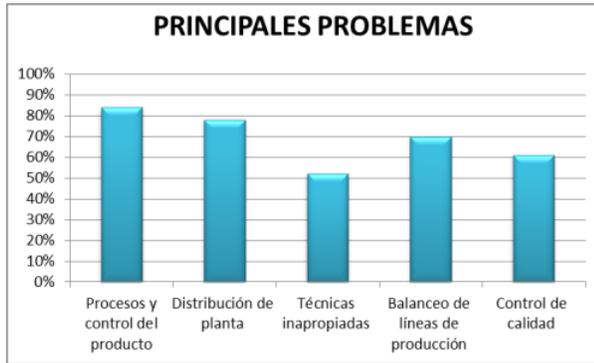
<i>Tamaño empresa</i>	<i>numero</i>	<i>%</i>
Micro	2	0.06
Pequeña	10	0.31
Mediana	17	0.53
Grande	3	0.09
Total	32	

Fuente: Elaboración propia con datos de Macías, 2010, p. 29)

La problemática observada en las empresas diagnosticadas prevalece en el sistema de producción: El 84% presentó oportunidades de mejora en sus procesos de calidad, la inadecuada distribución de planta se presentó en casi el 78% de las empresas redundando en excesivos tiempos de producción, altos costos, significativas mermas por el innecesario traslado de materias primas y productos en proceso y fatiga del personal. Otro de los problemas detectados en el 70% de las empresas fue el desbalanceo de la línea de producción generando largos procesos de producción, así mismo el 61% presentaron problemas de control que incidieron negativamente en la capacidad de producción y generaron múltiples retrasos en sus tiempos de entrega.

Por otro lado el 52% de las empresas han aplicado técnicas inapropiadas en los procesos productivos, ya sea por obsolescencia tecnológica o por cambios en los esquemas de producción que no se reflejaron en sus equipos de trabajo o en sus herramientas.

GRÁFICO N°.1.RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO REALIZADO A LAS EMPRESAS.



Fuente: Elaboración propia con datos de (Macías H. 2010)

### *Análisis del sector*

En la actualidad la industria del vestido es una de las principales ramas productivas de nuestro país derivado de las contribuciones que los eslabones de la cadena de la industria del vestido aportan a la producción nacional y manufacturera. Según reporte de la CANAIVE delegación Puebla-Tlaxcala, al tercer trimestre del 2011 esta cadena productiva participó con el 5% del PIB manufacturero y 1% del nacional.

Tlaxcala por su parte, participa con el 1.9%, que le ubica en el décimo tercer lugar, en cuanto a su participación dentro del PIB de la cadena, en cuanto a ranking de competitividad ocupa el décimo noveno lugar.

Respecto al empleo en el sector del vestido genera 6,916 empleos, concentrándose en la siguiente estratificación: Grande 64%, mediana 23%, pequeña 10%, micro 4%. Cabe destacar que las empresas de este sector son preferente MiPymes y representan un 64%.

### *Modelo para una competitividad operativa (propuesta).*

De acuerdo al diagnóstico y análisis anteriormente mencionado para las MiPymes de la industria del vestido, resulta importante, considerar la adopción de nuevas estrategias y/o metodologías que permitan alcanzar mayores niveles de competitividad.

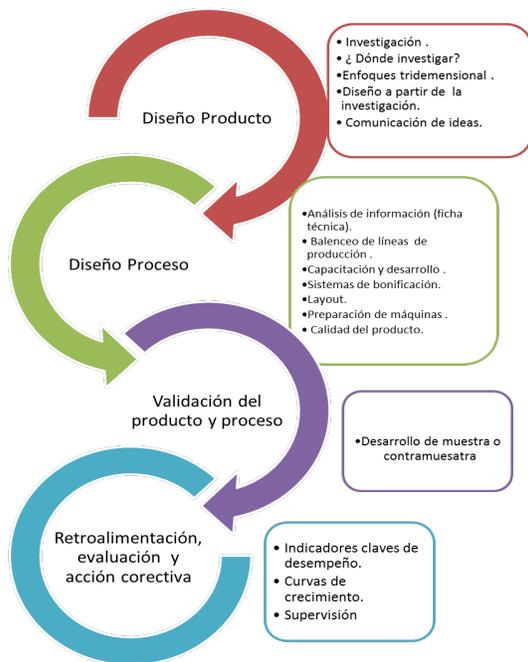
Se toma como base la metodología de la Planeación de la Calidad del Producto (APQP) que se utiliza en la industria automotriz generada en la primera mitad de la década de los noventa a través de los gurús de la calidad: Juran, Feigenbaum e Ishikawa para ellos la planeación de la calidad es lo mismo que desarrollo/diseño de productos y procesos.

El manual APQP establece que los pasos/etapas de la planeación de la calidad de un producto son:

- Fase I Planear y definir el programa.
- Fase II Diseño y desarrollo del producto.
- Fase III Diseño y desarrollo del proceso.
- Fase IV Validación del producto y proceso.
- Fase V Retroalimentación, evaluación y acciones correctivas.

Basado en la experiencia que se tiene en la industria del vestido y considerando que existen grandes similitudes en las etapas del proceso entre ambas industrias, se diseñó una propuesta **Estructura (Modelo Operativo) Operativa para lograr la competitividad en la MiPymes de la industria del vestido** la cual se desarrolla a partir de la segunda fase de la metodología APQP.

FIGURA N°.1. MODELO DE COMPETITIVIDAD OPERATIVA.



Fuente: Elaboración propia.

### *Descripción de las etapas del modelo*

#### *1. Diseño del producto*

Diseñar es pensar antes de hacer. Analizar, planificar y ejecutar para responder a las necesidades de los usuarios, por ello el diseño se debe considerar como un proceso convirtiéndose en una

disciplina integral que hace visible a la organización en el mercado, beneficiando de esta forma su rentabilidad y la imagen percibida por el público. El diseño es una herramienta estratégica para mejorar la competitividad de la industria del vestido.

Un producto bien diseñado beneficia tanto a quien lo produce como a quien lo utiliza sus contribuciones pueden materializarse de diferentes formas:

- Generar nuevos productos a partir de tecnologías existentes.
- Facilitar o mejorar los procesos de producción (eficiencia)
- Generar o adaptar productos nuevos al mercado.
- Innovar de manera parcial o radical (reingeniería) en conceptos, productos y procesos.

### *Etapas del diseño.*

#### *1. Investigación*

Para Elinor Renfrew (2009), en el proceso del diseño investigar, sirve para inspirar al diseñador en la faceta de creatividad. Es una forma de estimular la mente y de abrir nuevas direcciones al diseño. Entendemos por investigar que es la indagación semántica en el estudio de materiales y fuentes para establecer hechos y llegar a nuevas conclusiones. Esto implica aprender algo nuevo o del pasado en que se debe leer, visitar, observar y llegar a almacenar el resultado de ese proceso en la investigación sobre un tema.

#### *2. ¿Dónde investigar?*

Según (Sorger, 2007) la definición del tema o concepto de inspiración es fundamental para el diseño, convirtiéndose en el rector de los diseños a realizar y dará una coherencia al conjunto de propuestas. La industria de la moda se mueve a un ritmo acelerado y el diseñador necesita buscar nuevos temas e inspiraciones que permitan la competitividad de las empresas de la industria del vestido.

Un tema se puede desarrollar de acuerdo a un enfoque: Conceptual explorando fuentes visuales. Narrativo a través de un relato, creación de una historia o personaje.

Algunas fuentes de inspiración posibles a utilizar son tiendas de segunda mano, viajes, arquitectura, el mundo natural, en la calle, tecnología, agencias de tendencias, cine, teatro y música.

#### *3. Enfoques tridimensionales en la investigación.*

Consiste en transportar las ideas desarrolladas en formas y estructuras sobre el cuerpo (maniquí), que sirvan como punto de partida para nuestros bocetos. Es recomendable documentar el trabajo que se hace sobre el maniquí dibujar y fotografiar cada paso.

#### *4. Diseño a partir de la investigación.*

Análisis de la investigación en base a los dibujos se deberán analizar, traducir tanto trazos, texturas, detalles, siluetas obtenidas de los bocetos y dibujos. La prenda debe de cumplir con ciertas características que desde mucho antes se determinaron y a quién o a qué mercado va dirigido. No olvidar la elección de color, estampados, adornos y tendencias ya que son considerados parte fundamental del diseño y que producirá impacto en el cliente.

#### *5. Comunicación de ideas*

Desde los tiempos más remotos el hombre ha tenido la necesidad de comprender lo que lo rodea, darle un sentido y relacionarlo entre sí para obtener un conocimiento. Uno de los medios más importantes de la percepción es la visual. La importancia de la vista reside, aparte de ser inmediata y práctica, nos rememora imágenes y asociaciones emociones, que a su vez se anclan con nuevas percepciones y de esta manera se formulan nuevos conceptos.

Kepes cita en su artículo el concepto de comunicación visual según Munari (1985), es prácticamente todo lo que ven nuestros ojos, desde una planta hasta las nubes que se mueven en el cielo.

Kepes (1998) nos dice los colores, las líneas y las formas correspondientes a las impresiones que reciben nuestros sentidos están organizadas en un equilibrio, una armonía o un ritmo que se hallan en análoga correspondencia con los sentimientos; y éstos son, a su vez, análogos de pensamientos e ideas.

Para Sue Jenkyn (2008) las ideas se pueden comunicar a través de diferentes técnicas: Bocetos. La forma más inmediata de expresar una idea técnica es tomar un lápiz y un papel y ponerse a dibujar. Board. Es un panel síntesis que resume en imágenes la esencia del concepto y el enfoque desde el cual el diseñador planteara su proyecto. Es la presentación del tema, se monta sobre un soporte rígido y puede incluso presentar colores o materiales que utilizarán en la colección. Dibujo de prototipos. Son dibujos lineales que aportan explicaciones claras de la prenda y todos los detalles de su construcción como son costuras, pinzas, bolsillos, cierres, pespuntos entre otros. Aplicación. La puesta en marcha del proceso de producción de dichos diseños ya evaluados y aceptados por la persona adecuada.

## *II. Diseño del proceso.*

Esta etapa es una de las más importantes del proceso de desarrollo de un nuevo producto, el diseño del proceso debe garantizar los niveles de producción deseados y la calidad de la misma, para delimitación del proceso es necesario realizar:

### *1. Análisis de la información.*

Existe información preliminar importante para el desarrollo de los procesos de producción, siendo alguna de ellas:

- La ficha técnica es una herramienta gráfica, detalle descriptivo de toda la prenda, con información gráfica y literal que definen la tendencia y características de una prenda. Esta ficha se realiza una vez definido el diseño, teniendo como mínimo la siguiente información: materiales e insumos a utilizar, tipología de tendido, corte, condiciones de confección y medidas finales.
- Valoración de la prenda muestra. Se hará una valoración visual y física, en todos los elementos que la conforman: líneas estructurales, comportamiento de la tela, colocación de accesorios, ajustes, acabados, medidas finales e inclusive el análisis de la muestra nos puede llevar a la modificación de especificaciones o en su defecto la corrección de patrones si aún no se tuviera el corte.

La muestra y ficha técnica son un elemento importante para el diseño de los procesos de producción, ambos proporcionan la información necesaria para determinar el desglose de operaciones, tipo y condiciones de las máquinas en cada operación.

### *2. Balanceo de línea de producción.*

Según Contreras, *Manual de Lean Manufacturing*, (2008) se denomina balanceo de línea de producción, al proceso de diseñar esquemas de producción que permitan igualar los tiempos de trabajo en cada una de las estaciones. El balanceo nos permite asegurar un flujo continuo de prendas en las diferentes etapas del proceso en un módulo (línea de producción, por consiguiente el balanceo significa proporcionar a cada estación de trabajo una capacidad similar). Balancear la carga de trabajo, evita que algunos trabajen de más y que otros hagan poco o nada, la siguiente tabla nos permite realizar el balanceo y determinar las cargas de trabajo por operario y operación.

TABLA N°.3. BALANCEO DE LÍNEA DE PRODUCCIÓN PARA PRODUCIR UN VESTIDO.

PRENDA:	Vestido	HRS.DISPO	7.5	EFICIENCIA	0.65	DOC. PROY.	75.13	No. OPERA.	15
DIVISIÓN:	Mujer	TIEMPO	4.87	PIEZAS	902				
Op.	DESCRIPCIÓN	MAQUINA	TIEMPO OBSERVADO	PRERMINADOS	TSD	SAMS/DOC.	EFL/NEC.	OPERARIOS	OBSERVACIONES
1	Olan 1	OLK3TH	20	14.5	22.90	4.58	0.76	1.18	
2	Olan 2	OLK3TH	50	14.5	57.25	11.45	1.91	2.94	
3	Plisado 1	SN	10	14.5	11.45	2.29	0.38	0.59	
4	Plisado 2	SN	25	14.5	28.63	5.73	0.96	1.47	
5	Pegar Olan 1	SN	40	14.5	45.80	9.16	1.53	2.35	
6	Pegar Olan 2	SN	30	14.5	34.35	6.87	1.15	1.76	
7	Merron sisa	OLK3TH	20	14.5	22.90	4.58	0.76	1.18	
8	Binding cuello	CVST	10	14.5	11.45	2.29	0.38	0.59	
9	Binding espalda	CVST	15	14.5	17.18	3.44	0.57	0.88	
10	Cerrar costados	OLK5TH	25	14.5	28.63	5.73	0.96	1.47	
11	Deshebrado de prenda	MANUAL	5	14.5	5.73	1.15	0.19	0.29	
12	Voltear Prenda	MANUAL	5	14.5	5.73	1.15	0.19	0.29	
					4.87	58.40		15.00	

Fuente:

Elaboración propia.

*Asignación de operarios.*

Los operarios durante su trayectoria desarrollan habilidades que les permiten desenvolverse eficientemente en ciertas operaciones de costura. El conocimiento de estas destrezas permite saber por un lado la posibilidad de combinaciones que tiene con un operario para asignar las operaciones y por otro lado orientar actividades de capacitación con la finalidad de tener operarios multidisciplinarios (polivalentes) que permitan tener una flexibilidad en el módulo de producción.

TABLA N°. 4. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES.

*Plan de habilidades por operario*

Nombre de la empresa:		Confecciones Vanessa		Encargado: Lic. Claudia.				Domina la máquina.		Plan para cada persona.	
Elaborado por:		Lic. Gabriela		Fecha: 29/09/12				No ha utilizado la máquina.			
NO.	Nombre del operario	MAQUINAS						Fecha objetivo			
		Recta	Overlock	Collarete	Presilladora	Ojalera	Cerradora		Botonera		
1	Mariana		 04/10/12	 11/10/12		 18/10/12	 25/10/12		30/10/12		
2	Micaela		 03/10/12		 10/10/12				30/10/12		
3	Amelia										

Fuente: Elaboración propia.

### 3. La capacitación y desarrollo.

La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales, en la confección se vuelve muy básica por la dinámica que se vive generada por los constantes cambios y exigencias de los clientes.

El desarrollo implica un aprendizaje que va más de allá del trabajador actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados y trabajadores para mantenerse al ritmo con la organización a medida que esta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas.

### 4. Sistemas de bonificación.

En la actualidad los principales factores que intervienen en un buen desempeño de los trabajadores de una empresa productiva, son las recompensas y reconocimientos ya sean económicos o psicológicos que pueden recibir a cambio de su trabajo efectivo.

Por eso las empresas deben idear e implementar métodos de remuneración y recompensas para que se sientan satisfechos y contribuyan a incrementar la productividad.

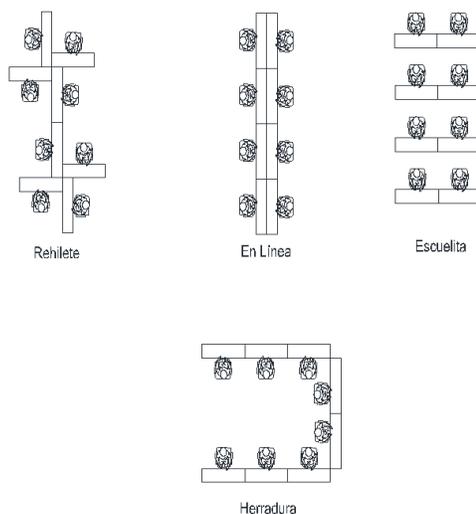
### 5. Layout (Distribución de planta).

Determinar el layout es una de las decisiones clave para la eficiencia a largo plazo de las operaciones. La distribución de las operaciones tiene numerosas implicaciones estratégicas, porque establece las prioridades competitivas de una empresa desde el punto de vista de la capacidad, procesos, flexibilidad y costos; así como la calidad de vida en el trabajo, del contacto con el cliente y de la imagen.

La disposición ideal de una planta deberá minimizar los costos totales o los costos de funcionamiento a largo plazo. Esto incluye no solo los valores obviamente afectados por la distribución, como el movimiento de materiales, sino también gran cantidad de costos, algunos que se deben considerar son los siguientes:

- Movimiento de materiales. Con toda seguridad el mayor costo afectado directamente por la disposición de la planta. El flujo de materiales debe ser de manera regular a lo largo de todo el proceso.
- Utilización económica del espacio disponible. Se debe buscar minimizar las distancias entre máquinas y hacer también el mejor uso del espacio aéreo.
- Seguridad. Si las condiciones de trabajo no son seguras costarán a la empresa, pues es más caro el seguro de los trabajadores y habrá más quejas de los sindicatos.

FIGURA N°.2 TIPOS DE DISTRIBUCIONES DE PLANTA.



Fuente: Elaboración propia.

### *6. Preparación de máquinas.*

La preparación y ajuste de máquinas de confección se convierte en un elemento importante para lograr la calidad y eficiencia necesaria para cada estación de trabajo contribuyendo al objetivo que se busca en el balancear las destrezas y habilidades del operario con la máquina.

El mecánico es un elemento importante para el ajuste de las máquinas, siendo necesario que cuente con un conocimiento, sobre máquinas de confección además de tener habilidades y destrezas que le permitan generar la optimización de las máquinas.

### *7. Calidad del producto.*

La medición de las características y especificaciones deseables de los artículos que confeccionamos es lo que nos dará la pauta para incursionar en el mercado nacional y/o internacional.

El concepto básico de calidad establece que: “Un producto o servicio de calidad es aquel que satisface las necesidades del cliente”. En su libro (Vega, 2010) menciona que para Ishikawa calidad es “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

Podemos apreciar que la calidad no sólo es el hecho de que un producto se vea bonito o que su precio sea elevado, o que se compre en una tienda de reconocido prestigio. Para una prenda confeccionada, la calidad dependerá de su uso final y que su desempeño sea satisfactorio para el cliente, para lo cual es necesario determinar cuáles son las características y especificaciones que debemos controlar para obtener un producto de calidad.

### *III. Validación del producto y proceso.*

#### *Desarrollo de muestra o contramuestra.*

La simulación de un proceso de producción nos ayuda a validar el proceso antes de entrar de lleno a la producción en gran escala, se puede realizar con el desarrollo de una muestra o contramuestra, elaborada por los operarios o personal de apoyo, la finalidad es asociarse con el nuevo estilo, conocer las operaciones y determinar sus puntos críticos: es importante prestarles atención porque en su realización pueden detectarse problemas más difíciles de solucionar en el nivel siguiente en donde la producción funciona bajo una programación rigurosa y estricta. Las pruebas deben ser elaboradas con los materiales, maquinaria y las especificaciones de calidad que el cliente exige no con sustitutos o similares para evitar que solo sean una aproximación a lo que

realmente se necesita; deben participar todos los departamentos para familiarizarse con el nuevo trabajo.

#### IV. Retroalimentación evaluación y acción correctiva.

Una vez implantada la nueva forma de desarrollar las actividades en todas las áreas involucradas en la introducción de nuevos productos, lo que corresponde es la creación de un programa de seguimiento y control que puesto en práctica permite verificar el cumplimiento de todas las tareas en los diferentes ámbitos.

##### 1. Indicadores claves de desempeño (KPI)

Un indicador es una expresión utilizada para describir actividades en términos cuantitativos y cualitativos con el fin de evaluarlas de acuerdo a un método. Los KPI por sus siglas en inglés “Key Performance Indicators” (indicadores claves de desempeño) miden el nivel de desempeño de un proceso enfocándose en el “cómo” e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

TABLA N°. 5. INDICADORES DE GESTIÓN.

<i>KPI</i> Indicador	<i>Fórmula</i>	<i>Unidad</i>
Eficiencia	$\frac{\text{Unidades producidas en el turno}}{\text{Unidades programadas por turno}}$	%
Tasa de calidad	$\frac{\text{Cantidad producida en conformidad}}{\text{Cantidad producida en total}}$	%
Índice de tiempos muertos	$\frac{\sum \text{Tiempos perdidos en una máquina al día}}{\text{Tiempo útil de la maquinaria al día}}$	%
Índice de desperdicios	$\frac{\text{Valor monetario de materiales desperdiciados}}{\text{Cantidad de piezas elaboradas}}$	\$

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de los indicadores es mejorar la gestión y los resultados de la empresa, convirtiéndose en una valiosa herramienta de: Evaluación de la gestión, diagnóstico, comunicación, información, motivación, mejora continua. Las principales características de un indicador son: Informativos, fiables, válidos, adecuados, prácticos y comparables.

##### 2. Curvas de aprendizaje.

Es necesario evaluar el entrenamiento y crecimiento de un operario o área de producción a través de curvas de eficiencia y rendimientos. Las curvas de aprendizaje parten de la premisa de que las personas y organizaciones mejoran en la realización de sus tareas a medida que las repiten. Una de las labores del instructor de costura en el entrenamiento de los operarios debe ser el de llevar un adecuado control y seguimiento diario del aprendizaje de cada uno de ellos; para lo que es necesario que maneje una documentación escrita por operario sobre el nivel de progreso.

### 3. Supervisión

Sin duda alguna en esta etapa la supervisión juega un papel importante en la retroalimentación del diseño de un proceso, considerando que el supervisor es aquella persona que tiene la función de asignar, dirigir y evaluar las actividades de una o más personas, en un esfuerzo común para mejorar la cantidad y la calidad de la producción.

Para el desarrollo de esta actividad se requiere conocimientos, habilidades y competencias, está actividad se potencializa cuando se utilizan elementos de apoyo que permiten cuantificar el comportamiento de un proceso de producción. Cada empresa debe diseñar sus elementos de apoyo de acuerdo a la naturaleza del proceso o basado en los sus indicadores de gestión a controlar, la siguiente tabla nos permite cuantificar la producción de un módulo o línea de producción.

TABLA N°. 6 ELEMENTO DE APOYO PARA REGISTRO DE METAS Y EFICIENCIA.

REGISTRO SEMANAL DE PRODUCCIÓN						
SEMANA:	FECHA:	OPERARIOS:	EFICIENCIA	PROYECTADAS:		
SAM'S PIEZA:	PIEZAS PROYECTADAS:	PRENDA:	ESTILO:			
DÍA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
META						
PRIMERO						
<b>ACUMULADO</b>						
SEGUNDO						
<b>ACUMULADO</b>						
TERCERO						
<b>ACUMULADO</b>						
CUARTO						
<b>TOTAL</b>						
<b>ACUMULADO</b>						
OBSERVACIONES :						

Fuente: Elaboración propia.

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores de la producción que de forma directa o indirecta intervienen en la consecución de los productos.

### **Conclusiones.**

Para que las empresas sobrevivan en este mundo de competencia constante es importante que estas se vuelvan competitivas, por ello hay que considerar los factores externos e internos que influyen en la competitividad de las MiPymes.

En la industria del vestido se identifican tres tipos de empresas, las que se encuentran en estado de informalidad, las formales de bajo perfil, las formales de alto perfil, sin lugar a duda cada una de ellas con una gran oportunidad de generar tecnología blanda (métodos, procedimientos, especificaciones) que le permitan sincronizar la utilización de recursos humanos y tecnológicos para alcanzar estándares de calidad y productividad que la induzca al dominio de procesos y la reducción de costos, el modelo propuesto nos permite diseñar, planear y evaluar los procesos de producción, así como también marca la necesidad e importancia de generar sinergia entre diferentes áreas disciplinarias a fin de garantizar la calidad y flexibilidad que cada día es más exigente y demandada por los clientes, de esta forma se apoya la competitividad interna de cada ente económico, que como se ha mencionado de acuerdo a algunos autores es importante para realmente ser una empresa competitiva.

### **Bibliografía**

- CANAIVE. (2012). Tasa de crecimiento de las exportaciones de prendas de vestir. *Mexcostura No. 58* , 34.
- Castro, W. A. (2000). Justo a Tiempo manufactura modular . *Revista de la Universidad EAFIT* , 1-10.
- Chavarín, M. L. (2011). La calidad de la prenda no coincide con lo requerido. *Mexcostura No. 54* , 20.
- Contreras, A. V. (2008). *Conceptos y reglas de Lean Manufacturing*. México: Limusa .
- Contreras, A. V. (2008). *Manual de Lean Manufacturing*. México: Limusa.
- Doug, W. B. (2012). Entrenamiento efectivo de operadores . *Mexcostura No. 54* , 10-13.
- Heizer, J. (2001). *Dirección de la producción decisiones estratégicas* . España: Prentice Hall.
- Heizer, J. (2001). *Dirección de la producción decisiones tácticas* . España: Prentice Hall.
- Jenkyn, S. (2008). *Diseño de modas* . China: Blume .
- Kepes, G. (s.f.). *El diseño y la comunicación visual*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2013, de

catarina.udlap.mx/u\_dl\_a/tales/documentos/ldg/...s.../capitulo3

- Macias, S. H. (2010). Empresas de excelencia . *Mexcostura No. 53* , 28-30.
- Medina, P. (2012). China fuente de producción ¿O de consumo? *Mexcostura No. 58* , 22.
- Niebel, B. W. (2010). *Ingeniería Industrial Métodos, estándares y diseño de trabajo*. México: McGrawHill.
- Ordoñez, F. O. (2012). ¿Cómo medir la calidad de las prendas de vestir? *Mexcostura No. 60* , 14-15.
- Porter, M. (2011). *Estrategia*. México : Grupo editorial patria.
- Porter, M. (2012). *Ventaja Competitiva* . México : Grupo Editorial patria.
- Ramírez, M. S. (2012). *Técnicas de bocetaje-Diseño Gráfico Mexicano*. Obtenido de [www.astraph.com/udl/biblioteca/antologías/tecnicas\\_bocetaje.pdf](http://www.astraph.com/udl/biblioteca/antologías/tecnicas_bocetaje.pdf)
- Renfrew, E. (2009). *Creación de una colección de modas*. Singapore: Gustavo Gili.
- Rubinfeld, H. L. (2011). El supervisor de hoy . *Mexcostura NO. 54* , 16-19.
- Sorger, R. (2007). Principios básicos del diseño de moda. En J. Udale, *Principios básicos del diseño de moda*. Editorial Gustavo Gili, S.A.,.
- Sphr, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* . Pearson .
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (2004). *Archivo-UAEH*. Obtenido de [www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_ComOrga/.../sector313.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_ComOrga/.../sector313.pdf)
- Vega, L. A. (2010). *Administración por calidad*. Colombia: Alfaomega.

# El desempeño de los negocios de artesanía wixárica en el estado de Nayarit, desde la orientación al mercado

Miguel Ángel Jacobo Pérez

Arcelia Toledo-López

*Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR Unidad Oaxaca*

Miguelangel-dkng@hotmail.com

## Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar la influencia de la orientación al mercado en el desempeño de los negocios de artesanía Wixárica. Ante la competitividad que existe en el globalizado ambiente del mercado actual, desde el enfoque de la Orientación al Mercado, se argumenta que solo las empresas que posean capacidades para responder a las necesidades de los clientes tendrán una mayor ventaja competitiva y un mejor desempeño; lo cual incluye tanto a consorcios plenamente establecidos, a las pequeñas y medianas empresas, como a los pequeños negocios de subsistencia.

Así se plantea que la Orientación al Mercado influye en el desempeño de los negocios de subsistencia. Para probar esta hipótesis se realiza una investigación cuantitativa y transversal aplicando 70 cuestionarios a negocios de subsistencia de artesanía Wixárica en el estado de Nayarit. Se espera encontrar que las dimensiones de orientación al mercado (orientación al cliente, orientación al competidor, y la coordinación interfuncional) modifiquen el desempeño de los negocios, generando acciones para superar a la competencia, y adecuarse a las necesidades de los clientes presentes y futuros para mantenerse en el mercado.

*Palabras clave:* artesanos, desempeño, negocios de subsistencia, orientación al mercado.

## Introducción

En el ambiente globalizado del mercado actual, las empresas manejan diferentes grados de incertidumbre; por ello, solo las empresas con características adaptativas, que les permitan dar respuesta a las necesidades de los clientes, tendrán una mayor ventaja competitiva, y desempeño en sus negocios (Wei, Samiee, & Lee, 2014). Lo cual no solo incluye a las empresas con fuerte soporte económico, sino también a las pequeñas y medianas empresas, pero sobre todo, a los pequeños de negocios de subsistencia, que en su mayoría se componen de pequeñas unidades agrícolas y artesanales.

El objetivo del estudio es analizar la influencia de la orientación al mercado en el desempeño de los negocios, principalmente en los negocios de subsistencia artesanal de la etnia Wixárica. Para lo cual se propone el estudio desde un nuevo enfoque; diferente a los enfoques que han estudiado la relación de estas variables en contextos desarrollados, y de las perspectivas que

han analizado la relación en entornos de subsistencia, pero desde aproximaciones cualitativas y descriptivas.

Para ello este trabajo de investigación inicia con una breve introducción del tema; después se plantea la justificación y planteamiento del problema; continua con la revisión literaria que se hizo para la realización de la investigación, los objetivos, la relación entre variables, el diseño del modelo de investigación y la conceptualización; y se finaliza con la explicación del diseño de la metodología que se utilizará para determinar las unidades de análisis, tamaño de la muestra, la técnica recabar y analizar los datos que se obtengan, así como una descripción de los resultados esperados.

#### *Justificación/ o desarrollo temático?*

Desde la década pasada existe un incremento de investigación, que se ha enfocado de manera particular en los negocios de subsistencia, donde se encuentran cuatro billones de personas que viven en condiciones de subsistencia en el mundo, quienes representan el 40% de los ingresos de una nación (Ingenbleek, Kassa & van Trijp, 2013; Toledo, Díaz, Jiménez, & Sánchez, 2012). En México, el sector artesanal se encuentra dentro de la clasificación de micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) (Hernández, Pineda & Andrade, 2011); de las cuales, según la Secretaría de Economía (2013), 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 en el país, contribuyendo de manera significativa a la economía nacional.

Los grupos de artesanos son un sector importante de la economía de México, ya que muchas personas de comunidades rurales e indígenas, producen y venden artesanía como un medio de subsistencia; sin embargo, su principal aporte recae en la economía local, muy poco al mercado nacional, y raras veces al mercado internacional, sobre todo por las carencias económicas, institucionales, organizacionales y tecnológicas que dificultan su crecimiento (Toledo, et al., 2012; Toledo, 2012).

Para explicar el comportamiento de los pequeños negocios, surgen investigaciones que se han enfocado en los negocios que Porter (2000) nombra como “negocios fragmentados” (Domínguez, Hernández & Toledo, 2004); que Prahalad & Hart (2002) refieren como “de la base de la pirámide”, y que Viswanathan & Rosa (2007), denominan “negocios de subsistencia” (Toledo, et al., 2012). Los cuales se desarrollan en contextos pobres y con alta marginación, que se caracterizan por ser entornos donde la interacción entre clientes y vendedores es uno a uno

(Sridharan & Viswanathan, 2008; Viswanathan, Sridharan, & Ritchie, 2010; Ingenbleek, et al., 2013; Toledo, et al., 2012).

Sin embargo, la mayoría de los estudios que analizan el desempeño de los negocios se han realizado en contextos desarrollados de Europa y los Estados Unidos de Norteamérica. Asimismo, las investigaciones sobre negocios de subsistencia en América Latina, India y África han sido cualitativos y descriptivos (Tregear, 2003; Chikweche, & Fletcher, 2010; Ingenbleek, et al., 2013). Por lo que se argumenta que un modelo de negocios basado en recursos tecnológicos, financieros, y alianzas estratégicas, no se desempeñará bien en negocios establecidos en comunidades rurales. Lo que ha cambiado la generalización de las teorías de los métodos de investigación actuales.

Por ello es necesario un estudio desde un enfoque diferente, que comprenda y explique la interacción de uno a uno que se desarrolla en los mercados de subsistencia (Sridharan & Viswanathan 2008; Chikweche, & Fletcher, 2010); donde la preocupación por satisfacer las necesidades básicas impide considerar alternativas para iniciar un nuevo negocio, e incluso carecer de conocimiento sobre aspectos financieros y contables (Viswanathan, et al., 2010); factores que limitan el potencial que estos negocios no han desarrollado por no tener una orientación definida (Toledo, Hernández, & Griffin. (2010). Similar a lo que sucede en el contexto de la cultura Wixárica, donde los conceptos de toma de decisiones en las elecciones de compra y la comercialización, son temas que no han sido estudiados de manera extensa.

Según datos oficiales de Delegación de la CDI en Nayarit (entrevista realizada en marzo de 2013), en el Estado existían en 2012 un total de 52,833 habitantes de diversas etnias; de los cuales, la mayoría pertenece a la etnia Wixárica con un total de 25,201 habitantes, lo cual representa el 47.70%. Se estima que un 80 % de la población adulta se dedica a la elaboración y venta de artesanías, aunque es difícil conocer el número real de artesanos, ya que una gran cantidad de ellos son migrantes que solo en ciertas temporadas del año viven en sus comunidades; el resto se trasladan a la ciudad de Tepic u otros centros urbanos para elaborar y vender sus artesanías.

Los negocios de subsistencia artesanal Wixarica elaboran artesanías, trajes y diversos artículos, con materiales como: chaquiras, tela de manta, estambre, madera, y otros materiales sintéticos que ya no son propios de esta cultura, para satisfacer los deseos del cliente (Hernández et al., 2011; CDI Nayarit, entrevista realizada en marzo de 2013); como una forma de obtener ingresos para subsistir, pero sin dejar de plasmar su cosmología; ya que cada artesanía elaborada es una manifestación de su cultura.

En el año 2000 se reconoce la importancia del sector artesanal en la generación de ingresos y empleos informales en Nayarit, por lo que se crean los Fondos Regionales Indígenas con el fin de apoyar a los artesanos Wixaritari en la comercialización de sus artesanías: el Fondo Artesanal y el Fondo Aramara, que integra grupos de las comunidades de los cuatro municipios representativos de esta cultura: El Nayar, La Yesca, Tepic y Santa María del Oro. En el año 2012 se crea el grupo “Takiekari Tiri Yamama”, que se enfoca principalmente en los grupos organizados de la zona urbana del Tepic (CDI Nayarit, entrevista realizada en marzo de 2013).

Los negocios de subsistencia artesanal no están sujetos a la idea de generar grandes utilidades, sino con tener un modo de vida que les brinde oportunidades de supervivencia y autoempleo, aprovechando las ventajas del entorno para tener una orientación que permita satisfacer las necesidades de los clientes, de manera que sea un factor que disminuya la pobreza que impera en diversas comunidades (Hernández et al., 2011, Toledo, et al., (2012). La orientación adecuada, puede apoyar a quienes están viven inmersos en la dinámica de consumo de los mercados de subsistencia (Sridharan & Viswanathan, 2008). Ante esto surge una pregunta de investigación: ¿De qué manera influyen las dimensiones de la orientación al mercado en los negocios de subsistencia de artesanía Wixaritari para mejorar su desempeño?

### *Construcción Teórica*

La relación entre la orientación al mercado y el desempeño de los negocios es un tema de investigación constante (Greenley, 1995; Dawes, 1999; Sandvik, & Sandvik, 2003; Kirka, Jayachandran & Bearden, 2005; Cano, Carillat & Jaramillo, 2004; DeBerry-Spence, 2010; Toledo, et al., 2010; Toledo, Luis, y Sánchez, 2011; Sheppard, 2011; Toledo, et al., 2012; Ingenbleek, et al., 2013). Diversos estudios han explorado el uso de diversas dimensiones para evaluar y validar la relación existente entre la orientación al mercado y el desempeño de la empresa; los resultados han demostrado que la orientación al mercado tiene una influencia positiva y significativa en el desempeño de las empresas.

### *El desempeño*

El desempeño es un concepto abordado desde múltiples enfoques (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Hult, Ketchen, & Slater, 2005; Toledo, et al., 2011). Está compuesto por dimensiones internas y externas que se pueden medir y cuantificar (Hernández, Domínguez, & Espinosa, 2007). El enfoque cuantitativo, analiza a través de indicadores financieros los objetivos de las empresas. Sin embargo, el desempeño también se mide a través de indicadores no financieros, que evalúan

aspectos que no son tangibles (Venkatraman y Ramanujam, 1986; Deshpandé & Farley, 1999; Brouthers, 2002; Sandvik, & Sandvik, 2003; Hult, et al., 2005; Hernández, Domínguez y Mendoza, 2010; Asree, et al., 2010; Abu-jarad, et al., 2010; Toledo, et al., 2011). Las investigaciones recientes enfocan su interés en el desempeño financiero y no financiero de los negocios, los cuales se encuentran estructurados por la innovación, la confiabilidad del ambiente y la cultura organizacional, y un alto grado de orientación al mercado.

#### *La orientación al mercado*

La orientación al mercado, es un sistema de medición con influencia del marketing. Los enfoques que estudian la orientación al mercado, utilizan las escalas de medición desarrolladas a principios de 1990 por Kohli y Jaworski, y Narver y Slater, las cuales se han validado en diferentes contextos. Aunque se han desarrollado modelos alternativos, ninguno ha anulado la aportación de estos autores, ya que modificaron la orientación tradicional basada en la oferta y la demanda, a una orientación donde la empresa implementa estrategias que le permiten aprovechar la información de los clientes y competidores para crear un valor agregado centrado en las necesidades del cliente (Chen, et al., 2014; Ingenbleek, et al., 2013; Cross, 2012; Sheppard, 2011; Naidoo, 2011; Toledo, et al., 2011; McClure, 2010; Sridharan & Viswanathan, 2008; Valenzuela, et al., 2006; Cano, et al., 2004; Sandvik, & Sandvik, 2003; Deshpandé & Farley, 1999; Kumar, Subramanian, & Yauger 1998; Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990).

Cambra-Fierro, et al., (2011) refiere que la orientación al mercado guía las actividades de la empresa mediante la identificación de los deseos del cliente, vigilando los movimientos de los competidores para diseñar un modelo que permita responder a los cambios del entorno. Para Kumar, Jones, Venkatesan & Leone (2011) la orientación al mercado permite utilizar la información sobre el cliente y la competencia para distribuirla en la organización, aun cuando las capacidades de la empresa cambien a largo plazo.

Según Naidoo (2010), la orientación al mercado se enfoca en las capacidades de la organización para generar respuestas hacia los clientes y otras partes involucradas, como son los socios y los empleados, con el fin de hacer rentable a la empresa. Para fines de la investigación se utiliza el enfoque de Narver & Slater (1990), quienes refieren que la orientación al mercado es el conjunto de factores en una organización que de manera efectiva y eficiente crea las conductas necesarias para generar un valor superior continuo hacia los clientes.

#### *Relación entre variables y formulación de hipótesis.*

#### *La orientación al mercado y el desempeño.*

Sheppard (2011), analiza el origen y la evolución de la orientación al mercado; destacando que dos de los beneficios que se obtienen al desarrollar una orientación al mercado son: la mejora en el desempeño de los negocios, y la capacidad de desarrollar una ventaja competitiva en el mercado.

Kumar, et al., (2011) realizaron un estudio en un contexto de economías desarrolladas inmersas en un ambiente de turbulencia y competitividad intensa de mercado. Realizaron encuestas a Jefes Ejecutivos, y Presidentes de empresas vinculadas a la Clasificación de Industrialización Estandar (SIC) de los Estados Unidos de Norteamérica. Los resultados de 830 encuestas, refieren que la orientación al mercado tiene una influencia positiva sobre las ventas y la rentabilidad de la empresa en el corto y largo plazo, sobre todo si las empresas adoptan la orientación al mercado de forma temprana.

Cambra-Fierro, et al., (2011) realizaron estudios en el sector inmobiliario de España, para analizar la influencia de la orientación al mercado en el desempeño ante los cambios de la demanda e intensa competitividad. Realizaron un análisis exploratorio aplicando 200 entrevistas en empresas españolas del sector de bienes raíces. Los análisis de los datos confirman que la orientación al mercado tiene un impacto positivo en el desempeño del negocio.

En un contexto de economías emergentes, Chen, et al., (2014) realizaron estudios en, en el sector de manufactura del Noreste de China, buscando comprobar la influencia de la orientación al mercado en el desempeño ambiental de las empresas. Aplicaron 134 cuestionarios en el periodo 2011-2012, los cuales revelaron que existe una a relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y las estrategias aplicadas para lograr un desempeño ambiental en las empresas.

Toledo, et al., (2011) realizaron investigaciones en PyME's del sector de manufactura de alimentos y bebidas del Estado de Oaxaca, para determinar propuestas que les permitan adaptarse a los cambios del mercado, y dar una rápida respuesta. Realizaron entrevistas a 75 dueños/directivos de las empresas; los resultados muestran que la orientación al mercado y el desempeño se correlacionan de manera positiva; lo que se refleja en el nivel de satisfacción de la empresa por los ingresos percibidos y la cantidad de clientes que poseen.

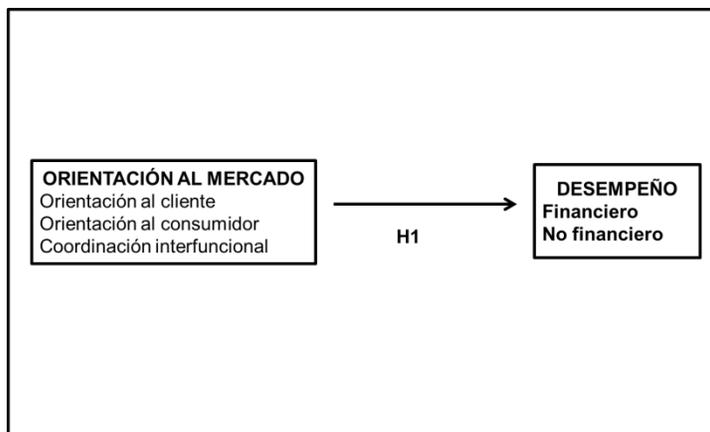
Las conclusiones muestran que el cliente es el elemento central de la orientación al mercado, siendo esta la prioridad principal en desempeño de los negocios. Con base a la literatura revisada sobre la relación entre la orientación al mercado y el desempeño se plantea la siguiente hipótesis

H1: la orientación al mercado afecta directa y positivamente en el desempeño de los negocios de subsistencia artesanal de la cultura Wixárica.

### *Diseño del Modelo Teórico de Investigación*

La literatura consultada refiere que el desempeño de los negocios de subsistencia se explica a través de la implementación de la orientación al mercado, enfocando las capacidades de la organización en respuesta a las necesidades del cliente. A partir del enunciado anterior se plantea el siguiente modelo metodológico:

FIGURA 1. MODELO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: elaboración propia

## **Objetivos**

Analizar cómo la orientación al mercado influye en el desempeño de los negocios de subsistencia de artesanía Wixárica.

Identificar cuáles son las dimensiones de orientación al mercado que modifican el desempeño de los negocios de subsistencia de artesanía Wixárica.

Describir las acciones de mercado de los negocios de subsistencia de artesanía Wixárica.

### *Conceptualización de variables*

#### *El desempeño*

Asree, et al., (2010) argumentan que el desempeño se refiere al nivel de incremento o disminución de sus dimensiones cuantitativas o cualitativas, las cuales se relacionan de manera significativa a la supervivencia y éxito de la organización. Para Hernández, et al., (2007), el desempeño es un

concepto integrado por aspectos que se pueden medir y cuantificar, el cual se compone de factores internos y externos.

Abu-jarad, et al., (2010) refieren que el desempeño es el resultado de la habilidad de la organización para alcanzar sus objetivos al hacer uso de sus recursos de manera efectiva y eficiente, lo clasifica en dos categorías: financiero y no financiero. Mientras que para Toledo, et al., (2011), el desempeño es una variable que permite analizar los resultados de una organización, sobre todo el vínculo que tiene con los objetivos del negocio, los cuales pueden ser financieros o no financieros.

El desempeño es un concepto moldeable, adaptable a cualquier contexto, y cuya definición y medición ya que se encuentra en constante cambio y evolución; por lo que se propone una definición en base a los conceptos enunciados: ““El desempeño, son los resultados financieros y no financieros de una organización con base en sus factores internos y externos, y sus objetivos”.

#### *La orientación al mercado*

Kohli & Jaworski (1990) citan que la orientación del mercado es una conducta organizacional compuesta por dimensiones que brindan conocimiento sobre las necesidades de los clientes para difundirlo hacia los distintos niveles de la empresa, y se utiliza para implementar acciones estratégicas que respondan a las necesidades actuales y futuras del mercado. Naidoo (2010) refiere que la orientación al mercado es la implementación del concepto del marketing para enfocar las habilidades de la organización en respuesta a las necesidades del cliente y otras partes interesadas, con la finalidad de hacer redituable las utilidades de la empresa.

Para Kumar, et al., (2011), la orientación al mercado es una capacidad, cuyo primer objetivo es entregar un valor superior al cliente, basado en el conocimiento derivado del análisis de cliente y competidores, y el proceso por el cual ese conocimiento es adquirido y diseminado a través de la organización. Por su parte, Toledo, et al., (2011) refiere que la orientación al mercado es una estrategia que permite a las empresas competir en el mercado, facilitando la obtención de información de clientes y competidores para usarlo en beneficio del desempeño de la empresa.

Chen, et al., (2014) argumenta que la orientación al mercado es un proceso estratégico que enfatiza la formulación de estrategias para satisfacer la demanda de los clientes. Cambra-Fierro, et al., (2011) plantea que la orientación al mercado es la implementación del concepto del marketing, el cual es usado para desarrollar estrategias para responder a las oportunidades o amenazas del mercado. Narver y Slater (1990) refieren que la orientación al mercado es el

conjunto de factores que de manera efectiva y eficiente crean las pautas de comportamiento necesario en una organización para generar un valor superior continuo hacia los clientes.

De los planteamientos anteriores, se plantea la siguiente definición: La orientación al mercado es un conjunto de procesos y estrategias, que permite a las empresas competir de manera sólida en el mercado, aprovechando la información obtenida sobre los clientes y competidores para tomar las decisiones adecuadas que conduzcan a crear valor para el consumidor final.

### **Método**

La presente investigación será cuantitativo, de corte transversal, explorativo, descriptivo, y explicativo. Se llevará a cabo principalmente en la Ciudad de Tepic, Nayarit, donde se ha detectado la existencia de zonas con puestos fijos y semifijos; donde convergen los artesanos Wixaritari de comunidades de los cuatro municipios donde se encuentra asentada esta etnia (Tepic, Santa María del Oro, El Nayar y la Yesca). La unidad de análisis serán los pequeños negocios de subsistencia de artesanía de la etnia Wixárica; cuya población, según información oficial proporcionada por la Delegación Estatal de la CDI de Nayarit revela que hasta el 2012, se contabilizaba un total de 25,201 habitantes. Del total de habitantes, de manera extraoficial se estima que un 80% de la población adulta se dedica a la elaboración de artesanías.

No existe un registro que muestre la cantidad exacta de artesanos Wixaritari en el Estado de Nayarit; por lo tanto el muestreo será no probabilístico, y la selección de la muestra será a conveniencia. La técnica de recolección de datos será la entrevista, y el instrumento de medición será un cuestionario estructurado. Para efectos de la investigación, se aplicarán 70 encuestas, la selección de entrevistados para la aplicación del cuestionario se llevará a cabo utilizando la técnica "bola de nieve". El análisis estadístico de los datos se hará mediante correlaciones bivariada de Pearson y regresiones múltiples a través del Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS).

### **Resultados Esperados**

Los resultados esperados de la investigación, son comprobar la validez de la hipótesis principal H1: la orientación al mercado afecta directa y positivamente en el desempeño de los negocios de subsistencia artesanal de la cultura Wixárica. Lo cual permitirá analizar la relación entre estas dos variables; conocer el grado de influencia de la orientación al mercado en el desempeño de estos

negocios, y además identificar los factores que mejoran la influencia de la orientación al mercado en el desempeño de los negocios de subsistencia de artesanía Wixárica para satisfacer las necesidades de los clientes presentes y futuros.

## Referencias

- Abu-Jarad, I., Yusof, N. & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- Asree, S., Zain, M. & Razalli, M. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500-516.
- Brouthers, K. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.
- Cambra-Fierro, J., Hart, S., Fuster, A. & Polo, Y. (2011). Looking for performance: How innovation and strategy may affect market orientation models. *Management, Policy & Practice*, 13, 154-172.
- Cano, C., Carrillat, F., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Li, J. & Paillé, P. (2014) Linking market orientation and environmental performance: The influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality. *Journal of Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-014-2059-1 (forthcoming).
- Chikweche, T., & Fletcher, R. (2010). Understanding factors that influence purchases in subsistence markets, *Journal of Business Research*, (63), 643-650.
- Cross, J. (2012). *How the model of antecedents and consequences of market orientation is impacted by business and cultural contexts in the case of South African non-profit organizations*. (Doctoral dissertation, University of Southern Queensland).
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in marketing orientation research: Further empirical evidence, *Marketing Bulletin*, 10, 67-75.
- DeBerry-Spence, B. (2010). Making theory and practice in subsistence markets: an analytic autoethnography of MASAZI in Accra, Ghana. *Journal of Business Research*, 63, 608-616.
- Deshpandé, R., & Farley, J. (1999). Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111-127.
- Domínguez, M., Hernández, J. & Toledo, A. (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados. El caso de la artesanía en México. *Cuadernos de Administración*, 17(27), 127-158.
- Greenley, G. (1995). Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6, 1-13.
- Hernández, J. Domínguez, M., & Espinosa, R. (2007). Orientación al mercado y desempeño en Mesa 5. Pymes y empresa familiar

artesanías. *Naturaleza y Desarrollo*, 5(1), 27-42.

- Hernández, J. Domínguez, M., & Mendoza, L. (2010). Desempeño de negocios de artesanías después del movimiento social de 2006 en Oaxaca, México. *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, 25(48), 205-240.
- Hernández, V., Pineda, D., & Andrade, M. (2011). Las mipymes artesanales como un medio de desarrollo para los grupos rurales en México. *Universidad & Empresa*, (21), 65-92.
- Hult, G., Ketchen, D. & Slater, S. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26, 1173-1181.
- Ingenbleek, P., Workneh Kassa, W., & Hans C., Van Trijp, H. (2013). Conducting field research in subsistence markets, with an application to market orientation in the context of Ethiopian pastoralists. *Intern. J. of Research in Marketing*, 1 (30), pp. 83-97.
- Kirca, A., Jayachandran, S. & Bearden, W. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. & Leone, R. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75, 16-30.
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). Examining the market orientation performance relationship: A context-specific study. *Journal of Management*, 24(2), 201-231.
- McClure, R. (2010). The influence of the organizational culture and conflict on market orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (7), 514-524.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311-1320.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, (54), 20-35.
- Sandvik, I. & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *Intern. J. of Research in Marketing*, (20), 355-376.
- Secretaría de Economía. (2013). PyMES, Eslabón fundamental para el crecimiento en México. Fecha de recuperación: 28 de noviembre de 2013, disponible desde: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Sheppard, R. (2011). The Evolution and Conceptualization of Market Orientation: What Managers Ought to Know. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(6), 30-45.
- Sridharan & Viswanathan. (2008). Marketing in subsistence marketplaces: consumption and entrepreneurship in a South Indian context. *Journal of consumer marketing*, 25(7), 455-462.
- Toledo, A. (2012). La producción y comercialización de los textiles artesanales de Mitla, Oaxaca. *Aquí estamos*, 9(16), 20-28.
- Toledo, A., Diaz, R., Jiménez, J. & Sánchez, P. (2012). Defining success in subsistence business. *Journal of Business Research*, 65(12), 1658-1664.
- Toledo, A., Hernández, J. & Griffin, D. (2010). Incentives and the growth of Oaxacan subsistence businesses. *Journal of Business Research*, 63(6), 630-638.

- Toledo, A., Luis, C. y Sánchez, P. (2011). La Orientación al Mercado y Desempeño de las Empresas de Manufactura, Moderando los Efectos de la Orientación Emprendedora. *Naturaleza y Desarrollo*, 9 (1), pp. 5-20.
- Tregear, A. (2003). Market orientation and the craftsperson. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1621-1635.
- Valenzuela, F., García de Madariaga, J., y Blasco, M. (2006). Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente. *Theoria*, 15 (2), pp. 99-105
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review* 11(4), 801-814.
- Viswanathan, M., Sridharan, S. & Ritchie, R. (2010). Understanding consumption and entrepreneurship in subsistence marketplaces. *Journal of Business Research*, (63), 570-581.
- Wei, Y., Samiee, S. & Lee, R. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 49-70.

# **Planeación estratégica en las pymes del sector camaronero del estado de Campeche. Orientación a largo plazo y evasión a la incertidumbre**

Carlos Alberto Pérez Canul  
Roger Manuel Patrón Cortés  
Alberto Santiago Alday Echavarría  
*Universidad Autónoma de Campeche*  
cperezxx@msn.com

## **Resumen**

Las pequeñas y medianas empresas cumplen con una función importante dentro del desarrollo del sector pesquero. Dichas empresas son actores importantes en el proceso de industrialización y de la misma manera proporcionan un mayor número de empleos formales a la economía, Además, dichas Pymes coexisten con las grandes empresas incluidas la de los países más avanzados, por lo cual es necesario analizar y eliminar las causas principales que frenan su desarrollo.

La finalidad de esta investigación es dar a conocer los patrones de comportamiento organizacional de las Pymes del sector camaronero del estado de Campeche en una situación específica, que en este caso es la evasión a la incertidumbre como factor limitante y la planeación estratégica como impacto positivo para las empresas.

Dicho trabajo consta de una etapa cualitativa que consiste en entrevistas a diferentes empresas del sector camaronero de Campeche y de una etapa cuantitativa que consiste en la aplicación de un cuestionario estructurado con cierto número de preguntas del ValueSurvey Module.

Los resultados esperados nos mostrarían las características de planeación de las Pymes del sector camaronero en el estado de Campeche y el índice de la evasión a la incertidumbre relacionado con la cultura de nuestro país.

Palabras clave: Comportamiento organizacional, cultura, planeación.

## **Introducción**

En el litoral del Golfo de México y Mar Caribe, la pesquería de camarón es la tercera en cuanto a volumen después de la mojarra y el ostión. Sin embargo, tanto el valor económico de la producción como la infraestructura usada en su explotación y procesamiento, hacen a esta pesquería la más importante de este litoral. La captura de camarón del Golfo de México y el Caribe comprende el 27% del total nacional. En 1995 las 772 embarcaciones camaroneras arrastreras eran casi el 52% de los 1,465 barcos dedicados a la pesca de altura en el Golfo de México y el Caribe, superando a la flota escamera. En este litoral la explotación se lleva a cabo en tres zonas de importancia:

- Noroeste del Golfo de México (Tamaulipas y Veracruz)
- Sonda de Campeche (Tabasco y Campeche)
- Caribe mexicano (Quintana Roo)

La Sonda de Campeche llegó a producir el 90% del volumen de captura en el litoral en 1963 y 1964, pero luego de contribuir con cerca del 50% de esta producción, en 1990 cedió el primer lugar a Tamaulipas y en el 2001 aportó el 25%. (SAGARPA, 2006).

El objetivo de la presente investigación es dar a conocer los patrones de comportamiento organizacional de las Pymes del sector camaronero del estado de Campeche en una situación específica, que en este caso es la evasión a la incertidumbre como factor limitante y la planeación estratégica como impacto positivo para las empresas.

#### *Planteamiento del problema*

Según información de la página oficial del gobierno del estado de Campeche la zona para la pesca comprende una zona económica exclusiva de 7 mil 905 kilómetros así como 523 kilómetros del litoral del Golfo de México, perteneciente a los municipios costeros de Calkiní, Campeche, Champotón, Carmen y Palizada.

Las investigaciones que se llevaron a cabo por el Plan Rector del Estado de Campeche indicaron que la pesca estatal (flota, población pesquera, recursos pesqueros y ecosistemas) comparte problemáticas comunes con la pesca de todo el mundo, como capturas en declive, baja rentabilidad, y las condiciones socioeconómicas sub-optimistas de las poblaciones de pescadores.

Los principales obstáculos para la innovación en las empresas camaroneras son la falta de una planeación estratégica, la falta de capital y la carencia de liquidez. Las dificultades externas en las empresas camaroneras se refieren a la ausencia de un adecuado ordenamiento pesquero, el menguado poder adquisitivo de la población, la falta de inspección y vigilancia, la pesca ilegal y el incremento de áreas restringidas para la pesca.

La cultura de un país crea las condiciones comerciales en las que se desarrollan las empresas y condicionan sus estrategias, la manera en que afecta la cultura en una empresa se puede notar en la toma de decisiones hacia el futuro por parte de su administración (López, 2005). La planeación estratégica ha sido un factor de gran ayuda para el mejoramiento organizacional de las pequeñas empresas, a pesar de que exista gran controversia con la importancia de la planeación estratégica como tarea primordial para las MIPyMES. Armstrong (1982), afirma que el proceso de

planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización.

## **Desarrollo temático**

### *Cultura y planeación estratégica.*

La mayoría de los empresarios sostienen que la planeación estratégica es una actividad que requiere tiempo, habilidad para planear, solvencia económica y un ambiente estable (Shrader, Mulford, Blackburn, 1989). La planeación estratégica se relaciona directamente con los recursos con los que dispone la empresa para lograr eficientemente sus objetivos.

Existe un extenso número de estudios acerca de la importancia de la planeación estratégica, como un instrumento apropiado para desarrollar alternativas, tomar decisiones estratégicas, y ejercer un impacto positivo en el desempeño organizacional (López, 2005). Sin embargo la cultura de un país es el factor principal para determinar la importancia y la manera de aplicar la planeación estratégica dentro de una empresa.

En cada empresa, esta realidad cultural se muestra en la manera en que se toman las decisiones, al mismo tiempo que dichas decisiones estratégicas hacia el futuro son el resultado de una adaptación cultural de los empresarios en un medio ambiente comercial (Rámirez, 2011).

Un primer elemento conceptual muestra un patrón de comportamiento de la pyme frente al futuro: la planeación estratégica (Rámirez, 2011).

A pesar de que el origen de la planeación estratégica es muy antiguo, es hasta los años sesenta cuando surge este concepto con la aparición del libro *Estrategia corporativa* (Ansoff, 1965). A partir de esta publicación, diversas corporaciones establecieron formalmente el proceso de planeación estratégica en sus actividades administrativas, marcando el principio de esta herramienta en el mundo empresarial (López, 2005). Así por ejemplo, los primeros trabajos se enfocaron en el estudio de la formalidad de la planeación como característica básica y representativa de un buen proceso de planeación estratégica. Posteriormente encaminaron su interés en el horizonte de planeación como premisa básica, utilizando la terminología de “planeación de largo plazo”.

Es por medio de la planeación estratégica como la empresa se prepara para los problemas futuros, adquiere habilidad para explorar mayores alternativas y la calidad de la toma de decisiones es mayor y más rápida. Según Henry Mintzberg, los empresarios de la

Mipymedesarrollan negocios a partir de modelos de emprendimiento, donde la planeación estratégica comercial tiene un alto componente informal (Mintzberg, 1981).

Dado que el objetivo principal de la planeación estratégica reside en la selección eficiente de estrategias que aseguren en mayor grado la consecución de los objetivos organizacionales, cabe mencionar que no existen diferencias en las metas que persiguen los países desarrollados y subdesarrollados. Descartando la posibilidad de que la planeación estratégica sea más efectiva en determinados países en función de la complejidad de los objetivos (Hofstede, C., C., & T., 2002).

El tamaño de las empresas es una variable contingente que debe ser considerada en el estudio de la planeación estratégica (Hofer, 1975).

Un segundo elemento conceptual con relación a la planeación estratégica está en el alto componente emocional e intuitivo que determina como se toman las decisiones en el futuro (Rámirez, 2011).

En la literatura académica, el patrón de comportamiento intuitivo se vincula con la personalidad del emprendedor, lo cual lo lleva a una planeación altamente intuitiva, que es altamente optimista, extrema y basada en información llamativa, pero no necesariamente la adecuada (Cassar & Gibson, 2007) (Culkin & Smith, 2000).

Para el presente estudio, un tercer y último elemento conceptual por considerar alrededor del futuro es la influencia de la red social del emprendedor: está rodeado de relaciones sociales, las cuales están atravesadas por estructuras familiares que generan espacios de acompañamiento y apoyo para las decisiones estratégicas (Rámirez, 2011).

#### *Planeación estratégica y contexto cultural*

Muchas investigaciones sostienen, que la planeación estratégica es un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo (Steiner, 1979). Así mismo, diversos empresarios argumentan que la planeación estratégica es fundamental para lograr un desempeño superior al de los competidores y que es el punto de partida de tener un liderazgo y una dirección exitosa. (Forehand, 2003). Sin embargo para otros investigadores como (Powell, 1992), la planeación estratégica simplemente no genera beneficios extraordinarios porque es un recurso que se puede imitar y sustituir fácilmente, haciendo a un lado la posibilidad de que la planeación estratégica represente una ventaja competitiva.

Diferentes culturas conducen a distintas estructuras organizacionales, a diferentes estilos de liderazgo y, por consecuencia, a diversa teorías de gestión (Rauch, Frese, & Sonnentag, 2000). En

este sentido, no todas las teorías administrativas son igualmente efectivas para cualquier cultura, por lo que es necesario determinar las características culturales básicas que definen a un grupo de naciones, para generar congruencia entre cultura-teoría de gestión (López, 2005).

El comportamiento, la comunicación, la apariencia, la manera de relacionarse, las creencias, las actitudes, las normas, los valores y los hábitos de trabajo, son características que diferencian a una sociedad de otra (Harris & Moran, 1999). Hofstede (1991; citado en Harris y Moran, 1999) identifica cuatro dimensiones que definen la cultura de un país: evasión a la incertidumbre, distancia de poder, individualismo y masculinidad.

De acuerdo con Rauch, Frese y Sonnentag (2000), el factor “evasión a la incertidumbre” es una característica muy relevante en el estudio de la planeación, porque ayuda a controlar los acontecimientos futuros. Estos autores encontraron que la planeación está relacionada positivamente con el desempeño en países donde el empresario se siente fácilmente amenazado por situaciones desconocidas, mientras que en países con bajo grado de “evasión a la incertidumbre” la relación es negativa, es decir, genera resultados perjudiciales (López, 2005).

Hofstede (1991; citado en Harris y Moran, 1999) estudió el nivel de “evasión a la incertidumbre” en 40 países, encontrando que la mayoría de los países menos desarrollados evitan la incertidumbre, mientras que países con mayor desarrollo económico tienen un bajo grado de “evasión a la incertidumbre”. Esto implicaría, de acuerdo con Raucher *al.* (2000), que el impacto de la planeación en el desempeño será positivo si el estudio se lleva a cabo en países subdesarrollados y, por el contrario, existirá una relación negativa entre planeación y desempeño cuando se desarrolle la investigación en países de primer mundo. (López, 2005).

## **Objetivo**

El objetivo de la investigación es dar a conocer los patrones de comportamiento organizacional de las PyMES del sector camaronero del estado de Campeche en una situación específica, que en este caso es la evasión a la incertidumbre como factor limitante y la planeación estratégica como impacto positivo para las empresas.

## **Método**

La presente investigación es empírica, ilustrativa y descriptiva, pues presenta o ejemplifica el fenómeno que se investiga bajo un enfoque teórico determinado. Dicha investigación consta de

dos fases, una primera fase cualitativa, que inicia con la identificación de empresas del sector camaronero que tengan las características de PYMES y una segunda fase cuantitativa a través del cuestionario VSM (ValuesSurvey Module).

#### *Participantes del estudio*

Se han escogido tres casos de empresas del sector camaronero que muestran composiciones organizacionales y actitudes diferentes con relación a la planeación estratégica.

#### *Fase cualitativa*

La presente investigación utilizará metodologías de entrevistas, como investigación cualitativa, con el fin de explorar las actividades de planeación estratégica, dentro de las empresas. La entrevista cualitativa es definida por los especialistas en metodología como “un intercambio de ideas, significados y sentimientos sobre el mundo y los eventos” (Bonilla-Castro & Rodríguez, 1997) Se optó por un formato de entrevista cualitativa denominado entrevista narrativa, donde “las preguntas se formulan en torno a un asunto que se explora ampliamente, sin usar ninguna guía que delimite el proceso” (Bonilla-Castro & Rodríguez, 1997). A través de estas entrevistas se reconstruirá la historia empresarial y, a lo largo de esta, se identificarán los procesos de formación de planeación estratégica (Rámirez, 2011).

#### *Fase Cuantitativa*

La metodología de la presente fase tiene como base la Metodología del ValuesSurvey Module (VSM 94) que fue desarrollada por el profesor Geert Hofstede y fue el instrumento (en sus versiones originales) utilizado en la investigación de valores organizacionales que realizó en la década de los setenta.

Siguiendo los resultados de las investigaciones del profesor Hofstede, la evasión a la incertidumbre está definida como el grado en que los miembros de instituciones y organizaciones dentro de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones inciertas, desconocidas, ambiguas o no estructuradas (Hofstede & Hofstede, 2005).

El índice de la evasión a la incertidumbre está relacionado con la tendencia a manejar el riesgo y la emoción subyacente: la ansiedad, a través de la valoración y la realización de la planeación del trabajo y por ende la planeación estratégica (Hofstede, 2005: 90).

Así mismo, se incluyó la medición del índice de orientación a largo plazo para contextualizar cuantitativamente la disposición del emprendedor a pensar de esta manera (Rámirez, 2011).

### *Instrumento*

La encuesta ValuesSurvey Module (VSM) es un cuestionario estructurado de 28 preguntas: 20 con escala likert, 3 de opción múltiple y 5 demográficas. Se utilizó la versión oficial en español del año 2004 (ver anexo 1). Dicha encuesta es de uso libre para fines académicos.

Al formato se le añadió una pregunta dicotómica sobre si llevan o no la realización de la planeación estratégica. Para poder obtener la información necesaria para la investigación, esta encuesta se le aplicó al dueño de la empresa.

### *Recopilación y análisis de datos*

La encuesta se aplicará de manera asistida, buscando la interacción personal con los encuestados. La información se tabulará en Microsoft Excel, y se procesará de acuerdo a la metodología del VSM para calcular los índices de la evasión a la incertidumbre y de la orientación al largo plazo (Hofstede G. , 1994)

Para la presente investigación se utilizaron las siguientes fórmulas:

#### *Índice Evasión a la Incertidumbre*

Índice Evasión a la Incertidumbre =  $+25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$ .

En esta fórmula m(13) es el promedio de la pregunta 13 y así respectivamente.

Este índice normalmente está valuado entre 0 (evasión a la incertidumbre débil) y 100 (evasión a la incertidumbre fuerte), pero valores por debajo de 0 y sobre 100 son técnicamente posibles.

#### *Índice de orientación a largo plazo.*

La información se aplicó bajo la siguiente formula del VSM:

Orientación a largo plazo =  $-20m(10) + 20m(12) + 40$

En esta fórmula m(10) es el promedio de la pregunta 10 y así respectivamente.

Este índice normalmente está valuado entre 0 (orientación al corto plazo) y 100 (orientación al largo plazo), pero valores por debajo de 0 y sobre 100 son técnicamente posibles.

Hofstede definió la orientación al futuro como el grado en el cual los miembros de una sociedad aceptan postergar la gratificación de las necesidades materiales, sociales y emocionales (Hofstede G. , 1991)

Un alto nivel de orientación a largo plazo indica que la sociedad valora los compromisos de largo plazo, donde la recompensa de largo plazo es esperada como resultado del duro trabajo de hoy (Swaidan & Hayes, 2005). Un bajo índice de orientación a largo plazo indica que la sociedad no refuerza el concepto de orientación de largo plazo. En estas culturas, los cambios pueden

ocurrir más rápidamente, debido a que los compromisos de largo plazo no son impedimentos del cambio (Hofstede, 2001; Hofstede y Bond, 1988).

## **Resultados esperados**

### *Fase Cualitativa*

Los resultados esperados de esta fase serán obtenidos de las entrevistas realizadas a tres diferentes empresas de la ciudad de San Francisco de Campeche del sector camaronero. Los resultados se presentarán clasificados por los elementos de la planeación estratégica: Procesos informales, la dependencia de la personalidad del emprendedor y vinculados a redes familiares.

### *Fase Cuantitativa*

En esta fase se aplicará la encuesta VSM 94, que fue desarrollada por el doctor Geert Hofstede, a las mismas PyMes del sector camaronero que serán objeto de la entrevista de la fase cualitativa, dicha encuesta servirá para determinar el índice de orientación a largo plazo y el índice de evasión a la incertidumbre.

Dentro de dicha encuesta se analizarán elementos característicos de las dimensiones culturales, en este caso, y como resultado esperado de nuestra investigación se hace referencia al índice de orientación a largo plazo y evasión a la incertidumbre.

## **Conclusiones**

La planeación estratégica para las Pymes en México tiene características altamente informales, donde dicha planeación es flexible y susceptible a abandonarse; así mismo la planeación estratégica depende en gran medida de la personalidad del emprendedor y de los vínculos familiares que le ayudan a pensar el futuro.

Los resultados de la medición cuantitativa nos permitirán deducir cuales son los niveles de evasión a la incertidumbre y de orientación al largo plazo, lo que explicaría el uso de la planeación bajo un esquema flexible, adaptable e informal, dentro de un escenario a corto plazo. Esto indica una cultura con alta incertidumbre, donde la planeación estratégica es altamente valorada, aunque su utilización se haga de manera particular e informal.

## **Bibliografía**

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. London: McGraw Hill.

Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Grupo Mesa 5. Pymes y empresa familiar

Editorial Norma.

- Cassar, G., & Gibson, B. (2007). Forecastability in smallfirms. *Journal of small Business Management*, 283-302.
- Culkin, N., & Smith, D. (2000). Anemotional Business. Aguidetounderstandingthemotivations of smallbusinessdecisiontakerss. *Qualitativemarketresearch*, 145-161.
- Forehand, G. (2003). *Worth theEffort: StrategicPlanningfor Superior Bank Performance*.
- Harris, P., & Moran, R. (1999). *Managing Cultural Differences*. Texas: Butterworth-Heinemann.
- Hofer, C. (1975). Toward a ContingencyTheory of Business Strategy. *Academy of Management Journal*, 18(4), 784-810.
- Hofstede, G. (1991). *Culture'sconsequences:ComparingValues, BehaviorsInstitutions and OrganizationsAcrossNations*. USA: SagePublications.
- Hofstede, G. (1994). *ValueSurvey Module*. GeertHofstede BV.
- Hofstede, G., &Hosftede, G. (2005). *Cultures and Organizations*. Nueva York: McGraw Hill.
- Hofstede, G., C., V. D., C., M., & T., C. (2002). "Whatgoals do businessleaderspursue? A study in fifteencountries". *Journal Of International BussinessStudies*, 785-803.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *Revista de economía y negocios*, 2(1), 141-164.
- Mintzberg, H. (1981). WhatisPlanninganyway? *Strategic Management Journal*, 319-325.
- Powell, T. (1992). StrategicPlanning as CompetitiveAdvantage. *Stategic Management Journal*, 551-558.
- Rámirez. (2011). Planeación estratégica de pequeñas y medianas empresas en Bogotá: orientación al futuro y evasión a la incertidumbre. *Contaduría y Administración*(235).
- Rauch, A., Frese, M., &Sonnentag, S. (2000). Cultural differences in planning/successrelationships: Acomparison of smallenterprises in Ireland, West Germany, and East Germany. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 28-41.
- SAGARPA. (2006). *Sustentabilidad y pesca responsable en México*. México.
- Steiner, G. (1979). *StrategicPlanning: Whatevery manager mustKnow*. New York.
- Swaidan, Z., & Hayes, L. (2005). HofstedeTheory and Cross Cultural EthicsConceptualization, Review, and Research Agenda". *Journal ofAmerican Academy ofBussines*, 2, 10-15.

Anexo 1.

CUESTIONARIO INTERNACIONAL VALUESURVEYMODEL (VSM 94)

Piense por favor en un trabajo ideal – sin tener en cuenta su trabajo actual, si lo tiene. Al escoger un trabajo ideal, qué grado de importancia tendría para usted..... (Marque por favor una casilla por línea).

	<i>Pregunta</i>	<i>De muchísima importancia</i>	<i>Muy importante</i>	<i>De moderada importancia</i>	<i>De poca importancia</i>	<i>De muy poca o nada importancia</i>
1	Tener suficiente tiempo para su vida personal y familiar	1	2	3	4	5
2	Tener buenas condiciones físicas de trabajo (por eje.): buena ventilación, buena luz, espacio de trabajo adecuado, etc.	1	2	3	4	5
3	Tener una buena relación con su superior directo	1	2	3	4	5
4	Tener seguridad de trabajo	1	2	3	4	5
5	Trabajar con personas que colaboran bien con otras	1	2	3	4	5
6	Ser consultado por su superior directo en sus decisiones	1	2	3	4	5
7	Tener la oportunidad para conseguir trabajos de más alto nivel	1	2	3	4	5
8	Tener un elemento de variedad y aventura en el trabajo	1	2	3	4	5

En su vida privada, ¿qué grado de importancia tiene para usted lo siguiente? (Marque por favor una casilla por línea).

	<i>Pregunta</i>	<i>De muchísima importancia</i>	<i>Muy importante</i>	<i>De moderada importancia</i>	<i>De poca importancia</i>	<i>De muy poca o nada importancia</i>
9	Estabilidad personal	1	2	3	4	5
10	Economizar	1	2	3	4	5
11	Persistencia (perseverancia)	1	2	3	4	5
12	Respeto a la tradición	1	2	3	4	5

	<i>Pregunta</i>	<i>Nunca</i>	<i>Raras veces</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>A menudo</i>	<i>Siempre</i>
13	¿Con que frecuencia se siente nervioso o tenso en el trabajo?	1	2	3	4	5

	<i>Pregunta</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Raras veces</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Frecuentemente</i>	<i>Muy frecuentemente</i>
14	¿Con que frecuencia, según su experiencia, sienten los subordinados temor a expresar su disconformidad con sus superiores?	1	2	3	4	5

<i>Preguntas</i>		<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>
15	Se puede confiar en la mayoría de las personas	1	2	3	4	5
16	Se puede ser un buen director sin tener respuestas exactas en la mayoría de las preguntas que los subordinados puedan hacer acerca su trabajo (de los subordinados)	1	2	3	4	5
17	Se debe evitar a todo coste una estructura de organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes	1	2	3	4	5
18	La competencia entre empleados normalmente causa más daño que bien	1	2	3	4	5
19	Las reglas de una organización o compañía no se deben infringir, incluso cuando un empleado piensa que es por el bien de la compañía.	1	2	3	4	5
20	Cuando la gente fracasa en la vida, es a menudo su propia culpa.	1	2	3	4	5

INFORMACION PERSONAL

21. Usted es:            1. Hombre    2. Mujer

22. Su edad es:

1	Menos de 20
2	20-24

3	25-29
4	30-34
5	35-39
6	40-49
7	50-59
8	60 o más.

23. ¿Cuántos años de educación formal (o su equivalente) ha realizado en total?

1	10 años o menos
2	11 años
3	12 años
4	13 años
5	14 años
6	15 años
7	16 años
8	17 años
9	18 o mas

24. Si tiene o ha tenido un trabajo remunerado ¿de qué tipo de trabajo se trata?

1	Trabajo no remunerado (incluso estudiantes)
2	Trabajo manual que no requiere experiencia o solo cierta experiencia
3	Trabajo general de oficina o secretaria
4	Artesano, técnico, informático, enfermera, artista, o equivalente formado profesionalmente
5	Profesional formado académicamente o equivalente (pero no director)
6	Director de uno o más subordinados (no- directores)
7	Director de uno o más directores

25 ¿Hace usted planeación estratégica?      1. Si      2. No

26. Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

27. Nombre del encuestado \_\_\_\_\_

28. e-mail: \_\_\_\_\_

Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_

# Impacto de la gestión directiva en el fracaso empresarial: Estudio de caso en una empresa familiar

María De Los Ángeles Cervantes Rosas  
Luis Alfredo Gallardo Millán  
*Universidad de Occidente Campus Guasave*  
maria.cervantes@udo.mx

## Resumen

El estudio de los factores que inciden en el fracaso empresarial ha sido abordado desde diferentes perspectivas. Sin embargo, la mayoría de estos trabajos están enfocados en el análisis cuantitativo por lo que consideramos necesario abordar el estudio desde la perspectiva cualitativa. Es por ello, que el objetivo de este trabajo es analizar la influencia de la gestión directiva en el fracaso empresarial; la metodología utilizada es el estudio de caso mismo que nos permitió profundizar en la influencia de las decisiones directivas en la quiebra empresarial; la unidad de análisis es una empresa familiar de producción agrícola y los principales hallazgos señalan que las causas del fracaso están relacionadas con la escasa habilidad de los dirigentes para la toma de decisiones adecuadas, altos niveles de endeudamiento y gestión financiera ineficiente.

*Palabras clave:* ciclo de vida, Empresas familiares, fracaso empresarial, gestión directiva.

## Introducción

Recientemente los investigadores se han preocupado por anticiparse al fracaso empresarial estudiando los factores que lo originan, construyendo modelos que permitan adoptar medidas para evitar la desaparición de las empresas y buscando indicadores o señales que establezcan la ruta para evitar la desaparición de las empresas. Desde varios años, Senge (1998) señaló que las empresas no sobreviven por su falta de visión a largo plazo ya que se enfocan solamente en los problemas del día a día, que no advierten las señales de fracaso hasta que es demasiado tarde.

Para Mosqueda (2008) el estudio del fracaso empresarial reviste gran importancia ya que no solamente afecta a los accionistas y empleados sino también a acreedores, proveedores, bancos, clientes, gobierno y a la economía en general; para Justo (2008) encontrar la razón por la que unas empresas fracasan en donde otras tienen éxito en igualdad de condiciones, es una asignatura a deber en el estudio de las organizaciones. Es por ello, que el objetivo de este trabajo es analizar la influencia de las decisiones tomadas por la gestión directiva en el fracaso empresarial por lo que la interrogante central planteada es la siguiente: ¿Cuál es el impacto de la gestión directiva en el fracaso empresarial? La hipótesis es: La gestión directiva ineficiente lleva a las empresas familiares al fracaso empresarial.

## Revisión Literaria

### *Gestión directiva:*

Para Daft y Marcic (2010) los administradores deben contar con un conjunto de habilidades conceptuales humanas y técnicas para administrar una organización; dichas habilidades y competencias deben utilizarse para beneficiar a la organización y sus grupos de interés en los momentos de crisis; los principales errores del directivo se centran en no escuchar lo que necesitan los clientes, malinterpretar las señales del mercado, no mejorar los resultados, mal uso de recursos, no implementar los planes estratégicos, no adaptarse al entorno, querer hacer todo y no delegar.

García (2006) señala que el logro de los objetivos organizacionales es un trabajo en equipo, por lo que el dirigente debe saber conformarlos para que se cristalicen sus metas; dichos objetivos deben establecer plazos para su logro (Mintzberg, 2000). Las habilidades directivas ayudan al líder a desarrollar una visión estratégica y trazar la meta desde la dirección; sin dichas habilidades los líderes no pueden tomar las decisiones adecuadas para concretar las metas directivas en coordinación con su equipo de trabajo (Madrigal, 2005).

### Empresas familiares:

En los países occidentales, la empresa familiar es dominante en la estructura económica, señala Amat (2004); Coronado (2007) presenta una serie de datos que resaltan la importancia a nivel mundial por el predominio numérico, como es el caso de Japón con el 98%; Suecia con el 96%; en Italia el 94%, Estados Unidos 91% y Alemania 86%; en el caso de México y América Latina representan más del 80% (Lozano, Cisneros y Niebla, 2009); en Guasave, Sinaloa, el 97% de las empresas operan con capital familiar (Cervantes, De Anda e Izaguirre, 2013).

Existen diversas concepciones de lo que se considera empresa familiar, para Poza (2011) son todas las empresas en las que un miembro de la segunda generación dirige apoyado por otros miembros de la familia, al fallecer o retirarse el dirigente de la primera generación. Martínez (2010) reconoce como empresa familiar aquella controlada y dirigida por el miembro de una familia, misma que se desea perpetuar. Belausteguigoitia (2004) sostiene que la principal característica de la empresa familiar es el alto grado de influencia que ejerce la familia.

Treviño (2010) considera que estamos ante una empresa de este tipo cuando una o varias familias con propietarias de por lo menos el 51% de las acciones; se fomenta la continuidad y se transfieren los conocimientos; se involucra a una o varias familias en la gestión administrativa acumulando parte de la riqueza para las nuevas generaciones; mientras que para Leach (1999) la

característica principal es el sentido de pertenencia y el contar con un objetivo común. Sin embargo, a medida que estas empresas crecen dejan de ser familiares por la necesidad de financiar sus actividades debido a la descapitalización y a los problemas derivados de la administración.

Para Araujo y Cabrera (2010) los valores compartidos, la cultura, la confianza, la reputación y el compromiso son características y comportamientos propios de la empresa familiar; susceptibles de fundamentar su éxito a largo plazo al convertirse en recursos intangibles. Los valores deben estar comprendidos en los objetivos de la organización ya que si no es así, pueden ser descuidados a la hora de tomar decisiones (Sfez, 1984).

#### *Fracaso empresarial:*

. Para la Ley de Concursos Mercantiles un negocio se considera en quiebra cuando hay un incumplimiento generalizado en el pago de las obligaciones; estamos ante un fracaso empresarial cuando no se logran los objetivos financieros y estratégicos definidos por la gerencia lo cual lleva a la quiebra, que se refiere a los problemas serios de liquidez o solvencia que no pueden ser solucionados y ocasionan el cierre del negocio (Mosqueda, 2008).

Mateos, Marín y Seguí (2011) abordan este tema por medio de una revisión bibliográfica de las diferentes investigaciones del fracaso empresarial y afirman que la orientación es hacia los elementos de los estados financieros, al realizar un comparativo de empresas insolventes con solventes; la investigación toma como base las sociedades mercantiles y menciona que no existen trabajos enfocados al sector agroalimentario ni a las sociedades cooperativas. El criterio utilizado para identificar a las cooperativas fracasadas es el patrimonio neto negativo y para las no fracasadas, el patrimonio neto debe ser igual o mayor al capital social y la razón de liquidez debe ser superior a la unidad. Para la elección de la muestra, los autores deciden elegir primero las cooperativas fracasadas y buscar después las sanas. A manera de conclusión, se señala que un elemento clave es la determinación del concepto de fracaso empresarial y la selección del enfoque, optando por el económico.

Desde el punto de vista contable, la continuidad del negocio está contenida en el postulado Negocio en Marcha, incluido en la normatividad contable sustentada en las Normas de Información Financiera, desarrolladas por el Consejo para la Investigación y Desarrollo de las Normas de Información Financiera, cuya meta es establecer las mismas prácticas de contabilidad a nivel mundial.

Dentro del marco conceptual incluyen el postulado<sup>24</sup> Negocio en Marcha que asume la continuidad de los negocios y cuyo contenido se resume en la premisa de que la entidad económica continuará operando en el futuro tomando en consideración la rentabilidad actual y la esperada, la programación de los pagos relacionados con deudas y las fuentes potenciales de recursos para reemplazar las fuentes de financiamiento actuales. Las situaciones que indiquen lo contrario, como disolución, suspensión de actividades y quiebra o liquidación debe revelarse en la información financiera<sup>25</sup> (Normas de Información Financiera, 2012), situación que impacta negativamente en la vida de la empresa.

Las organizaciones tienen un ciclo de vida que va desde su nacimiento hasta su deceso. Algunos autores lo dividen en etapas, otros en fases o en estados. El ciclo de vida organizacional, afirma SAGE (2006) es diferente en cada organización ya que no es un proceso lineal, sin embargo, los cambios en cada etapa son similares. Reconocen cuatro etapas en el ciclo de vida: Inicio, crecimiento, madurez y declive, y, salida. Es necesario entender las necesidades de los consumidores, adaptarse al cambio, aprender de las experiencias del pasado y analizar las experiencias de los consumidores para tomar las mejores decisiones, esta es la diferencia entre el éxito y el fracaso. Así mismo, proponen un conjunto de estrategias para cada una de las etapas de la vida de negocios en relación con los clientes.

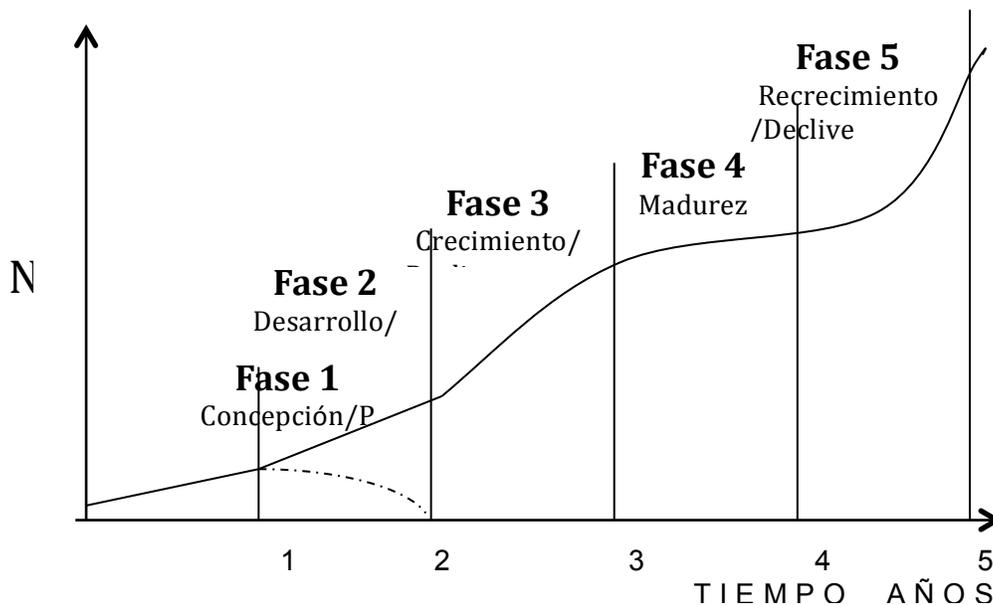
Por otro lado, Stokes y Wilson (2010), documentan en cinco fases el ciclo de vida de los negocios, y reconocen que puede darse la terminación anticipada al final de cada una de las fases del ciclo de vida, por decirlo de alguna forma. A la primera fase le denominan “Concepción” y tiene que ver con el inicio de operaciones de la empresa, la planeación y cómo se le va dando forma tangible a la idea de la que nace. Si la empresa no supera esta primera etapa se menciona que fue una prueba.

La segunda fase la llaman “Desarrollo” y si la empresa no termina esta etapa se considera un aborto. “Crecimiento” es la tercera fase y si no se supera se le denomina “Declive”, la cuarta fase es la “Madurez” donde se considera que la empresa cumple su ciclo y, por último, la quinta fase es de vuelta al crecimiento. Cada una de las fases está relacionada con un año de vida.

---

<sup>24</sup> Los postulados, son definidos por las Normas de Información Financiera (2012) como proposiciones fundamentales que rigen el ambiente bajo el cual debe operar el sistema de información contable.

<sup>25</sup> Información cuantitativa, expresada en unidades monetarias y descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, cuyo objetivo esencial es el de ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas (Normas de Información Financiera, 2012)



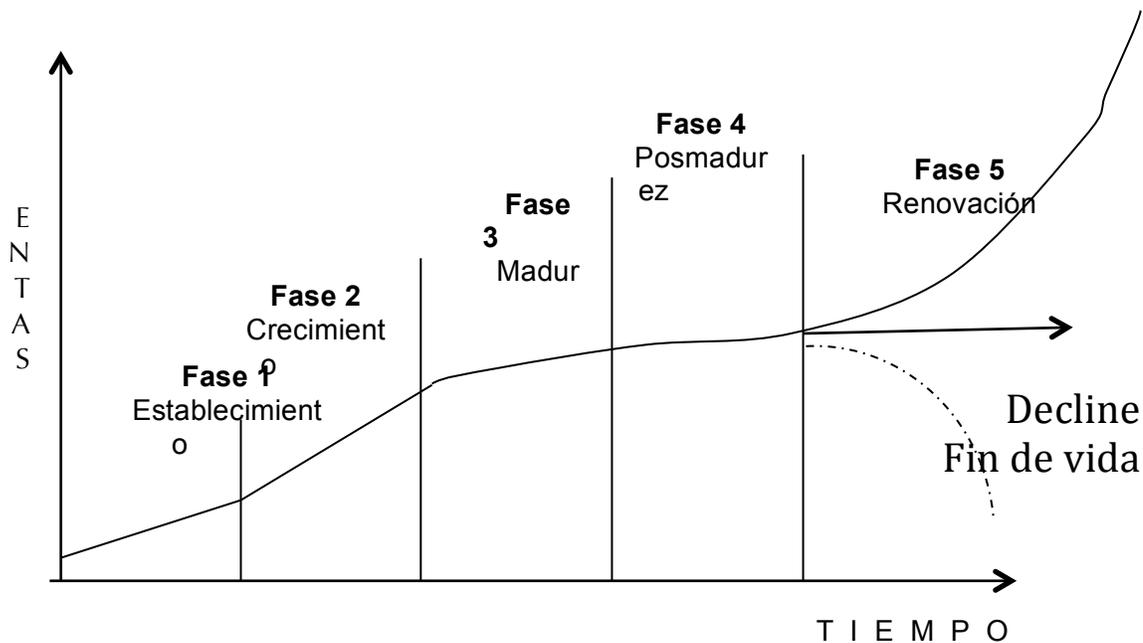
Fuente: Elaboración propia. MACR 2012. Adaptado de Stokes y Wilson (2010)

Figura 1 Modelo de ciclo de vida por años

Otro modelo de ciclo de vida se compone de cuatro fases: La primera es “Establecimiento” que se refiere al nacimiento de la empresa, cuando no tiene utilidades y los dueños ya se preparan para recibirlas. Los factores internos y externos tienen grandes efectos en el futuro del negocio y una planeación detallada en esta etapa puede incrementar las posibilidades de éxito.

La siguiente fase es la de “Crecimiento”, donde la empresa continúa extendiendo su cartera de clientes, las ventas se incrementan cada semana y el flujo de efectivo es siempre positivo. En el caso de los pequeños negocios, pueden contar entre diez y quince empleados de planta. Con el crecimiento viene la complejidad, la responsabilidad y la necesidad de planeación a largo plazo. Se requiere investigación, equipamiento, empleados que aseguren una buena reputación; los dueños deben cuidar no expandirse demasiado hasta adaptarse a los cambios.

La “Madurez”, es cuando la empresa ya tiene un buen número de clientes y un flujo de efectivo aceptable, los cambios son más lentos y se enfocan en el largo plazo, es común que se revise la misión y la visión empresarial; es un buen momento para hacer cambios que aseguren el éxito empresarial. La meta de la empresa en esta etapa es simple: mantener las utilidades y los niveles de ventas así como monitorear las finanzas para asegurar el lugar.



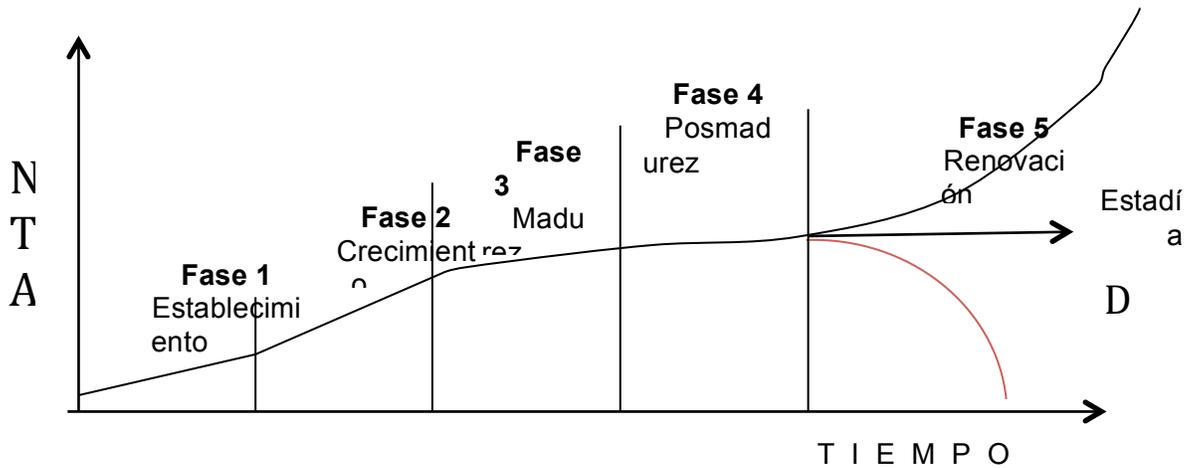
Fuente: Elaboración propia MACR 2012. Con información de: [www.wowguidemaster.hubpages.com/hub/The-Business-life-cycle-Establishment-Growth-Maturity-Pos-Maturity](http://www.wowguidemaster.hubpages.com/hub/The-Business-life-cycle-Establishment-Growth-Maturity-Pos-Maturity)

**FIGURA 2 MODELO DE CICLO DE VIDA POR FASES**

La última fase se denomina “Posmadurez” y tiene tres posibilidades: Renovación que consiste en buscar nuevos mercados para crear nuevas áreas de crecimiento o expansión de los productos o servicios, mantenerse en el estado de madurez o el declive, que es cuando las utilidades tienden a bajar por una pobre administración, baja de ventas o gastos excesivos. Para mantenerse en la etapa de madurez es necesario enfocarse en lo que requieren los clientes con base en la investigación de mercados, no se puede mantener para siempre ya que es necesaria la renovación.

Por último, el declive no tiene reversa ya que las instituciones financieras elevan los intereses porque se incrementa el riesgo de no pago, los proveedores exigen efectivo, los productos pueden volverse obsoletos y los empleados cualificados pueden buscar mejores oportunidades de desarrollo; con una fuerza de trabajo fuerte el riesgo del declive se incrementa. Este modelo no especifica lapsos de tiempo Figura 2.

Retomando el modelo anterior, y desde la perspectiva contable, se considera a las empresas como negocio en marcha en todas las fases del modelo hasta el fin de su vida salvo cuando entre en la etapa del Concurso Mercantil.



Fuente: Elaboración propia MACR 2012. Adaptado de: [www.wowguidemaster.hubpages.com/hub/The-Business-life-cycle-Establishment-Growth-Maturity-Pos-Maturity](http://www.wowguidemaster.hubpages.com/hub/The-Business-life-cycle-Establishment-Growth-Maturity-Pos-Maturity)

FIGURA 3 EL CICLO DE VIDA Y EL POSTULADO DE NEGOCIO EN MARCHA

La continuidad de las empresas familiares depende no solamente de las habilidades del directivo sino del equilibrio entre los valores familiares y los establecidos en la empresa (Pérez y Mánica, 2011); también es necesario que el directivo sea líder, ya que la ausencia de liderazgo se refleja en objetivos confusos, metas no permeadas en la organización, poca asertividad en la interacción humana, escaso flujo de comunicación y falta guía para los miembros de la organización hacia los objetivos de la organización; las tareas del líder no son delegables (Madrigal, 2005).

## Metodología

Para llevar a cabo la presente investigación se seleccionó el estudio de caso cuya fortaleza radica en que profundiza en el fenómeno analizando la conducta de las personas involucradas (Yin, 1993). El estudio ha sido criticado por muchos investigadores ya que señalan que no es posible

generalizar los resultados, sin embargo, apoyándose en la teoría de Popper, Flyvbjerg (2007:44) hace un análisis de la generalización en los estudios de caso y al respecto señala:

“Uno puede generalizar sobre la base de un sólo caso, y el estudio de un caso puede ser crucial para el desarrollo científico a través de la generalización como complemento o alternativa de otros métodos. Pero la generalización formal está sobrevalorada como fuente de desarrollo científico, mientras “la fuerza del ejemplo” está subestimada”.

Así, sustenta la generalización en la selección estratégica de los casos, por lo que considera que los casos atípicos pueden revelar más información que los casos medios, es por ello, que se seleccionó el objeto de estudio. Para recopilar información se hizo uso de la observación directa y de la entrevista personal; la entrevista se diseñó en base a la propuesta de Namakforoosh (2010) que menciona que las preguntas se plantean en función de la hipótesis y que es necesario seleccionar entrevistadoras que los hombres.

Por medio de una entrevista directa y semiestructurada se guió a los entrevistados con el objeto de obtener la información necesaria que diera respuesta a la pregunta de investigación. Se aplicaron cuatro entrevistas a mandos medios y dirigentes de la empresa seleccionada obteniendo la siguiente información:

## **Resultados**

Registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como persona moral, al momento del cierre contaba con 23 empleados y tres años antes el número ascendía a 40. En los últimos tres años de operación sus ingresos descendieron un 20%, proveniente de dos líneas de productos; en las cuales nunca se realizaban cambios.

La empresa tenía cuatro competidores considerados fuertes en condiciones muy similares respecto a calidad del producto, tiempos de entrega, procesamiento de pedidos, habilidad para cubrir requerimientos especiales, gama, precio y disponibilidad de los productos. Se realizaban inversiones aproximadamente por el 3% de los ingresos provenientes de las ventas sobre todo en tecnología; los entrevistados consideran que el uso de computadoras y maquinaria controlada por computadoras fueron las inversiones que tuvieron un impacto más significativo en el crecimiento de la empresa.

El cumplimiento de las regulaciones ambientales no ejerció ningún efecto en el crecimiento de la empresa, sin embargo era un aspecto que se cuidaba sobre todo por las

presiones de los accionistas, alta gerencia, proveedores, clientes, instituciones educativas y empleados. Las organizaciones ambientales y entidades gubernamentales nunca ejercieron ningún tipo de presión para el cumplimiento.

Del total de costos de la empresa, las erogaciones más altas se reflejan principalmente en la capacitación del personal, la contabilidad de costos, el mantenimiento de maquinaria, los planes de seguridad e higiene y la elaboración de presupuestos. Es importante aclarar, que se proporcionaba información financiera de manera oportuna para que los directivos tuvieran elementos para la toma de decisiones adecuadas pero estas se tomaban de manera “arbitraria e irresponsable”, lo cual originó el cierre de la empresa.

Los entrevistados coinciden que en la empresa estudiada la estrategia se diseñaba e implementaba de acuerdo a las exigencias del momento, actuando de manera forzada a las presiones del entorno y la competencia. Los factores que interfirieron en mayor medida con el logro de los objetivos de la empresa se refieren a la falta de financiamiento, los aspectos fiscales representados por una elevada carga tributaria y las malas decisiones de los propietarios o dirigentes como factor principal.

El líder era identificado claramente y guiaba al personal pero no con una estrategia definida sino improvisando de acuerdo a las situaciones que se presentaran, por lo que sus planes podían cambiar de la noche a la mañana, no se definió en ningún momento una visión empresarial; sin embargo, el líder siempre contó con el carisma y la presencia para ganarse la confianza de sus colaboradores a pesar de saber que la forma de administración ponía en peligro la permanencia en el mercado de la empresa.

Los aspectos que impactaron en menor medida fueron la falta de capacitación, el exceso de competencia y fallas en la gestión administrativa. Los entrevistados coincidieron en que se pudo evitar el fracaso empresarial si se hubieran enfocado en una buena administración, principalmente respecto a la gestión del circulante. Uno de los entrevistados señaló que se pagaban deudas, independientemente de los compromisos contraídos, cuando el proveedor iba por el cheque, por lo que en muchas ocasiones, algunas de las compras prácticamente se hacían al contado y a los proveedores que otorgaban créditos se les retrasaban los pagos hasta varios meses después de vencidas las facturas, lo que generó pérdida de confianza hacia la empresa.

También se hacían donativos a particulares que los solicitaban sin tomar en cuenta la disponibilidad de recursos, considerando solamente el “quedar bien” con quien lo solicitaba, descuidando, ignorando y afectando los compromisos contraídos con acreedores por parte del

departamento de pagos. Algunos de los empleados gozaban de confianza total lo que se prestaba para el uso y el abuso de los recursos de la empresa, situación de la que el dirigente hacía caso omiso o no se daba por enterado.

Solamente una de las personas entrevistadas no solicitó que omitiéramos su nombre al publicar la información; sin embargo, si pidió manejo anónimo de la misma, razón por la que se omite el nombre de la empresa estudiada. Otro dato importante de señalar, es que el principal accionista de la empresa es un emprendedor que lleva en su haber tres empresas más fracasadas y en la actualidad lleva tres años en una empresa agrícola ubicada en otra región la cual se administra de manera similar a la estudiada.

### **Conclusiones**

Las empresas familiares realizan una actividad económica muy importante para el desarrollo de la región en que se ubican como generadoras de empleos y mejora de la comunidad. En este trabajo se llevó a cabo un estudio de caso en una empresa fracasada debido principalmente a las fallas en la gestión tanto administrativa como financiera. Coincidiendo con lo que señala Madrigal (2005) las metas no influyen en todos los miembros de la organización y los objetivos son poco claros, la falta de habilidades directivas puede llevar al fracaso a las empresas. Los objetivos y metas no tenían definidos plazos para su logro (Mintzberg, 2000) e hizo falta una visión a largo plazo (Senge, 1998).

Los valores de la empresa no se publicaron y los valores personales de algunos de los empleados no se hicieron presentes (Pérez y Mánica, 2011). Respecto al ciclo de vida, la empresa estudiada fue de la fase de crecimiento al declive debido principalmente a la falta de visión del principal dirigente, de hacer cambios que asegurasen el éxito empresarial y escasa atención a las finanzas empresariales (Wilson y Stokes, 2010). Si la empresa no cumplía con sus obligaciones cuando estaba en operación al dejar de operar solamente dejó de presentarse el dirigente sin entrar en un proceso de liquidación como lo establecen las Normas de Información Financiera emitidas por el Consejo Mexicano de Investigación de Normas de Información Financiera (2012).

En base a lo señalado por Flyvbjerg (2007) en el sentido de que con un sólo caso no se puede generalizar, encontramos que este caso nos da información muy importante que nos permite identificar las principales fallas en la gestión directiva y cómo el dejar de hacer también es una decisión por la que se paga un precio muy alto.

Como consideración final podemos añadir, que aún después de incurrir en varios de los factores que los estudiosos relacionan como causas del fracaso empresarial, el dirigente tuvo muchas oportunidades de retomar el rumbo y rescatar la empresa, sin embargo, no hubo el suficiente interés por hacerlo; dejando sin empleo a 23 personas de las cuales, la gran mayoría son el sostén de su hogar, cuentas por pagar con proveedores, acreedores e instituciones bancarias y una gran inversión en instalaciones principalmente en silos y bodegas para guarda de semillas, que con el paso del tiempo se han convertido en un recordatorio de la empresa próspera que una vez se ubicó en ese lugar, dándole vida al poblado.

### Bibliografía

- Araujo Cabrera, y. Cabrera Suárez, M. (2000). "El comportamiento directivo en la empresa familiar bajo la óptica de los roles de Mintzberg", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol 6, no. 3,
- Belausteguigoitia, R. Imanol (2010). Naturaleza de la empresa familiar en Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. México; Mc Graw Hill. Segunda Edición,
- Cervantes, M., Izaguirre, F. y De Anda, R., (2013), ¿Pymes Familiares o No Familiares?, Estudio Exploratorio en México, *memorias del XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional por la Universidad EAFIT y la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales*. ISBN 978-958-8719-19-1.
- Consejo Mexicano para la Investigación de las Normas de Información Financiera (2012). *Normas de Información Financiera*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México.
- Coronado Ramírez, S. (2005) Metodología para la Pyme manufacturera de la Zona Metropolitana de Guadalajara en La Pyme en México. *Situación actual y retos estratégicos*. México; Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
- Daft, Richard L. y Marcic Dorothy (2010). *Introducción a la Administración*. México; Editorial Thomson.
- Flybjerg, B. (2007). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Vol. 4. N°106 Pp. 33-62
- García R., C. (2006). *Factores determinantes de la sostenibilidad del crecimiento empresarial en Pevnia*. No. 3. Pp. 21-44.
- Leach, P., (2009). *La empresa familiar*. Ediciones Granica.
- Madrigal Torres, Bertha E. (2005): La estrategia y el líder. *En Liderazgo Enseñanza y aprendizaje*. México; Editorial Mc Graw Hill. pp. 117-133.
- Martínez, E. Jon (2010). *Empresas familiares. Reto al destino. Claves para perdurar con éxito*. Argentina; Ediciones Granica.
- Mateos Ronco, A.; Marín Sánchez, Ma. Del M. y Seguí Mas, E. (2011): Los modelos de predicción del fracaso empresarial y su aplicabilidad en cooperativas agrarias", CIRIEC. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, España; no. 70, abril, pp. 179-208.

- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Berret-Koehler Publishers, USA; Inc.
- Mosqueda A. R. (2008). Indicadores del fracaso en las empresas mexicanas. *Modelo ponderado de valoración del riesgo*. México; Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
- Namakforoosh, M, (2010). *Metodología de la Investigación*. México; Segunda edición, Limusa.
- Pérez P, L, Mánica Z, C.(2011), *Metodologías de estudio e intervención en la empresa familiar en Metodología y estudio de la empresa familiar coordinado por Lozano, O., Niebla, Juan, Cisneros, L., y De la Rosa A.* México; Grupo Editorial Hess. Primera edición.
- Treviño-R. Rosa N. (2010). ¿Qué es la empresa familiar? En *Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México; Pearson Prentice Hall.
- Sage (2006). *Business Lifecycle: Survival of the fittest*. A SAGE CRM white paper. Ireland SAGE
- Senge, P. (1998). La quinta disciplina. *El arte y la práctica en la organización abierta al aprendizaje*. México; Ediciones Granica.
- Sfez, L. (1984). *Crítica de la decisión*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Stokes, David . y Wilson Nicholas (2010). *Small Business Management and Entrepreneurship*. Cengage Learning. Sexta Edición.
- Yin, R. (1993). *Applications of Case Study Research. Applied Social Research Method Series*. London; SAGE Publications International Educational and Professional Publisher. Volume 34.

# **Análisis de la estrategia de *merchandising* de seducción para enganchar al mercado turístico en el mercado Morelos de la ciudad de Celaya, Gto., México.**

Carmen Castrejón Mata  
Luz Anaíd Olimpia Álvarez López  
Norma Viridiana Gómez Manríquez  
*Universidad de Guanajuato*  
carsais@hotmail.com

## **Resumen**

Algunas de las grandes problemáticas actuales en los mercados municipales son como las que se detectaron en el mercado municipal "Morelos" de Celaya, Gto., el lamentable *aspecto de las instalaciones y la falta de organización de los comerciantes* que son consideradas como las variables a analizar, ya que se nota que ellos no le dan la importancia necesaria al aspecto visual de su punto de venta, incluida la presentación de los productos o servicios que ofrecen, además de que se encuentran negocios sucios, desarreglados, no tienen una identidad ni imagen del negocio. Tampoco generan ninguna buena imagen que sirva de atractivo para la visita del mercado haciendo que atraigan a los consumidores no sientan atracción al lugar. La relevancia de la investigación es el análisis de la situación de los comerciantes y la imagen de su negocio, generando estrategias de merchandising idóneas para el mercado "Morelos" que traiga como consecuencia afluencia de visitantes a este lugar y el incremento de sus ventas.

*Palabras clave:* Comerciantes, mercado, y merchandising.

## **Introducción**

En el mercado Morelos existen un total de 123 locales que poseen protección y 211 planchas, son más pequeños y se encuentran en el exterior, hay 229 comerciantes en total, muchos de ellos es un negocio familiar y lo hacen por tradición.

Los locales y planchas se manejan por concesiones vitalicias, y los comerciantes deben pagar una cuota diaria, este dinero se usa para cubrir una cuota municipal y gastos del mercado. El horario que maneja el mercado es todos los días de 7:00 a.m. a 7:30 p.m. excepto los jueves que es de 7:00 a.m. a 6:00 p.m.

Existe una Mesa Directiva del mercado conformada por 12 personas y el Director quienes se reúnen cada semana y realizan una asamblea con los comerciantes, el cambio de administración ocurre cada 3 años.

Los giros de negocios que se manejan en el mercado dependen de donde esté situado el local. En el interior los negocios son de comida, carnicería, materias primas, flores, abarrotes, frutas y verduras, jugos y licuados, panadería, tortillería, gorditas y antojitos mexicanos, dulcería y cajeta. Mientras que en el exterior se maneja ropa, bisutería, gorditas y antojitos mexicanos, regalos mercería y artículos de temporada.

Se realizó una investigación enfocada a los comerciantes, se pretende conocer si existe algún tipo de resistencia al cambio que pueda llegar a realizarse en el mercado.

Con la primera parte de la información recopilada se tiene la certeza de saber si los comerciantes están dispuestos y aceptan o no una reestructuración en el mercado, mejoras en la imagen y aplicación de estrategias de merchandising de seducción, todo esto con el único fin de lograr atraer a los clientes y sobretodo buscar fidelizarlos y hacer del mercado municipal un lugar representativo del centro de Celaya como también de interés para los habitantes y mayor aún para turistas.

La investigación es una propuesta para modificar el mercado municipal de Celaya haciéndolo un atractivo de esta ciudad basándonos en darle un aspecto agradable a la vista que tanto los residentes de la ciudad como los turistas que quieran conocer y visitarlo, implementando estrategias de merchandising de seducción para enganchar al mercado turístico.

Está pensado con el fin de ayudar a empresarios celayenses a aumentar las ventas dándoles bases para influir en la decisión de compra de los consumidores y buscando fidelizar a los clientes para que recurran en la recompra y a su vez lograr posicionar el lugar y ayudar a que sea percibido de otra manera el mercado.

En la primer parte del trabajo de esta investigación, se identificó el grado en que es viable el cambio en la percepción del lugar, que ya incluirá cambios estructurales dentro del mercado de acuerdo a las estrategias propuestas. Debido a que se trata de una organización informal y descentralizada ha sido necesario medir en esta investigación el grado de resistencia que tendrán los comerciantes para implementar cambios estructurales tanto organizativos dentro de su rutina diaria de venta.

En la actualidad el hecho de que dentro del mercado municipal se lleve a cabo un negocio informal es algo que está afectando directamente con la competencia de nuevas cadenas de mercados que llegan a la ciudad.

Esta investigación aporta elementos de juicio para tomar decisiones informadas y riesgos medidos, que pueden ayudar a desarrollar un plan estratégico de merchandising para hacer más

atractiva y competitiva la experiencia de compra en el mercado, lo que a su vez elevará los índices de ventas y de visitantes al mismo, impulsando el crecimiento de la economía local.

Se busca tener la certeza de la existencia de resistencia al cambio por parte de los comerciantes o evaluar si aceptarían hacer modificaciones en el aspecto de los locales y con ello tener la bases para determinar si es viable hacer la reestructuración del mercado o no, para poder proponer las estrategias e implementar un proyecto de merchandising visual al mercado Morelos.

Dentro del mercado se tiene un padrón de registro de 229 comerciantes (Información obtenida del Sr. Enrique Martínez Godínez, Presidente de la Unión de Comerciantes Del Mercado Morelos).

### **Revisión literaria**

En un análisis reflexivo respecto al papel de la mercadotecnia y desde el punto de vista del mixTurístico, *Trigueiro citado por Merinero, R.; Pulido, J., (2009, p.174) indica que:*

La función del marketing turístico consiste precisamente en identificar los segmentos de mercado, promover el desarrollo de productos turísticos y proporcionar a los turistas potenciales información sobre los productos ofrecidos. En este contexto, se observa que el marketing turístico está influenciado por el crecimiento de la demanda turística; estimulado por la complejidad social, por el crecimiento poblacional y por la búsqueda de satisfacción personal; y su intención es promover la necesidad de salir de la rutina y trabajar el turismo como un producto volcado a atender las necesidades del mercado.

De acuerdo a *Sancho & Buhalis (1998, p.48)*, el lugar de origen de los turistas y el destino elegido por ellos permite distinguir entre otros: el turismo doméstico (residentes visitando su propio país), turismo receptivo (no residentes procedentes de un país determinado), turismo emisor (residentes del propio país se dirigen a otros países). Estas tres formas de turismo pueden combinarse en:

- Turismo interior: doméstico y receptivo.
- Turismo nacional: doméstico y emisor.
- Turismo internacional: emisor y receptivo

Ahora bien, como lo mencionan Etzel, Walker y Stanton W.; (2007, p.569):  
“La mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos

satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización". Por lo tanto es indispensable considerar que las actividades dentro de un mercado municipal no están distantes de la perspectiva de la mercadotecnia.

Otro aspecto a evaluar es ver a un mercado municipal desde el punto de vista de la marca que de acuerdo a la *AMA, citada por Rigol, L. M., (2009, p.6): "Una marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de todos; que debe identificar los bienes y servicios ofrecidos por un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los demás competidores".* Por lo tanto, como dice *Pinho, citado por Merinero R., Pulido J.,(200, p.190):*

El desafío de la gestión de las marcas está en la responsabilidad de desarrollar y mantener determinado conjunto de valores y atributos construyendo una imagen de marca que se muestre coherente, apropiada y atractiva al consumidor; permitiendo el establecimiento de la brandequity, como valor financiero de la empresa y también como valor agregado a la marca.

Así que, buscando la *satisfacción del cliente* como dice *Zeithaml, citada por Campo y Yagüe (2007, p.136): "La calidad del servicio se puede definir como el juicio realizado por el consumidor sobre la excelencia o superioridad de un producto".* Dicha superioridad se puede expresar en con la herramienta de promoción, y del propio acomodo del producto en el anaquel (merchandising), *Beirão (2013,pp.11-12), menciona a la agrupación estratégica de los productos como el surtido que define como el conjunto de referencias que ofrece un determinado establecimiento comercial a su clientela clave, puede satisfacer determinadas necesidades o deseos, constituyendo su posicionamiento estratégico en el mercado y permitiendo al fabricante y comerciante obtener beneficios que rentabilicen su inversión. El surtido debe agruparse estratégicamente en base a una gestión por categorías de productos y esta función responde a ¿qué productos agrupar estratégicamente en el punto de venta?.* Así mismo, *Beirão (2013, p.12),* habla sobre respecto a la localización estratégica de los productos sobre la superficie de ventas para el detallista que resulta fundamental en la aplicación de las técnicas de merchandising en el punto de venta con el fin de localizar estratégicamente los productos en función de unos criterios que permitan una adecuada gestión de la superficie de ventas: en función de la rotación, en función de los tipos de compra y en función del triple efecto ADN. Esta función responde a ¿dónde localizar estratégicamente los productos sobre la superficie de ventas?

En el caso particular de la plaza, *Barrionuevo citado por Andreu, M., (1993, p.12)* menciona que el consumidor va cambiando su manera de pensar, de comprar y de consumir, por lo que se

deben hacer cambios inmediatos para poder satisfacerle y no perderlo como cliente. Estos son aspectos que se tienen identificados como problemáticas no atendidas en los mercados municipales así que se vuelve mucho más exigente el consumidor en cuanto a limpieza, iluminación, orden, variedad, facilidad, accesibilidad de los productos para no ser engañado fácilmente; trato cordial, amable y honesto, precio justo y buena calidad en todo. Hoy día, es preciso romper la monotonía de la exhibición, evitar lo que a las personas les molesta y darles gusto en todo lo que se pueda.

El diseño de la arquitectura exterior e interior del establecimiento como lo dice *Beirão (2013, p.7)* tiene como uno de los principales objetivos del merchandising provocar, informar e invitar a los transeúntes a acceder al interior del establecimiento comercial a través de los elementos que forman la arquitectura exterior de la tienda: fachada, rótulos, banderolas, puertas y por supuesto los escaparates, identificando lo que es y lo que vende la tienda. Una vez dentro, y a través de los elementos de la arquitectura interior: zona caliente, fría y natural, así como la disposición del mobiliario o el diseño de los pasillos, conseguiremos generar un flujo de circulación de clientes cómodo, lógico y ordenado.

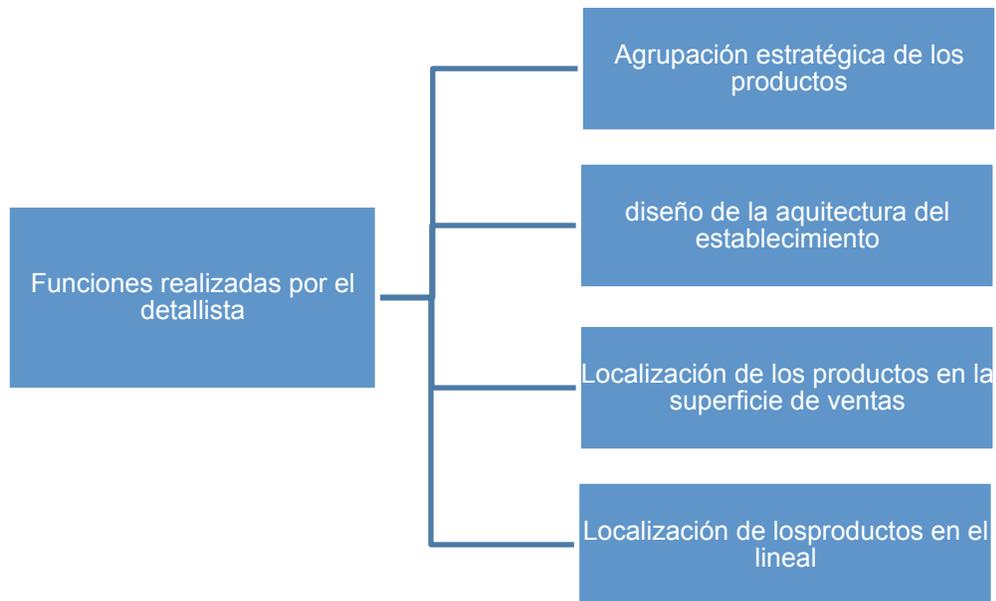
Se puede definir entonces que básicamente cuatro actividades que buscan promover un valor adicional desde el punto de vista del marketing para la localidad, como lo menciona *Kotler et al. (2003, pp. 145, 146)* y se enfoca en la atracción de inversiones sustentables para una comunidad a través de una serie de acciones como: desarrollar un posicionamiento y una imagen fuerte y atractiva; establecer incentivos interesantes para los usuarios de bienes y servicios actuales y futuros; proporcionar productos y servicios locales de manera eficiente; y promover los valores y la imagen del lugar de manera que los posibles usuarios se concienticen de sus ventajas diferenciadas.

De igual forma entonces el Merchandising son todas aquellas acciones de promoción y marketing que realiza el punto de venta (ya seasobre el punto de venta en si o sobre los productos) para influencia la decisión del consumidor y aumentar las ventas en corto o largo plazo, *Kotler (1996, p. 98)*.

*Considerando como “Objetivos de merchandising: Incentivar a los clientes a recorrer la tienda para comprar mayor cantidad de mercadería de lo que había planificado y lograr un balance entre el espacio destinado a la movilidad del cliente y el espacio de venta”, Basile (2008, p.4)* se puede identificar que como él mismo lo menciona, los beneficios serán: lograr seducir al cliente fortaleciendo la presentación del surtido, aumentar la rotación de los productos con ventas

cruzadas, así como incrementar la rentabilidad de la empresa a través de una óptima administración de los recursos.

FIGURA 1. LAS PRINCIPALES FUNCIONES REALIZADA POR EL DETALLISTA.<sup>26</sup>



Entonces con un enfoque hacia la estrategia del merchandising de seducción, podremos afirmar como lo dice *Barrionuevo citado por Andreu (1993, p.11)* que consistirá en tener el producto adecuado, en el lugar adecuado, en el momento adecuado, en la cantidad adecuada, y con la ubicación adecuada dentro del punto de venta.

## Objetivos

- Identificar la situación actual en la que se encuentran los puestos del mercado con respecto al acomodo de la mercancía, espacios y accesibilidad.
- Identificar los obstáculos que se tendrían para implantar estrategias de merchandising de seducción en el mercado.
- Evaluar los beneficios que tendrán los mercados municipales al desarrollar estrategias de merchandising para el desarrollo de mercados turísticos.

## Método

En la presente investigación se utilizó un enfoque cuantitativo por la facilidad en la interpretación de resultados, pues se basa en la objetividad de los mismos y sus tendencias.

La técnica de recolección de datos se hizo por medio de aplicación de un censo a la población total de comerciantes a quienes va dirigido el estudio.

Se detectó la necesidad de investigar para medir la factibilidad que tendría la realización de las estrategias de mercadotecnia para el cambio de aspecto en el mercado municipal Morelos y así obtener mayores resultados en ventas.

El planteamiento del problema se hace a partir de identificar que los comerciantes no le toman importancia al aspecto visual de su punto de venta incluida la presentación de los productos o servicios que ofrecen, se encuentran negocios sucios, desarreglados, no tienen una identidad ni imagen del negocio. Tampoco generan ninguna buena imagen que sirva de atractivo a la ciudad pues se encuentran en su estado de confort al no realizar grandes esfuerzos para cambiar la inercia diaria.

Las interrogantes con las que trabajó para la investigación son las siguientes:

- ¿Existe disposición por parte de los comerciantes para realizar cambios dentro de la estructura de su negocio?
- ¿La cultura de los locatarios y el estado de confort influye en que haya cierta resistencia al cambio?
- ¿Qué consecuencias atrae el poco interés de modificar el punto de venta por parte de los comerciantes?
- ¿Los comerciantes están dispuestos a hacer una inversión al local en cuestión de la apariencia y cuidado del mismo?
- ¿Existe un mal aprovechamiento de los recursos que se pudieran explotar dentro de los negocios?
- ¿Les preocupa a los comerciantes la competencia que existe fuera del mercado?

Después de observar el problema que existe en el mercado municipal "Morelos", con su mal acomodo, distribución, carecen de espacios adecuados, no hay infraestructura, suciedad, etc. Se pretende implementar una estrategia de merchandising de seducción para enganchar a los clientes.

Para lograrlo tenemos que conocer la opinión de los locatarios respecto a las condiciones de su negocio, ya que se tiene que tomar en cuenta la posibilidad de un alto grado de resistencia al cambio y esto hará más difícil la implementación de dicha propuesta, además de que los locatarios

no tienen una visión de desarrollo del negocio, lo que los ha mantenido en estas malas condiciones a lo largo de los años.

Las hipótesis de establecieron de la siguiente manera:

H1 *Los comerciantes no quieren realizar cambios dentro del mercado por costumbres arraigadas.*

H2 *Los comerciantes se encuentran en su estado de confort y no desean realizar cambios en sus locales*

H3 *A causa del poco interés que muestran los comerciantes de modificar su punto de venta no logran optimizar sus ventas o alcanzar su potencial*

H4 *Los comerciantes ven como riesgo o pérdida de tiempo ejecutar cambios en el negocio.*

H5 *Los comerciantes no están conscientes de que se podría hacer un mayor aprovechamiento de sus recursos.*

H6 *A los comerciantes les preocupa la competencia que existe fuera del mercado*

La técnica de recolección de datos se hizo por medio de aplicación de un instrumento a la población de comerciantes a los que se dirige el estudio, teniendo como objetivo principal saber con la mayor exactitud posible si ellos están dispuestos a realizar cambios estructurales en el mercado o si se tendrá resistencia al cambio.

El instrumento es una serie de preguntas de respuesta múltiple que se aplicó a los comerciantes.

La delimitación de la población fue de hombres y mujeres que tienen un local en el mercado municipal de la ciudad de Celaya, Gto.

## **Resultados**

De los resultados que encontramos respecto a la antigüedad en el mercado es que son negocios de tradición, la mayoría de los comerciantes llevan hasta 70 años, los negocios pertenecían a sus abuelos, así bien podemos deducir que son constantes en sus negocio, conocen al mercado perfectamente y han pasado de generación a generación, aunque los que atienden no son en su totalidad los hijos de quienes comenzaron el negocio son pieza fundamental para la toma de decisiones dado que más del 77% han permanecido entre el gusto de los ciudadanos por más de 10 años, contando al otro 16% que aunque no han durado como los demás si rebasan de los 3 años, mismos que permanecen como parte del mercado y parte importante del mismo. Respecto a la inversión, con base en la encuestas, la mayoría de las personas (81%), los locatarios perciben

que es necesario realizar un cambio a las instalaciones y que estarían dispuestos a invertir en las mejoras en cuanto a la estructura del mercado como a sus locales con la intención de mejorar visualmente el mercado y hacerlo atractivo a los consumidores.

Al hablar del resto de los locatarios muestra un 19% de apatía y rechazo por el poco apoyo que se les brinda por parte del gobierno y poco ingreso de sus ventas diarias que no permiten realizar inversiones.

Al cuestionar a los negociantes sobre el por qué si invertirían en el local y el mercado, obtuvimos las principales tendencias, como razón con un 29%, es para atraer clientes y así incrementar las ventas, un 25% estarían dispuestos a hacerlo por darle mantenimiento al mercado y una mejor apariencia, seguido de un 16% con el objetivo de mejorar la imagen del local, conscientes de que es por beneficio propio y un 12% piensa que si el gobierno les apoyara estos realizarían las mejoras pertinentes que les permitiera atraer más clientela.

Por otra parte analizando el punto de vista de los comerciantes las razones que tienen para no invertir respondieron que no están dispuestos a hacerlo (que son la minoría) la razón que más predominó para no hacerlo con un 32% fue por las pocas ventas que actualmente tienen misma razón por la cual carecen del capital necesario para realizar dicha inversión, seguido con el desánimo a causa de la disminución de gente que ingresa actualmente al mercado, al igual que opinan que es un mercado municipal, por ende deberían recibir apoyo del gobierno el cual no tiene con un 14% cada uno, el 9% de los locatarios están renuentes, tienen miedo o tienen mucha competencia, mencionando estas como las razones predominantes.

Los resultados expresados en la gráfica, muestran que la gran mayoría (89%) están conscientes de que sus ventas se pueden mejorar cambiando varios aspectos, mientras que un 11% considera que no es posible aumentar sus ventas de ninguna manera.

El principal factor mencionado para lograr un aumento en las ventas, con un 23% es mejorar la apariencia del mercado incluyendo limpieza, pintura, señalamientos, estructura y mantenimiento, seguido con un 10% mejorar la apariencia del local y emplear publicidad, descuentos y promociones. Y con el 9% tener accesos libres en los pasillos para de este modo poder realizar un fácil tránsito en el mercado.

## **Conclusiones**

Debido a lo antiguo de las instalaciones ya es considerado un monumento histórico el mercado municipal Morelos, esto es una gran desventaja en cuanto a remodelaciones que pudieran

realizársele y es en parte por lo que la gente ha dejado de ir dadas su estructura descuidada y poco higiénica. En la parte exterior del mercado cuentan con lonas viejas y rotas, no cuentan con un drenaje adecuado y esto provoca que todos los aromas se acumulen. Un punto que pidieron tanto los comerciantes y clientes fue que no cuentan con un estacionamiento, ya que los aledaños cobran muy caro o son insuficientes de espacios.

Los músicos que se encuentran en la entrada principal ocupan las bancas y espacios designados a los clientes; el personal de limpieza no procura ciertas zonas del mercado para mantenerlas limpias y realizan la limpieza solo en determinadas zonas. En la parte interna del mercado se encuentran con cables colgando que pueden causar un peligro tanto a los mismos comerciantes y clientes. También no se encuentran señalados y ubicados los botes de basura y extintores a la vista.

De las hipótesis planteadas se puede concluir que los comerciantes no quieren realizar cambios dentro del mercado por costumbres arraigadas comerciantes se encuentran en su estado de confort y no desean realizar cambios en sus locales

Tienen poco interés que muestran los comerciantes de modificar su punto de venta no logran optimizar sus ventas o alcanzar su potencial .

Además los comerciantes ven como riesgo o pérdida de tiempo ejecutar cambios en el negocio y no están conscientes de que se podría hacer un mayor aprovechamiento de sus recursos.

Aún cuando les preocupa la competencia que existe fuera del mercado es difícil que acepten los cambios, sin embargo se puede desarrollar una propuesta de merchandising que facilite la comercialización óptima de los productos y el incremento en las ventas.

También los objetivos de la investigación se cumplieron pues se logró identificar la situación actual en la que se encuentran los puestos del mercado con respecto al acomodo de la mercancía, espacios y accesibilidad, así como los obstáculos que se tendrían para implantar estrategias de merchandising de seducción en el mercado.

Además se pudo evaluar y proponer algunos de los beneficios que tendrían los mercados municipales al desarrollar estrategias de merchandising para el desarrollo de mercados turísticos.

## **Bibliografía**

- Aires, G., Mota, K. C. N. (2010). Estudios y Perspectivas en Turismo, *Marketing turísticos Internacional*. vol. 19, (2). pp. 241-267. Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180713901005>.
- Basile, C., (2008). Editorial de Magazine BTL, *El rol del merchandising en el punto de venta*. Recuperado en <http://claudiobasile.files.wordpress.com/2011/06/el-rol-del-merchandising-en-el-punto-de-venta.pdf>
- Beirão, A. (2013). *Merchandising, Surtido y Lineal: Que hacer para vender más*. Recuperado en <http://www.educa2.madrid.org/web/ambeirao/marketing-b2c/-visor/1-merchandising-surtido-y-lineal-que-hacer-para-vender-mas2>
- Campo, S., Yagüe, M., (2007). Efectos de las promociones en precios sobre la satisfacción del turista: Examen de la relación entre el precio y la satisfacción, *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 5, (núm. 2), pp. 139-148, Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88150201>.
- Etzel J. M., Stanton J. W., Walker J. B. (2007) *Fundamentos de Marketing*, (13ra Ed.), México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Kotler, P. (1996), *Mercadotecnia* (6ta ed.), México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Kotler, P. (2003), *Fundamentos de Marketing* (6ta Ed.), México: Prentice Hall,
- Merinero, R., Pulido, J. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional metodológica de análisis para la gestión. *Cuadernos de turismo*, (23), pp. 173-193. Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39811874009>.
- Perea, A. (2008). *F. Utilización del merchandising en la PyMes: caso de las tiendas de vestidos*. (Diamond, 1999). In *anales científicos* (p. 124). Recuperado <http://www.lamolina.edu.pe/Investigacion/web/anales/2008/3.pdf#page=129>
- Sancho, A., & Buhalis, D. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- Sánchez, P., (2011). *Propuesta de Merchandising Como Herramienta de Marketing en la Decisión de Compra para Incrementar las ventas de los productos en el caso "Comisariato San Andrés"*. Universidad Politécnica Salesiana.

# Tecnología, competitividad en las pymes

Fridzia Izaguirre Díaz de León  
Mariela López Aguilar  
Karen Rocio Gámez Valenzuela  
*Universidad de Occidente*  
fridziaizaguirrediazdeleon@gmail.com

## Resumen

**La presente ponencia aborda el estudio de la** pequeña y mediana empresa (PyMEs), es incuestionable que la competencia aumentó en las últimas décadas, debido a el abandono del proteccionismo comercial de algunos gobiernos, lo que obliga a las empresa a buscar ventajas que le permitan subsistir tanto en el ámbito nacional, como en el internacional, teniendo en la tecnología el medio para compensar sus carencias, bajos volúmenes de producción y limitada experiencia. Ante lo cual se pretende demostrar la importancia de que para que sean competitivas las PyMEs, deben basarse en la innovación y la tecnología. La investigación será de tipo descriptiva, donde la **población estará conformada por una muestra extraída del** Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. **Se empleará la encuesta y la entrevista a la población objeto de estudio. El tratamiento que se le dará al diseño de la investigación será correlacional, lo que permitirá describir con más efectividad la relación entre las variables que se analizan. Ante todo lo anterior se pretende el** Diseño de Sistemas informáticos y administrativos, los cuales deberán ser adaptados a las necesidades de las PyMEs en estudio.

*Palabras claves:* competitividad, innovación, PyMEs, tecnología.

## Introducción

En la economía nacional, la PyME constituye un peso relevante, ya que proporcionan el mayor número de empleos en el país, por tal razón es importante que logren ser competitivas, más aún ante la apertura de los mercados nacionales por los convenios de libre comercio que se han firmado con los bloques comerciales internacionales, a partir de lo cual las PyMEs se obligan a buscar tecnología, como elemento clave para obtener ventaja competitiva, adicionalmente las PyMEs deben adoptar la estrategia de la diferenciación, específicamente a través de la tecnología, ya que es el camino más viable para ellas, debido a la imposibilidad de acceder a las economías de escala y a la curva de aprendizaje, aunado a la necesidad de tomar como base de estudio en las PyMEs la Tradición, el Desarrollo y Multiculturalidad, como factor de éxito en la competitividad.

Ante todo lo anterior, el papel del gobierno mexicano es importante para que las empresas nacionales aumenten su ventaja competitiva. A este respecto se puede decir, que ya existen varios programas establecidos de apoyo a las PyMEs, no siendo aún suficientes, por lo

que la política tecnológica en México, debe comprender un panorama a largo plazo, en el cual se impulse el trabajo multidisciplinario y multi-institucional, a través de la creación de un verdadero "Sistema Nacional de Innovación". Igualmente, no hay que olvidar el papel que juegan las Universidades, al crear y fortalecer unidades de transferencia de tecnología que ofrezcan soluciones integrales, principalmente para las PyMEs.

Para que una empresa sea competitiva es de importancia que esta posea la capacidad de innovar tecnológicamente, el no hacerlo, además de ponerlas en desventaja en relación a las demás empresas que si lo hacen, pierden la atención del consumidor, y por lo tanto, las hace perder mercado. Para que las PyMEs puedan innovar y mejoren sustancialmente la calidad de sus productos es necesario que, además de poner atención a la gestión del conocimiento del personal que labora en ellas, también pongan especial interés en la detección de las necesidades de sus clientes.

Ante todo lo anterior, hoy en día las empresas requieren ser altamente competitivas y sobre todo las PyMEs, en virtud de que uno de los principales retos que enfrentan las PyMEs es la adopción de soluciones tecnológicas a su medida y adecuadas para sus necesidades, pues al hacerlo puede inyectar e incrementar eficiencia y competitividad al negocio; así como también estar preparados para enfrentar los retos ante un mundo cada vez más complejo (globalizado); la adopción de las tecnologías de la información es un área de oportunidad para lograrlo; a pesar de que algunas ya cuentan o ya realizaron una inversión en lo que es tecnologías básicas; todavía no adoptan lo que son plataformas de gestión alineadas a su negocio.

El nivel de penetración de las tecnologías de la información para acrecentar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas mexicanas es de 5.9%, es alarmante ver que es una de las cifras más bajas de América Latina, donde países similares tienen un promedio de 30%. Debido a que las PyMEs mexicanas mantienen una actitud "conservadora" en cuanto a la utilización de las tecnologías a su favor, lo que desfavorece la competitividad de las mismas.

La investigación será de tipo descriptiva, donde la población estará conformada por una muestra extraída del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en la cual se seleccionaran las empresas cuyo rango de empleados va de 11 a 250. Se empleará la encuesta y la entrevista a la población objeto de estudio. En cuanto al instrumento para la recolección de datos se utilizará el cuestionario y las entrevistas directas al personal considerados informantes claves. El tratamiento que se le dará al diseño de la investigación será correlacional, lo que permitirá describir con más efectividad la **relación entre las variables que se analizan**. El procesamiento de los datos se llevará a cabo con el empleo del programa de estadística SPSS. Ante todo lo anterior se pretende el Diseño de Sistemas informáticos y administrativos; como apoyo a sus procesos contables, financieros, productivos y comerciales, a través de herramientas informáticas y administrativas, los cuales deberán ser adaptados a las necesidades de las PyMEs en estudio.

### Revisión literaria o enfoque teórico

Las PyMEs en México representan un motor de crecimiento y desarrollo, ya que además de proporcionar empleo y fomentar la economía regional ayudan a combatir la desigualdad y mejorar el bienestar social. Las pequeñas y medianas empresas se clasifican bajo diversos criterios. En el caso de las empresas mexicanas, generalmente se utilizan los criterios de estratificación de empresas publicados el 25 de Junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación, que toman como base el número de empleados y el importe de las ventas, mismo que incluye un tope combinado de las dos variables anteriores. El tope combinado consiste en sumar el resultado del número de trabajadores por el 10% y el total de ventas por el 90% y ubicarlo en la tabla 1.

TABLA 1. ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESAS

<i>Estratificación</i>		<i>Rango</i>	<i>Núm.</i>	<i>Rango</i>	<i>Monto</i>	<i>Tope</i>	<i>Máximo</i>
<i>Tamaño</i>	<i>Sector</i>	<i>Rango de Trab.</i>		<i>de Anuales</i>	<i>Ventas (Mdp)</i>	<i>Combinado</i>	
Micro Empresa	Todas	Hasta 10		Hasta \$ 4		4.6	
	Comercio	Desde 11 hasta 30		Desde \$4.01 hasta \$ 100		93	
Pequeña Empresa	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50		Desde \$4.01 hasta \$ 100		9.5	
	Comercio	Desde 31 hasta 100				23.5	
Mediana Empresa	Servicios	Desde 51 hasta 100		Desde \$100.01 hasta \$250		23.5	

Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	25.0
-----------	-----------------------	-------------------------------	------

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009)

Para definir la PyME, Fong (2007) lleva a cabo un análisis de los criterios del Comité Bolton (1971), uno de ellos es el número de empleados, que en el caso del sector manufacturero no debe ser mayor de 200. También menciona la recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas en relación a la unificación de criterios para definir la PyME, donde se señala en el Art. 1, como característica de la PyME el que empleen a menos de 250 personas; se entenderá por pequeña empresa aquella que emplee a menos de 50 personas y como microempresas aquellas que emplee menos de 10 personas.

Las pequeñas y medianas empresas juegan un papel estratégico en el desarrollo económico y tienen un predominio numérico a nivel mundial; Alemania 86%, Estados Unidos 91%, Italia 94%, Suecia 96% y Japón 98% (Coronado, 2007, pp. 194). En las últimas décadas la competencia se ha incrementado, con el abandono del proteccionismo comercial de parte de algunos gobiernos, en consecuencia, el término competitividad ha incrementado su uso, lográndose utilizar en una empresa, sector económico o país. Siendo la semántica de la palabra competitividad resultado del término competencia y en ocasiones utilizados como similares, contrariamente de ello competencia y competitividad son conceptos diferentes, relacionándose competencia a la rivalidad comercial y la competitividad a la medida de la intensidad de la competencia en un mercado o sector determinado. En Microeconomía la competencia implica rivalidad, las empresas rivalizan unas contra otras, disminuyendo costos y vendiendo mayores volúmenes para lograr el máximo beneficio (Morales & Pech, 2000).

Por su parte Porter (1987), indica que la competencia establece las acciones que la empresa debe llevar a cabo para contribuir a su desempeño, como las innovaciones, cultura cohesiva o una buena implementación. Por su parte la OCDE (1995), indica que la competitividad empresarial es su fuerza de competencia, al concretarse en bajar precios y proporcionar productos o servicios de calidad, en relación al competidor más próximo. Aunadamente hay autores que se concentran en la búsqueda de los mecanismos que hacen una empresa competitiva, como Morales y Pech (2000, p.53), que describen competitividad a nivel empresa, como la capacidad de esta para disponer de algunos atributos que le permitan un desempeño empresarial superior y le otorguen cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor.

Porter señala que la ventaja competitiva es el centro de desempeño de una empresa en los mercados competitivos, causándole éxito o fracaso, como resultado del valor que es capaz de crear para sus clientes, este "valor" puede ser precios menores, beneficios exclusivos mediante un proceso de diferenciación, dando al producto características únicas que agraden al consumidor, por ejemplo: imagen, marca, servicio, entre otras (1987).

La PYME busca la diferenciación de sus productos y dirigirse a un segmento de mercado (OCDE, 1995), lo que vuelve difícil para este tipo de empresas rivalizar en los costos unitarios, debido a que no poseen por definición el beneficio de las economías de escala y a la curva de aprendizaje (Dussauge, Hart y Ramanantsoa, 1992), siendo entonces posible que la PyME pueda utilizar la estrategia de diferenciación y las de enfoque, lo que posiblemente tiene restringido es la estrategia de liderazgo de costos, si es logrado por economías de escala.

Asimismo, la PyME emplea las subsiguientes estrategias para tratar de alcanzar costos unitarios competitivos: 1) perseguir que el personal aumente su productividad, de esta modo se compensa la obsolescencia de los equipos, 2) buscar innovaciones espontáneas, 3) realizar acuerdos especiales con los clientes, 4) eludir impuestos, y 5) rotar al personal (OCDE, 1995).

Es importante señalar que el equipo obsoleto que caracteriza a muchas PYME, debido a que muchas de ellas, por diversas causas, principalmente la económica, no invierten en tecnología, desaprovechando un excelente medio para subsanar sus relativas carencias de relación de mercado, bajos volúmenes de producción y limitada experiencia, ya que la tecnología puede ser el medio para el liderazgo de costos sin pasar por la economía de escala o para lograr la diferenciación sin incrementar el trabajo humano. Más adelante, se señalará la innovación y el gran valor que tiene para las PYME, ya que les permite disminuir los costos de sus productos y generar una nueva curva de la experiencia, en la cual las empresas innovadoras llegan a ser las líderes (Dussauge, Hart & Ramanantsoa, 1992).

A pesar de lo anterior la PYME puede competir, siendo mas flexible y aprovechando las oportunidades de los mercados y adaptándose rápidamente a los cambios de la demanda (OCDE, 1995), por lo que requiere, para obtener ventaja competitiva, mejorar en factores tales como recursos humanos, tecnología, infraestructura, y procesos de gestión, para que despliegue ventajas competitivas (García de León, 1993). Por lo tanto es importante establecer estrategias competitivas genéricas, que busquen una perspectiva provechosa y sostenible en un sector contra las fuerzas que determinan la competencia (Porter, 1987).

## **Objetivos**

### *Objetivo General*

Estudiar y proponer modelos administrativos y computacionales, en función de las actividades cotidianas que llevan a cabo, y que condicionan su espacio de desarrollo en que se desenvuelven las PyMEs de la zona norte del estado de Sinaloa. Donde, el espacio de desarrollo se refiere a las actividades que son inherentes a su condición de empresas PyME en los procesos contables, financieros, productivos y comerciales; mismas que a su vez se encuentran relacionadas con características propias como son capital, estructura, poder, comunicaciones, tecnología, decisiones, mercado, negociaciones, crecimiento, innovación y atención al cliente, de lo cual se derivaría la información captada acerca del espacio de desarrollo de las mismas, para ofrecer modelos que coadyuven a la búsqueda de su competitividad. Los modelos pueden ser dinámicos en la medida en que es posible la actualización de las variables que lo conforman, haciéndolo, por lo tanto, acorde a las circunstancias de su funcionalidad.

### *Objetivos Específicos*

Estudiar las condiciones administrativas en que se encuentran las PyMEs del Norte del Estado de Sinaloa, en relación a sus procesos contables, financieros, productivos y comerciales.

Analizar qué tipo de tecnologías informáticas que están utilizando las PyMEs del Norte del Estado de Sinaloa, en procesos contables, financieros, productivos y comerciales.

Determinar las necesidades administrativas y tecnológicas de las PyMEs del Norte de Sinaloa

Desarrollar software de apoyo en las aéreas administrativas.

## **Método**

La investigación será de tipo descriptiva porque se pretende obtener conocimiento sobre cómo es, cómo se manifiesta y cuáles son las propiedades importantes de un fenómeno determinado, sin llegar a ubicar las causas que lo determinan (Hernández Sampieri, Fernández y Collado, 1998), aunado a exponer que se asocia al diagnóstico y el propósito del evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características (Hurtado, 2007). El diseño de la investigación será de campo, que de acuerdo con (Sabino, 2002), es aquella donde los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo, por lo que,

se obtienen datos originales de primera mano, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza.

*Primera Fase:*

- 1.-Metas:

Lapso de ejecución de la investigación: 6 meses (Mayo 2014 a Octubre 2014). Consistente en la recolección, procesamiento y presentación y análisis de los datos, para posteriormente, obtener conclusiones y recomendaciones por los grupos de investigación.

- 2.- Plan de actividades detalladas:

Primera etapa (abril - mayo 2014):

Revisar la literatura científica sobre las variables de estudio en fuentes primarias y secundarias de impacto. Agruparlas en un archivo y compartirlas con el equipo, todo material debe tener su fuente, de lo contrario no es válido para la comunidad científica. Igualmente, se establece como prioritario la realización de un análisis del documento presentado. Durante esta participación, es muy importante el logro de un trabajo equitativo y justo por parte de los integrantes del equipo de investigación.

Habilitar un espacio dentro de la universidad para tener un área de concentración del trabajo de campo y de la revisión literaria.

Seleccionar la muestra representativa del objeto de estudio, según Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Se seleccionarán las empresas cuyo rango de empleados va de 11 a 250, de las cuales se eliminarán las que son entidades gubernamentales y no-gubernamentales, asociaciones civiles, sucursales y empresas dependientes de corporativos nacionales, así como empresas paraestatales.

Para determinación del número de muestra se aplicará la fórmula estadística para poblaciones finitas. En cuanto al instrumento para la recolección de datos se utilizará un cuestionario constituido por 25 ítems, donde cada uno de ellos tendrá 5 opciones de respuesta en escala de Likert, a manera de proposiciones: Donde, 1= Siempre; 2= Casi siempre; 3= Algunas veces; 4= Casi nunca; 5=Nunca. El instrumento, se aplicará a la muestra seleccionada. Dicho instrumento será estructurado en tres dimensiones a saber: 1) procesos administrativos, 2)

tecnologías utilizadas y 3) competitividad. El instrumento se pretende validar mediante una prueba piloto. De ahí, que los resultados obtenidos con la aplicación en campo serán considerados para estimar su confiabilidad mediante el método del coeficiente Alfa de Cronbach.

- Segunda etapa (Junio - septiembre 2014):

Con la muestra ya seleccionada, se aplicará el instrumento y se recogerán una vez llenados. No se permitirá que los encuestados se los lleven a sus hogares, ya que no es el lugar apropiado para ellos, y por experiencia se sabe, que nunca los llenan o entregan; por lo que, es en el momento cuando se debe aplicar y recoger.

En trabajo paralelo se vaciarán y procesarán las encuestas en el paquete estadístico SPPS, en cualquiera de sus versiones. Se organizará la información en tablas, cuadros, gráficos. No se debe copiar directamente la información arrojada por el SPPS, va en contra de las normas, se debe construir paso a paso, para que realmente sea elaboración propia.

- Tercer etapa (octubre 2014):

Se analizará la información, y se procederá a redacción de resultados y redacción de ponencias y artículos para enviar a arbitraje.

- En procesos posteriores a este proyecto se pretende.
- Diseño de Sistemas informáticos y administrativos; como apoyo consistentes en apoyo a sus procesos contables, financieros, productivos y comerciales, a través de herramientas informáticas y administrativas, los cuales deberán ser adaptados a las necesidades de las PyMEs en estudio.
- Pruebas pilotos de los Software y modelos administrativos, en una muestra representativa de los sectores de las PyMEs en estudio.

### **Resultados esperados y conclusiones**

Al estudiar las condiciones administrativas en que se encuentran las PyMEs del Norte de Sinaloa, en relación a sus procesos contables, financieros, productivos y comerciales, se pretende generar características propias de las PyMEs del Norte de Sinaloa en relación a capital, estructura, poder,

comunicaciones, tecnología, decisiones, mercado, negociaciones, crecimiento y atención al cliente. Aunado al analizar qué tipo de tecnologías informáticas están utilizando las PyMEs del Norte de México, en procesos contables, financieros, productivos y comerciales, se pretende generar un catálogo de las tecnologías informáticas utilizadas en los procesos de las PyMEs, como son software de apoyo administrativo, de publicidad, de producción, etc. Lo que permitirá determinar las necesidades administrativas y tecnológicas de las PyMEs del Norte de Sinaloa, lo cual dará origen al desarrollo de modelos informáticos y administrativos, como medio competitivo de las PyMEs de la zona Norte de Sinaloa.

### Referencias bibliográficas

- Aguilar, M. & Martínez, K. (2013). "Las PYMES ante el proceso de la globalización", en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N°185, 2013. Texto completo en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/PyMEs.htm> Extraído el 28 de agosto de 2014.
- Coronado, R. (2007). *Metodología para la PyME manufacturera* en La PyME en México. Situación actual y retos estratégicos. México. Universidad de Guadalajara.
- Diario Oficial de la Federación 25 de Junio de 2009.
- Dussauge, P., Hart, S. & Ramanantsoa, B. (1992). *Strategic Technology Management*. Nueva York, Estados Unidos, John Wiley & Sons.
- Fong, C. & Robles, C. (2007). *La PyME en México. Situación actual y retos estratégicos*. México. Universidad de Guadalajara.
- García de León, S. (1993). *La Micro, Pequeña y Mediana Industria en México y los Retos de la Competitividad*. D. F., México, Diana.
- Hernández, R.; Fernandez, C. & Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación*. México. 4ª. Ed. Mc. Graw Hill.
- Hurtado, J. (2007). *El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística*. Caracas-Venezuela. Ediciones Quirón.
- Morales, M. & Pech, J. (2000) *Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos*. Contaduría y Administración. (197) Abril. 25-45
- OCDE (1995). *Las pequeñas y medianas empresas: tecnología y competitividad*. D. F., México, Ediciones Mundi-Prensa.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*. D. F., México, Compañía Editorial Continental, S. A., de C. V.
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación. Una introducción teórico- práctico*. Caracas. Editorial Panapo de Venezuela.

## Problemas con el personal en las empresas familiares

Yajaira Gaspar Guillén  
Susana María Martínez Maldonado  
Susana Hernández Morales  
*Universidad de Guanajuato*  
yajaira19\_0393@hotmail.com

### Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar los problemas que tienen las empresas familiares con el personal. Para el análisis se llevó a cabo una investigación de tipo no experimental, transeccional y descriptiva con una muestra de 343 empresas familiares en la ciudad de Celaya. De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas se encontraron las siguientes seis categorías de problemas con el personal: falta de productividad, irresponsabilidad, rotación del personal, falta de prestaciones, horarios y falta de organización. La falta de organización es el problema más importante dentro de las pymes. Así mismo se analiza la relación entre los problemas con el personal y el giro y tamaño de empresa.

*Palabras Claves:* Administración del personal, empresa familiar, pymes.

### Introducción

El objetivo de esta investigación es detectar los principales problemas que se tienen en una empresa familiar respecto a sus trabajadores, así como analizar la relación que existe entre los problemas y el giro de la empresa así como también con el tamaño de la misma.

Es importante el estudio de la administración de recursos humanos en las pymes familiares, porque el contar con una buena gestión en esta área facilita las demás actividades dentro de las pymes realizándolas con eficiencia, con lo cual se disminuirían los problemas dentro de las organizaciones familiares.

Para conocer los problemas que tienen las pymes, se realizaron 343 encuestas en las empresas familiares de la región. Para lo cual se determinaron seis categorías de problemas que son: falta de productividad, irresponsabilidad, rotación de personal, falta de prestaciones, horarios y falta de organización.

Los conceptos claves que se abordaron en la investigación fueron en relación a la empresa familiar y sus características, la importancia de las pymes, así como el tema de administración de recursos humanos, su importancia, desempeño, motivación y problemas del personal.

## Marco Teórico

No existe una definición como tal de pyme. Para poder definir las éstas se clasifican de acuerdo a los empleados que laboran y las ventas netas de cada empresa (INEGI, 2004).

<i>Tamaño de empresa</i>	<i>Concepto</i>
Microindustria	Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
Industria pequeña	Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
Industria mediana	Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasará la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

De acuerdo con Rodríguez (2002), más de 95% de todas las empresas del país son micro, pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial. La pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Éstas también nos ofrecen la opción básica para continuar con una expansión económica del país; ofrecen el campo experimental para generar, con frecuencia, los nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer las cosas.

Crean y capacitan la mano de obra que por la estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para la capacitación. En ellas se desarrollan la formación directiva que requiere forzosamente un país para mejorar su sistema administrativos-productivo para obtener una sólida y pujante industria.

### Empresa familiar

La empresa familiar es aquella cuya propiedad y gobierno están controlados por una familia y donde existe la voluntad de continuidad en el tiempo. A nivel mundial juegan un rol de vital importancia en el desarrollo económico de muchos países. Generando el 50% del empleo mundial y aportando entre el 40 y 60% del PIB (López, Contreras y Molina., 2013).

Según Trevinyo (2010) las características principales de las empresas familiares son: la propiedad es controlada por una familia; por lo general las empresas familiares son pymes; la familia fundadora posee entre el 80 y el 100% de la propiedad; los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia; son manejados por los dueños o sus hijos; está conformada por tres sistemas de personas: la empresa, los propietarios y la familia; su cultura organizacional es

sólida; el sueño del propietario es mantener el negocio en la familia (objetivo de continuidad de una generación a otra); las principales fuentes de ventaja competitiva derivan de la integración familiar, la dirección y la propiedad sobre todo cuando la unidad familiar es sólida.

#### Problemas de administración de personal

De acuerdo con Cordero (2011), los principales problemas que enfrenta una PYME en el manejo de personal propiamente son: la falta de información del gerente o dueño de la PYME en temas legales; el no contar con una estrategia clara que el colaborador comprenda; en temas de liderazgo y motivación, el personal no está identificado con la organización y con los productos o servicios que comercializa; no documenta las relaciones laborales; y, ausencia de prácticas o políticas laborales.

La administración del personal es una actividad de gran importancia para el desempeño de la empresa, porque representa el capital humano de la organización. Desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, los recursos intangibles tienen mayor probabilidad de generar capacidades únicas que generen ventajas competitivas. En este sentido, la motivación del personal, el desarrollo de una cultura de innovación y un enfoque hacia el logro de metas, son considerados recursos intangibles que pueden impactar positivamente en los resultados de la organización.

Por su parte Sanchis y Ribeiro (1999) señalan que el personal en la empresa es un factor productivo con motivaciones esencialmente económicas, no tienen participación en las decisiones empresariales y realizan su trabajo según el nivel de remuneración y capacitación.

De acuerdo con Mundo Negocios (2012) el desempeño del personal requiere una participación especial del área de supervisión, se debe buscar que las tareas cumplidas por los trabajadores cumplan con los plazos y requerimientos, en otras palabras que sean acordes a los objetivos del negocio. Los cuales deben reforzarse desde un inicio con tareas de liderazgo.

Es importante el recurso humano en la organización, para conocer sus habilidades y así colocarlo en el puesto para que tenga un mejor desempeño, tomando en cuenta al personal para la toma de decisiones, para que se sienta identificado con la organización. Cabe mencionar que es importante satisfacer las necesidades tanto personales como organizacionales del personal.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan

en una determinada situación. La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación (Zepeta, 2014).

## **Método**

Para el análisis de las empresas familiares se llevó a cabo una investigación de tipo no experimental, transeccional y descriptiva. La unidad de análisis es la empresa familiar. De acuerdo con los datos del INEGI (2011) en Celaya, Guanajuato existen 19,627 unidades económicas en todos los sectores económicos, de los cuales 13,739 corresponde a empresas familiares.

La muestra utilizada es de 343 empresas familiares dentro de la ciudad de Celaya cuya composición por tamaño es: 90% microempresas, 9% pequeñas y el 1% mediana. Así, se pueden observar empresas que no indicaron el número de trabajadores, razón por la cual no fue posible determinar el tamaño de la empresa.

La muestra incluye empresas de diversos sectores, giros y ramas. En específico, se entrevistaron panaderías y reposterías, tortillerías, fábricas de cajetas y dulces tradicionales, restaurantes, mueblerías, fabrica de artesanías, herrerías, peleterías, carpinterías, cremerías, tiendas de ropa, vinaterías, farmacias, tiendas de productos naturistas, taquerías, maquiladoras, papelerías, abarroteras, ferreterías, dulcerías, refacciones, hoteles, librerías, imprenta, viveros, mensajerías, tiendas de regalo y estéticas, verdulería y fruterías, pollerías; renta de disfraces; venta de herramienta, desechables, productos químicos, equipo médico; servicios funerarios, de jardinería, terapéuticos y empresas de la industria alimentaria.

Se realizó una clasificación de las empresas en los tres principales sectores para conocer la composición general de la muestra. Al respecto el 47.5% son comerciales, 33.8% manufactureras y 18.7% de servicios.

La técnica que se utilizó en la investigación fue la entrevista ya que representa una fuente de datos personales que se adecua a las necesidades para obtener una investigación más objetiva. A través de la utilización de la entrevista se puede obtener información más directa y con mayor calidad, debido a que existió participación del dueño o de algún miembro de la familia; también se entrevistaron a los encargados del negocio.

La herramienta utilizada fue el cuestionario basado en preguntas abiertas para obtener una perspectiva amplia de los elementos de análisis y libertad de respuesta. El cuestionario se formuló en base a tres preguntas, las cuales fueron:

- ¿Cuáles son los problemas que ha tenido con el personal de la empresa?
- ¿Ha tenido algún conflicto con la empresa familiar, por qué?
- ¿Cuál es el papel que desarrolla cada uno de los integrantes de la empresa familiar y cómo están organizados?

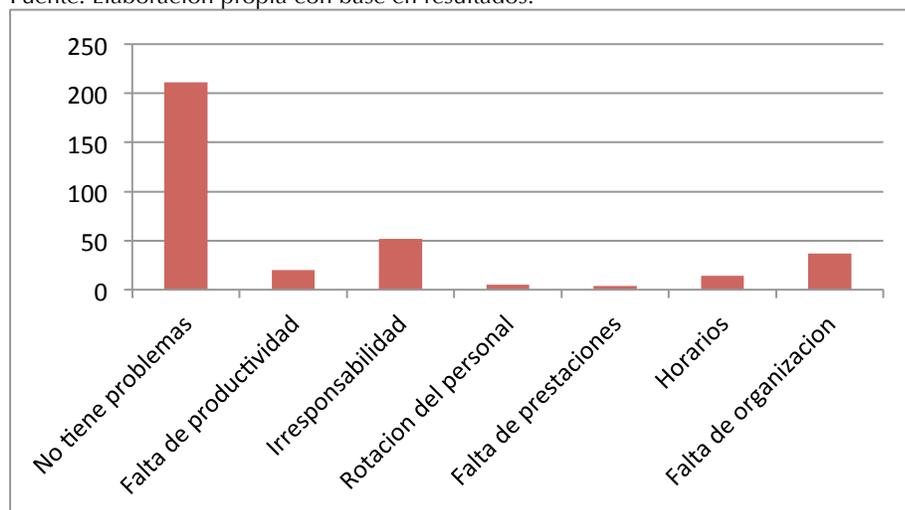
## Resultados

Los datos muestran que el principal problema es la irresponsabilidad que representa 15.2% y se debe a que los empleados llegan tarde o incluso tienen muchas faltas, ya que no se tienen establecidas claramente las reglas. Otro problema es la falta de organización (10.8%) ya que las empresas no cuentan con un manual de organización. Al no tener una buena organización en la misma, ocasiona una baja productividad (5.8%); por ejemplo, que no estén los pedidos o los productos en tiempo y forma cuando el cliente lo requiera. El problema que representa un bajo porcentaje es el de los horarios dado que son familiares, y que no tienen establecidos su jornada laboral. Y por último, se tiene el problema de falta de prestaciones con un 1.2% (gráfica 1).

Aunque cabe mencionar que el 61.5% de las mipymes no tienen problemas con el personal, puede ser que esto se deba a que en las encuestas realizadas en muchas de ellas no contestaron de acuerdo a la pregunta o no consideraron algunos problemas. También puede deberse a que no consideraron a los familiares como trabajadores o personal y no los incluyeron.

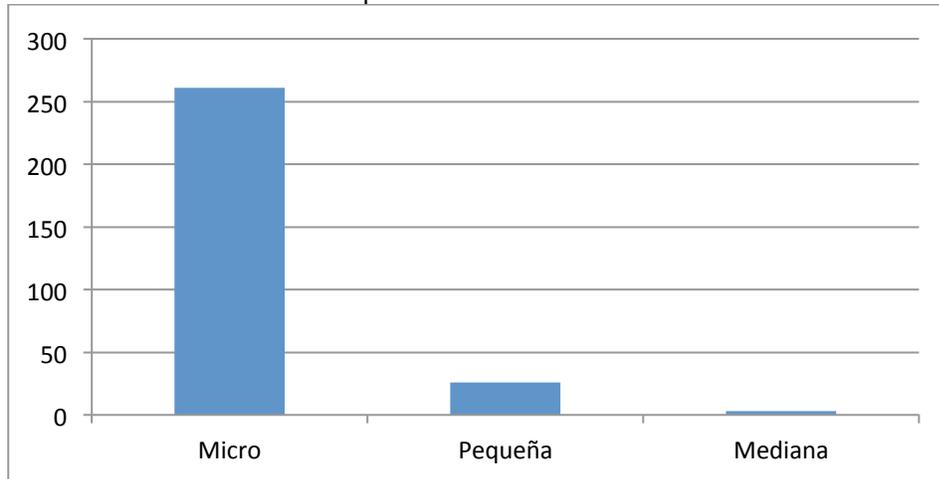
Gráfica 1. Problemas con el personal de la empresa

Fuente: Elaboración propia con base en resultados.



Como se muestra en la gráfica, del total de las empresas encuestadas el 90% es microempresa, el 9% pequeña y el 1% es mediana. Más de la mitad de las empresas se manejan como micro. Estas empresas cuentan en promedio de uno a 10 empleados; las pequeñas y medianas ambas tienen el 10% del total de las empresas (gráfica 2).

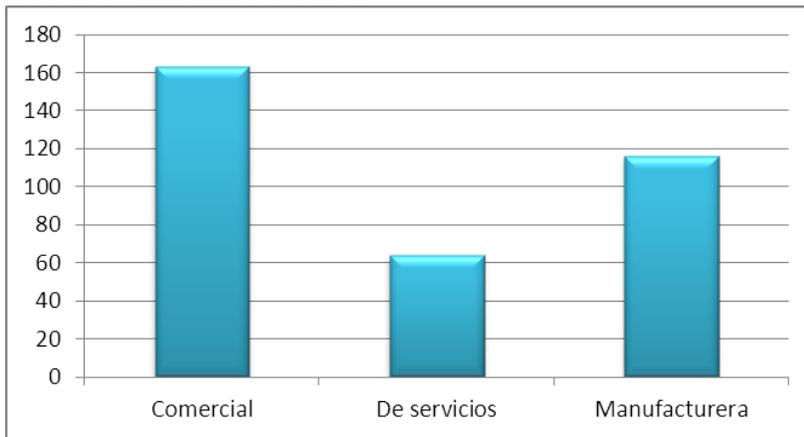
Gráfica 2. Tamaño de las empresas



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

El 47.5% de las mipymes su negocio se dedica al giro comercial, principalmente a la compra-venta de productos terminados para revender, por ejemplo las tiendas de ropa, abarroteras, carnicerías, etc. Las empresas de manufactura o industrial que son las que se encuentran en segundo lugar contemplan el 33.8%; éstas se dedican a transformar materias primas o insumos mediante un proceso de producción obteniendo un producto, entre ellas panaderías, pastelerías y tortillerías. Por último, los de servicios, que representan el 18.7%, se dedican, como su nombre lo indica, a brindar un servicio a la comunidad, los cuales son los talleres mecánicos, taquerías, cocinas económicas, lavado de carros. La mayoría de las empresas se dedican al área de alimentos (gráfica 3).

GRÁFICA 3. GIRO DE LAS EMPRESAS



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

Si se analiza la relación de los problemas del personal con el tamaño de las empresas (tabla 1), los resultados muestran que las micro empresas son las que en su mayoría no presentan problemas con el personal, por lo que se puede estimar que es porque cuentan con pocos trabajadores y es más fácil controlarlos o incluso los dueños son los encargados de hacer todo en el negocio.

En el caso de las pequeñas empresas, sus problemas principales son la irresponsabilidad y la falta de organización. Estas empresas tienen más trabajadores por lo que les cuesta más trabajo controlar a los empleados ya se porque los líderes del negocio no encuentran la manera adecuada para la toma decisiones o no dominan sus objetivos que desean para su negocio o simplemente no los tienen claros para comunicarlos con su personal.

Y por último en las empresas medianas, igual que las pequeñas, la irresponsabilidad son los problemas que más se tienen con los trabajadores, así como la falta de productividad, pues no cuentan con un sistema con el que se puedan administrar los tiempos y pedidos de los productos o servicios para satisfacer su demanda. Otra observación es que estas empresas no tienen problemas con los sueldos u otras prestaciones ni tampoco la falta de organización es un problema, ya que son empresas más consolidadas.

TABLA 1. PROBLEMAS CON EL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL TAMAÑO DE EMPRESA.

		<i>Tamaño de empresa</i>			<i>Total</i>
		<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	
No tiene problemas	Count	166	5	1	172
	% within Problemas con el	96.5%	2.9%	.6%	100.0%

		personal			
Falta de productividad	% within Tamaño de empresa	63.6%	19.2%	33.3%	59.3%
	% of Total	57.2%	1.7%	.3%	59.3%
	Count	13	3	1	17
Irresponsabilidad	% within Problemas con el personal	76.5%	17.6%	5.9%	100.0%
	% within Tamaño de empresa	5.0%	11.5%	33.3%	5.9%
	% of Total	4.5%	1.0%	.3%	5.9%
Rotación del personal	Count	34	10	1	45
	% within Problemas con el personal	75.6%	22.2%	2.2%	100.0%
	% within Tamaño de empresa	13.0%	38.5%	33.3%	15.5%
Falta de prestaciones	% of Total	11.7%	3.4%	.3%	15.5%
	Count	2	0	0	2
	% within Problemas con el personal	100.0%	.0%	.0%	100.0%
Horarios	% within Tamaño de empresa	.8%	.0%	.0%	.7%
	% of Total	.7%	.0%	.0%	.7%
	Count	3	1	0	4
Falta de organización	% within Problemas con el personal	75.0%	25.0%	.0%	100.0%
	% within Tamaño de empresa	1.1%	3.8%	.0%	1.4%
	% of Total	1.0%	.3%	.0%	1.4%
Total	Count	14	0	0	14
	% within Problemas con el personal	100.0%	.0%	.0%	100.0%
	% within Tamaño de empresa	5.4%	.0%	.0%	4.8%
Total	% of Total	4.8%	.0%	.0%	4.8%
	Count	29	7	0	36
	% within Problemas con el personal	80.6%	19.4%	.0%	100.0%
Total	% within Tamaño de empresa	11.1%	26.9%	.0%	12.4%
	% of Total	10.0%	2.4%	.0%	12.4%
	Count	261	26	3	290
Total	% within Problemas con el personal	90.0%	9.0%	1.0%	100.0%
	% within Tamaño de empresa	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	90.0%	9.0%	1.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

Para analizar si existe una relación estadísticamente significativa entre los problemas con el personal y el tamaño de la empresa, se calculó el estadístico Pearson Chi-square (tabla 2). Los resultados muestran que si existe una relación estadísticamente significativa entre las variables de análisis.

TABLA 2. ESTADÍSTICOS PEARSON CHI-SQUARE

	<i>Value</i>	<i>df</i>	<i>Asymp. (2-sided)</i>	<i>Sig.</i>
Pearson Chi-Square	17.056a	12	.148	
Likelihood Ratio	18.214	12	.109	
Linear-by-Linear Association	2.294	1	.130	
N of Valid Cases	343			

Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

Si se analizan los problemas con el personal de acuerdo al giro de la empresa (tabla 3), los resultados muestran que en la empresa manufacturera uno de sus principales problemas que surgen es la falta de organización con un 11.2%, debido a que no se tienen claros las funciones de cada puesto. Esto desencadena otro problema que es la falta de productividad con un porcentaje de 6.9% ya que al no tener claros los puestos no se es eficiente en su trabajo. En este tipo de negocios la hora de entrada no es muy accesible, por lo que los horarios se consideran como otro problema con un porcentaje de 6.9%. Los empleados no están conformes con las prestaciones que se dan por lo que se deriva la rotación de personal en la cual los trabajadores optan por irse a mejores trabajos.

Mientras que en las empresas de servicios el mayor problema es en cuanto a la irresponsabilidad con un porcentaje del 23.4%, esto se debe a que los empleados no tienen compromiso con su trabajo y no desempeñan sus actividades de manera adecuada.

Para finalizar, las empresas comerciales en su mayoría no tienen problemas con su personal, pero se puede mencionar que el problema de irresponsabilidad tiene un porcentaje alto pero bajo en comparación con el giro de servicios.

TABLA 3. PROBLEMAS QUE SE TIENE CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON EL GIRO.

		<i>Giro</i>			<i>Total</i>
		<i>Comercial</i>	<i>De servicios</i>	<i>Manufacturera</i>	
No tiene problemas	Count	110	34	67	211
	% within Problemas con el personal	52.1%	16.1%	31.8%	100.0%
	% within Giro	67.5%	53.1%	57.8%	61.5%
	% of Total	32.1%	9.9%	19.5%	61.5%
Falta de productividad	Count	7	5	8	20
	% within Problemas con el personal	35.0%	25.0%	40.0%	100.0%
	% within Giro	4.3%	7.8%	6.9%	5.8%
	% of Total	2.0%	1.5%	2.3%	5.8%
Irresponsabilidad	Count	23	15	14	52
	% within Problemas con el personal	44.2%	28.8%	26.9%	100.0%
	% within Giro	14.1%	23.4%	12.1%	15.2%
	% of Total	6.7%	4.4%	4.1%	15.2%
Rotacion del personal	Count	0	1	4	5
	% within Problemas con el personal	.0%	20.0%	80.0%	100.0%
	% within Giro	.0%	1.6%	3.4%	1.5%
	% of Total	.0%	.3%	1.2%	1.5%
Falta de prestaciones	Count	1	1	2	4
	% within Problemas con el personal	25.0%	25.0%	50.0%	100.0%
	% within Giro	.6%	1.6%	1.7%	1.2%
	% of Total	.3%	.3%	.6%	1.2%
Horarios	Count	5	1	8	14
	% within Problemas con el personal	35.7%	7.1%	57.1%	100.0%
	% within Giro	3.1%	1.6%	6.9%	4.1%
	% of Total	1.5%	.3%	2.3%	4.1%
Falta de organización	Count	17	7	13	37
	% within Problemas con el personal	45.9%	18.9%	35.1%	100.0%

	personal				
	% within Giro	10.4%	10.9%	11.2%	10.8%
	% of Total	5.0%	2.0%	3.8%	10.8%
Total	Count	163	64	116	343
	% within Problemas con el personal	47.5%	18.7%	33.8%	100.0%
	% within Giro	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	47.5%	18.7%	33.8%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

En la tabla 4 se analiza la existencia de una relación positiva y significativa los problemas laborales y el giro de la empresa, obteniendo un nivel de confiabilidad de .001, por lo que podemos deducir que sí existe una relación entre estas dos variables.

TABLA 4. ESTADÍSTICOS PEARSON CHI-SQUARE

	<i>Value</i>	<i>de</i>	<i>Asymp. Sig. (2-sided)</i>
Pearson Chi-Square	32.513a	12	.001
Likelihood Ratio	30.604	12	.002
Linear-by-Linear Association	5.373	1	.020
N of Valid Cases	290		

Fuente: Elaboración propia con base en resultados

## Conclusiones

A lo largo de esta investigación se determinó que la mayoría de las Pymes tienen problemas con el personal, y el principal problema es la irresponsabilidad. Cabe mencionar que se cree que la falta de organización se considera como el problema más importante. Estas unidades económicas contratan personal pero no imparten capacitaciones, no estipulan las reglas desde el principio ni las actividades y responsabilidades de cada puesto, lo que ocasiona que estén en desacuerdo con los horarios o incluso no motivan a sus empleados y ellos no se sienten identificados con los objetivos de la empresa y es por eso que se origina la falta de productividad.

El empresario debe de tomar conciencia en la importancia de capacitar y motivar a sus empleados. También es necesario implementar sistemas tanto de recursos humanos como de las diferentes áreas que maneja la empresa; invertir en tecnologías que le ayuden a la organización de la misma.

El empresario debe de realizar descripciones de puestos que les permitan saber a cada trabajador cuáles son sus obligaciones y funciones, esto permite así que no existan malos entendidos entre las funciones de cada uno. Para tener una buena coordinación de actividades o funciones es necesario que exista una buena comunicación.

Es necesario puntualizar que las empresas familiares son de gran importancia en el país, ya que son fuentes generadoras de empleo, además de que capacita al empleado para que desarrolle un oficio, y ayuda a la creación de personas capaces de tomar decisiones por los problemas que se enfrentan dentro de estas organizaciones, y estos pueden implementar normas, políticas y procedimientos dentro de la misma.

### Bibliografía

- Cordero, C. (30 de 11 de 2011). *El financiero*. Recuperado el 31 de 08 de 2014, de El financiero: [http://www.elfinancierocr.com/pymes/problemas-manejo-personal-Pymes-evitarlos\\_0\\_207579426.html](http://www.elfinancierocr.com/pymes/problemas-manejo-personal-Pymes-evitarlos_0_207579426.html)
- Lopez, Contreras y Molina. (2013). *La empresa familiar como objeto de estudio*. México: Pearson. *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos 2004*. México; D.F. Instituto Nacional de Geografía y Estadística.
- Mundo Negocios*. (2 de 04 de 2012). Recuperado el 31 de 08 de 2014, de <http://mundonegocios.net/el-desempeno-del-personal-y-los-objetivos-de-la-empresa/>
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de Pequeñas y Medianas empresas*. México: 5 ed. Thomson.
- Sanchís y Ribeiro. (1999). *Google Books*. Recuperado el 31 de 08 de 2014, de <http://books.google.com.mx/books?id=c75EkND6JncC&pg=PA179&dq=importancia+del+personal+en+las+pymes&hl=es-419&sa=X&ei=JVQEVNqTC437oQSZIYCAAg&ved=0CEAQ6AEwBw#v=onepage&q=importancia%20del%20personal%20en%20las%20pymes&f=false>
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares visión Latinoamericana*. México: Pearson.
- Zepeta, A. (2014). Los RecursosHumanos.com. Recuperado el 31 de 08 de 2014, de *Motivación, liderazgo y comportamiento organizacional*: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1941-motivacion-liderazgo-y-comportamiento-organizacional.htm>

## Publicidad de bajo costo para mipymes

José de Jesús López Loeza  
Ricardo Alejandro Rodríguez Lara  
*Universidad de Guanajuato.*  
jesuslpzloeza@gmail.com

### Resumen

En la realidad empresarial actual determinada por diversos factores, como la competencia que crece, regulación excesiva y debilidad en la implementación de tecnologías diversas, donde la desaparición de empresas parece que se vuelve algo cotidiano, es importante para los directivos de las micro, pequeñas y medianas empresas existentes, así como los de aquellas que se encuentran en vías de apertura contar con medios de publicidad de bajo costo y alto nivel de impacto que les permitan continuar en el mercado e ir creciendo con el paso del tiempo, ayudando a la economía del país para contribuir al incremento del nivel de empleo. Con tal planteamiento, el presente trabajo tiene como finalidad describir e ilustrar algunas maneras de aprovechar la publicidad de bajo costo que pueden ser utilizadas por las MiPyMEs, que son relativamente fáciles de poner en marcha y que pueden tener resultados favorables para las empresas. Se muestra la manera de utilizar la publicidad desde un enfoque diferente al normalmente usado; la publicidad representa otra manera de atraer clientes sin tener que hacer un gran esfuerzo utilizando elementos que normalmente se tienen a mano pero que no se aprovechan adecuadamente. Adicionalmente, se presenta un caso de estudio.

*Palabras claves:* Medios digitales, MiPyMEs, publicidad

### Introducción

Constantemente se escucha hablar de paradigmas como innovación, competitividad, entre otros, los cuales se han convertido ya en una forma de discurso de todos los días para las empresas existentes y posiblemente para otras que están a punto de ser creadas.

Para este trabajo en específico, los autores han decidido tomar como definición de innovación todo aquel esfuerzo que hagan las empresas por realizar sus actividades cotidianas de manera diferente a como las venían realizando, con la finalidad de aumentar sus posibilidades de éxito; ya sea incrementando su nicho de mercado, incrementando sus utilidades al disminuir costos, etc.(Salinas, 2004)

Por otro lado, competitividad y competencia son dos diferentes conceptos que no deben confundirse. Se puede decir que competencia es toda aquella presencia de empresas o personas con actividad empresarial, que ofrezcan un sustituto al servicio o bien ofertado y que afectan, positiva o negativamente, el actuar de una empresa en particular (Grönroos, 1994).

Por su parte, competitividad es todo el conjunto de herramientas *únicas* que hacen de una empresa en particular lo suficientemente fuerte para continuar teniendo presencia en un determinado mercado (Deming, 1986).

Competir en el mercado mundial<sup>27</sup> de hoy en día se ha vuelto una tarea que algunas empresas han tratado de resolver convirtiéndose en empresas especialistas para abarcar solamente un cierto nicho de mercado, obteniendo así mejores posibilidades de éxito.

En este sentido, la globalización es un fenómeno que afecta directa o indirecta, positiva o negativamente a una empresa. Esto puede provocar que algunas empresas tengan que cerrar al tiempo que permite la aparición de nuevas empresas (Hill, 1999) y (Ramírez, 1995).

Todos los elementos anteriormente citados destacan la importancia de la diferenciación entre empresas así como los medios de publicidad que éstas utilizan para hacerse presentes y lograr que sus productos y/o servicios se hagan del conocimiento de todos los usuarios y posibles clientes.

Siguiendo con el tema de la publicidad, en los últimos 20 años, han aparecido variedad de nuevas maneras para que la población mundial se comunique. Entre estos se encuentran medios van desde los actuales teléfonos celulares inteligentes (*smartphones*), las *tablets*, redes sociales y la web. Algunas empresas han aprovechado estos canales e instrumentos para acercarse a sus clientes cautivos a la vez que se acercan a sus clientes potenciales mientras que otras se han quedado atrás haciéndose *invisibles*<sup>28</sup>.

Así pues, este trabajo tiene como objetivo principal describir e ilustrar algunas formas de hacer publicidad que las micro, pequeñas y medianas empresas pueden utilizar para llegar a más clientes, aumentar las posibilidades de incrementar sus ventas y su posición en el mercado, metas que les permitirían cumplir otros objetivos amplios como contribuir al sistema económico con la generación de empleo, la vinculación con otras empresas de la misma naturaleza y coadyuvar a su permanencia en el entorno.

## Metodología

Se realizó un análisis bibliográfico a fin de encontrar elementos que dieran pauta a la discusión del tema sobre la publicidad en diferentes dimensiones. Se recurrió a la realización de entrevistas

---

<sup>27</sup> Se habla de un mercado mundial ya que, las decisiones de las empresas en otro lugar del mundo pueden afectar el actuar de una empresa local, aun cuando esta última empresa no realice operaciones de comercio internacional.

<sup>28</sup> En un sentido en el que se dice que si no se está en la web o en las redes sociales simplemente es como si no existiera.

semiestructuradas para conocer la percepción que tenían los administradores de su propia empresa así como sus planes para afrontar los cambios del mercado. La realización de una segunda entrevista se tuvo con la finalidad de conocer el seguimiento dado a los planes que ellos mismos mencionaron con anterioridad, su percepción actual sobre la publicidad y su apoyo en medios digitales.

### *Definiendo el concepto*

Actualmente, conocimiento e innovación juegan un papel importante en la administración de empresas. Es importante que este conocimiento se encuentre bien encaminado para que pueda gestionarse de tal manera que genere valor agregado para la empresa. (Amaral, 2012)

Entonces, sería preferible que el administrador de empresas contemporáneo cuente con herramientas como la capacidad de análisis para poder clasificar y descifrar la información a la cual se encuentra expuesto día con día. De esta manera se puede tomar la información relevante para dicha empresa y así diseñar las estrategias pertinentes (Chiavenato, 2010).

Esta capacidad de análisis se tiene con una educación formal pero también puede ser resultado de la experiencia que la persona desarrolla tanto en la empresa como en la vida diaria. Esta puede ser una explicación de porqué empresas con condiciones similares tienen éxito o fracasan.

Otra característica que puede distinguir a un administrador de empresas contemporáneo puede ser su capacidad de emprendimiento. Esta capacidad desarrollada tiene relevancia en el sentido de encontrar nuevas oportunidades de negocio (Schumpeter, 1950) y (Shane, 2000) o aprovechar los elementos actuales de la empresa para darle un giro a sus productos o encaminarlos hacia otros nichos de mercado e incluso llevarlos fuera de sus fronteras de origen. Este es el caso de la empresa objeto de estudio de este trabajo de investigación.

De acuerdo con Peris-Ortiz (2010) la manera de actuar de un directivo es una forma que se tiene para conocer una empresa de manera superficial. Esto significa que ser un administrador emprendedor tiene que ver también con el comportamiento que tiene con sus colaboradores, si trata de identificar formas de mejorar hablando con ellos y aprendiendo de las experiencias pasadas, etc.

Hasta ahora, lo que se ha dicho en este apartado tiene que ver con estrategias, el cómo conducir una organización, el comportamiento de los administradores, etc. También se ha hablado de diferenciarse de otras empresas. En adelante la temática tratará precisamente sobre

cómo diferenciarse utilizando estrategias de publicidad para empresas micro, pequeñas y medianas principalmente en México.

### *Publicidad y Plan de publicidad*

Antes de redactar lo relacionado con la publicidad, los autores de este trabajo hemos decidido que es importante tener una definición de estrategia; esto debido a que el plan de publicidad y en general la publicidad parten de una estrategia que ha sido concebida por el o los administradores de la empresa para mantenerse a flote.

Entonces, para centrar este trabajo, en cuanto al concepto de estrategia se refiere, se utilizará la siguiente propuesta planteada por Michael Porter (2002, pag. 8), una estrategia consiste en “delinear un plan detallado de acción que conceptúe a toda la empresa en el contexto de negocio en el que se va a desenvolver”.

La publicidad se ha utilizado desde que existe competencia entre empresas, para anunciar los productos o servicios que se ofertaban en un cierto establecimiento. Las tácticas publicitarias han sido desde la usanza de ingeniosos carteles, o bien, a través de voceadores que se encargaban de realizar la tarea de anunciar precisamente las bondades de los productos o servicios (Ferrer, 2001), (Palmer, et al., 1963). Al pasar el tiempo han ido apareciendo nuevas maneras de publicitarse y anunciarse, generando algunas ventajas para las empresas al igual que para pequeños negocios.

Dado lo anterior, se considera importante que se cuente con un plan general de desarrollo para la organización (plan de negocios) del cual pueda derivarse un plan de mercadotecnia que contenga un plan de publicidad efectiva. Una vez más se demuestra la importancia de tener un administrador capaz de formular estos planes pero que además, tenga la capacidad de aceptar comentarios y sugerencias de sus colaboradores así como de los miembros de la familia cuando se trata de empresas familiares. Esto no significa que ponga en marcha cada idea o sugerencia que le den sino que servirá como una guía para trazar sus planes.

Para realizar este plan de publicidad es conveniente tener en primer lugar el nicho de mercado al cual se estará enfocando dicho plan. Esto ayuda a la empresa a enfocarse en un grupo determinado, optimizando recursos.

El plan de publicidad, es parte de un plan de mercadotecnia que es recomendable que cumpla con tres requisitos principales: 1) debe adaptarse a las necesidades y propósitos de un área de la empresa en específico o a toda ella; 2) Debe ser realista frente a los recursos con que cuenta la empresa y; 3) ser coherente con la misión, visión y valores de la empresa. (Ferrel, 2006)

En este punto es importante mencionar que la mercadotecnia que se utiliza para un país o una región en específico difiere un tanto de la mercadotecnia internacional ya que tienen ciertos elementos específicos que en ocasiones no se toman en cuenta, pero que pueden hacer la diferencia al momento de publicitar los productos o servicios de una empresa. Este tema tiene relevancia para aquellas empresas que tengan dentro de sus planes el de realizar exportaciones como estrategia de ventas (López & Rodríguez, 2013). Tal es el caso de la empresa objeto de estudio de este trabajo.

Otra cosa importante es tener cuidado de alinear la manera de publicitar los productos con la empresa. Es decir, que se le dé énfasis al producto pero que quienes observan o escuchan la publicidad conozcan y reconozcan la empresa a la cual pertenecen estos.

#### *La publicidad desde otro punto de vista*

Cuando se habla o se escucha hablar de publicidad generalmente se piensa en lo más común: flyers, posters, lonas, espectaculares, anuncios de televisión o de radio, entre otros. Sin embargo existen otras maneras de publicitarse, a las cuales quizá no se les dé la importancia necesaria pero que pueden representar una buena fuente de publicidad tanto para personas como para empresas.

Tú mismo. Normalmente se habla del producto o servicio que oferta la empresa pero generalmente no se toma en cuenta que el vendedor, el administrador, representante o quien tenga contacto con empresarios y medios puede ser también un medio de publicidad. Vestir de manera que se pueda representar a la empresa puede resultar conveniente pues como comúnmente se dice “nunca sabes con quién te puedes encontrar” o “como te ven te tratan”<sup>29</sup>.

Dependiendo el puesto que se tenga dentro de la empresa puede ser la manera de vestir. Esto no significa que se tenga que invertir una gran cantidad de dinero en ropa pero si hay que tomar en cuenta el adquirir la vestimenta adecuada. Para ello se puede acudir con una persona con conocimientos en el tema (Valdez, 2014). Pero la ropa no lo es todo. El conocimiento que se tenga sobre el producto o servicio y sobre la empresa en general será ese plus que se necesita para que confíen en esa persona para que se puedan conseguir ventas. Conocimientos más vestimenta son una combinación que puede ayudar a la empresa.

Social Network. La red de contactos que se puedan adquirir será también importante (Carrera, 2011). En algunas ocasiones se piensa que en alguna reunión, el transporte público o en

---

<sup>29</sup>Dichos populares.

un restaurante no se puede conseguir contactos pero esto no siempre es así. Sucede que en ocasiones se tienen los contactos para salir adelante pero no se explotan. Puede ser que algún excompañero de escuela, de la universidad, su pareja o algún amigo de él o ella tengan eso que se necesita para que la empresa salga adelante. Aprovechar los contactos que se tengan al igual que hacer nuevos contactos son puntos importantes en el éxito hoy en día. Las tarjetas de presentación tienen especial relevancia en este sentido.

Social Media. En la actualidad un gran porcentaje de las personas en el mundo es parte de por lo menos alguna red social en internet. Las más usuales son Facebook, twitter y LinkedIn. Generalmente se utilizan para estar en contacto con familiares, amigos, conocidos, etc., compartir fotografías... solamente por el lado social. Sin embargo estas redes tienen una ventaja que generalmente no se les explota.

Cuando no se tiene un gran presupuesto para publicidad en medios, las redes sociales en internet pueden ser una buena alternativa pues no se necesita una gran inversión para publicitarse en ellas. Estas redes sociales van dirigidas cada una a un grupo específico de personas desde lo masivo (Facebook), hasta algo más serio (LinkedIn).

Es importante cuidar el contenido que se comparte en estas redes sociales pues no se trata solo de redactar un simple mensaje. Facebook y twitter dan espacio para publicar contenido. Ese contenido deberá ir en función del producto o la empresa siempre cuidando no excederse pues esto podría resultar contraproducente. En el caso de Facebook, si se contrata el servicio de publicidad, da opción para elegir el horario y día en que se desea aparezca el mensaje. Además da el espacio para tener una página de likes que se relacione directamente con la empresa o producto.

LinkedIn es una red social más formal. En ella se realizan o se contacta con profesionales de la industria, ramo o similares para crear una red de referencia precisamente profesional. En ella se comparte principalmente el curriculum personal o empresarial. De esta manera se da a conocer la experiencia para posibles contrataciones o trabajos conjuntos.

Dependiendo del objetivo de la publicidad que se quiera tener servirá una u otra red pues no necesariamente se tendrán que utilizar estas tres en conjunto. Se puede utilizar una u otra o incluso otro tipo de redes. Es conveniente mencionar que para tener mayor alcance se cuente con una página web a la cual puedan remitirse los usuarios. Esto dará mayor formalidad a la empresa generando, a la vez, confianza en los usuarios.

*La empresa objeto de estudio*

Una vez que se ha abordado la teoría, se procederá a describir la empresa objeto de estudio de este trabajo de investigación, se mencionarán los puntos que llevaron a tomarla como una empresa de la cual se pueden tomar algunos elementos de éxito esperando puedan servir como ejemplo para otras empresas.

### *Descripción de la empresa*

La empresa seleccionada para este trabajo de investigación es una fábrica de muebles artesanales, ubicada en una comunidad de la ciudad de Dolores Hidalgo, Guanajuato, México. Esta comunidad se identifica por la cantidad de mueblerías con las que cuenta. De entre ellas, una de las que destaca es la elegida para este trabajo.

Participan en la empresa:

Los padres. Él, que tiene la función de director general del taller y que participa en la elaboración de los muebles. Ella, que participa en las decisiones administrativas, diseño y como staff en diferentes áreas. Ambos concluyeron sus estudios hasta secundaria.

Uno de los tres hijos del matrimonio. Es el actual administrador. Tiene estudios en Comercio Internacional y es administrador del taller desde hace aproximadamente dos años, cuando regresó de Europa después de dos años de estancia por estudios y trabajo.

Esta mueblería es una microempresa familiar que comienza en 1961, fundada por el abuelo del actual administrador. Comenta el director general (padre del administrador), en la primera entrevista, que en la época en la que se abrió la mueblería solamente existían 3 talleres en la comunidad, cantidad que ha ido aumentando con el tiempo. Comenta, además, que él inicio en el taller de su padre desde muy pequeño apilando madera y limpiando el área de trabajo; con el tiempo iría adquiriendo mayores responsabilidades adquiriendo más conocimiento acerca del trabajo que realizaba.

Posteriormente, en 1994 se separa del taller de su padre para formar uno propio en la misma comunidad. Comenta el actual administrador (hijo del director general del taller) que comenzó desde los 12 años de edad en el taller de su padre igualmente apilando madera y limpiando, posteriormente estaría en el área de terminado del mueble lijando y pintando.

La esposa del director general participa activamente en cuestiones administrativas, de diseño e igualmente como staff en otras áreas del taller. Las decisiones importantes de la empresa se toman de manera consensual entre los tres integrantes de la familia.

Comentan, en la entrevista, que se trabaja bajo pedido por lo que el servicio es totalmente enfocado al cliente, desde el diseño, tipo de madera y terminado. Cuentan con 4 empleados fijos,

cantidad que aumenta según el número de pedidos que tengan. Hasta hace unos años su mercado se limitaba al nacional aunque en los últimos 5 años han realizado algunas exportaciones esporádicas a Estados Unidos además de algunos países de Europa mediante un intermediario.

Al ser un proceso de elaboración artesanal, gran parte del proceso se realiza a mano aunque utilizan algunas herramientas de bajo voltaje como ayuda para la elaboración de los mismos en cuanto a cortes y pintado se refiere. Este proceso también limita la cantidad de producción. Aunque el cuidado al detalle se aprecia a simple vista.

Sus proveedores tanto de madera como de otros materiales se encuentran en las ciudades cercanas a la comunidad, exceptuando a uno que se encuentra a cerca de 500 kms. de distancia, que les proporciona madera de mezquite, un insumo difícil de conseguir según comentan en la entrevista, pues se requieren de ciertos permisos otorgados por entidades gubernamentales para su venta y transporte.

Cuentan con un catálogo de proveedores que les permite tener siempre materiales aunque su proveedor principal no pueda cumplir con algún pedido. El proceso de tapizado, cuando se requiere, es un servicio que adquiere la mueblería con otro taller en una comunidad cercana para conservar la calidad en la realización del mueble ya que en el taller donde elaboran los muebles no se cuenta con la experiencia necesaria para el trabajo de tapicería.

Comentan padre e hijo que los trabajadores que laboran con ellos se sienten constantemente motivados puesto que se les toma en cuenta para la realización de diseños y nuevas prácticas, lo que despierta su ingenio e incrementa sus ganas de seguir trabajando con ellos en el taller.

El administrador tenía la idea de adquirir una cámara de barnizado ya que actualmente dependen del clima para poder realizar el proceso de pintura. La cámara facilitaría el trabajo sin que ello afecte el proceso artesanal del producto. Además ayudaría al medio ambiente puesto que la cámara cuenta con filtro de aire que permite limpiar el aire al entrar y salir de la cámara capturando los residuos de pintura.

En cuanto al mercado, se dirigen al sector medio-alto y alto debido a que por el trabajo y el tipo de madera los muebles son un tanto costosos. Mencionan que conocen bien a su competencia destacando que el mercado al que se dirigen no se encuentra demasiado competido en la zona. Al momento que se realizó la primera entrevista su publicidad consistía en la llamada *de boca en boca* pues no contaban con un medio de publicidad que les ayudara a promocionar y vender sus productos.

Los entrevistados comentaron que alrededor del 20% de sus ventas se deben al mercado extranjero dividiéndose en 2 o 3 pedidos anuales. Debido a las ventas nacionales sumadas a las extranjeras en el taller se trabaja prácticamente todo el año.

Otra de las características que tiene ésta micro empresa es que nunca han sido sujetos de créditos por ninguna institución pues no quieren verse comprometidos con los pagos o comprometer las finanzas del taller. Por ello no han podido aumentar el número de pedidos atendidos viéndose en la necesidad de negarse a realizar algunos muebles por el periodo de tiempo de espera. Como apoyo, tienen como estrategia, la de pasar pedidos para otros talleres de familiares de confianza que conocen la manera de hacer muebles del taller principal cuando estos tienen capacidad para poder atender los pedidos. Ello solo hasta el ensamblaje pues el proceso de terminación lo realiza el taller principal que es el objeto de estudio de esta investigación.

El pintado y detallado lo realizan en el taller principal puesto que en palabras del director general *“es lo que nos diferencia con la competencia”*.

Comenta el director general que tanto para él como para su esposa los estudios son importantes, es por ello que tomaron la decisión de dejar a su hijo como administrador del taller, además de que cuenta con los conocimientos en la realización de los muebles. Asisten anualmente a cursos de capacitación sobre tendencias en diseño, acabado y pintado de muebles. Estos conocimientos los adquieren adaptándolos a los procesos ya existentes.

Desde que el hijo tomó la administración del taller, comenzaron a formalizar la empresa con algunos planes y programas, además de que comenzaban a pensar en un plan de publicidad en medios digitales.

Los datos que hasta ahora se han mostrado sobre la empresa son resultado de una primera entrevista que se realizó con los tres principales involucrados en la empresa a finales del año 2013. Mostraron su interés por hacer crecer su negocio debido al potencial que notaban en el mercado de acuerdo con su percepción aunado al conocimiento del mismo.

En una segunda entrevista, realizada en el mes de junio de 2014 se obtuvieron los siguientes resultados:

- El hijo sigue siendo el administrador del taller.
- Luego de la primera entrevista realizada se contactaron con un experto en la realización de imagen corporativa con quien realizaron dicho trabajo, dándole identidad a la empresa. Aunado a ello diseñaron e imprimieron tarjetas de presentación y una página web sencilla pero que contiene los elementos necesarios para darse a conocer.

- Invertieron en un espacio en la feria de León, Guanajuato, México, donde dieron a conocer sus productos pudiendo llegar a más clientes potenciales.
- Se encuentran trabajando en un plan de negocios y un flujo de efectivo que les ayudaría a tomar la decisión tanto de expandir el taller como de adquirir la cámara de pintado a través de un crédito bancario que irían pagando conforme a las ventas.
- Se piensa diseñar un plan de exportación que les permita tener mayores ventas en el extranjero ya sin intermediarios, pues comentan que pueden tener un mayor margen de ganancias en los mercados extranjeros.
- Comentan tanto el administrador como el director general de la empresa, que fue buena la decisión de hacerse presentes en medios digitales. También fue buena la decisión de haber participado en un evento como lo es la feria de León les ha ayudado a incrementar sus ventas pues en el mes que estuvieron en la feria vendieron de 25 a 30% más en relación al mismo período del año anterior. Esto deja ver que también han llevado un control de ventas por periodo lo cual podría facilitarles la toma de decisiones en adelante.

## Conclusiones

Existen diversas maneras en las que una empresa puede hacerse publicidad sin tener que invertir grandes cantidades de dinero, simplemente es cuestión de fijarse un objetivo publicitario, encontrar a las personas correctas y trabajar en ello.

Cuando se trata de decidir si se trata de una inversión o de un gasto es importante que se evalúen los posibles beneficios a corto, mediano o largo plazo para tomar una decisión objetiva no solo basando en el desembolso actual.

En algunas ocasiones la suma de conocimiento del negocio (experiencia) más conocimiento de las tendencias del mercado sumado a la utilización de nuevas herramientas administrativas y uso apropiado de la tecnología puede representar una oportunidad de crecimiento incrementando sus posibilidades de éxito.

Es importante tener en cuenta los objetivos de la organización para pensar en diseñar cualquier tipo de estrategia, no solo publicitaria sino en otras áreas pues lo que funciona para una empresa puede no funcionar para otra.

En este caso en específico se cree por parte de los integrantes de la familia y la empresa que los conocimientos adquiridos por el hijo han sido lo que los ha impulsado a crecer, sin embargo, como se mencionó durante la redacción del trabajo, esto no siempre sucede de esa manera, pues alguien sin estudios profesionales pero con visión y experiencia podría tener iguales o mejores resultados dados los elementos apropiados.

### *Limitaciones*

Este es un modelo que puede no ser generalizado a las demás micro, pequeñas y medianas empresas pues las características específicas de la microempresa estudiada han permitido que se pueda dar un crecimiento paulatino.

Se estudiaron solamente empresas exportadoras. El estudio de empresas que tienen ventas solo en el mercado nacional o local podría arrojar diferentes resultados. Queda pendiente este último tema para futuras investigaciones que complementen los resultados de esta investigación y así formular conclusiones con mayor certeza.

## Bibliografía

- Amaral, C. (Octubre-Noviembre de 2012). Carta al editor. *Multiversidad Management*.
- Carrera, F. (2011). ¿Qué es el Networking? En F. Carrera, *Redes Sociales y Networking* (págs. 15-28). Barcelona, España: PROFIT.
- Chiavenato, I. (2010). *INNOVACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN Tendencias y estrategias (los nuevos paradigmas)*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Deming, E. (1986). *OUT OF THE CRISIS Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Ferrel, O. &. (2006). *Estrategia de Marketing* (Tercera ed.). México, D.F: Thomson Editores.
- Ferrer, E. (2001). *LA PUBLICIDAD Textos y conceptos*. México, D.F: Editorial Trillas.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestion de servicios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Hill, C. (1999). *Negocios Internacionales*. México, D.F: McGraw-Hill.
- López, J. d., & Rodríguez, R. (julio-diciembre de 2013). La exportación como estrategia de desarrollo de las MIPyMEs dedicadas a la producción y venta de Artesanías Mexicanas: Caso de Estudio JMB de Talavera, Dolores Hidalgo. *Gestión, Innovación y Sustentabilidad*, 2, 81-100.
- Palmer, H., Browster, A. &., & Ingraham, R. (1963). El desarrollo de la publicidad. En H. Palmer, A. &. Browster, & R. Ingraham, *Introducción a la publicidad* (págs. 21-34). New York: Compañía Editorial Continental; McGraw-Hill.
- Peris-Ortiz, M., Fernández-Guerrero, R. &., & Peris-Bornet, F. (2010). Innovaciones estratégicas y organizativas como fundamento de la competitividad. La empresa Montalt y sus relaciones con Ford-España. *Universia Business Review*, 116-135.
- Porter, M. (2002). Mucho más que poesía. *Gestión de Negocios. Edición especial Expo Management 2002*, 8-10.
- Ramírez, J. (julio-diciembre de 1995). La globalización, la competencia y el surgimiento de un nuevo paradigma de eficiencia. *Gestión y estrategia, edición internet*(8).
- Salinas, J. (septiembre-noviembre de 2004). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 1(1), 1-16.
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism and democracy*. New York: Harper & Row.

Shane, S. &. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Valdez, A. (2014). Construye tu marca personal. *Inversionista*(323), 42-57.

# Vinculación academia-industria como factor de transformación competitiva para el sector metalmecánico en México

Magda Gabriela Sánchez Trujillo  
Ma. Lourdes García Vargas  
Iris Caraveo Vázquez  
*Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*  
mgabyst@gmail.com

## Resumen

El presente trabajo está orientado a explorar el comportamiento de la industria metalmecánica de estado de Hidalgo, hacia aquellas empresas que están situadas en la zona de Tula- Tepeji con el propósito de caracterizar, e identificar los principales factores de oportunidad de este sector y que el análisis de la información contribuya a impulsar el desarrollo de proyectos de innovación, que permitan una mayor vinculación, entre el sector productivo y las instancias generadoras de conocimiento mediante la generación de proyectos de innovación en la creación o mejora de sus procesos, productos. Los resultados muestran la necesidad de fortalecer la vinculación entre el sector productivo y la universidad como un elemento importante para promover la capacidad de este importante sector.

Palabras Clave. Vinculación, sector productivo, innovación.

## Introducción

El sector Metal-mecánico alberga 13 ramas de actividad económica que conforman esta división tales como: muebles metálicos, productos metálicos estructurales, otros productos metálicos excepto maquinarias, maquinaria y equipo, fabricación y ensamble de maquinaria, equipo y aparatos electrónicos para la industria, Aparatos Electrodomésticos. Equipos y aparatos Electrónicos. Equipos y Aparatos Eléctricos de uso general. Fabricación y/o Ensamble de Automóviles, Industria Automotriz, Carrocerías Metálicas, Motores Partes y Accesorios para Automóviles. Equipo y Material de Transporte, excepto para automotores, fundición y molde de piezas metálicas ferrosas y no ferrosas, fabricación de estructura metálica tanques y calderas industriales.

En México un factor importante de desarrollo económico son las industrias metalmecánica ya que aporta un 14% del PIB según la secretaria de economía (2013) esto hace que el sector

resulte clave en el desarrollo del país puesto que se vincula con la industria automotriz, aeroespacial, plástico, cerraduras, comunicaciones y transportes, maquila y electrodomésticos. A su vez esto indica que son éstas las que a través de su actividad económica satisfacen las necesidades de la sociedad, buscando innovación y desarrollo, generando empleos, y lo más importante generar riqueza.

De acuerdo a datos de INEGI (2009) el estado de Hidalgo cuenta con empresas dedicadas a este sector en las siguientes ramas. Fabricación y/o Ensamble de Automóviles, Industria Automotriz, Carrocerías Metálicas, Motores, Partes y Accesorios para Automóviles, molde de piezas metálicas ferrosas y no ferrosas, fundidoras, fabricación de estructura metálica tanques y calderas industriales.

Estudiosos del tema señalan que la manufactura de productos de metal ha tenido constante crecimiento gracias al impulso de sectores como el automotor y el aeronáutico. Sin embargo, para su completo desarrollo necesita mayor tecnología, capacitación y educación orientada a la industria. Lo anterior, hace necesario invertir en las demás ramas de ese sector metalmecánico ya que solo se ha invertido en el automotor y el aeronáutico. Y los demás se han dejado de lado como el de plástico, cerraduras, comunicaciones y transportes y maquila.

A pesar de que en los últimos años ha habido inversiones por 10 mil 894 millones de dólares en este sector aun así las industrias de este giro han ido desapareciendo.

Del lado de las exportaciones, la Cámara Nacional de Acero CANACERO (2012) muestra que durante 2012, las exportaciones de productos siderúrgicos se ubicaron en 3.8 mil toneladas mientras que en su comparativo de 2011 alcanzaron 4.6 mil toneladas; respecto al 2012 es el segundo período más bajo de la última década ya que disminuyó 800 mil toneladas en relación al mismo período de 2011, con lo que se pone en evidencia la escasa participación de la industria siderúrgica de México en el mercado mundial del acero.

Otro factor importante es la generación de empleos ya que el sector genera más de 120 mil empleos directos y 600 mil indirectos. Según la CANACERO (2012) a pesar de que este sector proporciona un crecimiento amplio en empleo en los últimos años se han perdido 67 mil puestos de trabajo (5.4% del total de empleos de esa rama).

Estos antecedentes son importantes ya que el sector metal mecánico ha tenido crecimiento en algunos aspectos como la generación de empleos, altas inversiones, pero a su vez tiene áreas

de oportunidad que atender. Se observa que la industria siderúrgica tiene presencia prácticamente en todo el país, sin embargo el estado de Hidalgo no tiene una contribución significativa, por lo que la participación en el mercado nacional e internacional, el crecimiento del sector y por tanto la producción resulta muy heterogénea en México. Lo anterior nos permitió plantear las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el diagnóstico tecnológico del sector metal-mecánico en las pymes de la región sur del estado de Hidalgo?, ¿Cuál es la relación academia-industria con el sector metal mecánico? Para responder a ello se diseñó y aplicó un cuestionario denominado diagnóstico de necesidades tecnológicas el cual está integrado por 8 apartados: identificación de la empresa, administración, mercado, finanzas, producción, desarrollo tecnológico, recursos humanos y servicios universitarios. Los hallazgos registrados permiten caracterizar, e identificar los principales factores de oportunidad de este sector y con ello empatar las áreas prioritarias de atención requerida de las pymes de la región. El apartado de servicios universitarios por su parte muestra una escasa vinculación academia industria con lo cual se busca impulsar la gestión en este rubro a fin de contribuir al desarrollo de proyectos de innovación, que permitan una mayor vinculación, entre el sector productivo y las instancias generadoras de conocimiento.

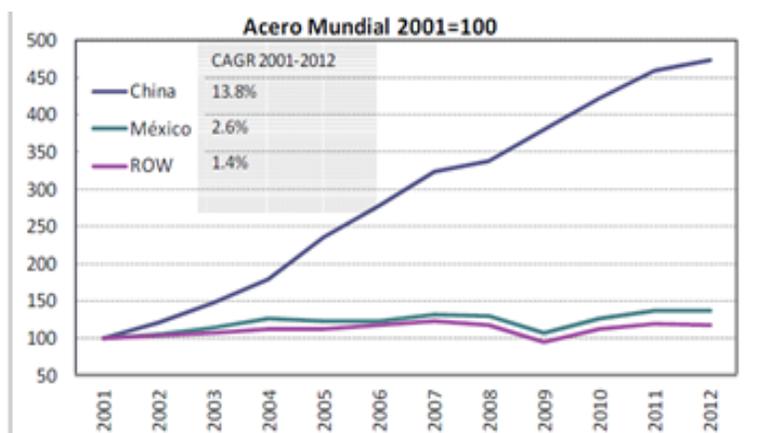
## Revisión de Literaria

### *La Industria Metal-Mecánica en el mundo*

#### *Producción Mundial de Acero 2001 -2012*

Según la Cámara Nacional del Acero CANACERO (2013). A partir de 2001, México tiene una tasa de crecimiento promedio de 2.6% por arriba del resto del mundo que creció a tasa de 1.4 % mientras que china crece a una tasa anual promedio desde su entrada a la OMC de 13.8 %.

Tal como se muestra en la figura 1.



Fuente: CANACERO con datos de World Steel Association

FIGURA 2: ÍNDICE DE CRECIMIENTO DE PRODUCCIÓN DE ACERO MUNDIAL.

En la Gráfica 1 se observa que China ha tenido un crecimiento de 13.8 y México apenas con un 2.6 esto se debe a que México importa más acero de China de lo que produce, lo cual obedece a una disminución en la producción y por ende un crecimiento lento de la economía mexicana.

Algunos estudiosos del tema aseguran que los países más desarrollados en la rama metalmeccánica del mundo son: Estados Unidos, Japón, China, e India, los cuales mantienen filiales de multinacionales en varias naciones para la importación de sus maquinarias y la puesta en marcha de su tecnología de vanguardia, para un mayor desarrollo industrial en esta rama. Los 15 países con mayor producción mundial de acero 2012 (mil de ton) son: (ver tabla 1)

TABLA 1. LOS 15 PAÍSES CON MAYOR PRODUCCIÓN MUNDIAL DE ACERO 2012

Países	Producción
China	716.5
Japón	107.2
Estados unidos	88.7
India	76.7
Rusia	70.4
Corea del sur	69.1
Alemania	42.7
Turquía	35.9
Brasil	34.7
Ucrania	33
Italia	27.2
Taiwán	20.7
<b>México</b>	<b>18.1</b>
Francia	15.6
Irán	14.5
Otros	175.8
Total	1546.8

Fuente: World Steel Association.

Como se observa en la Tabla 1 Según World Steel Association a nivel mundial, México ocupa el 13ª posición con 18.1 de producción y entre los 15 países productores de acero con 1.17 del total de la producción global.

El comercio internacional de productos metalmecánicos supera los 4.000 billones de dólares, representando más del 30% del total mundial. Dentro de esta industria, casi un 40% corresponde al sector de bienes de capital, un 20% a la industria automotriz y otro tanto al sector componentes electrónicos y artefactos eléctricos, completando el resto los demás sectores metalmecánicos. Como puede inferirse, la industria local representa una porción casi nula en el total de comercio mundial. En este sentido, las economías exportadoras más importantes son los países de la Unión Europea (Alemania, Francia, Italia), China, Estados Unidos, Japón y los países del sudeste asiático (principalmente Corea del Sur).

#### *La Industria Metal-Mecánica En Latinoamérica*

En el ámbito regional, los países con mayor influencia son Brasil y México, quedando la Argentina en un plano muy menor. No obstante, en los últimos cinco años las exportaciones argentinas crecieron a una tasa promedio anual cercana al 20%, mientras que el comercio mundial sectorial se incrementó a una tasa del 8,3%. Este no es un dato menor, ya que la Industria Metalmecánica fue una de las más dinámicas del comercio mundial de manufacturas, lo cual sitúa al desempeño local en una posición relativamente favorable A continuación se presenta la producción de acero por países en América Latina 2012 (millones de toneladas) (Tabla 2)

TABLA 2 PRESENTA LA PRODUCCIÓN DE ACERO POR PAÍSES EN AMÉRICA LATINA 2012

<i>Países</i>	<i>Producción</i>
Brasil	34.7
<b>México</b>	<b>18.1</b>
Argentina	5
Venezuela	2.6
Chile	1.7
Colombia	1.3
Perú	1

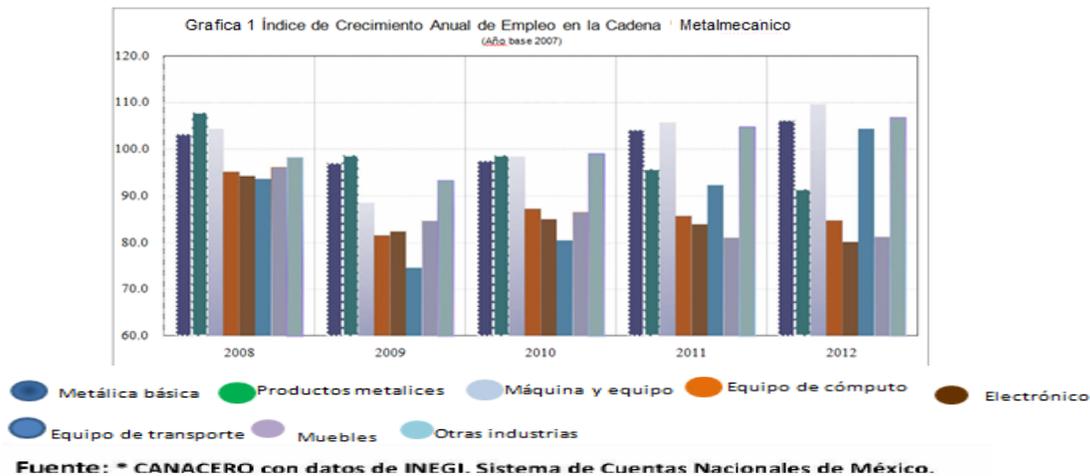
Paraguay	0.5
Ecuador	0.1
Uruguay	0.1
Otros	0.8
<b>Total</b>	<b>65.8</b>

Fuente: World Steel Association

Como se aprecia en la tabla 2 según World Steel Association, en América Latina México es el 2º. Productor con 18.1 producción y ocupa el 27.5% del total regional esto es un dato notable ya que México tiene una buena posición en América latina lo cual tiene ventajas en el sector económico ya que genera mayor empleo, y mayores ganancias al país.

### La Industria Metal Mecánica En México

De 2008 a 2012 CANACERO (2012) reporta que el índice de crecimiento de empleos generados en la cadena productiva metalmeccánica refleja una sólida participación de las industrias metálica básica y productos metálicos; de 2008-2010 fueron los subsectores con un crecimiento anual promedio de 1% superado sólo por el número de personal ocupado en el subsector productor de maquinaria y equipo. Como se observa en la (Gráfica 1).



Al interior de la industria metálica básica y de productos metálicos se observa que en 2012 hay un incremento en el sector siderúrgico mexicano esto generó más de 120 mil empleos directos y 600 mil indirectos.

### Inversiones en México

Según la CANACERO (2012) las inversiones realizadas en el período 2001-2014 acumulan un total de 10 mil 894 millones de dólares. México ha tenido inversión alta dentro del sector esto tiene como ventaja incremento de capacidad productiva en las organizaciones aunque la mayor parte ha sido en el sector automovilístico.

En el periodo 2001-2006, el sector mantuvo un programa de inversiones con 2 mil 63 millones de dólares destinados a reposición, rehabilitación, actualización, mantenimiento y ampliación.

De 2007 a 2009, se dio inicio a un plan de inversiones por 6 mil 630 millones de dólares, donde se reconfiguró el sector con la fusión de importantes empresas con plena participación en el contexto mundial y se crearon nuevas plantas productoras de acero.

De 2010 a 2014, se tiene contemplada la aplicación de 11 mil 553 millones de dólares, destinados a la ampliación de capacidad de importantes acerías y la creación de nuevas instalaciones destinados a la fabricación de productos con mayor valor agregado. CANACERO (2013).

#### *La Industria Metal- Mecánica en México*

La industria siderúrgica tiene presencia prácticamente en todo el país y en 11 estados de la República se produce acero líquido, destacando: Coahuila, Michoacán, Nuevo León, Guanajuato y Veracruz cuya producción combinada representa 80.5% del total nacional. (Ver tabla 3).

TABLA 3 ONCE ESTADOS DE LA REPUBLICA  
PRODUCTORES DE ACERO

<i>Estado</i>	<i>Participación %</i>
Coahuila	24.7
Michoacán	20.6
Nuevo león	15.6
Guanajuato	13.1
Veracruz	6.5
San Luis potosí	5.8
Puebla	4.8
<b>Edo México</b>	<b>3.1</b>
Tlaxcala	2.6

Jalisco	1.7
Baja california norte	1.5

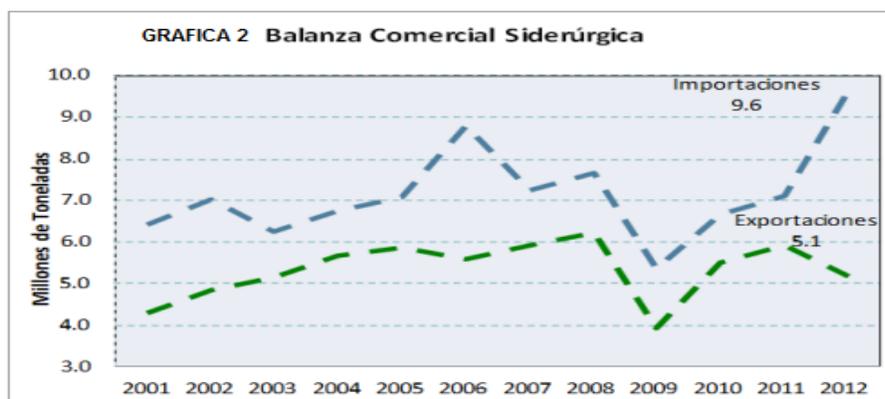
Fuente: World Steel Association

### Comercio Exterior

La industria del acero está abierta al comercio internacional con más de 100 países y un nivel de arancel de importación de prácticamente 0%; contamos con cuotas compensatorias en diversos productos pero 72% menos que Estados Unidos y 55% que la Unión Europea

Según Canacero, (2013) México si tiene un alto índice de exportaciones crecen 34.4%;el saldo deficitario de la balanza comercial retrocede 44.7%en términos de volumen ,que traducidos en valor representaron 366.4millones dólares más respecto de lo recopilado en el mismo período de 2012. Durante el primer bimestre 2013, las importaciones siderúrgicas retroceden 13.5%.

En la gráfica 2 se muestra como ha sido el movimiento de las exportaciones e importaciones en este sector en los últimos años. México ha tenido más importaciones con un 9.6 y exportaciones tan solo del 5.1 como se observa en la gráfica esto hace que la producción de acero disminuya reducen fuentes de empleo, y provocan salida de moneda nacional que se cambia por moneda extranjera. Sin embargo las ventajas de la importación hacen que los costos disminuyan y alcancen un nivel internacional de calidad, que obliga a mejorar maquinaria, materias primas y procesos, a base de importaciones, necesarias para exportar.



Elaboración con información del INEGI

De 2001 a 2008, las exportaciones siderúrgicas mantuvieron una tasa de crecimiento promedio anual de 2.1%, pasando de 4.3 millones de toneladas en 2001 a 6.2 millones de toneladas a finales de 2008. En el mismo período, la exportación de productos laminados crece a un 3% anual, destacando la demanda de productos largos, que se mantuvo estable alrededor de 900 mil toneladas.

En 2009, dada la crisis mundial, se ven afectados los requerimientos exteriores de productos, reduciendo al 22.8% el volumen de exportación, pese al incremento del 48.6% en la salida de productos largos; sin embargo en el último quinquenio, las exportaciones siderúrgicas se contraen a 5.1 millones de toneladas que refleja una débil recuperación que crece a un ritmo menor que las importaciones.

#### *Desempeño Productivo de la Cadena de Valor de la Industria Metalmeccánica*

En el proceso de desindustrialización, uno de los sectores que mayores contracciones han observado es la industria metal-mecánica. En este sector se han conjugado no sólo los efectos de la crisis financiera mundial de 2009, sino también una penetración importante de productos provenientes de China.

El PIB real de la rama metal-mecánica registró prácticamente el mismo nivel en 2010 que el que observó en 2000, con un crecimiento marginal de apenas 0.1% en promedio por año.

Al interior de la rama metal-mecánica, el comportamiento fue muy heterogéneo. Por una parte, dos ramas mostraron un crecimiento importante: la fabricación de maquinaria y equipo (que aumentó 2.3% en promedio por año entre 2000 y 2010) y la fabricación de equipo de transporte (que aumentó 1.6% por año en el mismo periodo). CANACERO (2013).

El resto de los sectores que componen a la rama metal-mecánica, fundamentalmente manufacturas ligeras, mostraron contracciones importantes.

En la década en su conjunto, este sector industrial perdió 67 mil puestos de trabajo (5.4% del total de empleos de esa rama); sin embargo, esa pérdida fue sustancialmente más elevada en 2007-2010, cuando el personal ocupado disminuyó en 163 mil personas (13.7% del total).

La pérdida de empleos en el sector ha tenido un impacto importante en la economía mexicana en la medida que los trabajadores (obreros y empleados) del sector metalmeccánica son los que tienen las mayores remuneraciones en el sector formal de la economía mexicana vinculado con su nivel de preparación, capacitación y productividad; y, desde luego, son los trabajadores con las mayores prestaciones del sector manufacturero.

La desindustrialización para la metalmecánica es notoriamente grave durante los últimos cuatro años: de los 68 subsectores que lo integran, sólo 24 mostraron un avance marginal en su producción y sólo 12 en el empleo. CANACERO (2013).

El balance para el sector en su conjunto resulta en una caída de 6.1% del valor de la producción y una pérdida de 135 mil puestos de trabajo.

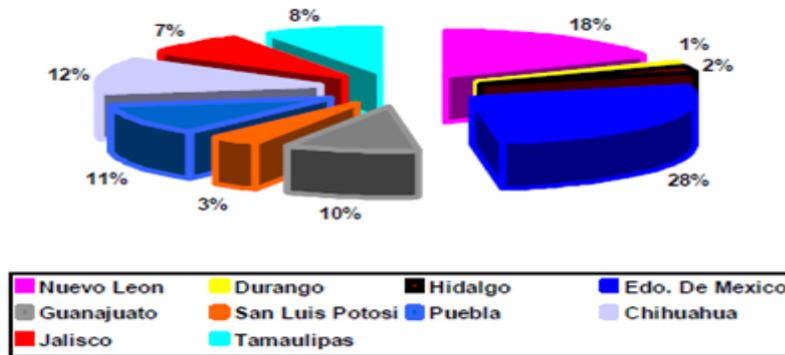
#### *La Industria Metal Mecánica en el Estado de Hidalgo*

El estado de hidalgo cuenta con un producto interno PIB en el 2014 representó el 1.84 %. El producto interno bruto (PIB) es uno de los indicadores más importantes que permiten evaluar el desempeño de la actividad económica del estado en su conjunto, ya que mediante éste indicador es posible conocer la suma total de los valores monetarios de los bienes y servicios producidos en el territorio estatal en un período determinado , según datos del censo económico 2014 se cuentan con 162 354 personas empleadas las cuales son mujeres representan 72 658 y hombres con 89 696 y las desocupadas.

En el rubro de infraestructura productiva, el estado cuenta con seis parques industriales y/o tecnológicos, la investigación solo se enfocara en tres de ellos los cuales son:

- Parque Industrial Atitalaquia
- Parque Industrial Tula
- Parque Industrial Tepeji del Río

El estado de Hidalgo es uno de los más importantes en la concentración de la industria dedicadas al giro de metalmecánica esta industria se encuentra concentrada de la forma como se ilustra la Gráfica 4



**GRAFICA 4 CONCENTRACION DE LA INDUSTRIA METAL MECANICA POR ESTADO**  
**FUENTE: Veloz, G. B Modelo Funcional de Gestión del Conocimiento para la**  
**Industria Metalmecánica de la zona Tepeapulco – Sahagún Estado de Hidalgo**

Se observa que el estado de Hidalgo representa el 2% del sector metal mecánico y el mayor productor de metal es el estado de México con el 28%.

El sector manufacturero de Hidalgo ha venido aportando al PIB estatal desde los 90's hasta el 2002 28% y 24% de total nacional. A la fecha el PIB ascendió a un 31.2 % según la Secretaria de Economía (2013), esto pone de manifiesto que este sector cada vez resulta más relevante en la economía del estado.

## Objetivos

Por lo expuesto anteriormente, el propósito de este trabajo es realizar un análisis del sector metalmecánico en la región sur del estado de Hidalgo con el propósito de caracterizar, e identificar sus principales áreas de oportunidad y que el análisis de la información contribuya a impulsar el desarrollo de proyectos de innovación, que permitan una mayor vinculación, entre el sector productivo y las instancias generadoras de conocimiento mediante la generación de proyectos de innovación en la creación o mejora de sus procesos y productos.

## Método

El método científico utilizado para la investigación es el inductivo, de tipo exploratorio descriptivo, planteando un análisis situacional, que se evaluó mediante una investigación de campo utilizando como herramienta un cuestionario que se denominó Diagnóstico de Necesidades Tecnológicas. Para evitar la manipulación de los datos y obtener una mayor confiabilidad en los resultados la aplicación se realizó *in situ* directamente con los gerentes o propietarios de las empresas. La muestra está integrada por 30 empresas la selección se hizo considerando el tamaño PYMES por número de empleados y la disponibilidad y acceso a la información.

El instrumento está conformado por 169 ítems divididos en 8 secciones: Datos generales, administración, desarrollo tecnológico, finanzas, mercado, producción, recursos humanos, y servicios universitarios. Después de la recolección de datos se realizó la base de datos en Access para facilitar el análisis e interpretación de información.

## Resultados

Dentro del primer apartado Administración: En cuanto a la definición de la misión el 40% de las empresas tienen en claro la razón de ser de la organización lo que les permite avanzar a un mismo objetivo, sin embargo, el 60% de las organizaciones no cuentan con una misión lo que dificulta que los empleados se encuentren familiarizados con la organización y cuenten con un sentido de identidad. Con lo que respecta a las metas y objetivos 50% de las organizaciones cuentan con estos mientras que el otro 50% no los tienen contemplados dentro de su planeación estratégica, dentro de este 50% 2 organizaciones cuentan con objetivos específicos por área.

Al ser las encuestas aplicadas a PyMES el 80% no cuentan con un organigrama y en cuanto a la investigación y desarrollo el 90% aún no han enfocado esfuerzos a enriquecer estas áreas.

En el rubro de mercado: 70% de las empresas no establecen objetivos de ventas claros lo que ocasiona que el 80% de las organizaciones encuestadas no tengan ni idea de la participación que tienen dentro de su mercado originando así la pérdida de clientes y el no aprovechar estrategias de penetración de mercados, sin embargo, 80% de las organizaciones conocen a sus

principales competidores aunque no se preocupan por utilizar herramientas de análisis de competencia.

Respecto al área financiera: El 50% de las organizaciones realiza estados financieros de las cuales únicamente el 20% los realiza de manera anual, según lo indica la ley, por lo cual se podría decir que se tiene un control de las ganancias que está generando la organización, estados que son revisados en un 37% por el gerente general.

El rubro de Producción: el 80% de las organizaciones no cuentan con un responsable en el área de Planeación de la producción descuidando esta área y aumentando los faltantes en ventas desabastecimiento de mercados, además de que se pierde el control del almacén de materia prima (60%). Al no contar con una persona responsable en esta área se carece de un programa de producción adecuado (80%).

Dentro del proceso de producción se encuentra el almacén de producto terminado del cual el 90% de las organizaciones no cuenta con un control, sin embargo, aun observando las deficiencias con las que cuentan las organizaciones el 90% de ellas no ha solicitado asistencia técnica en este aspecto lo que impide que se logre un mayor aprovechamiento de los recursos lo que disminuirá los costos y aumentara las ganancias.

La innovación tecnológica es otro aspecto considerado el cual destaca que el 90 % de las empresas no cuenta con proyectos de desarrollo tecnológico, lo que disminuye la competitividad de sus productos en el mercado, ya que al contar con mayores conocimientos e inversión dentro de esta área pueden agilizar sus procesos y disminuir costos en la producción. Sin embargo aunque las empresas intentaran realizar investigación y desarrollo el 90% no se encuentran preparadas para el reto que este representa. Mostrando cierto interés en el desarrollo tecnológico el 80% de las empresas cuentan con personal capacitado para el desarrollo de nuevos productos que les permitan explorar nuevos mercados, y con el afán de conocer un poco más los avances tecnológicos con los que cuenta su competencia, el 80% de las empresas realizan benchmarking tecnológico.

Respecto a la competitividad de productos y servicios el 90% de las empresas no cuenta con un administrador de proyectos de investigación y desarrollo, es decir, la investigación y desarrollo no se planea, organiza, dirige ni controla, lo cual genera una desventaja ya que al no tener un camino definido los esfuerzos se realizan en vano. Además de que el 80% de las empresas no asigna un presupuesto para el desarrollo tecnológico con lo cual le restan importancia a lo que

podría significar su futura permanencia en el mercado o la oportunidad de explorar nuevos mercados.

Tocante al desarrollo tecnológico el 70% de las empresas no cuentan con proceso de ensamble fuera de la empresa, es decir, no utilizan la herramienta de outsourcing o en su defecto no la conocen, como se determinó en otras áreas como recursos humanos las empresas prefieren hacer este tipo de procesos de manera interna.

El 50% de las empresas concuerdan que es necesario contar con asesorías que les permitan explotar la profesional en cambios tecnológicos, sin embargo el 90% no necesitan apoyos económicos para el desarrollo de proyectos tecnológicos.

El 90% de las empresas cuentan con un rango aceptable de calidad en sus productos, lo que los hace competitivos en el mercado, sin embargo, el 80% de las empresas no cuentan con un departamento establecido de control de calidad y atención al cliente por lo que sería conveniente conocer bajo que estándares se están evaluando los productos.

Dentro del apartado de recursos humanos: Destaca la selección de personal realizada por la organización (100%), evitando el uso de agentes externos que se especialicen en la aplicación de instrumentos de reclutamiento y selección, aunque el 80 % de las organizaciones requieren de mano de obra especializada.

En el último apartado correspondiente a los servicios que ofrece la universidad a través de la vinculación el 80% de las organizaciones consideran necesario el fortalecer y estrechar la vinculación en el sector productivo, lo cual podría ofrecer mayor oportunidad a los recién egresados y a las organizaciones en las cuales pueden aplicar sus conocimientos en las áreas de oportunidad.

## **Conclusiones**

En general con la aplicación del instrumento Diagnóstico de Necesidades Tecnológicas se observa que la mayoría de las empresas carecen de formalidad, de métodos y procesos que permitan hacer más eficiente su actuar dentro del mercado.

Esta deficiencia representa una oportunidad para los profesionistas recién egresados quienes pueden ofrecer sus conocimientos y de alguna manera concientizar a las organizaciones sobre los cambios que requieran para hacer más eficientes sus procesos y mejorar la calidad de sus productos. Esta necesidad aunada a la respuesta positiva de las organizaciones de integrar egresados de la Universidad y apoyar la vinculación con el sector productivo permitirá una mayor

integración Escuela-Empresa orientada a contribuir en la generación de proyectos, estudios en beneficios de ambas entidades.

Afortunadamente, las empresas están abiertas a trabajar con quienes puedan lograr mejoras en todas y cada una de sus áreas de oportunidad, lo que facilita el poder reestructurar procesos remotos y hacer más eficiente a la organización ofreciendo la oportunidad de ampliar nuevos mercados y por lo tanto el aumento de ventas lo que crearía mayores utilidades para ser invertidas en tecnología.

Además, con los resultados se pueden identificar los factores que intervienen en el crecimiento de las empresas en el sector metal-mecánico para contribuir a impulsar el desarrollo de proyectos de innovación, que permitan una mayor correlación, entre el sector productivo y las instituciones generadoras de conocimiento lo cual es el principal objetivo de esta investigación.

### **Bibliografía**

- Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero. (2012). *Acero en cifras* Comisión de estadísticas. CANACERO
- Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero. (2013). *Acero en cifras* Comisión de estadísticas. CANACERO
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2009).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011). *Clasificación de Actividades Económicas Encuesta de Empleo*. Recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/encuestas/hogares/Cae\\_ene.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/encuestas/hogares/Cae_ene.pdf)
- Secretaría de Economía (2013). *Actividad Económica*. Recuperado de: <http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/hidalgo#>
- Veloz, G. B. (2006). *Modelo Funcional de Gestión del Conocimiento para la Industria Metalmeccánica de la zona Tepeapulco – Sahagún Estado de Hidalgo*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

# Gobernabilidad en empresas familiares del sector camaronero de altura de Campeche, México

Román Alberto Quijano García  
Jorge Raúl Aguilar Tello  
Fidel Ramón Alcocer Martínez  
*Universidad Autónoma de Campeche*  
rq6715@hotmail.com

## Resumen

El estudio de las estructuras de gobierno, la transmisión de experiencia y la cultura empresarial, son temas que deben ser evaluados en las empresas familiares como parte de su planeación de largo plazo y que se reflejan inevitablemente en los procesos de sucesión y transmisión de propiedad. Esta investigación es de tipo descriptivo porque se mide información sobre las variables que participan en el problema, con diseño no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante cuestionarios administrados a los líderes de las organizaciones; el principal objetivo es identificar las estructuras de gobierno implementadas en estas organizaciones como reflejo de la experiencia y cultura empresarial desarrollada por los socios fundadores. Los resultados indican que las variables estudiadas responden a la experiencia generacional y la cultura organizacional fomentada por el líder, quien tiene la responsabilidad de alcanzar la transición generacional, mejorando los procesos de gestión empresarial, definiendo con precisión los órganos de gobierno, para una adecuada toma de decisiones en el seno de la familia y en la organización.

*Palabras claves:* empresa familiar, estructuras de poder, gobernabilidad.

## Introducción

### *Antecedentes*

Las empresas familiares han sido descritas con base a sus características aún cuando no sean generalizadas dada su variedad y complejidad. De acuerdo con Marcelino, Baldazo y Valdés, (2012) se le puede analizar considerando su nivel de administración sistematizada presentando las siguientes características:

- a) preocupación por las perspectivas de largo plazo
- b) devoción por la continuidad de la empresa
- c) generación de una comunidad de empleados
- d) vinculación estrecha con los clientes
- e) liderazgo de la familia

- f) participación amplia de los miembros de la familia
- g) participación prevista o real de las generaciones posteriores y consideran importante los temas relacionados a la continuidad de largo plazo, desarrollo de sus empleados y la comunidad, así como las relaciones con los clientes

Por el contrario, las empresas familiares que presentan estancamiento administrativo se caracterizan por:

- a) enfrentan restricciones de recursos
- b) evitan el crecimiento
- c) están condenadas a una vida corta
- d) tienen estrategias conservadoras
- e) ven al fundador de la empresa como una reliquia
- f) su espíritu es de clan y amiguismo
- g) organización obsoleta con nepotismo destructivo
- h) falta de gestión profesional
- i) la sucesión se da por caprichos de la familia y no por la competencia.

Estas diferencias se hacen mayores al iniciarse procesos diferenciadores como el desarrollo de gobierno corporativo y la planeación de la sucesión.

#### *Planteamiento del Problema*

Diversos estudios como los desarrollados por Klein, Astrachan y Smyrnios (2005) y Vallejo (2008) evalúan el estilo de liderazgo del socio fundador y cómo este influye en la forma en que se ejerce el poder mediante la propiedad accionaria, cómo se adquiere la experiencia operativa y la forma en que se reflejan en la cultura empresarial, factores que se consideran determinantes en el tipo de administración implementada en las firmas familiares y que trascienden en temas fundamentales como la estructura de la propiedad y el gobierno corporativo.

El sector camaronero de altura contribuye a la economía de México (Cámara Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola, 2012), y su permanencia y desarrollo es primordial para el gobierno federal y el de los Estados donde se desarrolla, ya que a través de esta actividad se provee de ingresos a parte de la población económicamente más vulnerable mediante la generación de empleos. Actualmente este sector atraviesa por problemas financieros que son consecuencia entre otros factores, de la toma de decisiones desarrollada por líderes con experiencia empresarial, pero con un enfoque administrativo diferente a las exigencias actuales de la economía, la globalización y su propio mercado, que demanda un gobierno corporativo integral; por lo tanto es necesario

evaluar la estructura mediante la cual se lleva a cabo la toma de decisiones y que emerge de factores como la cultura empresarial elemento determinante en el diseño de estrategias de largo plazo necesarias para el desarrollo y permanencia en el sector.

#### *Preguntas de investigación*

Las estructuras de control y poder así como la experiencia empresarial adquirida se reflejan en la administración de la empresa familiar, por ello esta propuesta de investigación se centra en las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cómo se adquiere y transmite la experiencia empresarial en las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche?
- 2) ¿Cuáles son las estructuras de poder para la toma de decisiones en estas organizaciones?
- 3) ¿Cómo percibe la cultura empresarial el socio fundador y la influencia de la familia en las mismas?

### **Objetivos**

Toda organización desarrolla un proceso de dirección y control mediante la toma de decisiones ideada y respaldada por el líder. El presente estudio pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- 1) Identificar la forma en que se transmite la experiencia organizacional y el control en las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche.
- 2) Identificar los medios de control y de gobierno implementado en estas empresas.
- 3) Determinar la percepción del socio fundador respecto a la cultura empresarial y la influencia de los demás miembros del núcleo en la organización.

#### *Limitaciones y delimitaciones del estudio*

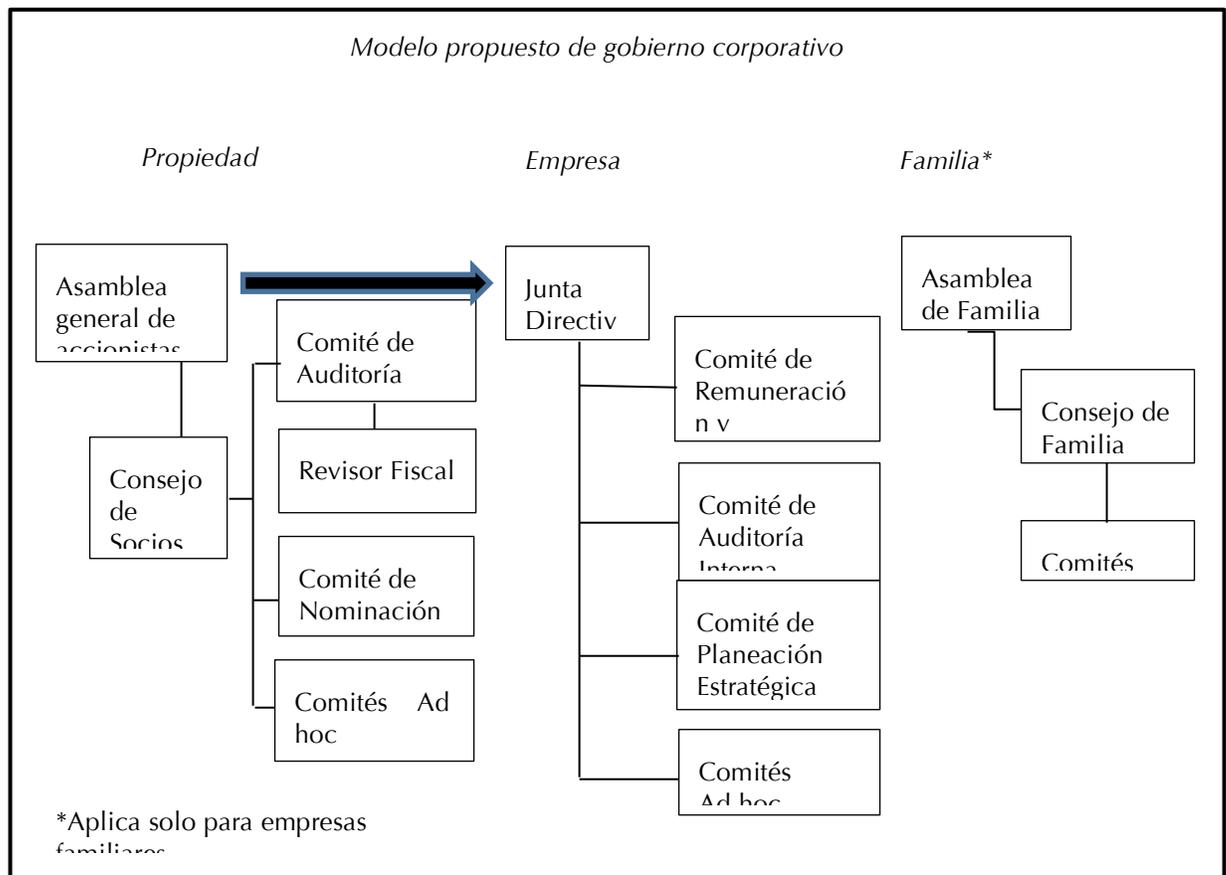
El acceso a la información empresarial se restringe por la rivalidad en un sector donde las estrategias de control de costos y financiamiento implementadas han permitido su permanencia en el mismo. Las empresas sujetos de estudio pertenecen al sector camaronero de altura establecidas en la ciudad de Campeche, las cuales contribuyen en lo económico, al proveer fuentes de empleo para la población con menor preparación académica y de menores ingresos salariales y oportunidades de empleo.

## Revisión de la literatura

### Gobernabilidad en empresas familiares

De acuerdo con Gómez y Zapata (2013), el gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas, consiste en una asignación eficaz de las responsabilidades dentro de la empresa mediante un conjunto de reglas, sistemas y procesos. Estos investigadores desarrollan un estudio donde proponen un modelo para empresas latinoamericanas familiares, mediante la revisión de códigos de gobierno corporativo de diferentes regiones del mundo, para Latinoamérica analizaron Brasil, México y Colombia evaluando los plazos para la realización de la asamblea general de accionistas, políticas de remuneración de administradores, los consejos de familia (encargados de discutir los temas familiares y las expectativas de sus miembros, planear la sucesión y la transferencia de propiedad), conformación de la junta directiva y sus funciones, así como de los comités de auditoría. El modelo propuesto se observa en la Figura 1.

FIGURA 1: MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO



Fuente: Elaborado por Gómez y Zapata (2013)

Gómez y Zapata (2013), concluyen que las prácticas de gobierno corporativo se recomiendan para empresas que cotizan en bolsa pero que deben ser adoptadas por las empresas familiares sin importar su tamaño considerando que en el ámbito de la propiedad el órgano de gobierno debe ser la asamblea general de accionistas, en la dimensión de la empresa debe regir la junta directiva y en área de la familia la asamblea de familia mediante la creación de un consejo familiar.

Por su parte Omaña y Briceño (2013), analizan comparativamente la gerencia en empresas familiares y no familiares orientándose a conocer las diferencias y semejanzas en temas como sucesión, financiamiento, órganos de gobierno, normas de funcionamiento y profesionalización. Los resultados que obtuvieron para la dimensión de órganos de gobierno señalan que pocas empresas familiares poseen asamblea general de accionistas y consejo de administración e incluso algunas señalaron no contar con alguna de estas figuras, por el contrario las empresas no familiares estudiadas presentan porcentajes más altos de órganos de gobierno e incluso combinaciones de los mismos. Cabrera, Déniz y Martín (2011), estudiaron la vinculación entre los consejos de administración implementados en empresas familiares y el potencial de las mismas para adoptar las normas de la responsabilidad social, encontrando que las empresas de mayor tamaño, edad y evolución generacional con consejos de administración profesionales (no solo familiares) son aquellas que tienen una mayor propensión a adoptar un comportamiento socialmente responsable. Chiner (2011), agrega que la empresa familiar además de un buen gobierno corporativo debe disponer de un buen gobierno familiar para asegurar sus ventajas competitivas fundamentales, la estabilidad accionaria y la visión a largo plazo para lograr traspasar el legado de la organización a las siguientes generaciones.

Jaffe y Lane (2004), analizan los aspectos clave que deben evaluar las empresas familiares que han pasado ya de la primera generación y se preparan incluso para la siguiente. En su estudio plantean modelos y mejores prácticas para desarrollar una dinastía familiar efectiva y una infraestructura de gobierno que permita el crecimiento de la firma. Denominan familias multigeneracionales a aquellas que logran desarrollar varias ramas, y portafolios de negocios exitosos. Las familias no pueden delegar completamente las funciones de toma de decisiones, sino que tienen que desarrollar estructuras y procesos que optimicen las relaciones intrafamiliares y armonicen el establecimiento de metas y objetivos; esto se conoce como gobernabilidad, y debe permitir la creación de negocios que generen riqueza mediante diversificación de sus portafolios de activos o reinversión de utilidades.

Jaffe y Lane (2004) plantean dos tipos de estructuras de gobierno: la primera es aquella dinastía de familia que evoluciona bajo la dirección de una junta de directores, que supervisa de forma independiente las operaciones especialmente bajo condiciones de crisis económicas. El segundo tipo de dinastía familiar es aquella que ha vendido la estructura inicial de la empresa e integra un nuevo portafolio, diversificándose bajo nuevas actividades con estructuras propias pero con un propósito común. El tener una estructura de gobierno en cierta forma contribuye a que los negocios y las entidades financieras no se salgan de control y pierdan lo alcanzado en solvencia moral y social por no tener un rostro humano con misión y valores (Jaffe y Lane, 2004).

#### *La cultura y experiencia empresarial en empresas familiares*

Esparza, García y Duréndez (2010) desarrollaron un estudio descriptivo con fuentes teóricas y empíricas sobre la cultura en las firmas familiares concluyendo que ésta influye de manera importante en el comportamiento gerencial y en la mejora de su rendimiento y gestión. Vallejo (2008) destaca la importancia de la cultura en las firmas familiares al evaluar factores como la homogeneidad en el tamaño de la firma y de la influencia del ambiente, considera que la cultura es una de las fuerzas más poderosas y estables dentro de las organizaciones y con influencia en la ejecución financiera y en el desarrollo interno; concluye en su estudio que en las empresas familiares:

- a) los empleados de las firmas familiares muestran niveles más altos de lealtad, involucramiento e identificación, los cuales se traducen en un compromiso más fuerte hacia la firma
- b) hay una mejor atmósfera de trabajo en las firmas familiares y niveles más altos de participación y confianza entre los individuos que se traduce en una mayor armonía organizacional
- c) estas firmas reinvierten más sus ganancias orientando su administración a largo plazo y
- d) el liderazgo ejercido en las firmas familiares es más transformacional, lo que lleva a un mayor grado de cohesión entre los miembros de la organización, a diferencia de las firmas no familiares

Poza (2005) señala que los fundadores de firmas familiares suelen manifestar un desdén natural hacia la arquitectura organizacional, como el establecimiento de sistemas, de prácticas administrativas profesionales y de mecanismos de gobierno. Danes, Zuiker, Kean y Arbuthnot

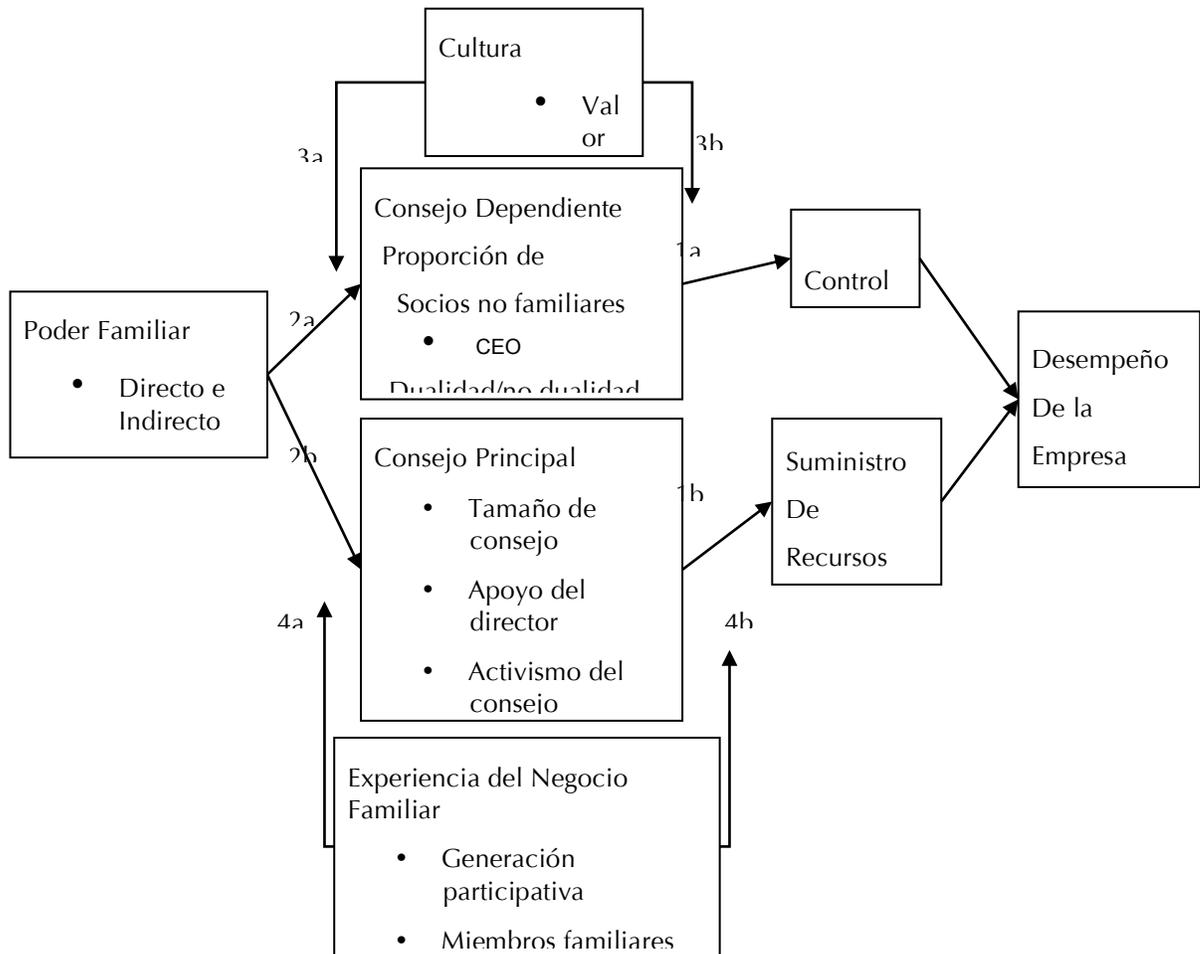
(1999) estudiaron al conjunto de elementos predictores de tensiones en el logro de metas de las empresas familiares señalando que si la familia como núcleo es sana, respecto a sus niveles de estrés, entonces esto facilita alcanzar las metas propuestas independientemente del tipo de administrador que la dirija, es decir, ya sea un miembro de la familia o un profesional del área no familiar.

Heredar el liderazgo de una empresa familiar de una generación a otra se ve complicado por los cambios en el patrón de negocios familiar, en la medida que crece la empresa se requiere un mayor grado de conocimiento profesional, y la empresa puede verse presionada a romper el molde paternalista, que le da mayor prioridad a la autoridad familiar y menos atención a la capacidad profesional (Longenecker, Moore y Petty, 2001). Planear para lograr la transición de una generación a otra es un proceso difícil y se considera el compromiso más importante en la administración de empresas familiares y éste se hará presente tarde o temprano por diferentes razones (Sorenson, 2000), su falta de previsión como es sabido puede llevar a la división familiar y como consecuencia a la desaparición de la organización; y es aquí donde se da la contribución del estilo de liderazgo al éxito de la familia y la empresa, como indica Vilaseca (2002).

Por su parte Corbetta y Salvato (2004) señalan que los elementos de poder, cultura y experiencia tienen presencia desde la junta de directores y que estas características según su grado de presencia influyen en las decisiones que los mismos toman para dirigir a las firmas familiares; sostienen que la junta de directores es un cuerpo regulador cuyas funciones van desde la representación de los accionistas hasta funciones de monitoreo de operaciones y que los papeles varían según la cultura de cada país.

Desarrollaron un modelo de contingencia de los cuerpos de directores de empresas familiares partiendo del poder que tiene la familia y describen cómo la cultura y la experiencia empresarial familiar influyen en el equipo de directores analizando la proporción de directores familiares, la dualidad de los CEO's, el tamaño del cuerpo directivo, sus antecedentes y dinamismo para concluir que una combinación adecuada de las características anteriores provee un mejor control y una provisión eficiente de recursos que conforman la estructura de la firma como se observa en la Figura 2.

FIGURA 2: MODELO CONTINGENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE UN NEGOCIO FAMILIAR.



Fuente: Corbetta y Salvato (2004)

Corbetta y Salvato (2004) apuntan que la composición de los cuerpos directivos y la forma de administración de las firmas familiares es motivo de análisis constante, pues diferentes estudios convergen en que son aspectos fundamentales en la vida diaria de la organización, la manera en que resuelven sus conflictos y el diseño de directrices hacia el largo plazo; Hall y Nordqvist (2008) evaluaron la competencia formal y cultural de la administración profesional de las empresas familiares, siendo que solamente la primera está reconocida de forma explícita en la literatura que existe en el tema y no así las implicaciones de la competencia cultural argumentado que sin ésta, un ejecutivo está propenso a trabajar con menos eficiencia sin importar su formación profesional y el lugar que ocupa como miembro de la familia. Generalmente se relaciona la administración profesional como aquella desarrollada por administradores ajenos a los miembros de la familia; esta confusión se deriva de las investigaciones que buscan las principales diferencias entre empresas familiares y no familiares, sin embargo este concepto no se refiere a quiénes administran

la firma sino a la forma en que se administra y los resultados que se obtienen, por lo tanto como elemento sustancial, se tiene a la competencia cultural como factor clave en una administración profesional exitosa; y ésta tiene como elementos claves las relaciones, las normas y los valores familiares. Por lo anterior los investigadores Hall y Nordvist (2008), determinan que una competencia cultural familiar es parte integral de la administración profesional en las firmas familiares al contribuir a la formación de la identidad empresarial e igualmente señalan que la misma dinámica de las organizaciones lleva a los miembros de la familia que dirigen a la empresa a buscar una administración profesional como vía para lograr un desarrollo constante y permanencia constante; lo describen como un proceso “natural” al cual deben someterse las organizaciones que han llegado a ser exitosas.

Otra conclusión es que la noción de administración profesional es en la mayoría de los casos indiferente para los miembros de la familia aunque sí tienden a calificar a los administradores no familiares según su capacidad formal y no por su competencia cultural, pues ésta tendría que ser adquirida, siendo un primer paso el darles a conocer los valores específicos, las normas y los objetivos y metas que tiene la empresa, un segundo paso es mantener una comunicación constante que garantice la comprensión por parte de los administradores familiares de las estrategias de largo plazo para identificar claramente el rumbo de la firma familiar.

#### **Método**

Investigación de tipo descriptiva porque se pretende medir o recoger información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio como el ejercicio del poder mediante estructuras de gobierno y la transmisión de la experiencia empresarial. El diseño es no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante encuestas a los socios fundadores; teniendo como objetivo el describir variables y analizar su incidencia e interrelación.

El método utilizado para la recolección de información cuantitativa y cualitativa es a través de trabajo de campo y la técnica empleada es el cuestionario (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

#### *Sujetos en el estudio*

Empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche y que aceptaron participar en el estudio. Se eligió como población las empresas de este sector al considerar dos aspectos: a) generan empleo para individuos que en su mayoría no cuentan con niveles de estudio que les permitan acceder a otras actividades, y b) por su contribución a la economía del estado.

Las empresas identificadas con esta especialidad fueron 44, según el directorio de socios del Sistema Producto de Camarón de Alta Mar del Estado de Campeche AC al día 31 de julio de 2012, como se observa en la Tabla 1.

TABLA 1.- EMPRESAS CAMARONERAS DEL SECTOR PESQUERO DE ALTURA DE LA CIUDAD DE CAMPECHE 2012

<i>Sector</i>	<i>Empresas Físicas</i>	<i>Personas</i>	<i>Empresas Morales</i>	<i>Personas</i>	<i>Total</i>
Empresas camaroneras de altura		14		30	44

Fuente: Sistema Producto de Alta Mar del Estado de Campeche AC (2012).

Del universo antes señalado se identificaron y eliminaron 14 de las empresas por estar constituidas bajo el régimen de Personas Físicas con actividad empresarial, y que no estaban constituidas como sociedades mercantiles (personas morales) lo que redujo la población a 30 empresas. Adicionalmente al momento de realizar las entrevistas a las 30 empresas consideradas en la población, se discriminaron aquellas que no cumplen los requisitos para ser consideradas como empresas familiares y entonces tener plenamente delimitada la población: 1) la tenencia accionaria y 2) la participación de por lo menos dos de los miembros de la familia en su administración y funcionamiento (Longenecker et al, 2001); esta situación no pudo preverse hasta el momento de aplicar el cuestionario al director de cada empresa y conocer la integración accionaria así como la relación filial y laboral de los socios que la integran. De las 30 empresas familiares identificadas, participaron 24, lo que representa el 80% del universo inicial.

#### *Instrumento*

Se administró el cuestionario diseñado por Klein et al. (2005) quienes lo desarrollaron al estudiar la influencia y repercusión de las variables: poder, experiencia y cultura en firmas familiares alemanas; para ello obtuvieron una muestra al azar evaluando finalmente las respuestas de 1,140 socios fundadores. Con estos elementos los autores construyen una escala cuya validez radica en 1) la facilidad de medidas y comparaciones adecuadas, 2) permite determinar el nivel de la influencia familiar y 3) la aplicación e identificación en la construcción del modelo de variables dependientes e independientes. La confiabilidad del instrumento fue determinada por los autores mediante el alpha de Cronbach por cada factor que integra la escala siendo éstas: poder 0.749, experiencia 0.958 y cultura 0.932. La composición del instrumento antes descrito se plasma en la Tabla 2.

Tabla 2: Operacionalización de variables y especificaciones del instrumento

<b>Variable</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Reactivos</b>	<b>Proporción</b>
Poder	Se refiere al dominio financiero ejercido en el negocio, y al control del mismo a través de la dirección o de la participación de la familia en los cuadros de mando directivo.	1-4	18%
Experiencia	Es la experiencia sumada de los miembros de la familia que participan en el negocio y está operacionalizada por la generación al frente de la dirección y la propiedad.	1-6	28%
Cultura	Se refiere a los valores y compromiso de los familiares y empleados con el negocio familiar.	1-12	54%

Fuente: Elaboración propia con datos de Klein, Astrachan y Smyrniotis (2005).

Se desarrolló una prueba piloto con el fin de comprobar la correcta comprensión de las preguntas planteadas y evitar desvíos en los objetivos propuestos, así como adaptar a la población de estudio al instrumento antes citado. Se administró el cuestionario al 10% de la población inicialmente contemplada obteniéndose un alfa de Cronbach de 0.758 por lo que se le consideró confiable. Posteriormente a la administración del instrumento se estableció la confiabilidad del mismo al obtener un alfa de Cronbach de 0.735 parámetro que se considera aceptable (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

En una primera fase se aplicaron cuestionarios de forma personal a los propietarios de las empresas con una duración de veinte minutos por cada cuestionario. Para analizar la información cuantitativa obtenida de los cuestionarios administrados a los propietarios de las empresas se realizó un análisis estadístico descriptivo y de frecuencias de las principales variables. Estos instrumentos consideran puntajes asignados en una escala tipo Likert con valores que oscilan de 1 a 5, siendo 5 el valor que se considera el más alto. Posteriormente con un análisis de varianza (ANOVA) se determinaron las diferencias presentes entre cada una de las variables.

### **Resultados Esperados**

Las 24 empresas que participaron finalmente en el estudio reportaron ser familiares ya que la propiedad de las acciones estaba en manos de los miembros integrantes de las mismas, y que no participaban dentro de algún corporativo, es decir no han celebrado alianzas estratégicas.

De la información generada por el instrumento en su dimensión “poder”, se obtuvo respecto a los órganos para la toma de decisiones, que siete empresas (28.8%) reportaron tener una junta directiva que colabora en la toma de decisiones, sin embargo, se observa que todos sus integrantes son familiares, aun cuando tienen directivos no familiares; las diecisiete restantes señalan tener únicamente el consejo de administración como órgano de gobierno. Cabe resaltar que cinco

empresas reportan tener un socio no familiar pero no forman parte de la junta directiva. Véase Tabla 3.

TABLA 3: MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DE LA JUNTA DIRECTIVA

<i>No de Elementos</i>	<i>Consejo de Administración</i>		<i>Junta Directiva</i>	
	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
2	9	37.5	2	8.0
3	10	41.7		
4	5	20.8	5	20.8
0			17	71.2
	24	100	24	100

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión de “experiencia generacional” señala que de todas las empresas participantes sólo una reporta que la dueña de la compañía es la segunda generación, y todas las demás son propiedad de la primera y que son ellas mismas quienes administran la empresa, aunque el 33% informa que ya están participando dentro de la operación ambas generaciones (Tabla 4).

TABLA 4: GENERACIÓN QUE ES PROPIETARIA, ADMINISTRA Y PARTICIPA ACTIVAMENTE EN LA EMPRESA FAMILIAR.

<i>No. de Generación</i>	<i>Generación Propietaria</i>		<i>Generación Administra</i>		<i>que Generación Activa</i>	
	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Primera	23	95.8	23	95.8	16	67.0
Segunda	1	4.2	1	4.2	1	4.2
Ambas					7	28.8

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los participantes familiares activos en la administración de las empresas, señala que existen dos firmas en las que entre 1 y 3 familiares no participan activamente, y otras 2 cuentan con dos integrantes familiares no interesados aún en la dinámica empresarial (Tabla 5).

TABLA 5: FAMILIARES QUE PARTICIPAN ACTIVAMENTE, QUE NO PARTICIPAN Y AÚN NO INTERESADOS EN LA EMPRESA FAMILIAR.

<i>Número de Familiares</i>	<i>Participantes Activos</i>		<i>No Participan</i>		<i>Aún no Interesados</i>	
	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
0			22	91.8	22	91.8

1			1	4.1		
2	9	37.5			2	8.2
3	10	41.7	1	4.1		
4	5	20.8				
		<hr/>				
	24	100	24	100	24	100

Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse que la frecuencia más alta es de 3 integrantes familiares que participan activamente en la empresa (41.7%), y que en el caso de las firmas estudiadas es un miembro de la familia quien no participa en la organización (8.2%) y que el 91.8% de las mismas reportan no tener miembros aún no interesados en participar dentro de la vida de la organización.

El cuestionario administrado a veinticuatro propietarios de las empresas familiares del sector camaronero de altura evalúa tres dimensiones: estructuras de poder, experiencia generacional y cultura empresarial. Para el caso de la dimensión cultura se determinó tanto la media como su desviación estándar, con el objetivo de analizar los reactivos más cercanos y lejanos de los valores asignados así como el nivel de dispersión de las respuestas. Véase Tabla 6.

TABLA 6: ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA RELATIVA A LA DIMENSIÓN CULTURA (ESCALA 1-5).

<i>Reactivo</i>	<i>Valor mínimo</i>	<i>Valor máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
1. Su familia tiene influencia en su negocio.	1	5	4.54	0.806
2. Los miembros de su familia comparten valores similares.	2	5	4.57	0.543
3. Su familia y su negocio comparten valores similares	3	5	4.61	0.470
4. Los miembros de la familia apoyan al negocio familiar dialogando con amigos, empleados, y otros miembros de la familia.	2	5	4.59	0.684
5. Los miembros de la familia sienten lealtad hacia el negocio familiar.	3	5	4.55	0.675
6. Los miembros de la familia están orgullosos de decirles a los demás que son parte del negocio familiar.	3	5	4.35	0.718

7.	Hay tanto qué obtener al participar con el negocio familiar en una base de largo plazo.	1	5	4.05	0.336
8.	Los miembros de la familia están de acuerdo con las metas, planes y políticas.	2	5	4.25	0.544
9.	A los miembros de la familia les importa realmente el rumbo del negocio familiar.	3	5	4.60	0.614
10.	La decisión de involucrarme con el negocio familiar tiene una influencia positiva en mi vida	5	5	5.00	0.000
11.	Entiendo y apoyo las decisiones de mi familia en cuanto al futuro del negocio familiar.	3	5	4.34	0.508
12.	Los miembros de la familia están dispuestos a poner un muy gran esfuerzo, mayor a lo esperado para ayudar a que el negocio familiar tenga éxito.	2	5	4.10	0.536

Fuente: Dimensión cultura del instrumento diseñado por Klein, Astrachan y Smyrnios (2005).

Como puede observarse en la Tabla 6, la media más alta corresponde al reactivo diez, relacionado con la decisión del socio fundador de crear e involucrarse con el negocio familiar y el tipo de influencia que la empresa ha tenido en su vida y por otra parte, la media más baja la obtuvo el ítem número doce relacionado con la percepción que tiene el líder respecto al esfuerzo que espera de parte de los miembros de la familia para que el negocio tenga éxito. Los valores oscilaron en una escala de 1 a 5 percibiéndose que se agruparon mayormente a valores de aceptación (de acuerdo = 3) y (totalmente de acuerdo =5).

Respecto a la desviación estándar, el reactivo con mayor dispersión en las respuestas es el número uno, relativo a la influencia en el negocio que pueden tener los demás miembros de la familia, de acuerdo a la percepción del líder, y que constituye un reflejo del estilo de liderazgo y control que ejerce en la toma de decisiones administrativas y operativas.

### Resultados Esperados

La comparación de los resultados obtenidos en la población participante con los estudios considerados en la revisión de la literatura, permite inferir que la forma en que se constituyeron

jurídicamente estas empresas obedeció a fines financieros o legales y no a una planeación administrativa o de largo plazo basada en un proyecto estratégico, tal como lo señala Longenecker et al. (2001) y conlleva que se haga uso de una figura jurídica para cumplir con parte de los requisitos que establecen las instituciones públicas o privadas y poder tener acceso a esquemas de financiamiento que otorgan para el sector primario.

Al evaluar la experiencia empresarial, se encontró que está conformada básicamente por los años que tiene al frente la primera generación, pues sólo una empresa informó que la segunda generación ya está al mando de la organización, aun cuando el socio mayoritario es consultado en las decisiones cruciales de la firma como la inversión en infraestructura (Klein et. al, 2005); en todos los demás casos, tanto la operación como la administración de las empresas están realmente en manos del socio fundador aunque actualmente los hijos laboran dentro de las misma a nivel directivo. No se esperaba de que a pesar de tener pocos miembros que conforman el núcleo existan entre uno y tres familiares que no colaboran aún en ella (8.2%), e incluso existen miembros que no están interesados en trabajar dentro de la empresa familiar en lo absoluto (8.2%).

La cultura empresarial se manifiesta por la forma tan individual en la que el socio fundador ha dirigido la empresa según su propia visión del vínculo empresa-familia, al manifestar que involucrarse en el negocio familiar ha tenido una influencia positiva en su vida, lo que coincide con lo especificado en los estudios desarrollados por Esparza, García y Duréndez (2010) y adicionalmente consideran que aún hay mucho que esperar de la empresa sobre una base de largo plazo. La mayoría de los entrevistados no perciben que su familia y el negocio compartan la mayoría de sus valores lo que puede desembocar en la presencia de futuros conflictos tal como lo previene Vilaseca (2002) dependiendo de la actitud que finalmente adopten los integrantes de la organización en el desarrollo de la operación (Sorenson, 1999). Lo anterior refuerza la idea de la influencia del líder, su personalidad y estilo en la dirección de la firma familiar.

No se encontró información relacionada con la realización de alianzas estratégicas entre las empresas (Omaña y Briceño, 2013), para hacer frente común a reducciones de costos, gestión de financiamientos o proyectos operativos de captura conjunta en épocas de veda en la captura del camarón con empresas de otras entidades del país (Poza, 2005). Siete de las empresas entrevistadas, aplican la figura de la junta directiva para el análisis y toma de decisiones como lo refieren Corbetta y Salvato (2004), sin embargo no forma parte de la misma ningún ejecutivo no familiar, lo que pone en duda la imparcialidad en la toma de decisiones; las demás organizaciones se apoyan en un consejo de administración que es una figura más de tipo jurídico que financiera o

administrativa, lo que ratifica la idea de que, el control administrativo y el poder económico, se ejercen más por la participación accionaria de los socios familiares, que por tomar en consideración la experiencia y opinión de su cuerpo directivo en decisiones trascendentales, tal como lo señala Klein et al. (2005).

En el ámbito gerencial la mayoría de los puestos directivos se confían a los hijos (79.2%) y en consecuencia el 20.8% contratan administradores no familiares, observándose que esta situación se presenta en aquellas empresas con uno o dos hijos, o donde actualmente colabora únicamente la esposa y los hijos no se hacen cargo de las responsabilidades gerenciales; sin que se pueda inferir si la contratación sea por necesidad o se dé por un proceso de selección según la capacidad del administrador, tal como lo refieren Jaffe y Lane (2004), o que la empresa esté pensando en fomentar una administración profesional en la búsqueda de alcanzar metas y resultados previamente planeados lo que coincidiría con lo señalado por Hall y Nordqvist (2008).

## **Conclusiones**

Los resultados obtenidos dificultan una generalización positiva para las empresas participantes respecto a las estructuras de poder mediante las cuales se gobierna cada empresa. Es posible señalar que:

El poder está centralizado jurídicamente en los miembros de la familia a través de la tenencia accionaria, sin que se tenga contemplado implementar una junta directiva independiente, formada por los ejecutivos de la organización sean o no familiares, y que con base a la experiencia profesional de cada integrante, coadyuve en las decisiones fundamentales de la empresa como gestión de financiamientos o inversiones en infraestructura.

La experiencia organizacional de estas empresas está integrada por los resultados de la toma de decisiones realizada por el socio fundador de la primera generación, que es la que se encuentra al frente de las operaciones de la gran mayoría de la población estudiada (95.8%), y dependiendo del estilo de liderazgo se aceptan e implementan planes de largo plazo como parte de una administración estratégica que favorezca la permanencia de la empresa dentro del sector. Es posible señalar que la experiencia generacional no contribuye realmente hacia una implementación de formas de gobierno corporativo con órganos que regulen el proceso de toma de decisiones de forma profesional y objetiva

La cultura organizacional está construida sobre las decisiones tomadas por el líder de la organización, quien no considera que la familia influya fundamentalmente en el negocio y no

percibe congruencia entre los valores familiares y los de la empresa, lo anterior puede ser causa de conflictos interpersonales al incrementarse la participación de los hijos en la operación de la empresa como consecuencia del proceso de sucesión y de la transición generacional.

Finalmente estas organizaciones presentan un estancamiento administrativo, ya que no tienen implementadas figuras de gobierno, que mediante el desarrollo de sus funciones, coadyuven a la solución de la problemática administrativa y operativa que enfrentan a diario, ya que tienen Consejo de administración pero no sesionan para el análisis y aprobación de resultados o para el desarrollo de planeación estratégica de largo plazo; no cuentan con Junta directiva integrada por profesionales del ramo, que a través de la experiencia de los mismos se pueda potencializar las fortalezas y minimizar las debilidades de la organización; y por último no tienen un Consejo familiar para discutir y desarrollar la planeación del protocolo de familia cuyo objetivo fundamental es la planeación de la sucesión que garantice la permanencia de largo plazo en el sector de las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche, México.

## Bibliografía

- Cabrera M., Déniz M. y Martín J. (2011). Consejos de administración y potencial para la responsabilidad social de las empresas familiares no cotizadas españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 3, pp. 47-67
- Cámara Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola (2012). *Estadísticas*. Recuperado el 9 de enero de 2012 de: [www.canaipesca.org.mx](http://www.canaipesca.org.mx)
- Chiner A (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universia Business Review*. 32, pp. 102-110.
- Corbeta G. y Salvato C. (2004). The board of directors in family firms: One size fits all? *Family Business Review*. 17, 2 pp. 119-134.
- Danes S., Zuiker V., Kean R., Arbuthnot J. (1999). Predictors of family business tensions and goal achievement. *Family Business Review*. 12,3 pp. 241-252
- Esparza J. y García D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración*. 24, 42 pp. 295-313
- Gómez G. y Zapata N. (2013). Gobierno corporativo: una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares. *Entramado*. 2 pp. 98-117.
- Hall A. y Nordqvist M. (2008). Professional management in family businesses: toward an extended understanding. *Family Business Review*. 21, 1 pp. 51-69
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc

Graw Hill.

- Jaffe D., y Lane S. (2004). Sustaining a family dynasty: key issues facing complex multigenerational business- and investment- owning families. *Family Business Review*. 17(1), 81- 98.
- Klein S., Astrachan J., y Smyrnios K. (2005). The F-PEC scale of family influence: construction, validation and further implication for theory. *Entrepreneurship: Theory and practice*. 321 p.19.
- Longenecker J., Moore C. y Petty W. (2001). *Administración de pequeñas empresas*. México: Thomson Learning.
- Marcelino M., Baldazo F. y Valdés O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento y Gestión*. 33 pp. 125-139.
- Omaña M. y Briceño M. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*. 128, pp. 293-302.
- Poza E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.
- Sorenson R. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*. 13, 3. pp. 183 – 200
- Vallejo M. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81. pp. 261-279
- Vilaseca A. (2002). The shareholder role in the family business: conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*. 15,4. pp 299-320

# Estudio sobre la percepción de los clientes hacia la imagen de un mercado municipal

Carmen Castrejón Mata  
Karla María Espinoza López  
Luz Anaid Olimpia Álvarez López  
*Universidad de Guanajuato*  
carsais@hotmail.com

## Resumen

Este estudio se derivó de una investigación realizada anteriormente en un mercado municipal a los locatarios para desarrollar una estrategia de comercialización desde un enfoque de merchandising, dicho análisis del estudio hizo que se realizara posteriormente una investigación para determinar la percepción que tenían los clientes respecto a la imagen del mercado. El problema que se detectó en el mercado municipal Morelos de Celaya, fue el lamentable aspecto de las instalaciones, la falta de organización, distribución, iluminación, espacios e infraestructura inadecuada, malos olores, basura, falta de higiene, problemática de tránsito en los pasillos, dificultades de entradas y salidas del mercado. La investigación, lo que busca es identificar elementos de juicio para tomar decisiones informadas y riesgos medidos, para con ello lograr atraer a los clientes, fidelizarlos y hacer el mercado municipal un lugar representativo del centro de Celaya como también de interés para los habitantes y mayor aún para turistas, lo que a su vez elevará los índices de ventas y de visitantes al mismo, impulsando el crecimiento de la economía local.

*Palabras clave:* consumidores, percepción, productos.

## Introducción

El mercado municipal por ser un lugar público, se plantea una propuesta para modificarlo haciéndolo un atractivo de esta ciudad basándonos en darle un aspecto agradable a la vista de los consumidores.

La mercadotecnia visual es una herramienta que surge como una respuesta ante la problemática de la gran cantidad de competidores existentes, la amplia cantidad de productos que se ofrecen en el mercado y sobre todo de la nulidad de importancia que la dan a la imagen o forma en que son ofrecidos los productos al consumidor, basándonos en estrategias que atraigan a los consumidores por una vista agradable y así busquen la recompra.

Los consumidores en la actualidad prefieren acudir a las nuevas cadenas de mercados y supermercados ya que éstos mantienen una organización centralizada, limpieza y orden en el piso de ventas, iluminación, ambientación climática y otros factores diversos que hacen la experiencia

de compra más agradable para el consumidor, alejándolo de los mercados municipales aun cuando estos últimos ofrecen una amplia cantidad de productos como son comida, carnicería, materias primas, flores, abarrotes, frutas y verduras, jugos y licuados, gorditas y antojitos mexicanos, dulcería, tortillería, panadería, cajeta, ropa, bisutería, mercería, regalos, artículos de temporada, etc. Es imprescindible conocer la opinión de los visitantes y sobretodo de los clientes que asisten al mercado para saber lo que piensan del aspecto del mercado, y con base en esta información determinar si es viable hacer la reestructuración del mercado o no y proponer las estrategias e implementar el proyecto de merchandising visual al mercado Morelos.

### **Revisión literaria**

Desde un enfoque de la mercadotecnia se puede analizar la percepción de los clientes respecto a los productos ya que, de acuerdo a Kotler (2003, p.40): “Esta disciplina es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”.

Además *Etzel, Walker y Stanton* (2007, p.569) mencionan que “La mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”.

Así mismo, según Cronin, citada por Campo, S., Yagûe (2007, p.146) la satisfacción del cliente: “Ésta puede ser definida como el grado para el cual un consumidor cree que la posesión o el uso de un servicio evoca sentimientos positivos, tales como interés, entretenimiento, sorpresa, cólera o vergüenza.” Sin embargo es importante mencionar que Zeithaml, citada por Campo y Yagûe (2007, p.136): “La calidad del servicio se puede definir como el juicio realizado por el consumidor sobre la excelencia o superioridad de un producto”.

De acuerdo a lo anterior, parte de lo que podríamos considerar en esa calidad del producto estará representada entonces por elementos que puedan promoverla tales como las propias herramientas de la mercadotecnia.

Entonces como lo dice *Beirâ* (201, p.8):

Las técnicas de presentación de los productos. Son necesarias para lograr que los artículos susciten el deseo de ser poseídos y consumidos. Es evidente que los productos se diseñan para venderse a sí mismos, su packaging es sin duda una potente arma de seducción, la atmósfera un

entorno agradable que los envuelve, pero los tipos de formas de presentación estratégica determina en buena medida al acto de compra.

Otra situación a considerar es que como lo menciona *Barrionuevo citado por Andreu (1993, p.12)*, el consumidor va cambiando su manera de pensar, de comprar y de consumir, por lo que se deben hacer cambios inmediatos para poder satisfacerle y no perderlo como cliente. Se vuelve mucho más exigente en cuanto a limpieza, iluminación, orden, variedad, facilidad, accesibilidad de los productos para no ser engañado fácilmente; trato cordial, amable y honesto, precio justo y buena calidad en todo. Hoy día, es preciso romper la monotonía de la exhibición, evitar lo que a las personas les molesta y darles gusto en todo lo que se pueda.

Para los consumidores actuales además es importante el aspecto visual pues como lo concibe *Beirão (2013, p.8)*, el diseño de la arquitectura exterior e interior del establecimiento comercial, Los elementos de la arquitectura exterior permiten transmitir la verdadera identidad de un determinado establecimiento comercial y, los elementos de la arquitectura interior, permiten fundamentalmente crear un espacio cómodo, atractivo y ordenado para que la superficie comercial suponga una experiencia agradable de compra para el visitante.

*Barrionuevo citado por Andreu (1993, p.11)* además menciona que: “Merchandising, es una comunicación visual con los consumidores, lo que representa el 80 de la percepción humana; el merchandising empieza cuando el consumidor entra al punto de venta, y el mercadeo termina”. Por lo tanto, como lo indica *Gullo & Pinheiro, citado por Merinero & Pulido (2009, p.175)*, el proceso de comunicación en el mercado busca crear imagen y apoyar las ventas del producto, informando sobre su existencia, mostrando sus beneficios y atributos, y dando a conocer la forma de resolver la necesidad de los consumidores, mejorando la calidad de vida de los individuos.

*Montoya (2009, p.2)* dice que, lo más importante es convertir la compra en una verdadera experiencia, que genere un momento inolvidable para el cliente y que esto redunde en ventas y rentabilidad para la compañía.

*Palomares citado por Sánchez (2011, pp. 15, 16)* afirma que, el merchandising visual cumple tres objetivos, transmitir la imagen de lo que es y lo que vende la tienda, generar un flujo de circulación de clientes “dirigido” y provocar ventas por impulso. Las técnicas desarrolladas por este tipo de merchandising tienen la finalidad de presentar los productos en las mejores condiciones visuales y de accesibilidad con el fin de materializar la venta, apelando a todo lo que pueda hacerlos más atractivos y persuasivos, en definitiva, hacerlos más vendedores.

El merchandising de presentación es el que favorece las compras por impulso o compras no previstas.

En definitiva, pretende guiar al consumidor e influir en su comportamiento a la hora de la compra basándose en los siguientes elementos:

- Una buena distribución y disposición, tanto del espacio como del establecimiento.
- Un surtido adecuado en cantidad, calidad y variedad.
- Este tipo de merchandising se fundamenta en:
  - El producto adecuado.
  - La cantidad adecuada.
  - El lugar adecuado. La forma adecuada.

Es así como la percepción visual que tienen los consumidores respecto a la presentación de los productos y el lugar representa un elemento de estudio y análisis determinante en las estrategias de comercialización de los productos.

### **Objetivos**

Conocer la opinión de los visitantes con respecto a la vista del mercado municipal, actualmente.

Conocer el grado de aceptación que tienen los clientes hacia la apariencia del mercado Morelos.

### **Método**

Se buscaba conocer por medio de una investigación cuantitativa, la opinión de los consumidores hacia el mercado. Pudiendo con ello, generar propuestas para mejorar el Mercado Municipal Morelos.

En el presente trabajo se utiliza dicho método dado que es la más viable por su fácil interpretación de resultados, pues se basa en la objetividad de los mismos y sus tendencias; dicho análisis permite detectar las necesidades del cliente para poder crear o desarrollar una estrategia para mejorar la situación actual.

Se aplicó a algunos clientes una serie de cuestionamientos para conocer su opinión lo que nos permitirá medir el impacto que tienen respecto al mercado municipal.

La técnica de recolección de información fué por medio de exit poll para medir reacciones inmediatas de los consumidores y visitantes del mercado.

Se buscó identificar el grado de satisfacción de los clientes durante su experiencia en el mercado acerca del servicio que reciben y la opinión que poseen los consumidores con respecto a la apariencia y características en cuanto a imagen y estructura del mercado Morelos actualmente.

#### *Planteamiento del problema*

Se considera que en el mercado municipal de Celaya existe la probabilidad de que el mal aspecto de las instalaciones, la falta de organización de los comerciantes en cuanto a su ubicación, iluminación, acomodo de la mercancía en los locales, infraestructura inadecuada en las instalaciones de los negocios, malos olores, problemática de tránsito en los pasillos, dificultades de entradas y salidas de éste no permite que se desarrolle hacia un mercado más amplio.

Y se desea conocer la opinión que los clientes tienen con respecto a la apariencia y características del mercado.

#### *Planteando las siguientes preguntas de investigación*

- ¿Qué opinión tienen los consumidores acerca de la vista del mercado municipal, actualmente?
- ¿Cómo influye en la decisión de compra del consumidor, el acomodo de la mercancía que existe en el lugar?
- **¿En qué situación actual se encuentran los puestos del mercado con respecto al acomodo de la mercancía, espacios, accesibilidad, según los consumidores?**
- ¿Cómo afecta en cuanto a afluencia de clientes la distribución y el mal acomodo del mercado municipal?
- ¿Qué cambios proponen los clientes para mejorar el aspecto visual del mercado?

### **Justificación**

Después de observar el mercado Morelos y la problemática que se percibe como mal acomodo, distribución, carencia de espacios adecuados, falta de infraestructura, suciedad, etc. Así pues, este proyecto está pensado en hacer una propuesta a los locatarios para aumentar el número de clientes e implementar una estrategia comercial con el objetivo de aumentar la afluencia de clientes en el mismo.

Por ello se tuvo el interés de conocer la opinión que tienen los clientes, de cómo perciben el mercado, para con base en esto tener sustento para buscar una restructuración en el mercado empleando estrategias de merchandising en el mismo.

Establecimiento de hipótesis

H1 Los consumidores opinan que el mercado no se encuentra en buen estado.

H2 La decisión de compra del consumidor se ve influenciada por el aspecto visual del negocio.

H2.1 La decisión de compra del consumidor se ve influenciada por el poco espacio del negocio.

H3 La distribución de los espacios es inconveniente para realizar más ventas

H3.1 La distribución de los espacios es inconveniente para el acomodo de mercancía.

H3.2 La distribución de los espacios es inconveniente para tener accesibilidad en los locales.

H4 los clientes no tienen espacio suficiente para transitar debido a la distribución del mercado.

H5 Los clientes prefieren visitar otros establecimientos para realizar sus compras debido a la mala atención que reciben en el mercado.

Trabajo de gabinete

**Se realizó** un exit poll, este **instrumento que se** aplicó a los consumidores, con una serie de preguntas de respuesta múltiple que se aplicó por un grupo de personas mediante una distribución de abanico por asalto con el fin de obtener información libre de contaminación y rápida.

Delimitación de la población: Hombres y mujeres que asistan a este sitio

La muestra se tomó mediante un método probabilístico, por conglomerados teniendo como común ser personas que asistan al mercado Morelos.

Mediante los resultados obtenidos en el exit poll se obtuvo la opinión a priori que tienen los consumidores y visitantes del mercado

El costo de la investigación fué bajo, pues solo será se tuvo un costo de las copias de las encuestas.

## Resultados

El aspecto del mercado municipal Morelos según la percepción de los clientes es considerada buena con un 68%, un 20% afirma ser mala y el 17% excelente pero un 5% pésima. Analizando sus respuestas más que buena la percepción de las personas se considera que es costumbre de ver el mercado con esa apariencia descuidada.

EL 79% identifica fácilmente el producto que busca, ya que son clientes que siempre asisten y por ende tienen ubicado el lugar donde siempre compran. Por otro lado el 21% nos dice que al no haber señalización en los pasillos no logra dar con el producto que busca o el producto no está exhibido al público.

En relación a la pregunta si encuentran fácilmente el producto que desean comprar, la gente que su respuesta fue excelente nos dice que son clientes frecuentes y consumen desde hace años en el mercado con un sobresaliente 88%, por otro lado el 12% afirma que no hay productos o desconocen si existen dentro de las instalaciones del mercado, incluso ven una mala distribución de los locales y es por eso que no identifican el producto deseado.

Las personas cuya apreciación del mercado fue buena nos dicen que son clientes frecuentes y consumen desde hace años en el mercado con un sobresaliente 91%, por otro lado el 9% nos dice que no encuentra fácil el producto que busca.

Un 52% dice que ya conoce la ubicación del local donde acostumbra comprar sus productos, un 23% menciona que es porque existe una buena distribución y orden en los locales desde hace años que consume ahí, con un 21% que tienen mucha diversidad de locales y variedad de productos y un 4% aprecian tener precios más baratos que en otros sitios.

Un 44% menciona que dentro del mercado no hay variedad de productos, mientras que el 56% opinó que existe una mala organización y distribución en el orden en los locales incluyendo el giro de los diferentes puestos que existente desde hace años.

En la pregunta referente a que si encuentran fácilmente el producto que desean comprar , la respuesta dela gente fue mala pues nos dice que son clientes frecuentes y consumen desde hace años en el mercado representando un 43%, mientras que llama la atención que el 57% nos dice que no encuentra fácil el producto que busca lo que da en gran medida la pauta del sentido de la investigación.

El 50% dice que ya conoce la ubicación del local donde acostumbra comprar sus productos y el otro 50% porque existe una buena distribución y orden en los locales.

Un 14% de las personas dijeron que dentro del mercado no hay variedad de productos, mientras que el 86% dice que existe una mala organización y distribución en el orden en los locales incluyendo el giro de los diferentes puestos que existente desde hace años.

Siguiendo con la pregunta respecto a que si encuentran fácilmente el producto que desean comprar, la gente que su respuesta fue pésima, nos dice que son clientes frecuentes y consumen desde hace años en el mercado con un sobresaliente 42%, mientras que un alarmante 58% mencionó que no encuentra fácil el producto que busca.

La gente que contestó que sí, indican con un 80% que ya conoce la ubicación del local donde acostumbra comprar sus productos, con un 20% no contesto.

Un porcentaje del 29% agrega que que son muy altos los precios dentro del mercado, mientras que el 71% que existe un mal acomodo de los locales y que lucen muy apretados.

Dentro de los resultados arrojados por las encuestas el 66% cree conveniente un cambio en el mercado, mientras que el 34% dice que no requiere un cambio, están acostumbrados al aspecto actual. Las personas que afirman le realizarían un cambio con un 94% le cambiarían la estructura, mejor limpieza, accesos amplios y libres de negocios ambulantes, remodelarían los locales, mejorarían el aspecto del negocio con pintura, iluminación adecuada y sin cables sueltos, amplios pasillos en los cuales transitar, mientras que el 6% dice estar conforme tal cual está. Las personas que comentaron realizar un cambio y que el aspecto del mercado Morelos es bueno, afirman con 45% mejorar en limpieza, con el 39% el mantenimiento y organización de los espacios en cuanto a pasillos y locales bien limitados. Y con el 16% mejora precios, calidad y modernizar la estructura del mismo.

Las personas que comentaron no hacer cambios y con respecto al aspecto del mercado es buena, afirman con el 85% están conformes con las instalaciones e imagen del mismo. Con el 10% son personas que no les interesa y el 5% mejorarían los precios.

Personas que contestaron, indican que un 41% le daría mejorar en cuanto a la limpieza, el 35% al mantenimiento y organización de los espacios, el 14% mejorar precios, calidad y modernizar el mercado. Y por último con el 10% están conformes con el aspecto.

Un 44% de las personas afirman que les gustaría cambios en cuanto a limpieza, 19% en cuanto organización y pintura con respecto a la fachada e interiores, y el 12% expresó quejas sobre el comercio ambulante, y por ultimo 6% está conforme y supuestamente se encuentra limpio.

## Conclusiones

Respecto a las hipótesis planteadas se identificó que los consumidores opinan que el mercado no se encuentra en buen estado y en muchas ocasiones la decisión de compra del consumidor se ve influenciada por el aspecto visual del negocio o por el poco espacio del negocio.

La distribución de los espacios no es inconveniente para el acomodo de mercancía y la distribución de los espacios es inconveniente para tener accesibilidad en los locales, además los clientes no tienen espacio suficiente para transitar debido a la distribución del mercado, así mismo los clientes prefieren visitar otros establecimientos para realizar sus compras debido a la mala atención que reciben en el mercado.

También se considera necesario reubicar parada de autobús para aumentar el tránsito de personas y puedan visitar el mercado como también, poner bancas para clientes y visitantes en la entrada del Mercado, implementar campaña wifi libre con el slogan "haz libre tu mercado" para desarrollarlo como un atractivo que le permita a las personas estar más tiempo en las instalaciones y espacios donde puedan utilizarlo, como en el área de comida que se encuentra en la parte superior del Mercado, provocando así el aumento de afluencia de nuevos clientes y potenciales.

Colocar un mapa en la entrada del Mercado, para la identificación de los locales y el giro de cada uno. Como también, poner señalamientos en los pasillos y colocar un anuncio vistoso del local que sea atractivo para los clientes generando una identidad como negocio.

Otros cambios generales, asignar una pintura al Mercado Morelos para que su imagen sea más atractiva para los consumidores de la ciudad de Celaya, Guanajuato.

Algunas de las posibles líneas de investigación que pueden derivar del presente estudio pueden ser consideradas como aquellas que puedan permitir identificar elementos identitarios de los consumidores locales con el mercado municipal que puede contribuir al análisis del capital social creado por los comerciantes o locatarios.

## Referencias

- Basile, C., (2008). Editorial de Magazine BTL, *El rol del merchandising en el punto de venta*. Recuperado en <http://claudiobasile.files.wordpress.com/2011/06/el-rol-del-merchandising-en-el-punto-de-venta.pdf>
- Beirão, A. (2013). *Merchandising, Surtido y Lineal: Que hacer para vender más*. Recuperado en <http://www.educa2.madrid.org/web/ambeirao/marketing-b2c/-visor/1-merchandising-surtido-y-lineal-que-hacer-para-vender-mas2>
- Campo, S., Yagüe, M., (2007). Efectos de las promociones en precios sobre la satisfacción del

turista: Examen de la relación entre el precio y la satisfacción, *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 5, (núm. 2), pp. 139-148, Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88150201>.

Etzel J. M., Stanton J. W., Walker J. B. (2007) *Fundamentos de Marketing*, (13a. Ed.), México: Mc Graw Hill Interamericana.

Kotler, P. (1996), *Mercadotecnia* (6ta ed.), México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Kotler, P. (2003), *Fundamentos de Marketing* (6ta Ed.), México: Prentice Hall.

Merinero, R., Pulido, J. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional metodológica de análisis para la gestión. *Cuadernos de turismo*, (23), pp. 173-193. Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39811874009>.

Montoya, L. F., Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. *Exhibición en el punto de venta, Parte I*. (2009) Recuperado [www.lockerproducciones.com](http://www.lockerproducciones.com)

Sancho, A., & Buhalis, D. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

Sánchez, P., (2011). Propuesta de Merchandising como herramienta de marketing en la decisión de compra para incrementar las ventas de los productos en el caso "Comisariato San Andrés". Universidad Politécnica Salesiana.

# La tercerización, ventaja competitiva y estrategia fiscal para las pymes en México

Eleazar Angulo López  
Lucía Cereceres Gutiérrez  
Mario Montijo García  
*Universidad Autónoma de Sinaloa*  
eleangulo@hotmail.com

## Resumen

El estudio de las disposiciones fiscales en los últimos años ha sido un factor importante en la toma de decisiones en las pymes mexicanas. El complejo Sistema Tributario Mexicano requiere de un amplio estudio de profesionistas que se encuentran en constante actualización y que además asesoran a las empresas y analizan las diversas opciones legales permitidas en las disposiciones fiscales vigentes, el cual permitirán ahorros considerables por la minimización de la carga tributaria. En este sentido, el estudio de las estrategias fiscales, de seguridad social y laboral en las empresas requiere de la implementación de figuras jurídico-fiscales adecuadas a cada régimen fiscal en particular. La utilización de la figura de la tercerización en las pymes mexicanas en los últimos años ha sido considerada como una herramienta de ventaja competitiva y estrategia fiscal, así como de seguridad social y laboral pero el abuso en su implementación a propiciado llamar la atención tanto para las autoridades fiscales como las de seguridad social que de manera conjunta están trabajando llevando a cabo un gran número de visitas domiciliarias a las pymes que actualmente se encuentran utilizando la figura del outsourcing. Es por este motivo trascendental que es necesaria la presente ponencia.

**Palabras claves:** Estrategia Fiscal , Pymes Tercerización, Ventaja Competitiva.

## Introducción

El presente trabajo de investigación es elaborado con la finalidad de participar en el XII CONGRESO INTERNACIONAL EN ANALISIS ORGANIZACIONAL cuyo tema central de este congreso es “organizaciones e instituciones, tradición, desarrollo y multiculturalidad” que convoca la Universidad del Caribe, Universidad de Quintana Roo, Universidad Autónoma Metropolitana y la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, a realizarse los días 5, 6 y 7 de noviembre del 2014 en la ciudad de Cancún, Quintana Roo, México. Cabe destacar que este estudio es un proyecto de investigación en proceso.

En la presente ponencia son analizadas las diversas estrategias fiscales que las Pymes en México han utilizado como una herramienta indispensable para minimizar su carga tributaria y poder ser competitivos en el mercado nacional é internacional. La utilización de ciertas figuras

jurídicas y fiscales son opciones que las mismas disposiciones tributarias permiten a los contribuyentes llevar a cabo, por tal motivo, las organizaciones sinaloenses que actualmente se encuentran bien asesoradas en el área fiscal y legal obtienen beneficios y ahorros significativos, así como también los aspectos más importantes a las modificaciones de la nueva Ley Federal de Trabajo.

Derivado de las constantes modificaciones al Sistema Tributario Mexicano<sup>30</sup> en los últimos años, las pymes mexicanas buscan nuevas alternativas que les permitan minimizar sus cargas tributarias dentro del marco legal. Con base a lo anterior, las empresas han utilizado como herramienta, diversas estrategias fiscales con el objetivo de disminuir el pago del citado Impuesto.

Los escenarios futuros de las pymes mexicanas, de sostenerse la situación actual sin aplicar las estrategias fiscales manifestadas en los diversos ordenamientos fiscales vigentes, no permitirá mayor desarrollo y crecimiento del entorno. Por tal motivo, las empresas obtendrán una carga fiscal muy elevada y no podrán cumplir con sus obligaciones ante terceros. Bajo este contexto y dadas las grandes expectativas la interrogante central que orienta nuestro trabajo y que buscamos respuesta en la presente investigación es:

*¿Cuáles son las implicaciones de la tercerización en materia fiscal, de seguridad social y laboral que a las Pymes Mexicanas han impactado derivado de las últimas modificaciones a la legislación laboral?*

Esta ponencia es llevada a cabo porque es de interés general para las pymes mexicanas, y en particular a las sinaloenses el cual existe inquietud para conocer las modificaciones en materia de tercerización de acuerdo a la nueva Ley Federal de Trabajo, además las diversas estrategias que en los últimos años han utilizado para minimizar la carga tributaria. Hoy en día las obligaciones fiscales para los contribuyentes ya no deben tratarse como un tema secundario, debe formar parte de la gran estrategia de toda la empresa, siendo preciso buscar los mejores caminos alternos de cómo pagar los impuestos para cada caso en concreto, es decir, confeccionar trajes a la medida para cada tipo de empresa o empresario.

### **Enfoque teórico**

En este apartado de la ponencia se presenta el marco teórico inicial diseñado para el estudio de Las modificaciones en materia laboral y las implicaciones fiscales que actualmente las pymes

---

<sup>30</sup> STM, son las siglas utilizadas en la presente investigación para identificar al Sistema Tributario Mexicano.  
Mesa 5. Pymes y empresa familiar

utilizan la figura de la tercerización. Para ello fue necesario llevar a cabo una revisión bibliográfica exhaustiva por especialistas en el tema central de la presente investigación. El complejo estudio de las disposiciones fiscales amerita realmente su análisis iniciando con los antecedentes investigativos en los cuales son abordados estudios realizados por investigadores de gran prestigio que nos permiten definir conceptos esenciales del tema central a investigar. Dichas aportaciones son con base en casos reales y concretos que en su momento fueron estudiados utilizando rigor metodológico.

Krebs Pérez (2006:57) señala que una buena estrategia fiscal debe cubrir una serie de características esenciales como: que no se violen disposiciones legales ni fiscales, que no se dé lugar al chantaje, que no se pierda el control de la empresa y que se soporte y fundamente adecuadamente. En el mismo sentido Diep Diep (2001:15) manifiesta que la planeación fiscal puede entenderse, como la evaluación de diferentes situaciones fiscales que pueden producir una determinada operación y que tenga como resultado que se pague un menor importe de impuestos, con ello no se estaría evadiendo al fisco y, por lo tanto, evitando la responsabilidad de aportar para el bienestar común, solo se estaría cumpliendo con esta obligación de manera justa.

Cabe destacar que para el estudio de la tercerización fueron analizados autores como Bettinger (2002), Moran Mendoza (2005), Corona Funes (2007), por mencionar algunos, el cual realizan aportaciones interesantes, así como revistas especializadas, tales como IDC, consultorio fiscal, puntos finos, practica fiscal, etc.

## **Objetivos**

Para este trabajo de investigación nos hemos planteado los siguientes objetivos referentes a la utilización de la tercerización como ventaja competitiva y de estrategia fiscal para las pymes:

- “La utilización de la figura de tercerización como ventaja competitiva por parte de las Pymes ha impactado considerablemente en materia fiscal de acuerdo con las últimas modificaciones a la Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley del Seguro Social y Ley Federal de Trabajo”

- “Los especialistas en materia fiscal, de seguridad social y laboral en los últimos años han utilizado las herramientas necesarias para implementar nuevas estrategias que han beneficiado a las Pymes en México”.

## **Metodología**

El enfoque, que de acuerdo a las características particulares de esta ponencia será el cualitativo, el cual parte de la realidad y está basada en el proceso de recolección y análisis de datos no estandarizados, además no se efectúa una medición numérica.

En este sentido es pertinente desatacar que solamente son analizados algunos hallazgos encontrados durante la investigación. Las implicaciones fiscales de la tercerización incluye el estudio de las personas que intervienen en el fenómeno, la profundidad de los datos que proporcionan las pymes que utilizan esta figura como ventaja competitiva para minimizar la carga fiscal y laboral, así como el abuso y en algunos casos la simulación en la utilización de esta figura. Otro aspecto importante a considerar, es el impacto en la disminución recaudatoria que en los últimos años ha representado para las autoridades fiscales, así como para las de seguridad social, por el hecho de que un gran número de empresas han utilizado esta figura como estrategia fiscal.

## **Resultados previos**

En los últimos años, partiendo de concepto de tercerización también denominado por otros como outsourcing, algunas empresas desarrollaron a nivel nacional esquemas de “planeación fiscal” sustentadas en una interpretación artificial de artículos de ley, mismas que han sido sujeto de controversias en los tribunales. Entre éstas, podemos mencionar las siguientes:

- a) Sociedades cooperativas de producción, que constituyen un “fondo de previsión social” de donde reparten a los socios cooperativistas cantidades importantes de dinero por este concepto, como ingresos no gravados y no declarados al Fisco.
- b) Sociedades en nombre colectivo y en comandita simple, que también entregan montos significativos por concepto de “alimentos”, mismo que interpretan de una manera demasiado amplia, para que incluya prácticamente todas las necesidades que tiene una persona.
- c) Sociedades integradoras e integradas, en las que las facilidades otorgadas por el Decreto que promueve la organización de empresas integradoras (1993) permiten deducir facturas en la integrada por concepto de prestación de servicios.

De acuerdo a lo anterior, Corona Funes (2007) señala que las figuras brevemente descritas anteriormente gozan de algunas ventajas fiscales legales y válidas lamentablemente, mediante el uso desmesurado se llegó a desvirtuarse la razón de ser de las mismas, a tal grado que muchas empresas asesoradas por “vendedores de estrategias” llegaron a desaparecer nóminas enteras y

traspasar a todo el personal a algún esquema de los mencionados. Al respecto nos permitimos hacer las siguientes reflexiones:

- a) Sociedades cooperativas de producción: El fondo de previsión social está previsto por la ley para cubrir cierto tipo de prestaciones para prevenir eventos inciertos, y no se puede manipular para entregar las cantidades enteras que en realidad corresponden a salarios.
- b) Sociedades en nombre colectivo y en comandita simple: El concepto de “alimentos” fue interpretado de manera errónea, ya que se tomó de base una definición del Código Civil que se refiere a los derechos de los menores de edad a obtener una pensión alimenticia que sea suficiente para cubrir comida, vestido, habitación y asistencia médica.
- c) Sociedades integradoras e integradas: Creadas por el legislador para apoyar a las empresas pequeñas a sumar esfuerzos y adquirir mayores beneficios económicos y mejor capacidad negociadora, estas figuras han sido manipuladas enviando deducciones excesivas de la integradora a la integrada por la flexibilidad que existe en la expedición de comprobantes.
- d) Sánchez Miranda (2008), señala que en materia fiscal las implicaciones de la figura del outsourcing existe el antecedente que las autoridades fiscales en el año de 2008 mediante un comunicado de prensa 39/2009 emite lo siguiente:

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) informa que se han detectado conductas de evasión fiscal en los esquemas de suministro de personal (outsourcing) que se realizan utilizando la naturaleza jurídica de diversas sociedades mercantiles. La conducta de evasión consiste en transferir a los trabajadores de las empresas a Sociedades Cooperativas, Sociedades en Nombre Colectivo, Empresas Integradoras e Integradas, con el propósito de evitar el pago de reparto de utilidades, impuestos federales y locales, así como contribuciones de seguridad social. Este tipo de conductas se han detectado gracias al esfuerzo compartido del Servicio de Administración Tributaria, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), para detectar, investigar y fiscalizar a todos los involucrados en dichas prácticas. Este esfuerzo conjunto tiene el propósito esencial de proteger a los trabajadores del país, quienes al ser integrados a estos esquemas pierden el acceso a servicios de salud, pensiones de cesantía y vejez, guarderías para sus hijos y crédito para una vivienda digna.

El IMSS y el INFONAVIT detectaron casos en donde se redujo drásticamente el importe de cuotas y aportaciones a nombre de los trabajadores, al momento de ser transferidos a dichas sociedades, situación que también afecta a los trabajadores en el largo plazo, ya que los montos de sus pensiones y créditos hipotecarios, serán inferiores a los que hubieran tenido derecho cuando

cotizaban como trabajadores de las empresas. Las revisiones serán coordinadas por un grupo estratégico de fiscalización que se encargará de dirigir y asesorar a los auditores de los tres organismos a nivel nacional, con la finalidad de garantizar los mejores resultados. En el primer año, se estima que la fiscalización conjunta impactará a 455 contribuyentes. En una primera etapa, las auditorías estarán dirigidas a las Sociedades Cooperativas en donde el SAT está teniendo muy buenos resultados, así como a las empresas y empresarios vinculados, despachos de consultores y asesores.

El uso de dichas prácticas dio origen a las reformas en la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR), en materia de prestaciones de previsión social, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 4 de junio de 2009 mediante el “Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones del Código Fiscal de la Federación y de la Ley del Impuesto sobre la Renta.” Con estas reformas se regula de manera expresa la deducción y exención de las prestaciones de previsión social que otorgue cualquier sociedad cooperativa a favor de sus miembros o socios. Al definirse de la siguiente forma (artículo octavo, último párrafo de la LISR):

“Para los efectos de esta ley, se considera previsión social las erogaciones efectuadas que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como el otorgar beneficios a favor de los trabajadores o de los socios o miembros de las sociedades cooperativas, tendientes a su superación física, social, económica o cultural, que les permitan el mejoramiento en su calidad de vida y en la de su familia. En ningún caso se considerará previsión social a las erogaciones efectuadas a favor de personas que no tengan el carácter de trabajadores o de socios o miembros de sociedades cooperativas.”

Por lo que respecta a las implicaciones en materia de seguridad social en abril del año 2008, un diputado de la fracción parlamentaria del Partido Revolucionario Institucional (PRI) presentó una iniciativa para modificar y adicionar un total de cinco artículos en la Ley del Seguro Social; esta iniciativa fue aprobada por la Cámara de Diputados el mismo 2008 y por la de Senadores en el primer trimestre del 2009 y finalmente el pasado nueve de julio del año en curso fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el decreto de referencia, lo que significa que esta reforma es entonces obligatoria a partir del 10 de julio de este año.

El contenido de esta propuesta pretende, según la exposición de motivos de la misma, evitar la elusión y afectación de derechos laborales derivados de las nuevas tendencias de subcontratación (*outsourcing* y/o *tercerización*). Es importante puntualizar que esta reforma únicamente afectaría a los empleadores (directos o indirectos) para aspectos de seguridad social y

lo hace en dos sentidos medulares: el primero darle carácter de obligado solidario a aquél que contrate una firma de outsourcing de personal y el segundo, la obligación de dar información al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); tanto el que recibe como el que presta el servicio de una operadora de personal.

Respecto a la primera de estas obligaciones es sabido que en ocasiones ante la gran oferta de operadoras de personal, algunas de ellas intencional o negligentemente, son insolventes para hacer frente a los deberes laborales (en este caso, pago de cuotas al IMSS) y por ello se pretende que ante este escenario, el trabajador pueda exigir el cumplimiento de esas obligaciones en forma indistinta al outsourcing o a quién recibe los servicios de esta, sin tener que acreditar en forma previa la insolvencia de la suministradora del personal.

Con relación a la segunda obligación propuesta por la reforma se trata de un *cruce de información* donde el IMSS buscará "amarrar" datos como: domicilio fiscal, Registros Federales de Contribuyentes; Números de Registro Patronal, y días laborados entre otros; justamente para evitar simulaciones en perjuicio de los trabajadores y tener una fiscalización más eficaz.

Buscando un sentido práctico para el empresario en México a continuación precisamos las implicaciones más relevantes de esta reforma:

1. Sólo afecta a las empresas que tienen su nómina tercerizada, es decir, a través de una compañía pagadora o de *outsourcing*. Desde antes de la reforma, la Ley del Seguro Social (Artículo 15 A) ya definía la figura del intermediario; ahora se adiciona un párrafo donde se precisa y amplía la definición para evitar interpretaciones sobre el tema.
2. Desde el 10 de julio, si las compañías de intermediación laboral conocidas como *outsourcing*, incumplen obligaciones de seguridad social con sus trabajadores, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) puede exigir el cumplimiento entonces al beneficiario de los servicios, bastando para ello la previa notificación al proveedor de personal y la desatención por parte de éste.
3. Para efectos de cruce de información, tanto la empresa de *outsourcing* como la que recibe el servicio deberán informar trimestralmente a la subdelegación correspondiente durante los primeros quince días de enero, abril, julio y octubre, datos de las compañías y el contrato de *outsourcing*.

Todo parece indicar, respecto a la información para julio del 2009 que aún no existe obligación de ser presentada, entre otras razones por no emitirse todavía las reglas generales para entregar la información que, según la reforma, debe emitir el Consejo Técnico del IMSS. Es importante resaltar

y recomendar a las empresas que utilizan servicios de outsourcing laboral lo que deben hacer, y es lo siguiente:

1. Documentar (poner por escrito) los contratos con proveedores de *outsourcing* laborales cuales quiera que sea su modalidad. Si ya están documentadas estas relaciones, deben modificarse las cláusulas de responsabilidad por parte de los proveedores y su obligación de informar al IMSS. En este sentido vale la pena cuidar que la empresa con la que se contrate el servicio sea justamente la que contrate a los empleados y no haya otra intermediaria para diluir la responsabilidad.
2. Asegurarse jurídica y comercialmente, de la solvencia en las intermediarias laborales: Es sabido que en ocasiones ante la gran oferta de operadoras de personal, algunas de ellas intencional o negligentemente, son insolventes para hacer frente a los deberes laborales (en este caso pago de cuotas al IMSS) y por ello se pretende que ante este escenario, el trabajador pueda exigir el cumplimiento de esas obligaciones en forma indistinta al *outsourcing* o a quién recibe los servicios de esta, sin tener que acreditar en forma previa la insolvencia de la suministradora del personal.
3. Pedir al proveedor del servicio elabore y envíe para su revisión previa toda la información que ambas compañías deberán presentar a las autoridades del IMSS.

Las modificaciones a la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) aprobadas en materia de tercerización/outsourcing afectan a quienes contratan personal bajo este esquema, ya que les exige pagar las obligaciones patronales, en caso de que el prestador del servicio las incumpla. El artículo 15-A de esta reforma establece que el beneficiario (quien contrata fuerza de trabajo a través de un tercero) está obligado a cumplir las obligaciones como pago de cuota y semanas de cotización, en caso de que el patrón (quien presta el servicio) omita esto. Esta atribución de cobrar al beneficiario, quien en realidad no tiene la obligación de hacerlo, dará pie a abusos contra quienes usan este sistema de contratación. Actualmente 500,000 trabajadores son contratados al mes bajo algún esquema de outsourcing en México. Además de esta obligación legal, las reformas publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 9 de julio, establecen que el patrón y el beneficiario deben entregar información trimestral al IMSS de los contratos que celebran. Los datos incluyen el número de trabajadores y beneficiarios que se asignan, supervisión y capacitación de los mismos, si el beneficiario es responsable de la orden y si el servicio se presta en su domicilio.

Por lo que respecta a la Nueva Ley Federal de Trabajo a continuación son presentadas algunas ventajas competitivas de la tercerización/outsourcing que actualmente están en vigor:

1. La tercerización es un esquema de contratación que las reformas a la Ley Federal del Trabajo (LFT) del 2012 permitieron regular. Esto ofrece el beneficio de que la empresa prestadora de servicios (outsourcing) será considerada como la única responsable de las obligaciones laborales.
2. En caso de que la empresa contratante, la de outsourcing o ambas llegasen a incumplir con lo establecido en la nueva legislación, los trabajadores quedan protegidos, ya que las dos empresas serán consideradas responsables solidarias respecto de las obligaciones laborales.
3. El outsourcing aún tiene un rubro complejo dentro de la Ley que no está del todo claro: el reparto de las utilidades. En este rubro, con el paso del tiempo, se verán los criterios que adoptan los tribunales colegiados y la junta, para poder conocer los alcances exactos.
4. En la nueva LFT se logró flexibilizar la contratación, abriendo la puerta a nuevas modalidades como el contrato a prueba y de capacitación inicial. De acuerdo con la ley, ambos esquemas deben implementarse cubriendo requisitos como: documentar dicha contratación con un contrato individual de trabajo, definir el tipo de relación (a prueba o capacitación), acotar su duración y garantizar la seguridad social para el trabajador.
5. En los contratos a prueba y de capacitación inicial, además de garantizar la seguridad social al trabajador, las reformas realizadas a la Ley Federal del Trabajo exigen que el tiempo invertido le sea considerado a los trabajadores, ya sea para su finiquito o para efectos de su antigüedad.

Es importante resaltar que existe una gran diversidad de definiciones de la tercerización/outsourcing y estas son las características más importantes:

- El trabajador no es un empleado directo de la empresa.
- Una empresa de administración de personal es la que vincula al empleado con la empresa cliente.
- Los horarios, lugares y momentos de trabajo son definidos en jornadas variables o irregulares, según las necesidades de la empresa que recibe el servicio y el acuerdo con el empleado.

Las modificaciones en materia de tercerización de la reforma laboral aprobada por la Cámara de Diputados establecen mayores responsabilidades para los patrones pero no contemplan un mecanismo que inhiba las prácticas ilegales de las empresas simuladoras en el sector.

## Conclusiones

Para evitar abusos hacia los beneficiarios, quienes usen la tercerización/outsourcing deberá evaluar el tipo de servicio contratado, a sus proveedores, y establecer mecanismos de control para evitar responsabilidades atribuidas por el SAT, así como del IMSS. Algunas de las recomendaciones para minimizar los riesgos son:

- Establecer fianzas en los contratos y cláusulas de protección para delimitar responsabilidades
- Instrumentar en los contratos, facultades de revisión de cumplimiento de obligaciones en materia de seguridad social por parte de las firmas de outsourcing.

Pactar en el contrato responsabilidades para el patrón ante los incumplimientos por la empresa prestadora del servicio. Por lo anterior, recomendamos que tomen todas las precauciones necesarias para no caer en algunos de los supuestos que motiven una revisión, analizando con cautela y escepticismo los esquemas que diversos proveedores de servicios de outsourcing le lleguen a ofrecer. No obstante, el outsourcing es una realidad que llegó para quedarse. Todas las empresas necesitan en algún momento de servicios externos, tales como asesoría fiscal, legal, contable, administrativa, etc., y el contratar a un proveedor externo no significa que estén realizando prácticas fiscales indebidas.

Moran Mendoza (2005:46), señala que un esquema de tercerización, siempre deberá ser genuino y derivado de la interpretación armónica de las leyes fiscales, mercantiles y civiles de una manera natural, constituye una herramienta factible que se puede utilizar sin preocupaciones, pero cuando se trate de conceptos interpretados de manera artificial e irracional, debemos de evitarlos para no correr el riesgo de créditos fiscales, que además están confirmados por la mayoría de los tribunales.

Otra recomendación es que las empresas que tienen contratos de tercerización de personal actualizarlos y delimitar responsabilidades de las partes para prevenir y evitar las sanciones establecidas en la reforma a la Ley del IMSS publicada el 9 de julio en el Diario Oficial de la Federación. Establecer cláusulas de protección, como por ejemplo la obligación de que los proveedores se dictaminen por un profesional externo certificado por el IMSS para efectos de seguridad social, pactar responsabilidades ante incumplimiento por la empresa prestadora del servicio y fianzas.

Lo anterior, debido a que la reforma a la Ley del IMSS considera la posibilidad de sancionar con multas, tanto a la empresa que contrata a los trabajadores (patrón) para ponerlos a disposición de otra persona física o moral, como a la que los ocupa (beneficiario), en caso de violación a sus derechos. La recomendación es hacer una nueva revisión, sacar del cajón esos contratos que dan origen a esa subcontratación, el outsourcing o la intermediación, revisarlos y darles mayores elementos para poder delimitar las responsabilidades de las empresas que están contratando.

Los resultados obtenidos de la presente investigación son interesantes, el cual nos permiten una visión más clara, al destacar, que las pymes actualmente no se encuentran fuera de este contexto y que valoren los riesgos e implicaciones que asumen al tomar una decisión tan importante como es la figura del outsourcing.

### **Bibliografías**

- Bettinger, H. (2002), *Aspectos de Política Fiscal*, Ed. Taxx, segunda edición, México.
- Corona Funes, José (2007), *Planeación Fiscal 2007, 100 Beneficios Fiscales*, Ed. Gasca, primera edición, México.
- Diep, D. (2001), *La Planeación Fiscal Hoy*, Ed. Pac, primera edición, México.
- Krebs, G. (2006), *Planeación Fiscal de la Transmisión Patrimonial*, Ed. Gasca, primera edición, México.
- Morán, E. (2005), *La Administración Fiscal de un Negocio*, Ed. Tax Editores Unidos, quinta edición, México.
- Sánchez, A. (2008), *Estrategias Financieras de los Impuestos*. En *Prontuario de Actualización Fiscal*. Núm. 446, Págs. 92-94.

#### **PAGINAS DE LA INTERNET CONSULTADAS**

[www.imss.gob.mx](http://www.imss.gob.mx)  
[www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)  
[www.idcweb.com.mx](http://www.idcweb.com.mx)  
[www.globalpolicy.org](http://www.globalpolicy.org)  
[www.infoplease.com](http://www.infoplease.com)  
[www.cnnexpansion.com/economia/2012/10/02](http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/10/02)

#### **LEGISLACION CONSULTADA**

Ley del Impuesto sobre la Renta  
Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social  
Nueva Ley Federal de Trabajo  
Código Fiscal de la Federación

# Fuzzy logic en el estudio de riesgos empresariales en microempresas

Suly Sendy Pérez Castañeda

Dorie Cruz Ramírez

Demetrio Polo Jiménez

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

ssendy\_2005@yahoo.com.mx

## Resumen

En los últimos años, la presencia de nuevos paradigmas en el tratamiento de la información que generan las empresas, su procesamiento, una marcada tendencia a la globalización de los mercados, el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales han contribuido al desarrollo de nuevas técnicas, en donde la falta de certidumbre y subjetividad son sus características principales; de ahí el interés de abordar la *fuzzy logic* como una alternativa en estudios de microempresas al ser una herramienta capaz de tomar en cuenta información cualitativa partiendo del razonamiento aproximado y no del razonamiento preciso como lo hace la *classic logic*.

Bajo este contexto, el trabajo presenta una aproximación teórica al *fuzzy logic* y su aplicación en un estudio realizado en 2013 en microempresas comerciales en el estado de Hidalgo, en el cual se muestra la posibilidad de pronosticar el crecimiento de estas entidades a partir de los niveles de exposición de los riesgos empresariales.

*Palabras clave:* *fuzzy logic*, riesgo empresarial, crecimiento, microempresas

## Introducción

En los últimos años, la presencia de nuevos paradigmas en el tratamiento de la información que generan las empresas, su procesamiento, una marcada tendencia a la globalización de los mercados, el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales, han contribuido al desarrollo de nuevas técnicas de inteligencia artificial, en donde la falta de certidumbre y subjetividad son sus características principales (Pérez, Pizarro y Andrade, 2012). En este nuevo entorno, tan complejo y cambiante, donde el viejo mundo de las certezas ya no existe y el ser competitivo y sostenible en el tiempo constituye un reto imperativo para la supervivencia de las empresas de cualquier tamaño, es necesario disponer en todo momento y de una forma rápida de información suficiente, actualizada y oportuna para tomar decisiones de una manera eficaz (Graubard, 2010), para lo cual se han desarrollado nuevas técnicas que han dejado clara la necesidad de contar con soportes capaces de considerar la información cualitativa y a partir de

ella diseñar e implementar modelos estadísticos y computacionales que asistan las decisiones en la resolución de los diversos problemas empresariales (Boucier y Casanova, 2003; Sosa 2007).

Estas técnicas, procedentes del campo de la inteligencia artificial, surgen como un intento de superar estas limitaciones, al configurarse como procedimientos estrictamente no paramétricos, característica de estudios en microempresas, de ahí que este documento tiene como propósito presentar una de estas herramientas: la *fuzzy logic*, la cual se teoriza, se explica su método y se muestran resultados de su utilidad a partir de resultados obtenidos en un estudio realizado en 2013 en 265 microempresas comerciales, ubicadas en Cd. Sahagún, estado de Hidalgo, México, en donde a través de datos cualitativos se encontró una relación estadísticamente significativa entre los niveles de exposición de riesgos empresariales y crecimiento.

### **Desarrollo temático (teoría)**

A pesar de que el término de Inteligencia Artificial (AI por sus siglas en inglés) fue acuñado desde hace aproximadamente tres décadas, no existe una definición estándar sobre este término; sin embargo, se encuentran definiciones tradicionales que hacen referencia a la capacidad de programas computacionales para operar (simular) en la misma forma en que el pensamiento humano ejecuta sus procesos de aprendizaje y reconocimiento. De aquí se desprende el desarrollo de nuevas herramientas denominadas “inteligencia computacional”, las cuales tienen gran aplicación en la gestión empresarial, especialmente en el tratamiento de la información imprecisa e **incompleta**.

Dentro de estas técnicas de reciente implementación se pueden mencionar: los sistemas difusos (*fuzzy systems*), la teoría de los conjuntos aproximados (*rough sets theory*) y los sistemas caóticos (*systems chaotics*). Estas técnicas se centran generalmente en la creación de sistemas inteligentes que sirven de soporte a los complejos análisis que se requieren en el descubrimiento de las tendencias del negocio, con el fin de tomar decisiones eficientes y oportunas (Sosa, 2007). Esto le permite a quienes toman decisiones afrontar los retos del nuevo mundo empresarial, en el cual el conocimiento aparece como factor esencial para el desarrollo de las organizaciones. Las técnicas de inteligencia artificial que más se aplican en el ámbito empresarial son razonamiento

basado en casos, los sistemas expertos, las redes neuronales, los algoritmos genéticos y la lógica difusa (Pérez, Pizarro y Andrade, 2012). Aquí solo se abordará al lógica difusa (fuzzy logic).

### *Fuzzy logic*

Fuzzy logic, también conocida como lógica borrosa o lógica difusa, se funda en el concepto de que todo es cuestión de grado, lo cual permite manejar información vaga de difícil especificación, importante para la resolución de un problema (Sosa, 2007). La lógica difusa tiene la capacidad de reproducir de manera aceptable y eficiente los modos usuales del razonamiento humano, al considerar que la certeza de una proposición es una cuestión de grado, por esta razón parte del razonamiento aproximado y no del razonamiento preciso, como lo hace la lógica clásica (Pérez, Pizarro y Andrade, 2012). Lo anterior se logra por medio de una serie de reglas de “sentido común” aprendidas con sistemas adaptativos que se nutren de la observación de las personas o de la formulación por parte de un experto humano (Sosa, 2007).

En otras palabras, la lógica difusa utiliza expresiones que no son totalmente ciertas ni totalmente falsas, es decir, es una lógica aplicada a conceptos que pueden tomar un valor indeterminado de veracidad dentro de un conjunto de valores cuyos extremos son la verdad absoluta o la falsedad absoluta (Benito y Durán, 2010). De esta forma, se identifican como características importantes de la lógica difusa la flexibilidad, la tolerancia con la imprecisión, la capacidad para moldear problemas no lineales y su fundamento en el lenguaje de sentido común (Sosa, 2007).

En la actualidad, la tendencia es el diseño de sistemas difusos o “fuzzy systems”, los cuales explotan ampliamente los conceptos de lógica, conjunto y control difuso cuando las técnicas tradicionales no trabajan bien para explotar el conocimiento borroso; esta aplicación es adecuada para aquellos casos en que existe un razonamiento aproximado o incierto (Sosa, 2007). En el campo de las empresas, la teoría sobre la borrosidad se ha extendido en general a las áreas de decisión, en las cuales se manejan estimaciones subjetivas basadas en la información disponible y en su propia experiencia.

En temas empresariales y financieros se han realizado modelos paramétricos y no paramétricos, lineales y no lineales, en los cuales se busca reconocer patrones de comportamiento y establecer relaciones entre la variable que se desea aprovechar y las variables explicativas. Estas relaciones se expresan en un lenguaje matemático, a través de la estimación de coeficientes y del análisis de su significancia estadística. Sin embargo, la mayoría de los agentes que participan en

esta área utilizan un lenguaje que incorpora aspectos de carácter cualitativo para referirse, por ejemplo, al precio de un activo, a la rentabilidad de la inversión, a la volatilidad del mercado... Así, son comunes las expresiones el precio está “relativamente alto” o “relativamente bajo”, la rentabilidad es “atractiva”, la volatilidad del mercado es “relativamente alta”.

En este contexto, los modelos cuantitativos tienen dificultades para absorber esta información de carácter cualitativo, lo que plantea la necesidad de desarrollar y analizar el uso de las nuevas técnicas que permitan incorporar este tipo de referencias. De ahí que Pérez, Pizarro y Andrade (2012) afirmen que la metodología de lógica difusa basada en la idea de que las variables son de carácter lingüístico y que por lo tanto deben ser manejadas no como un número, sino más bien por las características que ellas presentan, viene a dar respuesta a esta inquietud.

La importancia de lo anterior radica en que el uso de técnicas avanzadas, tales como la lógica difusa, pueden ayudar a mejorar el proceso de proyección... Con la lógica difusa es posible construir un modelo para proyectar, por ejemplo, el crecimiento empresarial con base en los niveles de exposición de los riesgos que rodean a las empresas.

#### *Conjuntos difusos*

Como se ha documentado, la lógica difusa surge como un perfeccionamiento de la lógica booleana tradicional, en la cual los conjuntos son considerados como sistemas bivalentes, con sus estados alternando entre “pertenencia” o “no pertenencia” (inclusión y exclusión), donde tradicionalmente se define la función característica,  $f_A$  -que describe la pertenencia de un elemento  $X$  al conjunto  $A$  - como:

$$f_A = \begin{cases} 1 & \text{si } X \in A \\ 0 & \text{si } X \notin A \end{cases}$$

De esta forma, la pertenencia de un elemento al conjunto  $A$  queda fraccionada y las relaciones entre conjuntos quedan categorizadas, siendo la transición entre dos conjuntos (o estados)  $A$  y  $B$  radical e inmediata.

La lógica difusa, por su parte, considera la idea de variable lingüística, que capta propiedades de aproximación o los conceptos de imprecisión en un sistema, permitiendo que un elemento tenga valores intermedios en el grado de pertenencia a un **conjunto determinado**

(Parisi, Rebolledo y Cornejo, 2006). Bajo este concepto de lógica difusa reside la idea que los elementos clave del pensamiento no son numéricos, sino que son ideas con cierto grado de vaguedad, donde los elementos pasan de un conjunto a otro de manera suave y flexible, convirtiéndose de esta forma en una herramienta atractiva para manejar la incertidumbre.

## Objetivos

Con base en la teoría revisada, el presente trabajo tiene como objetivos:

- Presentar una propuesta de herramienta que acepta altos niveles de incertidumbre que se basa en información cualitativa, característica en estudios en microempresas.
- Mostrar la aplicación de los principios de la lógica difusa en estudios de microempresas a través de matlab.

## Método

Como se mencionó, la lógica difusa es una rama de la inteligencia artificial que se funda en el concepto “todo es cuestión de grado”, lo cual permite manejar información vaga o de difícil especificación. La lógica difusa es entonces definida como un sistema matemático que modela funciones no lineales, que convierte sus entradas en salidas acordes con los planteamientos lógicos que usan el razonamiento aproximado. Un sistema basado en lógica difusa siempre estará compuesto por tres bloques (Parisi, Rebolledo, y Cornejo, 2006):

### *Bloque difusor*

En este bloque se determinan las variables que se presumen importantes a considerar, ya que el comportamiento de estas y sus combinaciones influyen sobre la variable que se desea proyectar. Estas variables son agrupadas en los conjuntos de pertenencia al cual pertenecerán en algún grado.

### *Bloque de inferencia*

Los conjuntos difusos son determinados por sus funciones de pertenencia. Comúnmente, el número de conjuntos difusos es definido de manera tal que contenga todo el rango de posibles valores que podría adoptar la variable. Este rango de variación es conocido como universo de discurso. Las funciones de pertenencia generalmente son funciones continuas cuyo dominio es el conjunto de discurso, el cual representará el grado de pertenencia de **la variable al conjunto**

difuso en cuestión. Estos conjuntos de pertenencia, junto a las reglas difusas, determinarán el comportamiento que tendrá la variable de salida.

*Desfuzzificador*

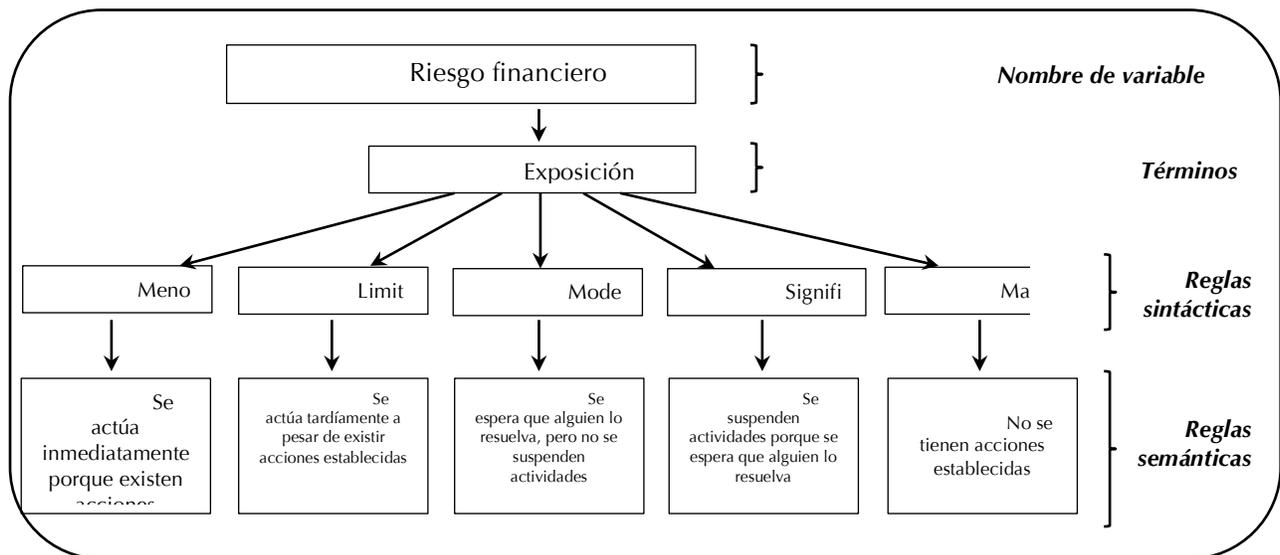
El proceso de proyección es realizado por medio de la elaboración de reglas difusas las cuales relacionan la correspondencia entre los input y el output a través de las operaciones de conjuntos. Finalmente, el output difuso debe ser transformado en una variable posible de interpretar, proceso denominado desfuzzificador. En este bloque, a partir de los conjuntos difusos procedentes de la inferencia, se obtiene un resultado concreto mediante la aplicación de métodos matemáticos de desdifusión.

*Matlab*

El Fuzzy Logic Tool Box es una de las varias herramientas que posee Matlab que permite desarrollar programas de lógica difusa, es decir, se basan en grados de pertenencia para obtener respuesta de varios problemas. Para usar esta herramienta es necesario entender los tres bloques presentados en la sección de método de este documento, que en términos sencillos se conocen como variables lingüísticas (bloque difusor), modificadores (bloque de inferencia) y métodos de inferencia (desfuzzificador).

Variables lingüísticas

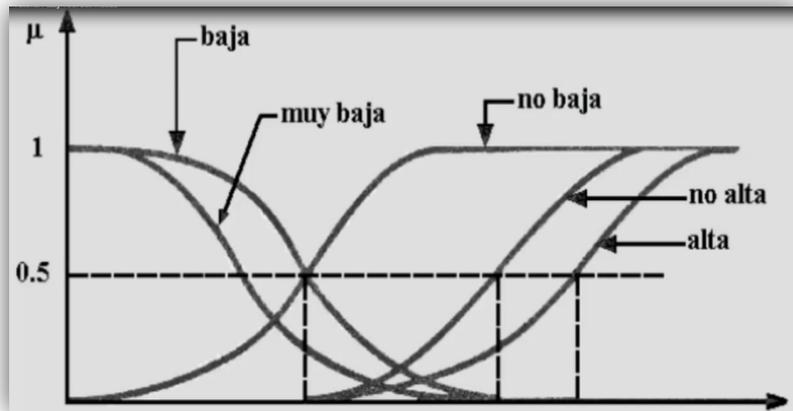
Son variables cuyos valores son palabras o frases del lenguaje natural, las cuales están caracterizadas por un nombre de variable, un conjunto de términos, una regla sintáctica y una regla semántica (Juanse, 2012), que para este estudio las variables lingüísticas están conformadas como se muestra en la figura 1.



Fuente: Elaboración propia con base en Juanse (2012).  
 FIGURA 1. ELEMENTOS DE LAS VARIABLES LINGÜÍSTICAS

### Modificadores

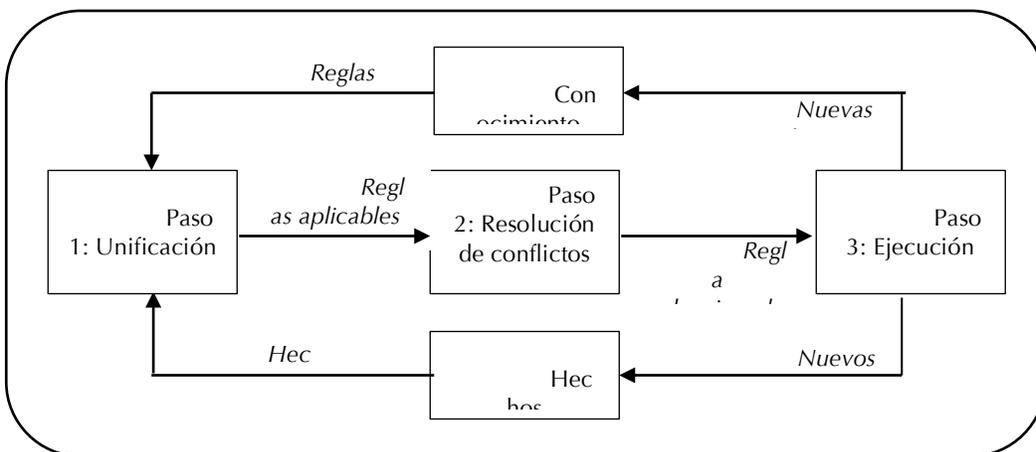
Son operadores binarios que se aplican a conjuntos difusos, que dan una característica única a cada variable, como se muestra en la figura 2.



Fuente: Juanse (2012).  
 FIGURA 2. EJEMPLO DE UN MODIFICADOR

### Métodos de inferencia

Analizan los antecedentes para llegar a una conclusión, como se muestra en la figura 3.



Fuente: Juanse (2012).

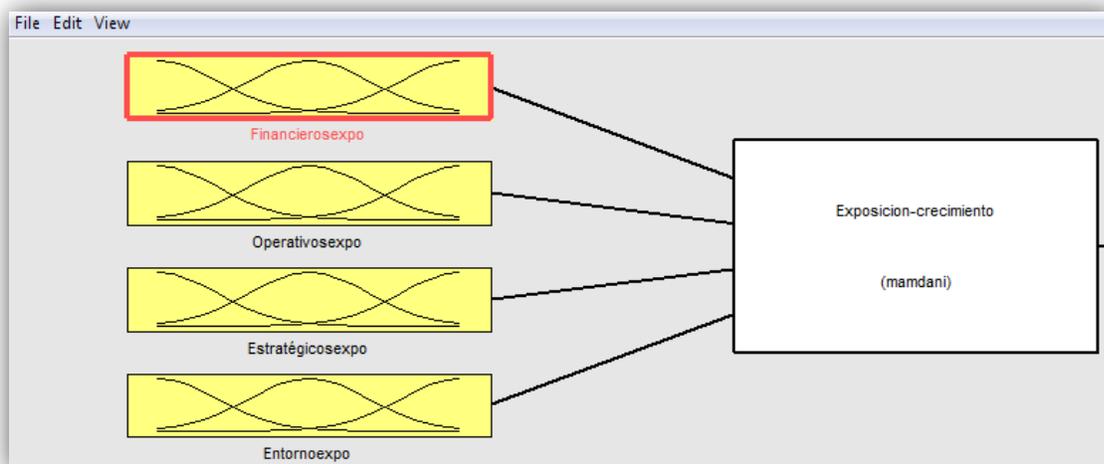
FIGURA 3. EJEMPLO DE LOS MÉTODOS DE INFERENCIA

### Resultados

Una vez conocidos algunos conceptos básicos necesarios para comprender los principios de la lógica difusa, ahora se hará uso de ellos para utilizar la aplicación Fuzzy Logic Tool Box, que permitirá simular el crecimiento que tendría una microempresa en las condiciones de la población estudiada en el presente trabajo (microempresas comerciales al por menor del estado de Hidalgo) dependiendo de sus niveles de exposición en sus riesgos financieros, operativos, estratégicos y del entorno.

Para crear el archivo de control difuso, se comenzó por editar las variables de entrada, que son las variables independientes (riesgos financiero, operativo, estratégico y del entorno), las cuales fueron nombradas de la siguiente manera, como se muestra en la figura 4:

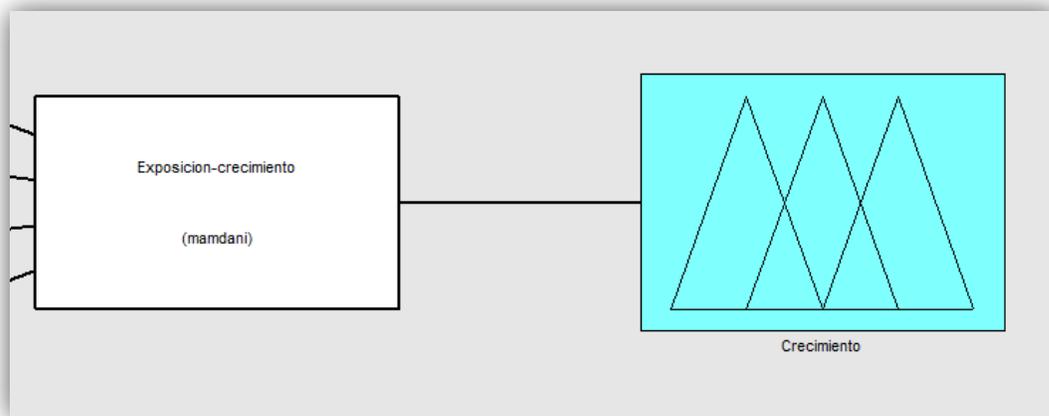
<i>Variable independiente</i>	<i>Denominación archivo de control difuso</i>
Exposición del riesgo financiero	Financieroexpo
Exposición del riesgo operativo	Operativoexpo
Exposición del riesgo estratégico	Estratégicoexpo
Exposición del riesgo del entorno	Entornoexpo



Fuente: Elaboración propia a partir de la edición de las variables de entrada en Matlab.

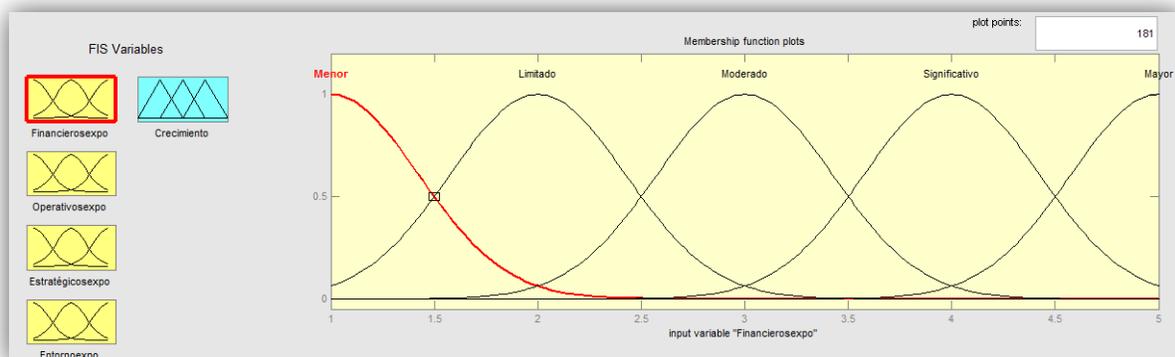
FIGURA 4. VARIABLES DE ENTRADA

Para la variable de salida se editó la variable dependiente, que es el crecimiento empresarial, como se muestra en la figura 5.



Fuente: Elaboración propia a partir de la edición de las variables de entrada en Matlab.  
 FIGURA 5. VARIABLE DE SALIDA

Una vez editadas las variables de entrada y salida, se editan los términos de membresía de cada variables, que para el caso en estudio se eligieron funciones gausseanas. Para el caso de las variables de entrada, los valores van del 1 al 5, que representan las reglas sintácticas, en donde 1 significa exposición menor; 2 exposición limitada; 3 exposición moderada; 4 exposición significativa y 5 exposición mayor. En la figura 6 se muestra un ejemplo de esta edición, solo el caso de la exposición del riesgo financiero.



Fuente: Elaboración propia a partir de la edición de las variables de entrada en Matlab.

FIGURA 6. EJEMPLO DE LOS TÉRMINOS DE MEMBRESÍA PARA LAS VARIABLES DE ENTRADA

Para la variable de salida se siguió el mismo procedimiento solo que con tres funciones gaussianas, que representan crecimiento; igual (es decir, no hubo crecimiento ni decrecimiento) y decrecimiento. Para determinar el valor del crecimiento, se determinó el promedio sexenal de crecimiento en ventas que en los últimos 6 años (2007-2012) tuvo el sector estudiado, es decir, el comercio al por menor. El promedio calculado es 1.57, de acuerdo a los datos publicados por el Inegi (2014).

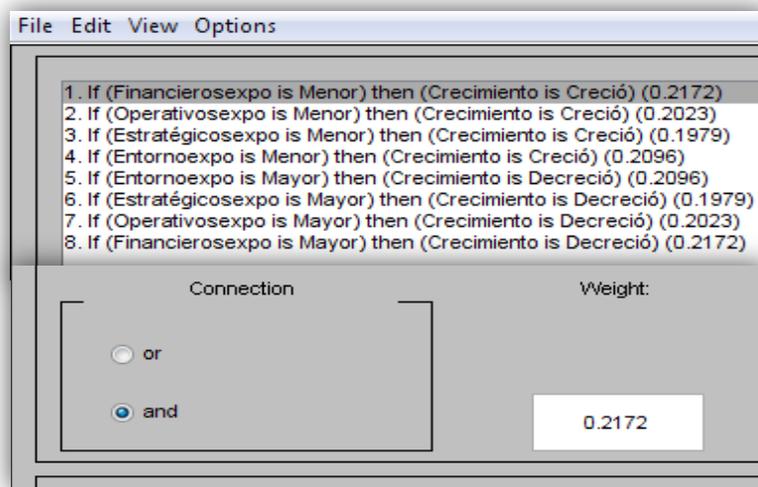
El siguiente paso es editar las reglas y para determinarlas se consideraron los valores que el Enterprise Risk Management (ERM) propone para calcular el nivel de exposición de riesgos y su afectación en el crecimiento empresarial, lo cual se presenta en la tabla 1:

TABLA 1. RELACIÓN DEL NIVEL DE EXPOSICIÓN Y CRECIMIENTO

<i>Valor Exposición</i>	<i>Significado</i>	<i>Crecimiento</i>
1	Menor	Crece
2	Limitado	Crece
3	Moderado	Igual
4	Significativo	Decrece
5	Mayor	Decrece

Fuente: Elaboración propia a partir de la evaluación riesgos de las empresas estudiadas.

En la figura 7 se presentan las reglas que se muestran en la tabla 1 de acuerdo al formato del Fuzzy Logic Tool Box. Asimismo, se consideró para cada riesgo el valor de significancia que obtuvo en el análisis inferencial (coeficiente de Spearman).



Fuente: Elaboración propia a partir de la edición de las reglas en Matlab  
 FIGURA 7. REGLAS FUZZY LOGIC TOOL BOX

Una vez editadas las variables de entrada y la variable de salida, así como el establecimiento de las reglas de decisión, éstas últimas se visualizan a través de un diagrama completo del sistema de inferencia calculado por medio de mamdani, dicho en otras palabras, permite ver cómo se comporta el crecimiento de las microempresas estudiadas en relación al nivel de exposición de los riesgos empresariales y el nivel de significancia que se obtuvo en el coeficiente de correlación. En este visualizador se pueden cambiar los valores de pertenencia, lo que permite simular lo que sucederá con el crecimiento de acuerdo al nivel de exposición de riesgos. A continuación se presenta un ejemplo para comprender la figura 9.

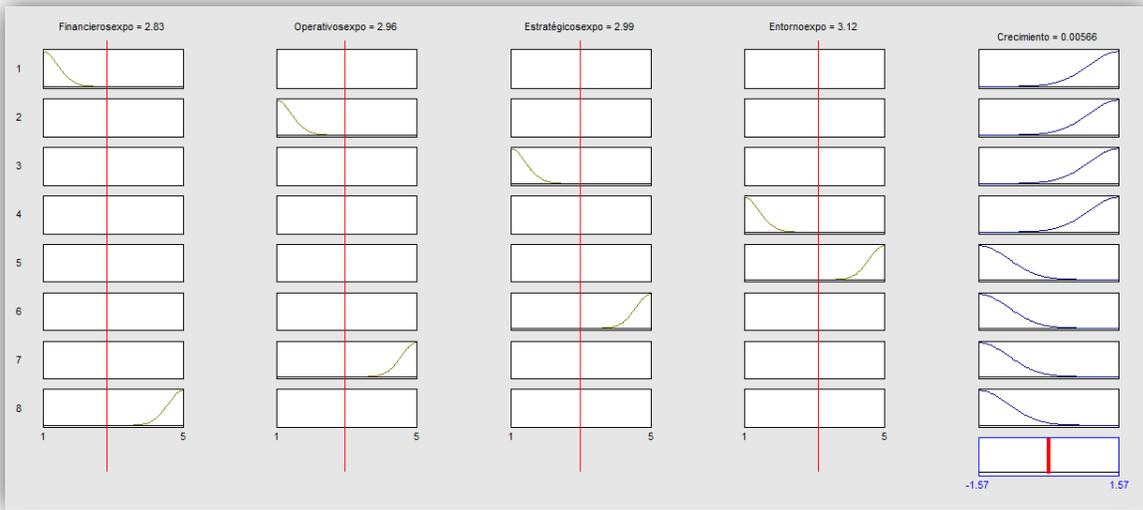
Ejemplo 1: si se tiene una exposición de riesgo financiero de 1.36; de operativos de 1.49; de estratégicos de 1.6 y del entorno de 1.52, la microempresa tendría un crecimiento en ventas de 0.767 por ciento.



Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación en el archivo de control difuso  
 FIGURA 9. EJEMPLO 1 DEL ARCHIVO DE CONTROL DIFUSO (SIMULADOR)

Ejemplo 2: si se tiene una exposición de riesgo financiero de 2.83; de operativos de 2.96; de estratégicos de 2.99 y del entorno de 3.12, la empresa no tendrá crecimiento ni decrecimiento,

prácticamente su situación permanecerá igual, pues el crecimiento se reporta de 0.00566 por



ciento, como se muestra en la figura 10.

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación en el archivo de control difuso  
 FIGURA 10. EJEMPLO 2 DEL ARCHIVO DE CONTROL DIFUSO (SIMULADOR)

Ejemplo 3: si se tiene una exposición de riesgo financiero de 4.35; de operativos de 3.95; de estratégicos de 4.75 y del entorno de 2.24, la empresa tendría un decrecimiento de  $-0.763$  por ciento, como se muestra en la figura 11.

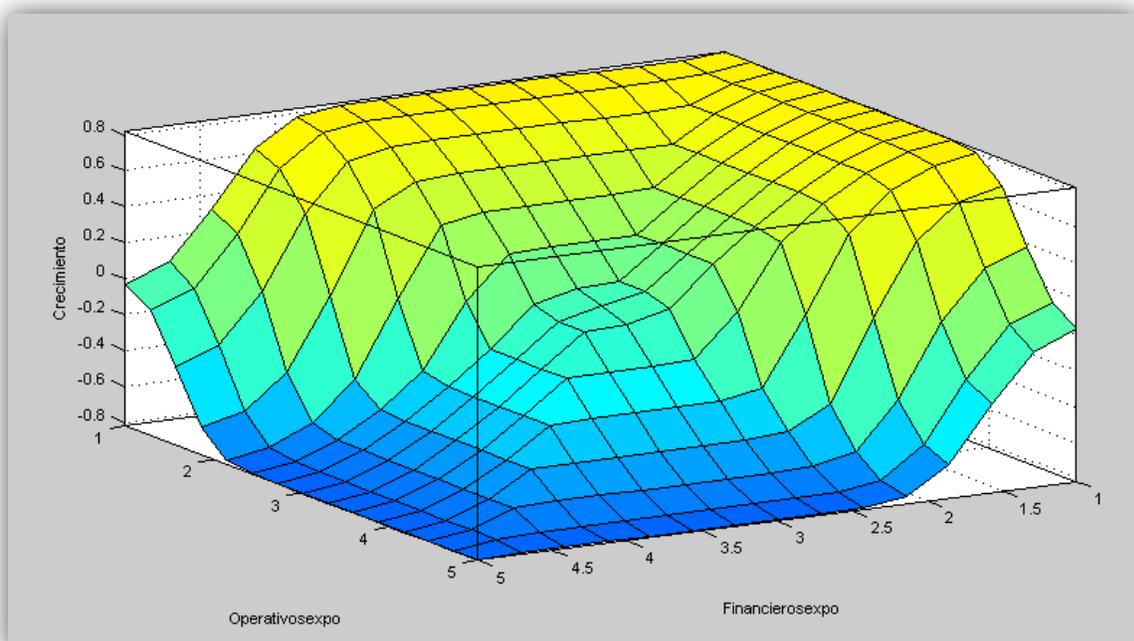


Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación en el archivo de control difuso

FIGURA 11. EJEMPLO 3 DEL ARCHIVO DE CONTROL DIFUSO (SIMULADOR)

Con este visualizador se calculan los diferentes porcentajes de crecimiento o decrecimiento que tendrían microempresas similares a las estudiadas dependiendo del nivel de exposición de los riesgos empresariales a los que estén expuestas.

Esta herramienta también permite observar el comportamiento del crecimiento dependiendo de los niveles de exposición de manera integral, a través de la función de superficie. En la superficie se pueden ver gráficamente las reglas establecidas, como se muestra en la figura 12.



Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación en el archivo de control difuso

FIGURA 12. EJEMPLO 3 DEL ARCHIVO DE CONTROL DIFUSO (SIMULADOR)

En la figura 12 se observa la superficie que muestra la relación entre la exposición de los riesgos financieros y operativos con el crecimiento. Los colores muestran el nivel de crecimiento que se tendría dependiendo de la exposición de estos riesgos. Por ejemplo, se observa que si se tiene un nivel de exposición de 5 en riesgos operativos y 5 de riesgos financieros, la empresa tendría pérdida y el color relacionado es el azul. Conforme este azul se vaya aclarando, significa que hay menos nivel de exposición y por lo tanto tiende al crecimiento, observando como el

máximo punto de crecimiento con el color amarillo, donde los niveles de exposición de estos riesgos se ubican en 1.

El visualizador permite analizar las diferentes funciones o resultados que se deseen dependiendo de lo requerido. Este es un archivo controlador difuso que permite calcular el porcentaje de crecimiento que tendría una microempresa comercial hidalguense<sup>1</sup>, dependiendo de los niveles de exposición de los riesgos empresariales que éstas tengan.

## Conclusiones

La lógica difusa tiene una historia corta, pero un rápido crecimiento debido a su capacidad de resolver problemas relacionados con la incertidumbre de la información o del conocimiento de los expertos. Además, proporciona un método formal para la expresión del conocimiento en forma entendible por los humanos. Estas cualidades le aseguran un amplio campo de aplicabilidad y un alto interés para las aplicaciones empresariales, presentes y futuras.

Uno de estos campos de aplicación se puede ubicar en el sector microempresarial, al convertirse este sistema en una herramienta de análisis para los dueños de estas entidades económicas, que al no tener conocimientos especializados para la evaluación de sus empresas, pueden visualizar su condición actual y además proyectarla a futuro, lo que les permitirá contar con información confiable en cuanto a la proyección de su crecimiento con base en los niveles de exposición de riesgos empresarial que ellos detectan. De tal forma que a partir de su experiencia en la entidad y su día a día (información cualitativa) ellos podrían contar con información para una mejor toma de decisiones. Condición que en los estudios tradicionales de riesgos no existe, pues para éstos es indispensable contar con datos objetivos, fríos y calculados a través de procesos rígidos.

Por lo que el trabajo se concluye con un principio enunciado por Terano: “cuanto más humano deba ser un sistema, más lógica borrosa contendrá”.

## Referencias

---

<sup>1</sup> Se menciona que será útil para empresas hidalguenses, pues a partir de la muestra estudiada se asume que estas son condiciones que comparte la población en estudio en esta región de México. Sin embargo, este proyecto podría replicarse en otros contextos para validar que el sistema puede funcionar en otras regiones del país o incluso fuera de México, o también en otros sectores económicos.

- Benito, T. & Durán, M. (2010). *Lógica borrosa*. Universidad de San Carlos III: España.
- Boucier, D. & Casanova, P. (2003). *Inteligencia artificial y derecho*. Editorial UOC.
- Graubard, S. (2010). *El nuevo debate sobre la inteligencia artificial-Sistemas simbólicos y redes neuronales*. Editorial Gedisa.
- Juane (2012). Tutorial Fuzzy Tool Box Matlab. Consultado el 16 de febrero de 2014, de [http://www.youtube.com/watch?v=vjp1Kxpxq\\_4](http://www.youtube.com/watch?v=vjp1Kxpxq_4)
- Pérez, L., Pizarro, J. & Andrade, R. (Julio – septiembre 2012). Cambios en el mundo económico actual a partir de la lógica difusa. *Revista Infociencia*, 16, 3, pp. 1-12.
- Parisi, A., Rebolledo, J. & Cornejo, E. (2006). Modelos de lógica y lógica borrosa en la predicción del IPSA. *Estudios de Administración*, 13, 1, pp. 37-66.
- Sosa, M. (2007). Inteligencia artificial en la gestión financiera empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 23, Universidad del Norte, pp. 153-186.

## **Las cadenas productivas: una estrategia para lograr la competitividad en las pymes hortícolas sinaloenses.**

Elsa Verónica Larreta Ramirez  
Luis Alfredo Vega Osuna  
Melissa Berenis Bujons Alvarez  
*Universidad de Occidente unidad Culiacán*  
Veronicaraqui\_83@hotmail.com

### **Resumen**

Hoy en día nuestro país requiere de empresas comprometidas en el desarrollo de sus productos y servicios, implementando procesos de gran productividad y sobre todo con mejores controles de calidad, para que estas organizaciones sean competitivas y puedan formar parte de la globalización económica; Es necesario que implementen y fomenten la innovación de sus productos y la formación continua de excelencia de su capital humano, lo cual solo será posible invirtiendo en esos cambios. Este proyecto tiene como objetivo *Conocer y analizar el concepto de cadena productiva, sus ventajas, sus estrategias implementadas, sus efectos, sus implicaciones y su evaluación en el desarrollo de los sistemas de dirección para lograr la ventaja competitiva de la pequeña y mediana empresa hortícola sinaloense.* Para alcanzar el objetivo se utilizara método cualitativo enfocado a un estudio de caso. Cabe señalar que este proyecto se encuentra en fase de protocolo de investigación

Las palabras claves son: Las cadenas productivas, competitividad, pymes

### **Abstract**

Today our country requires companies engaged in the development of their products and services, implementing processes and especially high productivity with better quality controls for these organizations to be competitive and to be part of economic globalization; It is necessary to implement and promote product innovation and continuous training of excellence of its human capital, which is only possible by investing in these changes. This project aims to know and analyze the concept of supply chain, its advantages, strategies implemented, its effects, its implications and its evaluation in the development of management systems to achieve the competitive advantage of small and medium Sinaloa horticultural company . To achieve the objective qualitative method focuses on a case study was used. Note that this project is under research protocol.

Keywords are: The production chains, competitiveness, Small Business Enterprisess.

*Las cadenas productivas: una estrategia para lograr la competitividad en las PyMES hortícolas sinaloenses.*

### *Planteamiento del Problema*

Hoy en día nuestro país requiere de empresas comprometidas en el desarrollo de sus productos y servicios, implementando procesos de gran productividad y sobre todo con mejores controles de calidad, para que estas empresas sean competitivas y puedan formar parte de la globalización económica que día con día se vuelve más fuerte, es necesario que implementen y fomenten la innovación de sus productos y la formación continua de excelencia de su capital humano, lo cual solo será posible invirtiendo en esos cambios. Sin embargo, ante las tendencias globales de la economía, las empresas se ven obligadas a obtener un mayor financiamiento y a implementar estrategias financieras adecuadas, aprovechando al máximo su capacidad instalada para poder competir en el mercado actual.

Un factor determinante en el ciclo económico de una empresa es el aspecto financiero, para que una empresa logre funcionar se requiere de recursos financieros, materiales y humanos, para esto existen fuentes de financiamiento que pueden ser adquiridos mediante una institución de crédito y con apoyos que el gobierno ofrece a nivel nacional.

#### Principal problemática de las pymes

Siguiendo con los autores Soto y Donald (2004) indican los principales problemas que tiene un gran número de pequeñas y medianas empresas por ser los principales motivos:

Políticas públicas carentes de Programas de apoyo reales a las pymes del Gobierno Federal, carecen de sistemas de calidad y mejora continua, no tienen bien definida su misión y visión de la empresa, tecnología de producción inadecuada, información de gestión insuficiente, productividad insuficiente, estructuras organizativas inadecuadas, falta de garantías para acceder al crédito, recursos humanos poco calificados, poca atención a los mercados internacionales y estructuras financieras inadecuadas.

CNNExpansión (2013) comentan que uno de los **obstáculos** más grandes sigue siendo el acceso al financiamiento para sacar adelante sus ideas de negocio o de innovación de producto. Y entre ellos también se distinguen los siguientes: La falta de conocimiento en la nueva cultura de desarrollo organizacional, falta de claridad de cómo llevar sus productos o servicios al consumidor final, incapacidad para fortalecer el área comercial y de ventas de la compañía, no conocer si el

personal que tienen actualmente es el adecuado en un proceso de crecimiento y resistencia al cambio.

De acuerdo a lo que señala Urbano, (2009) “las pequeñas y medianas empresas e incluso las grandes han suplido sus necesidades de financiamiento a través de créditos de proveedores”. Las cadenas productivas son un sistema creado y administrado para ofrecer financiamiento, capacitación, asistencia técnica e información, la cual tiene como objetivo el desarrollo de proveedores acercándolos a la empresa y a los intermediarios financieros, esto consiste en el financiamiento y factoraje electrónico que se otorga a los proveedores de las principales empresas del sector público y privado del país.

Mediante esta investigación se estudia las estrategias, implicaciones y el funcionamiento de las cadenas productivas, así como las ventajas, beneficios que aportan a las pequeñas y medianas empresas Hortícolas Sinaloenses.

## **Objetivos**

Conocer y analizar el concepto de cadena productiva, sus ventajas, sus estrategias implementadas, sus efectos, sus implicaciones y su evaluación en el desarrollo de los sistemas de dirección para lograr la ventaja competitiva de la pequeña y mediana empresa hortícola sinaloense

### *Objetivos específicos*

- Describir el concepto, las características y las ventajas de lograr ser cadena productiva en la pequeña y mediana empresa hortícola sinaloense.
- Conocer y analizar las estrategias implementadas por la Pequeña y Mediana Empresa Hortícola Sinaloense en los sistemas de Dirección Empresarial.
- Conocer las implicaciones, la evaluación y los efectos de utilizar el concepto de cadena productiva en la pequeña y mediana empresa hortícola sinaloense para lograr la ventaja competitiva.

### *Marco Teórico Preliminar*

Generalidades Cadenas Productivas

Concepto

Gereffi (1999) define a la cadena productiva como un conjunto de actividades que involucran desde la producción primaria de bienes intermedios hasta la comercialización de un producto en específico, siendo elementos críticos de la cadena los intermediarios que se insertan entre cada eslabón.

Frederyck (2010) Se dice que los negocios siempre han sido conocidos por usar las capacidades y recursos de los socios en la cadena de suministro, podrían mejorar drásticamente la huella de sus propias competencias. Proveedores y clientes de un nivel estratégico integran las cadenas de suministros que consiste en muchas sociedades que participan simultáneamente en una red colaborativa. Conteniendo niveles múltiples de competencias y manejado por diversos tipos de relaciones.

Porter (1985) define que es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

#### Características de las Cadenas Productivas

De acuerdo a Tomta y Chiatchoua (2009) la mayoría de los casos las cadenas productivas tienen 3 características:

- Cada participante de la cadena cumple con un trabajo especializado, y es gracias a esa función específica que los productos fluyen desde la chacra hasta el consumidor final.
- A través de la cadena también se da el flujo de dinero desde el consumidor hasta el productor.
- En la medida en que se avanza de un eslabón (participante) a otro, los productos van aumentando de valor (precio). Por ello a la cadena productiva también se le conoce como cadena de formación de precios o cadena de valor.

#### *Ventajas que presentan las empresas al ser parte de las Cadenas productivas.*

Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura (2006) comenta que se puede afirmar que el desarrollo de ventajas competitivas tiene un carácter marcadamente local, ya que la estructura económica nacional se puede expresar en torno a cadenas productivas locales que propician el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas ( sin perjuicio de sus vinculaciones

con grandes empresas y de procesos de atracción de inversiones externas) y que tiende a buscar formas asociativas y articuladas para conseguir ventajas competitivas, ya sea bajo el impulso de aglomeraciones de empresas organizadas sobre el territorio ( clusters de producción) o de otros tipos de asociaciones productivas, donde la consecución de economías de escala convive.

Riveros (2006) menciona que la importancia del establecimiento de alianzas productivas radica en que permite mejorar la inserción de productores en las cadenas productivas para enfrentar los problemas de accesos a mercados, información, financiamiento, infraestructura, innovación, tecnología, entre otros.

#### *Las cadenas productivas y su relación con el desarrollo de las pymes*

Espino (2006) comenta que el programa de política y comercio exterior hace hincapié en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, y en particular en la importancia que revisten la formación de cadenas productivas y la cooperación interempresarial como elementos clave para el crecimiento de la economía. Seis son las políticas pertinentes: formación de cadenas productivas, mejoramiento de la infraestructura tecnológica, desregulación de la actividad económica, fomento de las exportaciones, establecimiento de negocios comerciales internacionales, promoción de la competencia internacional y aplicación de mecanismos de consenso con los sectores productivos.

El establecimiento de medidas de apoyo a las cadenas productivas tiene por objeto aprovechar las oportunidades de crecimiento y de creación de valor agregado y empleo que pueden resaltar de la integración de cadenas productivas nacionales. Para ello se han impulsado programas de:

- Desarrollo de proveedores: Programas por medio de los cuales se facilita el inicio de las microempresas y pyme con las grandes empresas privadas y las empresas del sector público por medio de encuentros empresariales.
- Subcontratación Industrial: comenzó a operar un sistema de subcontratación Industrial en virtud del cual se facilitan los vínculos entre los oferentes potenciales y las grandes empresas que demandan producto y piezas y subconjuntos de procesos industriales, lo que favorece la especialización de las microempresas y pyme en la producción de estos bienes y servicios.
- Empresas integradoras: son asociaciones de empresas de servicios especializados financieros de capacitación, con microempresa y Pyme que pueden realizar un conjunto de actividades en tecnología, promoción, comercio y diseño todo lo cual reduce los costos.
- Sectores Productivos y agrupamientos Industriales: con programas que procuran que

empresas de una misma cadena productiva, establecidas en una misma región, fortalezcan sus vínculos de abastecimiento mutuo.

### *Las Pymes a nivel mundial*

Desde la perspectiva de Ángeles Hernández (2008), comenta que actualmente no existe un concepto universal que defina a la PyME, porque no es sencillo de explicar; varía constantemente en función de las regiones del mundo; y en términos generales, para ayudar a identificarla, se basa tomando en cuenta el número de empleados y en algunos casos por su volumen de ventas anuales, su definición de PyME, “es una fuerza que impulsa la economía, basada en el desarrollo de pequeños grupos, de uno o varios empresarios, que busca un medio de subsistencia y desarrollo en el mercado, ocupando sus propios medios para lograrlo”.

Son las condiciones económicas y sociales de cada país las que determinan el o los criterios que deban manejarse para configurar a las empresas pequeñas y medianas. Para este punto, Rodríguez (2010) compara las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según su número de trabajadores que laboren en ella.

Mora, Marcos, Lerdon, Juan, Torralbo, Luis, Salazar, Juan, Boza, Sofía, & Vásquez, Rodrigo. (2012) *Las pequeñas y medianas empresas (PYME) son actores fundamentales en la economía. La globalización impone desafíos para las empresas en términos de las amenazas del terrorismo y las nuevas oportunidades que surjan dentro del entorno competitivo actual. Para el empresario pyme, comprender las teorías sobre la internacionalización de procesos, por lo que sus conductores son, y podría ser todo que los modelos más aptos para expandir sus operaciones en los mercados internacionales, son cuestiones clave que debe responder con el fin de sobrevivir, crecer y así aumente la rentabilidad de oro de la organización. Habilidades de gestión necesarias para perseguir tales tareas son uno de los éxitos más crítico para las PYME, y por lo tanto, se convierten en un foco crítico en estudios más profundos y discusiones*

### *Las Pymes en la Economía Mexicana*

A nivel nacional, las Pymes son de gran relevancia no sólo por su aportación a la economía, sino también por el número de empleos que generan y sobre todo por ser uno de los estratos empresariales más dinámicos, que permite elevar el nivel de vida de la población. Los criterios de clasificación empresarial utilizados en México, se basan en el número de empleados y se ajustan dependiendo del sector Ángeles (2008)

En este sentido y con el objeto de clasificar los diferentes tamaños de las empresas en México, la Secretaría de Economía (SE) publica en el Diario Oficial de la Federación (DOF) con

fecha 30 de junio de 2009, el decreto por el cual da a conocer con información más actualizada y con otros datos que anteriormente la misma Secretaría no consideraba.

### *Pymes en Sinaloa*

De acuerdo con el Censo (2009) a nivel estado existen 37,224 unidades pymes. El desempeño de la Delegación de la Secretaría de Economía en Sinaloa fue una de las mejores en el País, ya que ha contribuido a que mejore la competitividad del sector productivo de la entidad durante el 2012, cuando canalizó ocho mil millones de pesos en programas de apoyo para pequeñas y medianas empresas, alcanzando la mayor colocación de financiamiento a nivel nacional ese año. Cruz Castro encargado de la Secretaría de Economía comentó que los negocios en Sinaloa han tenido retos y pruebas de astringencia de liquidez, problemas con los ciclos climatológicos, heladas, sequías, producción de maíz, situaciones que todavía están por resolverse, sin embargo y a pesar de la contracción económica.

Durante el año pasado, en materia de irrigación de crédito a los negocios por el problema de las heladas, la Secretaría de Economía entregó mil millones de pesos a diferentes negocios al cierre del 201, esto implicó apoyar a 2 mil 761 empresas micro y mil 684 empresas medianas, un total de 4 mil 445 empresas beneficiadas.

Actualmente la Secretaría de Economía cuenta con diversos apoyos y programas que se brindan con la finalidad de impulsar a las empresas y así apoyar al bienestar de las familias mexicanas.

### *Situación Actual de las Pymes*

Dado el gran peso de las Pymes en las economías nacionales, así como su importancia para potenciar el desarrollo regional, los diversos gobiernos las han colocado como una prioridad dentro de la política pública para potenciar su contribución al desarrollo económico nacional, para innovar, incrementar el empleo y la productividad. En la Actualidad, las políticas públicas de apoyo a las Pymes están orientadas no sólo a crear un entorno favorable a los negocios, sino también a fomentar el espíritu emprendedor impulsando la creación y desarrollo de empresas competitivas y de mayor contenido tecnológico. Dentro de las principales acciones para el fomento a las empresas se encuentra la necesidad de contar con un marco regulatorio y administrativo que facilite la actividad empresarial. Asimismo, permitir el acceso al financiamiento, tecnología, innovación y los mercados internacionales e impulsar el desarrollo de las mujeres empresarias.

El acceso al financiamiento, es considerado un aspecto fundamental para impulsar el desarrollo de las empresas de pequeña dimensión, por lo que las políticas se han orientado a establecer un mercado de financiamiento a las Pymes, disminuir las restricciones gubernamentales para permitir que los fondos de pensiones inviertan en fondos de capital de riesgo, reforzar el apoyo para obtener créditos y fortalecer los esquemas de garantía. KAUFFMAN, S. (2001).

#### *Importancia de las pymes*

La importancia de la pequeña y mediana empresa no solo puede medirse por el número de establecimientos sino también por el capital invertido que representan, el valor de producción, el valor agregado, las materias primas que consumen, la formación del capital fijo, empleos que generan y la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante sueldos y salarios Rodríguez (2002).

Por otra parte Quiñones (2001), señala que la importancia de este tipo de empresas es que contribuyen en todos los países del mundo, con la mayoría absoluta de los establecimientos productivos, el empleo y el ingreso nacional, constituyendo la columna vertebral del mercado interno, el desarrollo regional y la masificación del bienestar de la población. Ante esto, nadie puede negar la importancia que tienen las pymes para el desarrollo económico de un país.

Forsner (1990) Comenta que la participación de las pymes en las cadenas productivas, ha ido en aumento debido a que el entorno económico en la actualidad se caracteriza cada vez más por su dinamismo y globalización y tendencias como la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes, así como los sorprendentes avances tecnológicos en diferentes sectores, configuran un entorno mundial crecientemente competitivo y cambiante.

Según Porter (1996), entendemos por competitividad a la capacidad de una cadena productiva, de convertirse en productiva y mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición competitiva en el entorno socioeconómico.

#### *Características de las pymes*

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las pymes (Méndez, 1996):

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.

- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
  - Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
  - Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
  - Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades. Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

### *Clasificación de las pymes*

De acuerdo a Rodríguez (1996) para este punto, se comparará las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según su número de trabajadores que laboren en ella, tomando en cuenta las siguientes instituciones: el Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia (INSEE); la Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA); la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la revista mexicana de Ejecutivos De Finanzas (EDF), y finalmente la Secretaría de Economía de México (SE).

TABLA 1.1 REGISTRO DE EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

<i>Empresas registradas en SIEM por actividad económica a la que pertenecen</i>			
<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>	<b>Total</b>
<b>46,571</b>	<b>456,570</b>	<b>160,064</b>	<b>663,205</b>

Fuente: elaboración propia con datos del SIEM, 2012.

Se estima que las micro, pequeñas y medianas empresas, representan el 99% de los negocios y generan cerca del 95% de los empleos<sup>2</sup> (Secretaría de Economía, 2012). En la tabla 1.2 se clasifica las empresas registradas en México considerando el número de empleados, porcentaje (%) del total de Empresas en México, total de empleos que generan y aportación al PIB Nacional

TABLA 1.2 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS REGISTRADAS EN MÉXICO

<i>Empresas</i>	<i>Número de empleados</i>	<i>% Total de empresas en México</i>	<i>% Total de empleos que genera</i>	<i>% Aportación al PIB (producto interno bruto)</i>
Micro empresa	Menos de 10	95	40	15
Pequeña	Desde 11 hasta 30	3	15	14
Mediana	Desde 31 hasta 100	1	17	22
Grande	Desde 101 hasta 251	1	28	49

Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía (SE), 2012.

En la tabla anterior, se observa que las pequeñas y medianas empresas constituyen el 4% de las unidades económicas; representan el 32% en la generación de empleos y contribuyen al PIB en un 36%. Las pymes, son así denominadas por la Secretaría de Economía, debido a la clasificación establecida por esta, mediante el criterio de número de empleados y la utilidad que generan; sin embargo siguen la misma esencia que cualquier empresa.

#### *Generalidades de la Horticultura*

Casseres (1980) dice que la horticultura tiene un significado moderno comprende al cultivo de las hortalizas, los frutales y las plantas ornamentales. La palabra horticultura como término genérico que incluye a los tres grupos de plantas es ya de uso casi universal, se refiere en sí a un gran grupo de plantas que generalmente es de mano de obra intensiva.

Horticultura es un huerto un terreno de corta extensión, generalmente cercado de pared en que se plantan verduras, legumbres y árboles frutales. La cual es definida como la ciencia y práctica del cultivo de frutas, hortalizas, flores, plantas y ornamentales. [Sociedad Española de Ciencias Hortícolas](#) (1999)

Maroto (2008) define la horticultura es la ciencia encargada del cultivo de plantas. El término viene del latín hortus (huerto) y cultura (cultivo). La horticultura también es la industria de los cultivos y, específicamente, también se usa el término para el cultivo de hortalizas. Esta rama de la agricultura se preocupa fundamentalmente de la producción de plantas utilizadas por el hombre, para alimentación, ornamentación y también para fines medicinales.

Bajo la acepción de Horticultura se engloban tres disciplinas distintas en un sentido más amplio:

- Oleicultura u Holericultura: que es parte de la Horticultura destinada al estudio, manejo y producción de hortalizas.
- Fruticultura: que es parte de la horticultura cuyos objetivos se centran en el estudio, manejo y producción de árboles frutales.
- Floricultura u Ornamenticultura: que dirige sus objetivos hacia el estudio, manejo y producción de flores y plantas ornamentales.

En nuestro país suele ser frecuente se identifique el termino horticultura con producción de hortalizas y a veces incluso flores y plantas ornamentales.

### *La Horticultura en el Mundo*

Históricamente, casi por definición, el cultivo de hortalizas se hizo en áreas pequeñas de huertas ligadas a los hogares, con mano de obra familiar, para proveer requerimientos propios. El asomo de ciudades y el trueque originaron la posibilidad de producir para terceros y surgen horticultores que, debido a la naturaleza altamente perecedera de sus productos, se ubican en regiones aledañas a los centros de consumo. Paulatinamente, el crecimiento de las ciudades desplazó la producción hortícola a la periferia y surgieron los llamados cinturones hortícolas que incluso aún rodean algunas ciudades para abastecerlas de estos productos. Recientemente, en casi todos los países, el crecimiento de la población y su migración a las ciudades ha generado un uso creciente de los suelos de los cinturones hortícolas con fines no agrícolas (habitación, industria, servicios, etc.). El resultado es una horticultura cada vez menos familiar, más empresarial, más extensiva y más alejada de los centros de consumo, la que se ubica en otras localidades, países e, incluso, en el otro hemisferio.

En términos tecnológicos, en los últimos cincuenta años ha habido una innovación acelerada. La introducción de variedades de características superiores, la investigación aplicada en factores de producción como población, riego, fertilización y sanidad de los cultivos, la utilización de máquinas, plásticos y nuevos sistemas productivos, han permitido cosechas más abundantes. El desarrollo de la investigación en poscosecha, a partir de la misma época, ha generado tecnologías que no solo conservan mejor y evitan pérdidas, sino también acceden a mercados más distantes. Un ejemplo de la aplicación de nuevas tecnologías es la producción de tomate en Chile: los rendimientos han pasado de 20 ton/há en 1964 a 67 ton/há en 2004 y el producto fresco ha podido ser exportado a mercados de países vecinos y del Hemisferio Norte. Krarup (2006) citado en Vega (2012).

### *Importancia de la Horticultura en México*

Sagarpa (2012) comenta que la Horticultura es un sector relativamente pequeño en México, a la baja con respecto a la economía total y cerca del 4% del PIB. Sin embargo, esta cifra por sí sola minimiza la importancia económica y social del sector. La agricultura proporciona empleo a alrededor de 13% de la fuerza de trabajo, lo que representa unos 3.3 millones de agricultores y 4.6 millones de trabajadores asalariados y familiares no remunerados. : De mayor relevancia aún para el desarrollo territorial es el hecho de que aproximadamente 24% de la población total vive en las zonas rurales (usando cifras de 2005).

La agricultura tiene importantes eslabonamientos ascendentes y descendentes con otros sectores. La agricultura en México es cada vez más moderna y está más integrada con el resto de la economía, al comprar más insumos intermedios y vender sus productos como insumos intermedios en otros sectores. El empleo es importante en estas actividades no agrícolas: la selección, el envasado y la refrigeración de verduras y fruta frescas, así como el tratamiento de productos silvícolas. Aunque menos significativos, también hay vínculos en la etapa inicial: la producción y distribución de insumos, maquinaria y equipo agrícolas. Usar una cifra estimada de un "PIB agrícola ampliado aumenta la participación ajustada de la agricultura del valor nacional total agregado de 4% a cerca de 8%, tal vez un cálculo demasiado bajo.<sup>1</sup>

#### *Futuro de la horticultura*

El aumento del nivel de vida en los países desarrollados conduce hacia prácticas dietéticas que se admite que resultan más sanas. En este sentido autores como Rovic (1985) indica que existen múltiples razones para incrementar el consumo de hortalizas de calidad:

- Aumentar la ingestión de glúcidos de asimilación lenta contenidos en zanahorias, tomates, lechugas, pepinos, apios etc. En lugar de consumir altos niveles de azucares refinados
- El reemplazamiento de parte del consumo de proteínas animales, actualmente en torno al 12 por 100, por proteínas vegetales contenidas en leguminosas como lentejas, guisantes, habas etc.
- Mejorar la absorción del tracto intestinal consumiendo mayores cantidades de fibras vegetales, como la que contienen la mayor parte de hortalizas.

#### **La cadena productiva en las empresas Hortícolas Sinaloenses**

El comercio hortícola entre México y estados Unidos no es reciente, ni tampoco producto de la globalización actual, se tienen registros a finales del siglo XIX sobre envíos de tomate cosechado

en Sinaloa y Sonora, México, Los Ángeles y San Francisco en Estados Unidos, aproximadamente en 1900 se crearon rutas ferroviarias que unieron a Sinaloa y Sonora con ciertas ciudades estadounidenses, proliferando entre la mayoría de los productores de la región noroeste el cultivo de tomate hasta la actualidad por lo que hoy en día Sinaloa se destaca como uno de los principales estados productores de tomate y otras hortalizas de exportación.

Maya (2004) dice que la agricultura Sinaloense ha tenido como su sector más dinámico a la horticultura de exportación, fuertemente dependiente de los mercados del otro lado de la frontera. Dentro de la horticultura destaca el jitomate, seguido de otros cultivos (chile, calabaza, pepino etc), sin embargo en los últimos años se ha incrementado la exportación de productos llamados no tradicionales o exóticos. Entre ellos sobresale una amplia gama de verduras orientales, dentro de las cuales se ubica la berenjena. Una característica de estos cultivos es que están destinados a mercados pequeños, nichos de mercado que se saturan con volúmenes inferiores a los exportados de jitomate o chile.

La cadena productiva de berenjena en Sinaloa inicio con la obtención de financiamiento, el cual procede por lo general de las empresas distribuidoras norteamericanas interesadas en la compra del fruto. En Sinaloa existen grandes productores con sus propias distribuidoras, ubicadas en Nogales, Arizona, sin embargo el mecanismo de financiamiento es el mismo; formalmente existen posibilidades de obtención de créditos por parte de la banca, hasta hace poco llamada Mexicana, o bien del Gobierno Federal, pero en realidad tales créditos en caso de obtenerse, son poco atractivos, muy caros y lentos en su otorgamiento. Bredahl (1938) citado en López (2012)

#### *Hipótesis de Investigación*

##### *Hipótesis General*

A través del uso y aplicación de las Cadenas Productivas se logra mayor competitividad en las empresas Hortícolas Sinaloenses.

##### *Hipótesis Específica*

A través del uso y la aplicación de las cadenas productivas en las Hortícolas Sinaloenses se logra tener mayor rentabilidad, reducción de costo, mayor eficiencia y competitividad en este tipo de empresas.

#### *Generalidades Metodología de la investigación*

Gómez (2006) dice que el enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones y las observaciones.

La metodología cualitativa toma en cuenta ciertos rasgos de las personas y atributos que por su naturaleza no pueden ser medibles. Taylor y Bodgan (1987) nos señala “que el método cualitativo es una investigación que produce datos descriptivos, además estudia los significados, conceptos, definiciones, comunidades y momentos históricos.

Esta investigación se realizara mediante el enfoque cualitativo, en la que se recolectaran datos relevantes que describen la investigación no incluyen datos numéricos, se llevará acabo en dos empresas que trabajen por medio de cadenas productivas, que me permita describir y explicar los beneficios que brinda ser parte de estos programas.

### *Consideraciones finales*

Actualmente la presente investigación “Las cadenas productivas: una estrategia para lograr la competitividad en las pymes hortícolas Sinaloenses” se encuentra en proceso en el que se ha elaborado el índice tentativo, al igual que el marco teórico. Así como está en proceso la elaboración de los instrumentos para recopilar información mediante entrevistas y encuestas, en si todo el proyecto está en cambios constantes de acuerdo a la información que se va recopilando, para poder llegar a las conclusiones y recomendaciones finales.

Esta investigación tiene el objetivo principal de que las empresas pymes hortícolas Sinaloenses tengan a su conocimiento los beneficios que se obtienen a formar parte de una cadena productiva, permitiéndoles así lograr un mejor nivel de competitividad, al implementar estrategias financieras adecuadas, aprovechando al máximo su capacidad instalada para poder competir en el mercado actual.

## **Bibliografía**

- Bredahl, M. (1983). technical changes, protectionism and market structure: the case of internacional trade in fresh Winter vegetables. *The university of Arizona*, college of agricultura, august.
- Casseres E. (1980). *Producción de hortalizas*. Bib. Orton IICA
- Espino, A. (2006). *Un marco de análisis para el fomento de las políticas de desarrollo productivo con enfoque de género*. United Nations Publications

- Gereffi, G. (1999). A commodity chains framework for analyzing global industries, in *Institute of Development Studies*, Inglaterra, citado en Kaplinsky y Morris (2000)
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill
- López, L. (2012). *¿Quién gobierna la exportación hortícola Sinaloense?* Ediciones Lirio. México, D.f
- Maroto, I., Borrego, J (2008). *Elementos de horticultura general*. Editor Mundi-prensa libros.
- Porter, M. E. (1996). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza y Janes Editores, Barcelona.
- Rodríguez, J. (2000). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Quinta Edición, editorial Thomson, México. D.F.
- Sociedad Española de Ciencias Hortícolas** (1999). *Diccionario de ciencias hortícolas*. Edición Ilustrada
- Tomta, D. y Chiatchoua, C. (2009). *Cadenas productivas y productividad de las Mipymes*. Criterio Libre.
- Vega, L. (2012). *Nuevas Formas de Organización de las actividades de producción y comercialización de la Empresa Hortícola Sinaloense: Situación Actual y Perspectivas*. Culiacán: Tesis doctoral, Universidad de Occidente (inédito).

#### PAGINAS DE INTERNET

- Kauffman, S. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana. [www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm](http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm), recuperado 16 de Febrero 2014
- Mora, M., Lerdón, J., Torralbo, L., Salazar, J., Boza, S., & Vásquez, R. (2012). Definición de las Brechas en el Uso de las Tic's para la Innovación Productiva en Pymes del Sector Pecuario Chileno. *Journal of technology management & innovation*, 7(2), 171-183. Recuperado en 17 de febrero de 2014, de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-7242012000200014&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-7242012000200014&lng=es&tlng=es). 10.4067/S0718-27242012000200014.
- Ruiz R. G. (2009, Septiembre). Factoraje financiero opción para pymes. [En línea]. Recuperado el 17 de Abril del 2013 desde, <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/09/09/factoraje-financiero>
- Sagarpa (2012) Análisis del extensionismo Agrícola Sinaloense <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Documents/EXTENSIONISMO/ESTUDIO%20OCDE%20EXTENSIONISMO.pdf>. Recuperado el 19 de Febrero 2012

# Identificación de las barreras a la internacionalización de la pyme del sector floricultor Mexicano

Olivia Quiroz Guerrero  
*Universidad Nacional Autónoma de México*  
 olivia.quiroz.g@comunidad.unam.mx

## Resumen

La floricultura es una actividad que se ejerce en muchos países y en algunos representa una importante fuente de ingresos, como en los casos Latinoamericanos de Colombia y Ecuador, los cuales incursionaron en la década de 1970-1980 junto con México en las actividades florícolas, sin embargo actualmente existe una brecha muy amplia que pone en desventaja a México con los países Sudamericanos en cuestiones de producción, comercialización y posicionamiento a nivel mundial ya que esta actividad no ha detonado en nuestro país con el auge y solidez esperado.

Esta investigación tiene como objetivo identificar las barreras que obstaculizan el proceso de internacionalización de la pequeña y mediana empresa floricultora de México, teniendo como premisa que el 90% del sector floricultor mundial se compone de PyMEs y que las condiciones ambientales de nuestro país son aptas para propiciar e impulsar el sector floricultor.

*Palabras clave:* Floricultura, internacionalización, México, PyME.

## Introducción:

La floricultura es la disciplina de la horticultura orientada al cultivo de flores y plantas ornamentales en forma industrializada para uso decorativo menciona la Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA, 2008). A nivel mundial esta actividad ha presentado un crecimiento constante, tanto en diversidad de especies y demanda de flores por parte de los consumidores, como también en la entrada al negocio de muchos países (Rimache Artica, 2009). En la tabla siguiente se muestran los principales países consumidores de flor cortada en el mundo, la mayoría de estos se ubican en el continente Europeo.

*Tabla 1. Principales países importadores de flores*

<b>País</b>	<b>Año ( Miles USD )</b>				
	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Estados Unidos</b>	1 021 196	960 405	1 043 818	1 081 167	1 167 532
<b>Alemania</b>	1 194 639	1 042 551	1 087 733	1 207 645	1 115 445
<b>Reino Unido</b>	1 056 847	877 690	935 360	1 006 189	954 084
<b>Federación de Rusia</b>	555 026	500 048	561 386	701 117	746 331
<b>Países Bajos</b>	821 100	711 073	634 123	750 498	735 438

<b>Japón</b>	281 778	303 416	369 977	391 143	439 823
--------------	---------	---------	---------	---------	---------

Fuente: Análisis Sectorial de Flores (Pro Ecuador, 2013)

Entre 1960 y 1970, la floricultura comenzó como actividad económica en las tierras altas de Colombia, debido a su clima templado y mano de obra barata. Para la década de 1980 Colombia se había convertido en el segundo mayor exportador de flores frescas en el mundo, después de Holanda (Korovkin, 2003). Colombia se ha posicionado muy bien como segundo exportador después de Holanda y lograr que dos de cada tres flores que se venden en Estados Unidos provengan de este país (Mejia Solano, 2002). De manera similar el auge de la flor llegó a Ecuador en 1990, se considera como el último apogeo de la exportación de productos primarios. Para el 2003, las flores cortadas se habían convertido en el tercer producto exportador de Ecuador, sólo superadas por el petróleo y el plátano (Sawers, 2014).

Un estudio realizado por The Royal Netherlands Embassy (2008), menciona que Ecuador es el segundo exportador de flores a los Estados Unidos después de Colombia. Ecuador tiene una imagen de proveedor de bajo costo, aunque su popularidad no es tan buena como la de Colombia, los exportadores Ecuatorianos no son muy reconocidos por su fiabilidad como proveedor de acuerdo al estudio. En la tabla siguiente se puede constatar que Colombia y Ecuador son los principales comercializadores de flor cortada en el mundo.

TABLA 2. PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE FLORES.

<b>País</b>	<b>Año ( Miles USD )</b>				
	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Países Bajos</b>	4 179 795	3 620 270	3 692 294	4 972 920	4 602 077
<b>Colombia</b>	1 094 475	1 049 225	1 240 481	1 251 326	1 270 007
<b>Ecuador</b>	557 458	546 698	607 761	679 902	718 961
<b>Kenia</b>	445 996	421 484	396 239	606 081	589 826
<b>Etiopía</b>	104 740	131 518	143 817	168 946	526 338
<b>Bélgica</b>	103 868	167 716	248 628	260 178	251 314

Fuente: Análisis Sectorial de Flores (Pro Ecuador, 2013)

Por su parte en México la floricultura se expandió notablemente entre 1980 y 1990, pues la superficie creció de 3 mil hectáreas aproximadamente a más de 13 mil en esos años (Chauvet y Massieu, 1996). Sin embargo a diferencia de sus similares, en México el sector floricultor se quedó atrás, puesto que las exportaciones correspondientes a la floricultura solo son del 12% aproximadamente, con el 96% de las exportaciones dirigidas a Estados Unidos y el 4% a Canadá

menciona The Royal Netherlands Embassy (2008), caso contrario con Ecuador y Colombia donde la mayor parte de la producción de flores se exporta, mientras que el mercado nacional se abastece con los excedentes y las flores que por distintas características no pueden ser exportadas (Gavira Mejía y Pérez Garcés, 2013). En la tabla siguiente se mencionan los principales cultivos producidos en México.

TABLA 3. PRINCIPALES CULTIVOS EN MÉXICO.

<b>Entidad Federativa:</b>	<b>Tipo de Cultivo:</b>
<b>Estado de México</b>	Crisantemo, gladiola, clave, rosa, nube, girasol, aster, ave de paraíso, nardo, alhelí, dólar, liliun, estatices, terciopelo, gerbera, zempoalxochitl, agapando, solidago, alstroemeria, inmortal, noche buena, geranio, begonia, petunia,
<b>Puebla</b>	Gladiola, zempoalxochitl, nube, alhelí, estatices, crisantemo, rosa, noche buena.
<b>Morelos</b>	Gladiola, Rosa, Nardo, noche buena, estatices, crisantemo y zempoalxochitl
<b>San Luis Potosí</b>	Palma camedor y zempoalxochitl
<b>Guerrero</b>	Gladiola, nardo, zempoalxochitl, margarita, nube, rosa, flor perrito.
<b>Michoacán</b>	Gladiola, ave de paraíso, zempoalxochitl, nube, rosa, mano de león, noche buena
<b>Veracruz</b>	Gladiola, palma de ornato, azucena, nardo y agapando.
<b>Distrito Federal</b>	Noche buena, rosa, geranio, alhelí y clavel.

Fuente: Estudio Sectorial de flores y horticultura ornamental (Tecnológico de Monterrey, 2011)

### Revisión literaria

Existen algunos aspectos positivos con los que México puede detonar la industria floricultora ya que posee gran variedad de climas favorables para la producción de flores, la distancia favorable con el mercado Estadounidense y la mano de obra relativamente barata cita The Royal Netherlands Embassy (2008). En México los Estados productores de flor cortada son el Estado de México el cual se considera el más importante, Puebla, Morelos, Michoacán, Veracruz y Guerrero menciona The Royal Netherlands Embassy (2008) además en los Estados de Chiapas y Veracruz crecen exitosamente flores de clima tropical como heliconias y gingers, debido a la alta humedad y temperaturas que prevalecen.

De acuerdo al Consejo Mexicano de la flor ( citado por The Royal Netherlands Embassy 2008) , el 8% de los floricultores en México producen bajo condiciones controladas en invernaderos y el resto lo hacen a campo abierto, aunque también una parte de la flor que se

exporta se cultiva con este último método. Las flores como la rosa, gladiola, gerbera, ave del paraíso, clavel, statice y margarita son las que principalmente se producen y comercializan de acuerdo a los datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2013).

Daniels et al (2010), señala que las empresas deciden participar dentro del ámbito internacional en un intento de generar valor a la organización, además de que a nivel mundial, las exportaciones e importaciones de bienes y servicios son las principales fuentes de ingreso y egreso para la mayoría de los países. Entre los beneficios de las operaciones en el extranjero de las empresas se encuentra el promover el desarrollo socio-económico, aumentar el empleo, generar efectos indirectos como la prosperidad de la sociedad (Pinho y Martins 2010). La internacionalización de las empresas puede considerarse como una actividad promotora del crecimiento y el desarrollo, lo que representa un elemento clave que refleja la competitividad de una industria o región (Hernández y Hernández 2013).

Calof y Beamish (1995), manifiestan que la internacionalización se puede definir como la adaptación de los procesos de las operaciones de las empresas (estrategia, estructura, recursos) a los ambientes internacionales. Para Hitt, Hoskisson, e Ireland, (1994), la internacionalización es la expansión a través de las fronteras de los países a otros lugares geográficos, por otra parte la exportación representa la forma más común para muchas empresas de entrada a los mercados internacionales expresan Leonidou, Katsikeas, y Coudounaris (2010).

#### *Problemática.*

De acuerdo con la Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA) que impulsa la comercialización agropecuaria en México, se requieren de tres condiciones indispensables para poder tener éxito en el mercado local y extranjero, estos son: calidad, continuidad y volumen (ASERCA, 2008).

Sin embargo García Velazco et al. (2009) manifiesta que los floricultores Mexicanos reconocen que uno de los principales problemas que les impiden la consolidación en el mercado extranjero es la falta de tecnología, recursos y conocimiento ya que países como Holanda lideran la producción mundial de flores bajo invernadero y material genético. Para The Royal Netherlands Embassy (2008), la producción de flores en México no goza del uso de invernaderos ni de alta tecnología como en el caso de la producción de frutas y verduras. Además de que los exportadores floricultores se ven afectados por la falta de información acerca de los mercados internacionales, dado que el mercado de la flor tiene bruscas variaciones en los precios mencionan Chauvet y Massieu (1996).

En lo respecta a calidad, la floricultura en México no posee normas oficiales de calidad, los productores utilizan la calidad de exportación y calidad estándar para diferenciar las flores en el mercado según las características visuales del producto como el brillo del color y tamaño menciona la investigación del sector floricultor mexicano a cargo The Royal Netherlands Embassy (2008). Los floricultores en México se dedican principalmente al mercado nacional, el cual no demanda alta calidad. Estos floricultores no pueden lograr la calidad de exportación por falta de infraestructura e insumos dice Chauvet y Massieu (1996). De acuerdo a la oficina The Royal Netherlands Embassy (2008) en México la venta, la logística y manejo de la mercancía floral se realiza bajo condiciones poco cuidadosas, la venta se realiza a través de intermediarios los cuales influyen de manera importante en la fijación del precio final.

Se han encontrado otras razones por las que probablemente el sector floricultor Mexicano no ha detonado, tal y como lo manifiesta el estudio realizado por García Velazco et al. (2009) en el cual se expresa que únicamente el 9% de los productores de flor realiza estudios o esfuerzos de mercado que se enfoquen en analizar tendencias, competidores, necesidades y características del mercado objetivo.

Los mercados internacionales son altamente competitivos y demandantes, los proveedores deben cumplir con un conjunto de normas de las cuales muchas son de carácter obligatorio (Tallontire y Greenhalgh 2005) de ahí la importancia de la información y conocimiento del mercado.

El estudio presentado por The Royal Netherlands Embassy (2008), menciona que aun no son claras las razones por las que México no ha detonado en el sector floricultor, es muy posible que se deba a que este sector esta compuesto por pequeños productores. Según datos de Pro Ecuador (2013) el sector floricultor mundial esta constituido aproximadamente por el 90 % de PYMES, lo que nos da la visión de que los principales mercados de flor en el mundo se mueven por empresas que pertenecen a esta clasificación. Lo anterior se puede reforzar con lo que manifiesta Bonaccorsi (2014) que la competitividad internacional de las empresas se basa principalmente en los factores como la calidad del producto y no se relaciona de manera directa al tamaño de la organización con la intensidad de su actividad exportadora. The Royal Netherlands Embassy (2008), refiere que México tiene desventajas en floricultura y en particular en la estructura de la producción, pequeños productores que dependen de intermediarios y un número limitado de exportadores especializados.

Para Geldres Weiss et al (2011), la pequeña y mediana empresa es la que presenta mayores desafíos en el proceso de internacionalización el cual se ha llevado a través de la exportación principalmente. Sin embargo, existen muchas formas de internacionalización para las empresas en México ya que actualmente cuenta con doce Tratados de Libre Comercio con 44 países, facilitando el acceso a tres continentes y para que sean aprovechados por las PyMES es necesario mejorar su competitividad (Hernández y Hernández 2013).

#### *Problema concreto*

De acuerdo a la literatura, la floricultura como actividad económica inició en México, Colombia y Ecuador en las décadas de 1970-1980, sin embargo actualmente existe una brecha muy grande en términos de comercialización, producción y reconocimiento entre estos tres países, dejando en desventaja a México. Gracias a la diversidad de clima y extensión territorial México cuenta con las condiciones ambientales propicias para la producción de flores, y actualmente no ha alcanzado una participación activa dentro de la dinámica de los negocios internacionales, por esa razón se busca conocer que tipo de barreras están obstaculizando el proceso de internacionalización de las PyMEs floricultoras Mexicanas y que acciones podrían mejorar las condiciones para lograr la expansión de las mismas.

#### *Enfoque teórico.*

El proceso de internacionalización de las organizaciones se debe planificar cuidadosamente porque las posibilidades de una segunda oportunidad son muy pocas, es necesario el conocimiento suficiente de las perspectivas de mercado y los riesgos menciona Jean-Paul (2004). Hablando específicamente de las PyMEs y de como se han internacionalizado Hernández y Hernández (2013) refieren que éstas han seguido el modelo de internacionalización por etapas, de menor a mayor riesgo, es decir, primero exportan a regiones cercanas y conforme a mayor experiencia lo hacen a mercados más lejanos.

En el trabajo de Root (Root 1994, citado por Jean-Paul 2004) se menciona que la internacionalización de las PyMEs es una forma secuencial de actividades y decisiones y que la formulación de la estrategia internacional se compone de 1) la adopción del mercado-producto, 2) los fines y objetivos asociados al mercado meta, 3) aplicación de la estrategia de penetración de mercado, 4) un plan de mercadotecnia y 5) un sistema de vigilancia sobre el mercado meta. La planeación estratégica ha cumplido un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes) (López Salazar, 2005).

Sin embargo, dentro del desarrollo de las empresas, se encuentran ciertas restricciones que dificultan la capacidad para iniciar, desarrollar o mantener las operaciones, estas barreras pueden ser de tipo estructurales, actitudinales, operacionales y las relacionadas a los procedimientos (Leonidou 1995). En 2004 Leonidas Leonidou desarrolló un modelo en donde clasifica las barreras que pueden afectar a una organización en expansión, la clasificación es la siguiente

TABLA 4. CLASIFICACIÓN DE LAS BARRERAS DE UNA ORGANIZACIÓN.

<b>Barreras</b>	
<b>Internas:</b> De información Funcionales Marketing	<b>Externas:</b> Gobierno Contexto Procedimientos Tareas

Fuente: An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development (Leonidou 2004)

Dentro de esta clasificación Leonidou menciona que las barreras internas son aquellas que se relacionan con los aspectos propios de la empresa, estas a su vez pueden subdividirse.

TABLA 5. BARRERAS INTERNAS DE UNA ORGANIZACIÓN

<i>Barreras Internas</i>
<p><i>Información:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización de nuevos mercados.</li> <li>• Disponibilidad de datos de mercados internacionales.</li> <li>• Inhabilidad para contactar clientes en el extranjero.</li> </ul> <p><i>Funcionales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de persona capacitado para la exportación.</li> <li>• Exceso o falta de producción para exportar.</li> <li>• Escasez de capital de trabajo.</li> </ul> <p><i>Marketing:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto.</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos.</li> <li>• Adaptación del diseño.</li> <li>• Conocimiento sobre estándares, especificaciones de calidad.</li> <li>• Oferta de servicio al cliente.</li> </ul>

*Precio.*

- Oferta de precios no satisfactorios.
- Competencia de precio.
- Crédito o facilidades para clientes extranjeros.

*Distribución.*

- Complejos canales de distribución.
- Accesibilidad a los canales de distribución.
- Obtención de un representante internacional.
- Dificultad para proveer de inventario.

*Logística.*

- Altos costos de seguro de transporte.
- Promoción del producto.

Fuente: An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development (Leonidou 2004)

Y las barreras externas son aquellas en las que la organización no puede controlar, tales como falta de incentivos gubernamentales, crisis económicas o políticas y hábitos culturales que impidan la expansión del negocio.

TABLA 6. BARRERAS EXTERNAS DE UNA ORGANIZACIÓN

Barreras Externas
<p>Procedimientos:</p> <p>Falta de procedimientos documentados</p> <p>Problemas de comunicación con clientes.</p> <p>Lenta recuperación de pagos.</p>
<p>Gobierno:</p> <p>Falta de asistencia o incentivos.</p> <p>Reglas y regulaciones desfavorables.</p>
<p>Tareas:</p> <p>Diferencia en las actitudes o hábitos de sus clientes extranjeros.</p> <p>Competencia reñida.</p>
<p>Ambiente:</p>

Económica.

Pobres condiciones económicas en el extranjero.

Riesgo en las tasas de cambio.

Política-Legal:

Inestabilidad política en el mercado extranjero.

Altas barreras arancelarias y no arancelarias.

Reglas y regulaciones muy estrictas.

Sociocultural:

Desconocimiento de las prácticas de negocios internacionales.

Rasgos socioculturales diferentes.

Diferencias de lenguaje verbal

Fuente: n Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development (Leonidou 2004)

## Objetivo

El propósito de esta investigación es estudiar, analizar e identificar a través del estudio de caso las necesidades y las barreras que presentan las PyMEs floricultoras, para poder generar alternativas que ayuden a la mejora y expansión de negocio.

### *Objetivos específicos*

- Identificar el estado actual de las empresas a partir del estudio de sus antecedentes y el contexto en el que se encuentran.
- Definir las acciones que deben seguirse para lograr la expansión del negocio de la empresa.

### *Estrategia de investigación*

Según Robert Yin (Yin, 2003), existen tres factores que condicionan la elección de una u otra estrategia de investigación estos factores son: 1) el tipo de pregunta de investigación; 2) el grado de control que un investigador tiene sobre la conducta de los eventos a estudiar y 3) El enfoque temporal del fenómeno o evento a estudiar, que puede ser histórico o contemporáneo.

Esta investigación pretende contestar la siguiente pregunta:

¿Cómo puede la pequeña empresa floricultora determinar que acciones pueden ayudar a mejorar sus procesos y con ello lograr la expansión de su negocio?

Teniendo las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuál es el estado actual en el que se encuentra la empresa floricultora?
- ¿Cuáles son las acciones que debe tomar para continuar la expansión del negocio?

Por tal motivo, según lo expresado por Robert Yin (2003) la estrategia de investigación con la cual se trabajará será el Estudio de Caso.

TABLA 7. TIPOS DE ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

		Factores / Condiciones		
<i>Estrategia</i>		<i>Tipo de pregunta</i>	<i>Requiere control</i>	<i>de</i> <i>¿Enfoca eventos contemporáneos?</i>
<i>Experimento</i>		¿Cómo? ¿Por qué?	Si	Si
<i>Encuesta</i>		¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuántos?	No	Si
		¿Cuánto?		
<i>Registro de archivos</i>	<i>de</i>	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuántos?	No	Si / No
		¿Cuánto?		
<i>Historia</i>		¿Cómo? ¿Por qué?	No	No
<i>Estudio de Caso</i>		¿Cómo? ¿Por qué?	No	Si

Fuente: Case Study Research: Design and Methods.(2003)

El Marco muestral de empresas que se están considerando para esta investigación son aquellas que se encuentran afiliadas en el Consejo Mexicano de la Flor, en el cual aparece el registro de 131 empresas floricultoras.

Actualmente el proceso de la investigación se encuentra en la etapa del contacto con los empresarios para poder obtener la información necesaria a través de la entrevista. Por lo que la participación de las empresas resulta ser una limitante para esta investigación.

Si embargo, se cuenta con la colaboración de una empresa ubicada en el municipio de Atoyac, Veracruz la cual cuenta con 12 empleados, por lo que se clasificaría como una pequeña empresa, fue constituida como una Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada hace doce años, los mismos que lleva en operación y se dedica a la producción y comercialización de flores tropicales, además esta empresa incluye dentro de sus servicios la confección de arreglos florales y

la venta de follajes, plantas y accesorios para jardín, sus actividades de comercialización se ubican únicamente en México, específicamente en los Estados de Morelos, Puebla, Veracruz y Distrito Federal, entre sus objetivos a futuro están el expandir sus operaciones hacia el mercado extranjero.

### Resultados esperados

Por medio de la presente investigación se pretende identificar las barreras para la internacionalización de la pequeña y mediana empresa floricultora en México de acuerdo al modelo de Leonidas Leonidou (2004) y generar estrategias que permitan lograr su inserción en el mercado internacional por medio de la propuesta de un plan estratégico.

### Bibliografía

- ASERCA. (2008). Boletín ASERCA Regional Peninsular. Recuperado el 13 de Enero de 2014 de <http://www.aserca.gob.mx/artman/uploads/boletin200811.pdf>
- Bonaccorsi, A. (2014). On the Relationship between Firm Size and Export Intensity. [Versión electrónica] *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605–635.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. [Versión electrónica] *International Business Review*, 4(2), 115–131.
- Chauvet, M., & Massieu, Y. (1996). La influencia de la biotecnología en la agricultura mexicana: Estudios de caso. Recuperado el 1 de Junio de 2014 de <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/etp/num6/a7.htm>
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2010). *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*. Recuperado el 16 de Junio de 2014 de [http://librunam.dgbiblio.unam.mx:8991/F/HXP529BQV171M3JAE55B38L5JIK8IRR5RJC4LB1S6ADICYBB6-64427?func=find-b&request=John+D.+Daniels&find\\_code=WRD&adjacent=N&local\\_base=MX001&x=73&y=14&filter\\_code\\_1=WLN&filter\\_request\\_1=&filter\\_code\\_2=WYR&filter\\_request\\_2=&filter\\_code\\_3=WYR&filter\\_request\\_3=](http://librunam.dgbiblio.unam.mx:8991/F/HXP529BQV171M3JAE55B38L5JIK8IRR5RJC4LB1S6ADICYBB6-64427?func=find-b&request=John+D.+Daniels&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=MX001&x=73&y=14&filter_code_1=WLN&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=)
- García, C., Jiménez, E., León, S., Pérez, J. 2009. *La Floricultura En México, Un Reto a La Exportación*
- Gavira, D., Pérez, J. (2013). *Identificación de puntos críticos del sector floricultor antioqueño*
- Geldres, V., Etchebarne, M., Bustos, L. (2011). La distancia psíquica y el desempeño exportador: un reto para la pyme en la era de la globalización. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 85–96. doi:10.1016/S0123-5923(11)70147-4. Recupeado el 17 de Junio de 2014 de <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0123592311701474>
- Hernández, N. Hernández, R. 2013. "Internacionalización de La PyME de México: Un Estudio Exploratorio." In *XVIII Congreso Internacional de Contaduría Y Administración E Informática*,
- Hitt, M., Hoskisson, R., Ireland, R. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of

- international and product diversification on innovation and performance. [Versión electrónica] *Journal of Management*, 20(2), 297–326. doi:10.1016/0149-2063(94)90018-3
- Jean-Paul, D. (2004). “Internacionalización Herramienta Análisis.” [Versión electrónica] *Comercio Exterior* 54: 152–58.
- Korovkin, T. (2003). Cut-Flower Exports, Female Labor, and Community Participation in Highland Ecuador. [Versión electrónica] *Latin American Perspectives*. doi:10.1177/0094582X03254308
- Leonidou, L. (1995). Empirical Research on Export Barriers Review, Assessment and Synthesis. [Versión electrónica] *Journal of International Marketing*, 3(1), 29–43.
- Leonidou, L. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. [Versión electrónica] *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302. doi:10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x
- Leonidou, L., Katsikeas, C., & Coudounaris, D. (2010). Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis. [Versión electrónica] *Journal of International Management*, 16(1), 78–91. doi:10.1016/j.intman.2009.06.001
- López, A. (2005). *La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica*. [Versión electrónica] *Econoquantum*, (2).
- Mejia, A. (2002). *Guía Ambiental para la Floricultura*
- Office of the Agricultural Counsellor & Royal Netherlands Embassy. (2008). *The Ornamental Sector in México*.
- Pinho, J., Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. [Versión electrónica] *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254–272. doi:10.1007/s10843-010-0046-x
- Pro Ecuador. (2013). Análisis sectorial de flores. *Inteligencia Comercial E Inversiones*.
- Rimache, M. (2009). *Floricultura, Cultivo y Comercialización*. Madrid: STARBOOK EDITORIAL.
- Sawers, L. (2014). Non traditional or new traditional exports: Ecuador’s flower boom. [Versión electrónica] *Latin American Studies Association*, 40(3), 40–67.
- SIAP (2013). Valor de la producción de Ornamentales en México. Recuperado el 23 de Septiembre de 2014 de <http://www.siap.gob.mx/produccion-ornamental-mexico/>
- Tallontire, A., Greenhalgh, P. (2005). *44 establishing csr drivers in agribusiness final report for foreign investment advisory service & world bank*.
- Tecnológico de Monterrey. (2011). *Estudio Sectorial Flores y Hornicultura Ornamental*.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*.

# Transmisión de conocimientos en la industria maquiladora de Tehuacán, Puebla, México

María Antonieta Monserrat Vera Muñoz  
Antonio Anzaldo Ortiz  
Gerardo Vera Muñoz  
*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*  
monsevera@terra.com

## RESUMEN

El presente trabajo desarrolla un análisis de las particularidades existentes en la transferencia de conocimientos en la práctica del trabajo desarrollado por las personas (Trabajadores directos) que prestan sus servicios en la industria maquiladora en las MIPYME localizadas en Tehuacán Puebla, México y las redes de conocimiento interorganizaciones-sectoriales como facilitadoras de la referida transmisión; entre las personas, trabajadores directos que realizan actividades en las referidas maquilas legalmente establecidas, consideradas de primera generación las cuales se caracterizan por la alta utilización de mano de obra. Considerando la trayectoria de la maquila en la zona y el entorno de la misma, resaltando de inicio la participación femenina en el trabajo de la maquila y la fuerte incorporación de los varones posteriormente.

Los resultados muestran cómo se da la transmisión de conocimientos y que esta transferencia nace propiamente con el trabajo a domicilio en el que se involucra a la familia, quienes aprenden las distintas actividades propias de la maquila. Lo anterior cuando la familia realiza actividades de maquila bajo la modalidad de trabajo a domicilio. Señalando también la fuerte presencia de transferencia de conocimientos en los mismos talles con capacitación de los integrantes de los mismos con mayor experiencia.

Palabras clave: Maquila, redes de conocimiento, transmisión de conocimiento

## Introducción

La transferencia de conocimientos se hace más dinámica y factible con las redes sociales interorganizaciones-sectoriales, factor indispensable de la actividad empresarial, y que es a través de éstas como se puede tener acceso a diferentes recursos, entre otros a diferentes conocimientos. Considerando la transmisión del conocimiento desde dos escenarios: el primero de ellos en el trabajo a domicilio y el segundo el trabajo desarrollado en las fábricas maquiladoras.

En lo que respecta al talento humano que es el recurso más importante en una organización y crece en la medida en que desarrolla y mejora sus conocimientos, competencias y habilidades. Dado que el tiempo es una condición necesaria para que esto ocurra, a menudo en las organizaciones hay personas con mucha trayectoria y con un alto desarrollo de capacidades y de altísimo impacto en los resultados, son los encargados de transmitir sus conocimientos a sus

compañeros en la empresa. En particular a los trabajadores directos. Lo anterior se guía con el objetivo: Identificar la participación de las redes de conocimiento como facilitadoras, agilizando la transmisión de conocimientos para la permanencia en el mercado de las empresas poblanas.

La investigación se estructura de la siguiente forma: Desarrollo temático, donde se integran la posición de algunos autores en materia de transmisión de conocimiento, el punto de vista de respecto a las redes de conocimiento, en materia de transmisión de conocimientos, así como información de la industria maquiladora tehuacanera dedicada a la confección de ropa. Posteriormente se presenta la metodología utilizada, los resultados y conclusiones.

## **Desarrollo temático**

### *Transmisión de conocimientos*

El conocimiento es un intangible que complica el asignarle un valor monetario, pero sobre todo dificulta definirlo. Noteboom (2001) señala que el conocimiento es un bien intangible mucho más complejo que la simple información o la tecnología, el conocimiento requiere de portadores sociales y se expresa no solamente en medios explícitos, principalmente se expresa en agentes humanos, estructuras organizacionales, rutinas y culturas locales, por lo que se puede decir que una parte importante del conocimiento se transmite en forma tácita. El conocimiento no se refleja por medio de un manual o instructivo de forma inmediata, se va adquiriendo por medio de la observación de rutinas de trabajo y posteriormente por la imitación hasta llegar al dominio. El conocimiento tácito está estrechamente ligado al capital humano.

Definir el conocimiento no es algo fácil, numerosos autores lo describen bajo el concepto de know how (saber hacer), que implica un conjunto de técnicas y conocimiento que están incluidos en la naturaleza humana y que por lo tanto están dispersos y divididos (Nelson, 2000). Otros autores coinciden en que el know how reside en grupos, redes o regiones y localidades. En los años cincuenta Polanyi (1958; citado por Nelson, 2000) sostenía que una parte del conocimiento humano era articulado, es decir que podía ser descrito y comunicado en forma de lenguaje, mientras que otros aspectos de este conocimiento son tácitos, no fácilmente explicables en palabras o en símbolos.

El conocimiento implica intercambio de información (Macdonald, 1992; Imai, 1991). En la transmisión y utilización de conocimientos se distinguen dos tipos: el codificado o formal y el tácito. El codificado no necesita ser exclusivamente teórico, pero requiere ser suficientemente sistemático para ser escrito o guardado (Gibbons et al, 1994). Se expresa en publicaciones,

patentes y manuales, entre otros. Se puede decir que el conocimiento codificado, es el resultado del conocimiento tácito que se cataloga y agrupa en esas formas.

El conocimiento es transmitido a través de redes de comunicación (Quandt, 2000).

El conocimiento tácito no está disponible en forma de texto se observa y se alberga en las cabezas de quienes trabajan en procesos particulares de transformación o el que está incluido o personificado en un contexto organizativo particular (Gibbons et al, 1994; citado por Casas, 2003); está contenido en habilidades y que por tanto puede ser copiado, está contenido en las personas y es difícil de ser transferido. Implica un proceso de aprendizaje continuo por los individuos (Quandt, 2000). Senker y Faulkner (1996) señalan que el conocimiento tácito se pronuncia en el conocimiento personal que ha sido adquirido a través de la educación formal o de la experiencia. Por sus características el conocimiento tácito no puede expresarse en forma impresa y se adquiere por la experiencia siendo incorporado en las personas por medio del contacto entre las mismas, la observación y la imitación de tareas o rutinas.

El conocimiento se transmite por canales y los, señalados por Lundvall (2000:127), se presentan en la Tabla 1.

TABLA 1 CANALES DE TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO

<i>Tipos de conocimiento</i>	<i>Canales de transmisión</i>
<b>Codificado:</b> <b>el know-what</b> <b>el know-why</b>	Libros , conferencias y mediante al acceso a bases de datos
<b>Tácito:</b> <b>el know-how</b> <b>el know-who,</b>	Experiencias, práctica, movilidad y la interacción social.

Fuente: elaboración propia con base en Lundvall ,2000.

Del canal de transmisión y de las interacciones personales se genera una vinculación con las redes de conocimiento.

Senker y Faulkner (1996) plantean, que el conocimiento tácito es transferido mediante las redes personales.

El conocimiento Tácito, se transmite por medio de experiencias y prácticas de las personas y es el que se encuentra en el trabajo que realizan en la maquila los trabajadores directos.

Ginés (2004), establece que en la sociedad del conocimiento, a diferencia de la sociedad industrial, son el conocimiento y la tecnología, y ya no la mera producción industrial, los

elementos de mayor impacto para el desarrollo económico y social de las comunidades. La economía dejaba de estar sustentada solo en el capital de los países y empieza a sustentarse en la creación, innovación y transferencia del conocimiento.

La introducción de nuevas tecnologías de control industrial, la manufactura flexible, la robótica y los métodos de diseño y manufactura asistidos por computadora, así como los nuevos métodos de organización y logística, como el justo a tiempo y control de la calidad total, han dado paso a una reestructuración industrial productiva y organizativa en grandes magnitudes que tiene nuevas exigencias para las personas (Contreras y Hualde, 2004).

Sin embargo la Capacitación para los trabajadores directos de la maquila se desarrolla mediante la asignación de tareas simples que les exigen paciencia, atención y dedicación (Hualde, 1999c).

La transferencia de conocimiento tiende a constituir una fortaleza local.

Los portadores del conocimiento, participan en redes internas y externas a la empresa, formales e informales y son estas redes las que se convierten en el medio de la transmisión del conocimiento.

Finalmente el conocimiento que se transmite lo apoyamos en lo señalado por Ryle (2005): "Aprendemos a hacer mediante la práctica, ayudados por la crítica y el ejemplo, aunque a menudo sin recibir lección alguna sobre la teoría" (p. 55).

#### *Redes de conocimiento*

Las redes de conocimiento son expresiones de la interacción humana en un contexto social propio e íntimamente ligado al desarrollo de las civilizaciones. Las redes se encuentran en un ámbito histórico, espacial y territorial determinado, han existido desde la creación del hombre y funcionan en contextos locales, regionales, nacionales e internacionales muy concretos. Las redes sociales se insertan en la concepción de la teoría de la acción colectiva que "delimita que el capital social formado por redes de reciprocidad, cooperación voluntaria y compromiso son parte de la propia dinámica del sistema social. (Vargas, 2003, p.7).

Según Casas (2003) estas redes: "...implican tanto la formación de redes profesionales y de entrenamiento como de redes de difusión y transmisión de conocimientos o de innovaciones, que estarían dando lugar a la formación de espacios regionales de conocimiento".

Existen autores como Podolny y Page (1998), quienes señalan que una red social se puede considerar como un conjunto de actores que establecen relaciones de intercambio durables y repetidas, y que carecen de una autoridad organizacional legítima para arbitrar y resolver disputas

durante el intercambio. Al auspicio de lo anterior es que se contempla la transmisión de conocimientos en el trabajo a domicilio.

Otros autores como Coleman (1988), Granovetter (1985) y Lin (2001) entre otros, argumentan que una red contiene puntos de unión, que proveen acceso tanto a las personas que pueden por ellas mismas proveer soporte, como a aquéllas que se pueden transitar a través de sus propias redes de contactos (Espinoza, 2011, p. 236).

Coleman (1998), señala que la estructura de la red (extensión a través de la cual los contactos se conectan entre sí), facilita la emergencia de normas efectivas y mantiene la confianza, con lo que se fortalece el capital social. Bajo este segundo argumento se visualiza la transmisión de conocimientos del personal que presta sus servicios como trabajador directo en las maquilas.

Los dos modelos anteriores coinciden en la formación de una estructura relacional en las redes para desarrollar y transmitir conocimientos. Tanto individuales como colectivos.

Las redes de conocimiento se caracterizan por:

- a) Las redes de conocimiento son expresiones de la interacción humana en un contexto social propio e íntimamente ligado al desarrollo de las civilizaciones
- b) El propósito de tales redes, es producir, almacenar, difundir y transferir conocimiento científico y tecnológico por medio de cualquier método pertinente
- c) El objetivo de dicha transmisión no es sólo el hecho de informar y difundir, sino de transformar el entorno en la búsqueda constante del enriquecimiento intelectual del ser humano en su quehacer creativo e innovador a través del estudio sistemático que ofrece la investigación científica pluridisciplinaria
- d) Las redes se encuentran en un ámbito histórico, espacial y territorial determinado, y funcionan en contextos locales, regionales, nacionales e internacionales muy concretos. El avance de las redes ha estado a la par del saber producido e íntimamente relacionado con la ciencia en el contexto económico social de la sociedad, (Espinoza, 2011).

Las redes registran también el carácter individualista creador del hombre en lo que se conoce como “ciencia popular” o conocimiento no científico, igualmente importante en el flujo de información en dicha red.

Siguiendo con Espinoza (2011) menciona que existen varias dimensiones de redes unas orientadas a lo intraorganizacional y otras a lo interorganizacional- sectorial.

De acuerdo con Plucknett, Smith, y Ozgediz (1990) existen varias clasificaciones de redes. Adicionalmente mencionamos la existencia de tres tipos de redes desde el enfoque de i+d+i: la

primera enfocada hacia la compartición de conocimiento, la segunda conlleva la coordinación de prioridades de investigación y proyectos en campos específicos de ciencia y tecnología y la tercera se concentra en la coordinación de políticas de investigación y en la colocación de recursos para propósitos de dimensión internacional (Espinoza, 211p. 240).

Esos tres tipos de redes de investigación participan con puntos comunes. Primero: todas promueven el intercambio de información y conocimiento entre sus miembros. Segundo: dependen de un focus compartido de intereses comunes, temas, objetivos o resultados. Tercero: los éxitos de las redes están en gran medida determinados por la habilidad de sus miembros tanto para contribuir con información como para beneficiarse de la información que es generada y configurada (ensamblada). Las redes tienden a evolucionar a través del tiempo, de la función básica de intercambio de información y conocimiento, a incluir coordinación, localización e intercambio de recursos.

Quintina y Moreno (2004) señalan que las transformaciones que están produciendo las aplicaciones tecnológicas en todo tipo de organizaciones (organizaciones educativas, laborales y de cultura y ocio) están configurando una sociedad global mediante el desarrollo de redes de conocimiento integradas por individuos que interrelacionan cognitivamente.

Dentro del contexto de las redes se deben considerar el lenguaje y la temporalidad nacional en cada cultura. Se sugiere lograr un balance entre las diferencias de opinión basadas en la cultura nacional para decidir un curso de acción, considerar que la red se conforma de organizaciones con diferentes grados de estructura, que hay organizaciones que favorecen el actuar individualmente, o incluso la separación entre funciones de hombres y mujeres ( Lladó, Sánchez, Navarro y Guzmán, 2009).

Las redes de conocimiento propician el crecimiento y fortalecimiento entre los actores que las integran: empleados, funcionarios, gobierno, etc. (Contreras y Hualde, 2004).

### *Maquila*

#### *Evolución en las maquiladoras localizadas en México*

Las maquiladoras han evolucionado de ser plantas de ensamble de poco valor agregado a fabricas capaces de realizar operaciones más complejas (Bair y Gereffi, 2003).

En México la maquila ha tenido una evolución en el trayecto de diferentes sexenios presidenciales que van desde acuerdos legales, incentivos para el crecimiento de la actividad y estímulos fiscales.

En la industria maquiladora se distinguen tres generaciones<sup>3</sup>:

Las maquilas de primera generación se pueden caracterizar como las que apoyan en la intensificación del trabajo manual, realizado por los trabajadores directos. Estas plantas no manufacturan, solamente ensamblan (Carrillo y Gomis, 2003).

Las maquilas de la segunda generación se apoyan en la racionalización del trabajo, (Carrillo y Hualde, 1996).

La tercera generación la integran plantas maquiladoras intensivas en conocimiento, basadas en competencias intensivas en conocimiento. Se dedican en buena parte a la investigación, utilizan maquinaria compleja, su toma de decisiones es autónoma, ocupan trabajadores altamente calificados (Ibídem).

La tipología por generación en la industria maquiladora, así como la especialización de la misma, tienen un papel importante en la transmisión de conocimientos (Contreras y Hualde, 2004).

#### *Entorno de la Industria Maquiladora de Tehuacán, Puebla*

Para abordar la transmisión de conocimientos en la maquila tehuacanera nos dimos a la tarea de realizar una búsqueda del tema relativo al conocimiento, tomando como referencia a las maquilas establecidas en el norte de México, para comparar la información que habíamos encontrado con lo que hallamos en trabajos referidos a la maquila fronteriza y poder delimitar de mejor manera lo encontrado.

Estudios realizados por Contreras y Hualde (2004), señalan un cambio en el aprendizaje y los conocimientos que en buena parte obedece a la presencia de maquila de segunda generación en la frontera norte a partir de los años 90 desplazando a la maquila de primera generación. En las maquilas de segunda generación se requiere de trabajo calificado y una estructura organizativa compleja, lo marca exigencias distintas en materia de conocimientos (Carrillo y Hualde, 1996; Lara, 1998; Hualde 199<sup>a</sup>; Contreras, 1999).

En 1930 se instalaron las primeras maquiladoras en Tehuacán, empresas pequeñas con trabajo rudimentario, elaboraban uniformes para los trabajadores de las empresas tehuacaneras principalmente integradas por las embotelladoras.

---

<sup>3</sup> Es conveniente aclarar que por generación se entiende un tipo ideal de empresas con rasgos comunes y con tendencia a predominar, señalando que, en un solo establecimiento se pueden encontrar diferentes generaciones (Vera, 2010).

La producción fue en aumento y abastecían algunas empresas localizadas en Puebla capital e iniciaron con la diversificación de productos como: camisas y pantalones. Una familia empresaria, comenzó a constituir diversas maquilas en las cuales se capacitaban a los empleados y cuando esta ya se encontraba funcionando la vendían a quien estuviera interesado en comprarla.

28 maquilas que generaban 2000 empleos y fabricaban para el mercado nacional y hacían exportaciones indirectas en los datos del año 1978.

Para 1989 con el Decreto sobre Maquiladoras se incremento a 80 maquilas que daban empleo a 8000 trabajadores, aprovechando programas de exportación directas (Juárez, 2004).

En 1963 una planta de ensamble que contaba con aproximadamente 200 maquinas y generaba empleo para 500 personas. Fue una considerada de suma importancia para la región (Juárez, 2004).

A mediados de los ochenta y principios de los noventa, es la llegada de marcas internacionales que buscaban confeccionar sus productos en Tehuacán.

Avanzados los 90s. existían cerca de 150 maquilas que empleaban a 15,000 personas, Juárez (2004) señala que uno de los factores que propicio esto fue la acumulación de experiencia por parte de las gerencias, lo que les permitió tener acceso a contratos de producción con las cadenas comerciales norteamericanas y a formar sus propias redes de productores. Contribuyendo también la nueva infraestructura la carretera que conecto a Tehuacán con la autopista Veracruz - Oaxaca, además de la promoción que hicieron las autoridades del gobierno tehuacanero con diversas ciudades de Estados Unidos.

El auge no solo fue para la ciudad de Tehuacán, la maquila rápidamente se expandiría hacia otros municipios circunvecinos Mapa 1.

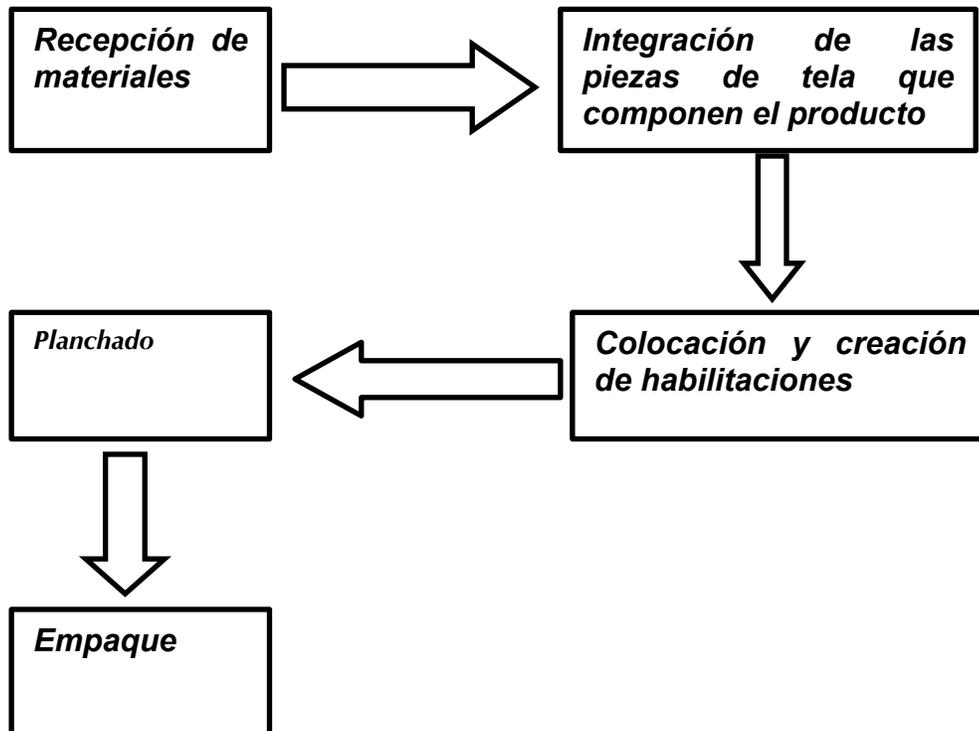


MAPA 1

Fuente: Barrios y Santiago, 2004.

La llegada de la maquila también acrecentó otros fenómenos como la migración intraregional, un buen número de trabajadores de pueblos aledaños y de la zona de la montaña se emplearon en la maquila, por lo que se desencadenaron asentamientos irregulares y nuevas colonias contribuían al crecimiento de la ciudad de Tehuacán.

**El proceso productivo en la maquila dedicada a la confección de ropa, lo presentamos de forma sencilla, pero aclaramos que requiere de un considerable número de trabajadores directos, es decir obreros; por ser maquila de primera generación la que se encuentra en Tehuacán. Se integra de: Recepción de materiales, integración de las piezas de tela que componen el producto, colocación y creación de habilitaciones, planchado y empaque Figura 1.**



**FIGURA 1 PROCESO PRODUCTIVO**

Fuente: elaboración propia.

### **Metodología**

El estudio se enfoca a identificar las diferencias y particularidades existentes en la transferencia de conocimientos en la práctica de actividades desarrolladas por trabajadores directos que prestan sus servicios en las maquiladoras tehuacanas dedicadas a la confección de ropa. Considerando como variable de investigación: la transmisión de conocimiento tácito en el trabajo en las maquilas y el trabajo a domicilio . El marco muestral se construyó con las unidades y marcos siguientes ver Tabla 2:

TABLA 2: DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

<i>Unidad de análisis</i>	<i>Trabajadores de la industria maquiladora en Tehuacán Puebla, México</i>
<b>Tamaño del universo</b>	6000
<b>Tamaño de la muestra</b>	383
<b>Instrumento</b>	Cuestionario
<b>Periodo de aplicación</b>	Enero 2014
<b>Cuestionarios aplicados</b>	383
<b>Cuestionarios respondidos</b>	383

Fuente: elaboración propia.

### *Operacionalización de variables*

La Operacionalización de variables se realiza en la Tabla 3.

TABLA 3: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

<b>Variable</b>	<b>Subvariable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Transferencia de conocimientos (Tácitos)</b>	Tipo de conocimiento	Ensamblado	Se adquirió	Cuestionario
		Costura	No se adquirió	
		Deshebrado		
		Planchado		
		Empacado		
	Forma en que se adquirió el conocimiento	Capacitación en casa	Se adquirió	Cuestionario
		Capacitación en el taller	No se adquirió	
		Iniciativa personal		
	Personas que apoyaron para adquirir conocimientos	Familiares	Si apoyaron	Cuestionario
		Amigos		
		Compañeros de trabajo	No apoyaron	
Instructor				
Facilidad y agilidad en el conocimiento adquirido	Relación con el facilitador del conocimiento	Si facilitó y agilizó	Cuestionario	
		No facilitó y agilizó		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

La recolección de datos por medio de la aplicación de los cuestionarios fue por cuota; asignándole a cada encuestador que aplicará un determinado número de cuestionarios. Durante enero 2014.

### *Resultados parciales*

Previo a la aplicación del cuestionario se utilizó una pregunta filtro para tener la certeza de que la persona trabaje en la maquila.

En la aplicación del cuestionario, se consideraron datos generales que permitieron construir el perfil del trabajador y demás resultados que a continuación se presentan:

- Sexo, Edad y Grado de escolaridad.

### *Perfil del trabajador*

El perfil del trabajador de la maquila se puede definir con base en los resultados que muestra la Tabla 4 como: sexo, edad, escolaridad y tamaño de familia.

TABLA 4 PERFIL DEL TRABAJADOR

<i>Concepto</i>			
<b>Sexo</b>	Femenino	52	100%
	Masculino	48	
<b>Edad</b>	Menos de 18	1	
	18-29	63	
	30-35	19	100%
	36-40	15	
	Más de 40	2	
<b>Escolaridad</b>	Primaria	31	
	Secundaria	51	
	Técnico	2	100%
	Otros	3	
	No estudio	13	

Fuente: elaboración propia, 2014

Respecto al perfil del trabajador, con base en los resultados presentados en la tabla 4 la mano de obra femenina es ligeramente superior a la masculina, respecto del número de fuentes de empleo ocupadas. También se observa, la mínima presencia de trabajo de menores de edad

(menos de 18 años), existe un sesgo en trabajadores adultos jóvenes que se encuentran en los rangos de más de 18 a 29, de 30 a 35 y de 35 a 40 años. Notamos además que los trabajadores tienen el grado mínimo de estudios de nivel primaria en porcentaje muy similar al de secundaria, pero también hay personas que no tienen estudios.

Los resultados de preguntas relacionadas con la forma en que se transmitió el conocimiento del trabajo en la maquila, se presentan en la Tabla 5.

TABLA 5 RESULTADOS DE LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS

<b>Concepto</b>	<b>Parametro</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
<b>Inicio del Aprendizaje del oficio</b>	Familiar en casa	35	100%
	En el trabajo	64	
	Algún amigo	1	
	Otro	1	
<b>Lugar de trabajo actual</b>	Maquiladora	84	100%
	Domicilio	16	
<b>Incremento de la Transmisión del conocimiento</b>	Familiar en casa	30	100%
	En el trabajo	65	
	Algún amigo	5	
	Otro	0	
<b>Diversidad de conocimientos Transmitidos</b>	Familiar	31	100%
	Compañeros de trabajo	65	
	Forma distinta a las anteriores	4	
<b>Relación previa con la persona que le transmitió el conocimiento</b>	Si	33	67
	No		

Fuente: elaboración propia, 2014

Como se muestra en la Tabla 5 la transmisión de conocimientos en labores de la maquila, se inicia de forma directa en el trabajo con los compañeros y en segundo lugar en la familia. Los trabajadores directos prestan sus servicios prioritariamente en las maquiladoras y sus conocimientos se incrementan también con los compañeros de trabajo, aun sin tener una relación previa con ellos.

Relacionando los resultados con las variables encontramos lo que se presenta en la Tabla 6.

TABLA 6 RELACIÓN DE RESULTADOS CON LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

<i>Variable</i>	<i>Subvariable</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros</i>	<i>Resultado</i>
<b><i>Transferencia de conocimientos en el Trabajo a Domicilio y en las maquiladoras</i></b>	Tipo de conocimiento	Ensamblado	Se adquirió	Costura es el conocimiento más adquirido seguido del ensamblado.
		Costura	No se adquirió	
		Deshebrado		
		Planchado		
		Empacado		
	Forma en que se adquirió el conocimiento (Quien lo transfirió)	Capacitación en casa	Se adquirió	La forma en que se inicia con la transmisión del conocimiento actividades de la maquila en las mismas maquiladoras con los compañeros de trabajo.
		Capacitación en el taller	No se adquirió	
		Iniciativa personal		
	Personas que apoyaron para adquirir conocimientos	Familiares	Si apoyaron	Las personas que participan de forma intensa en la transmisión de conocimientos son los compañeros de trabajo y en segundo lugar los familiares.
		Amigos		
		Compañeros de trabajo	No apoyaron	
		Instructor		
Facilidad y agilidad en el conocimiento adquirido	Relación con el facilitador del conocimiento	Si facilitó y agilizó	Las respuestas indican la inexistencia de una relación previa con la persona que transmitió el conocimiento, pero aun así se llevó a cabo la transmisión.	
		No facilitó y agilizó		

Fuente: elaboración propia, 2014.

Con base en los resultados presentados identificamos que el conocimiento que se transmite es el conocimiento tácito, que la transmisión se apoya en las redes de conocimiento en dos nodos de la red principalmente, el nodo establecido entre los compañeros de trabajo, y el nodo familiar. Y retomando los conceptos presentados en la revisión de la literatura, podemos determinar que existen redes de conocimiento al localizarse un grupo de individuos con intereses comunes y que se transmiten sus conocimientos y experiencias con base en la reciprocidad.

La red que se identifica es interorganizacional- sectorial, y los actores que intervienen en ella son primordialmente compañeros de trabajo y familiares.

Con la Tabla 7 presentamos por medio de la dinámica de las redes la transmisión de conocimientos, apoyándonos en a propuesta de Casas, (2003).

TABLA 7 DINÁMICA DE LAS REDES DE CONOCIMIENTO EN LAS MIPYME POBLANAS.

<b>Estructura de las redes (Integrantes)</b>	<b>Dinámica: dirección, duración, frecuencia de comunicación y alcance</b>	<b>Contenido: formas de intercambio e insumos que circulan</b>	<b>Resultados de las redes y del intercambio de conocimiento</b>
<b>Trabajador</b>	<p>Contactos del trabajador con sus compañeros de trabajo.</p> <p>Se observa una direccionalidad de ambas partes, una durabilidad que tiene su origen al inicio de la vida laboral.</p> <p>Construcción de la relación por interés de ambas partes.</p> <p>El inicio de la relación coincide primordialmente con el inicio de las actividades laborales.</p>	<p>Información con respecto a las actividades que integran el proceso de trabajo en la maquila.</p> <p>Acceso a recursos, en este caso sobre maquinas y herramientas que faciliten las actividades.</p>	<p>Generación de conocimiento tácito sobre las actividades que integran el proceso de trabajo en la maquila.</p>
<b>Compañeros de trabajo</b>	<p>Contactos personales.</p> <p>Por interés de ambas partes hay un intercambio cotidiano de información y conocimientos tácitos y este vínculo ha existido desde que inició la actividad laboral del trabajador en el taller.</p>	<p>Información sobre las actividades que integran el proceso de trabajo en la maquila.</p>	<p>Conocimientos tácitos de las actividades que integran el proceso de trabajo en la maquila.</p>
<b>Familiares</b>	<p>Contacto personal del trabajador.</p> <p>Construcción de la relación por interés de ambas partes.</p> <p>Se observa un intercambio frecuente de información y conocimientos sobre las actividades que integran el trabajo en la maquila.</p>	<p>Conocimientos, específicamente respecto a las actividades que integran el proceso de trabajo en la maquila.</p> <p>Acceso a recursos, en este caso a materias primas, maquinas y herramientas.</p>	<p>Conocimientos acorde a las necesidades y exigencias de las actividades que integran el proceso de trabajo en la maquila.</p>
<b>Empresa (taller)</b>	<p>Contactos personales.</p> <p>Por interés de ambas partes hay un intercambio cotidiano de información y conocimientos tácitos y este vínculo ha existido desde que inició la actividad laboral del trabajador en la maquila.</p>	<p>Asignación de un compañero que guíe en el desempeño de actividades que integran el proceso de trabajo en la maquila.</p>	<p>Conocimientos tácitos de las actividades que integran el proceso de trabajo en la maquila.</p>

Fuente: elaboración propia, 2014.

## Conclusiones

En la realización de actividades manuales, dentro de la diversidad de conocimientos, el conocimiento que se transmite es el conocimiento tácito. En la transmisión del referido conocimiento se tiene como apoyo la participación de las redes de conocimiento, que si bien hay diversidad de ellas existen en específico un tipo de redes que se caracterizan por facilitar la transmisión del conocimiento tácito.

La transmisión de conocimiento en las maquilas depende del tipo de maquila y del contexto de la misma.

El resultado del trabajo, en primer lugar nos permitió confirmar la transmisión de conocimientos tácitos mediante la existencia de las redes sociales establecidas por el trabajador con sus compañeros de las maquilas y con familiares. Así como identificar a los actores que integran la red formada por el trabajador con base en los estudios realizados por diferentes autores.

Apoyando lo anterior con una propuesta de dimensiones de la red, en la que intervienen actores que no se han manejado de forma frecuente, en estudios de redes.

Comentamos también que el perfil del trabajador concuerda con la población que predomina en las pequeñas provincias de los distintos estados de México.

Para cerrar las conclusiones señalamos que se deduce de nuestros resultados que las redes de conocimiento facilitan el intercambio y la transmisión de conocimientos tácitos, no codificados por medio de experiencias y guía en el desarrollo de actividades, atendiendo a la confianza entre los actores que intervienen.

## Bibliografía

- Bair J. y Gereffi G. (Abril 2003), Los conglomerados locales en las cadenas globales: la industria maquiladora de confección en Torreón México, *Comercio Exterior* Vol. 53 No. 4 México.
- Barrios Hernández M. y Santiago Hernández R., (2004), Del calzón de manta a los blue jeans, Comisión de Derechos Humanos y Laborales del Valle de Tehuacán, A. C. En colaboración con la Red de Solidaridad de la Maquila (Maquila Solidarity Network) de Toronto, Canadá. Tehuacán, Puebla, Ciudad de Indios.
- Carrillo J. y Gomis R., (2003), Los retos de las maquiladoras ante la pérdida de competitividad, *Comercio Exterior*, Vol.53, No. 4 México, abril.
- Carrillo, J., y Alfredo Hualde. (1996), Maquiladoras de tercera generación. El caso de Delphi-General Motors. *Espacios. Revista Venezolana de Gestión Tecnológica* 17, no.3 pp. 111-134.
- Casas, R. (2003), Enfoque para el Análisis de Redes y Flujos de Conocimiento, en Itinerarios del

Conocimiento: formas, dinámicas y contenido, Un enfoque de Redes, Matilde Luna (Coord.). *Tecnología, Ciencia, Naturaleza y Sociedad, ANTHROPOS, IIS*, México, UNAM, pp. 355-374.

- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94: 95-120.
- Contreras, O. (1999). Empresas Globales, Actores Locales. Producción flexible y aprendizaje industrial en las maquiladoras. Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias Sociales, El Colegio de México.
- Contreras y Hualde (2004), El aprendizaje y sus agentes: Los portadores del conocimiento en las maquilas del norte de México, *Estudios Sociológicos*, Volumen XXII, núm. 1, enero – abril, pp. 79-122.
- Espinoza R. (2011). “Redes de investigación y desarrollo. Estructuras organizacionales para la transferencia de conocimiento” *Ulticencias*, vol. 11, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011, pp. 235-243, Universidad del Zulia.
- Ginés, José. 2004. La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*. nº 35, Valencia, España
- Granovetter, M. (1985).” Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Hualde (1999) Formación y Modelos Articulación entre las escuelas técnicas y la industria maquiladora del Norte de México, *Revista Europea de formación profesional*, Centro Europeo de formación profesional, Núm. 18, septiembre - diciembre pp. 54-69
- Imai, K. (1991), Globalization and cross-norder networks of Japanese Firms, Paper presented to the Conference Japan in a Global Economy, Stockholm School of Economics, and 5-6 septiembre.
- Juárez N. (2004), *Allá donde viven los más pobres Cadenas Globales – Regiones Productoras La Industria Maquilador del Vestido*, México, Universidad Obrera de México, 1ª Edición.
- Lara R. (1998). *Aprendizaje Tecnológico y Mercado de Trabajo en las Maquiladoras Japonesas*. México: Miguel Ángel Porrúa, UAM-Xochimilco, 1998.
- Lladó, L., Sánchez, R., Navarro, L., Guzmán, A., Guzmán A. (2009), Economía del conocimiento y transformación de los mercados laborales: implicaciones para las organizaciones universitarias. IX Coloquio Internacional sobre Gestao Universitaria na América do Sul, 25 a 27 de noviembre Florianópolis, Brasil.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press
- Lundvall, B. (2000), The learning Economy: Some implications for the knowledge base of health and education systems en *Knowledge Management in the Learning Society. Education and Skills*, OCED, París, pp. 125-141.
- Richard N. (2000), Knowledge and Innovation Systems, en *Knowledge Management in the Learning Society. Education and Skills*, OCED, París, pp.115-124.
- Macdonald, S. (1992), Formal collaboration and informal information flow, *International Journal of Technology Management*, 7 (1-3), pp. 49-60.
- Nooteboom, B. (2001), Learning and Innovattion in Organization and Economies, Nueva York,

Oxford University Press.

Organization for Economic Co-operation and Development. OECD. 1996. *The knowledge-Based Economy* Paris, pp. 2-46.

Podolny, J. y Page, K. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology* 24: 57-76.

Plucknett, D., Smith, N., Özgediz, S. (1990). *Networking in international agricultural research. Science*. 225:989-993.

Quandt, C. (2000), Enterprise Level Innovation in Emerging Clusters: The Impact of Local and External Sources in the Diffusion of Technological Knowledge. Ponencia presentada en la Triple Hélice, abril, Río de Janeiro.

Quintina, M., Moreno, C. (2004). Aprendizaje colaborativo y redes de conocimiento. Ponencia publicada en el libro de actas de las IX Jornadas Andaluzas de Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Granada, 15-17 de diciembre de 2004. Grupo Editorial Universitario, pp.55-70. ISBN: 84-8491-432-1.

Ryle, G. (2005) *El concepto de lo mental*, España, Paidós.

Senker, J., Faulkner W. (1996), *Networks, tacit knowledge and innovation*, en Coombs, Richards y Walsh Savioti, *Technological collaboration. The Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation*, Edward Elgar, Chentelham, pp. 76-97.

Vargas, J. Teoría de la acción colectiva: Sociedad civil y movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica. *Revista Nómadas*, N° 7, 2003.

Vera, M. (2010), *Transición de la industria de la confección en la actividad maquiladora: caso Ciudad de Tehuacán, Puebla*, Fomento Editorial BUAP, México.

# Factores internos determinantes de la competitividad de las pymes guasavenses

Heleodoro Sotelo Sánchez  
Irene Morineau Rogers  
María de los Ángeles Cervantes Rosas  
*Universidad de Occidente Unidad Guasave*  
hss\_8@hotmail.com

## Resumen

Identificar el origen de la competitividad, a pesar de ser un tema controvertido, es algo a lo que investigadores, consultores y directivos empresariales dedican grandes esfuerzos. El hecho de que la mayoría de los estudios dirijan su atención hacia niveles macroeconómicos, o bien, se centren en la gran empresa nos lleva a estudiar la pequeña empresa en el medio en que opera esta, de ahí que, la presente investigación pretenda identificar los factores internos determinantes del éxito competitivo de las PYMES Guasavenses, desde la óptica de la teoría de los recursos y capacidades.

Tras analizar la bibliografía existente sobre cómo medir el éxito competitivo, se realizó un estudio empírico con una muestra de cinco pequeñas empresas de la Ciudad de Guasave, Sinaloa. La metodología a seguir fue cualitativa de tipo exploratoria-descriptiva. Asimismo, la principal técnica de investigación utilizada fue la entrevista semiestructurada. Los resultados revelan que el éxito de dichos emprendimientos se debe fundamentalmente a las habilidades gerenciales del dirigente, y estas están influidas directamente por el nivel de estudios de los mismos; de igual manera, se evidencia que el recurso humano sigue siendo el principal activo de todo emprendimiento productivo.

**Palabras Clave:** Competitividad, Éxito competitivo, Teoría de recursos y capacidades, Capacidades dinámicas.

## Introducción

Sobre la importancia económica de las PyMES, el INEGI (2009) reporta que este colectivo representa aproximadamente el 99% del número total de empresas, el 72% de las fuentes de empleo, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) es del 45% y albergan al 50% de la Población Económicamente Activa (PEA) de México; por lo que, su permanencia es vital para la economía nacional. De ahí, que sea de suma importancia diseñar estrategias efectivas que mejoren su competitividad, y que estas sean acordes a su realidad.

Sin embargo, la mayoría de las investigaciones sobre competitividad empresarial se centran en el estudio de los factores de éxito de la gran empresa, por lo que, los trabajos que profundizan en el estudio de los factores explicativos del éxito competitivo con muestras de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) son escasas, lo que contrasta con la importancia que este colectivo de

empresas tiene para el desarrollo económico y social de cualquier área geográfica (Sotelo H. Izaguirre F. García D. Demirdjian T. Rodríguez J. 2013, p. 26. Cit. a Rubio A. y Aragón A. 2007).

En base a lo anteriormente expuesto, fue que se pensó en realizar una investigación cuyo objetivo fuera: “Identificar los factores internos determinantes del éxito competitivo de las PYMES Guasavenses, desde la óptica de la teoría de los recursos y capacidades”.

## **Revisión literaria**

### *Competitividad empresarial.*

De acuerdo con los planteamientos anteriormente mencionados, son muchos y muy variados los conceptos que sobre competitividad empresarial se han propuesto en la literatura. La mayor parte de ellas coinciden en definirla como una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios con la consiguiente creación de valor; o bien, para actuar adecuadamente como consecuencia de la rivalidad suscitada en su relación con otras empresas (Sotelo H. et al. 2013). Sin embargo, la competitividad empresarial se entiende como “la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores”.

El concepto competitividad, como su nombre lo dice procede de competencia. En el ámbito económico dicho término tiene dos connotaciones: por un lado el grado de rivalidad económica existente en el mercado, o bien la forma de actuación de los agentes en el mismo. En la presente investigación la competitividad se entiende en el segundo de sus sentidos, es decir, como la capacidad para competir o capacidad del agente para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otros agentes, esta directriz está íntimamente apegada al concepto de desempeño organizativo.

En este sentido de ideas, es sabido que hasta la década de los ochentas las estrategias empresariales desplegadas por las PyMES centraban sus esfuerzos en detectar las necesidades del mercado y posteriormente dotarse de la capacidad tecnológica necesaria para satisfacerlas. No obstante, ante el fenómeno de la globalización, cada vez resulta más difícil competir en los mercados domésticos e internacionales, por lo que, mantener las rentas empresariales a largo plazo requiere diferenciarse de la competencia ofreciendo productos de valor añadido exclusivo (Sotelo H. et al 2013. p. 27. cit. a Rubio A. y Aragón A. 2007).

Así pues, se puede decir que la clave del éxito competitivo está en potenciar aquellos activos propios, que acumula la empresa como resultado de su trayectoria y que difícilmente pueden ser copiados por la competencia. De ahí, que la teoría de los recursos y capacidades, al estudiar las potencialidades propias de la empresa para lograr la ventaja competitiva, tras la idea de que son los recursos propios los que llevan a la empresa a seleccionar las oportunidades, todavía por explotar para las que está mejor dotada (Sotelo H. et al; 2013. p. 28. cit. A Saez de Viteri Arranz, D. 2000).

Endógenamente existen recursos muy importantes con los que cuentan las organizaciones, destacando por excelencia el talento humano, el cual constituye el activo más valioso de todas las empresas, puesto que en gran medida, es con el personal con quien se logra incrementar los estándares de productividad, lo que genera y beneficia directamente en el desarrollo de las empresas y con ello en la competitividad en donde se encuentren establecidas (Sotelo H. et al. 2013. p. 28. cit. Benítez, K. 2006).

#### *El éxito competitivo.*

Son muchas y muy diversas las definiciones que pueden encontrarse en la literatura relativas a qué se entiende por éxito competitivo o competitividad empresarial. En este trabajo entenderemos para que una empresa alcance el éxito competitivo va a depender de su capacidad para, rivalizando con otras, conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores. Una de las cuestiones que es necesario abordar para poder delimitar con precisión el concepto de éxito competitivo es el de su medición. El hecho de que los investigadores aún no hayan sido capaces de identificar un indicador válido y generalizable, lleva a Bañón y Sánchez (2002, p. 51), citando a Venkatraman y Ramanujam (1986, p. 802) a realizar una revisión de los principales trabajos sobre éxito competitivo y más concretamente sobre las distintas formas en que los investigadores han conceptualizado y operativizado dicho concepto.

Los estudios revisados se centran en las experiencias de pequeñas y medianas empresas de todo el mundo, y si las conclusiones a las que llegan son o no aplicables a todo tipo de empresas, independientemente del entorno social, económico, político y cultural, es una cuestión todavía abierta (Luk, 1996). Concretamente, tres son las perspectivas adoptadas en la literatura al respecto:

- 1.- La que apuesta por que las claves del éxito en las empresas no tienen fronteras ni nacionalidad al considerar que están basadas en conceptos y valores sencillos, que parten de una historia y de una cultura (Clifford y Cavanagh, 1989).

2. Los que parten de la premisa de que no todos los factores identificables como ingredientes necesarios para el éxito lo son en todos los países o deben presentarse con la misma intensidad en ellos (Huck y McEwen, 1991; Kay, 1993; Yusuf, 1995; Cunningham, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996). La existencia de una variable o estrategia de éxito universal implicaría que su adopción general eliminaría cualquier posibilidad de ventaja competitiva.

3. Los que como Viedma (1992, pp. 104-105) buscan una perspectiva integradora al considerar que en las empresas de éxito pueden encontrarse principios comunes independientemente del país, entorno o cultura, pero que sin duda otros factores de éxito estarán ampliamente condicionados por el país y serán específicos de las empresas que allí actúen.

En base a la información obtenida de las tres perspectivas anteriores, se decidió tomar la tercera de ellas para realizar esta investigación, porque como se especifica, “no para todas las PYMES en todos los países los factores de su éxito serán los mismos”, todo es dependiendo de los entornos y culturas que rodeen a la empresa, de eso dependerá si se llegara al éxito, al fracaso o simplemente a la supervivencia.

Sin duda, la dirección estratégica de la empresa es uno de los campos del conocimiento que ha experimentado una transformación más profunda, como lo demuestra cualquier revisión reciente de los trabajos publicados. De una parte, se constatan modificaciones sustanciales en los comportamientos estratégicos de las organizaciones ante los cambios del entorno competitivo, entre los que cabe destacar: el auge de los acuerdos de cooperación, la necesidad de armonizar diferenciación y costos reducidos si se quiere seguir siendo competitivo, la búsqueda de la flexibilidad junto al logro de competencias esenciales y la importancia de los activos intangibles “la reputación y la cultura organizativa” como fuente de ventaja competitiva (Kay, 1993. p. 225).

En este contexto, en el prefacio de la obra de John Kay “Fundamentos del éxito empresarial” textualmente se reconoce “...que no hay recetas ni estrategias genéricas para el éxito empresarial. No puede haberlas porque si las hubiera, su adopción general eliminaría cualquier ventaja competitiva que pudiera derivarse de la misma. Los fundamentos del éxito empresarial son exclusivos para cada una de las empresas de éxito” (Kay, 1993. 226).

Asimismo, adentrándonos en el contenido del mismo, se construye la explicación alrededor de la siguiente línea argumental: la clave del éxito de las empresas consiste en poseer un conjunto de características singulares y operar en un entorno que maximice el valor del carácter distintivo. Las características singulares pueden deberse a la arquitectura de las relaciones que la empresa establece, tanto interna como externamente, a la reputación alcanzada, a la capacidad de

innovación y a la posesión de activos estratégicos. Las características singulares se convierten en ventajas competitivas cuando se aplican a los mercados adecuados. Finalmente las características singulares deberán ser sostenibles y apropiables (Kay, 1993, p. 226).

#### *Teoría de recursos y capacidades.*

Para Sotelo H. 2007 (Cit. A Knuden, 1995), la perspectiva basada en los recursos de la empresa desarrollada por Penrose asegura que la heterogeneidad entre las empresas puede ser explicada por el hecho de que cada empresa, a través de su ciclo de vida, acumula un conocimiento propio e idiosincrásico, que determina la capacidad de la empresa para explotar y combinar todos los recursos para la producción específica de sus productos y servicios. Es la heterogeneidad y no la homogeneidad de los productos y servicios disponibles o potencialmente disponibles de sus recursos lo que da a cada empresa su carácter único. No solamente el personal de la empresa es el que puede prestar una variedad heterogénea de servicios únicos, sino también los recursos materiales de las empresas pueden ser utilizados en diferentes formas, lo cual significa que pueden proveer diferentes clases de servicios.

Asimismo, dicho enfoque ve a la organización como un portafolio de competencias, las cuales son la fuente de ventajas competitivas sostenibles que residen en las competencias distintivas y en su habilidad para obtener beneficios de las mismas (Sotelo H. 2007. pp. 30-31; Cit. Knuden, 1995). De acuerdo con Porter (1981), es a través de la dirección estratégica que se puede pasar de una orientación producto-mercado, a un contexto en el cual las empresas operen en entornos globales y donde se acelera el cambio tecnológico. En este nuevo contexto el enfoque producto-mercado encuentra limitaciones prácticas, por lo que actualmente existe un interés hacia los recursos internos de la propia empresa.

Es así, como el enfoque basado en los recursos y capacidades sugiere que los mismos recursos que posee toda empresa son más importantes que la manera en que está estructurada la industria a la que pertenece. Para este enfoque estratégico, la ventaja competitiva de la empresa puede ser obtenida a través de las formas en que la organización configure y administre sus recursos internos que, cada vez más, serán una mayor fuente de ventaja-diferencia entre las empresas. Según este enfoque, los diferentes desempeños en la empresa son el resultado de diferencias en la eficiencia, más que diferencias en el poder de mercado (Sotelo H. 2007. pp. 30-31. Cit. Schendel, 1994).

#### *Capacidades dinámicas.*

Sotelo H. (2007. p.36), utiliza el término "capacidades dinámicas" para referirse a la habilidad de la empresa para usar sus capacidades específicas existentes para desarrollar otras capacidades nuevas. Asimismo, este tipo de capacidades provee a una empresa las bases para lograr una ventaja sostenida en el tiempo, por lo que, la capacidad dinámica para crear nuevo conocimiento puede adquirirse a través del conocimiento acumulado o por el aprendizaje en acción; así como, por la habilidad para integrar el conocimiento que reside tanto fuera como dentro de los límites de una organización.

Por otra parte, para Sotelo H. (2007. p.37) la creación de capacidades no es simplemente una forma de reunir un conjunto de recursos, sino que, implica patrones complejos de coordinación entre las personas, y entre éstas y otros recursos (tales como, las tecnologías de la información, etc.). De alguna manera, lo que se busca es traducir la competitividad a través de la relación insumo-producto practicada por las empresas, esto es, la capacidad de la empresa de convertir insumos en productos con el máximo rendimiento. De esta manera, se establecen indicadores comparativos de costos y precios, coeficientes técnicos (de insumo-producto u otros) o productividad de los factores. En este grupo la competitividad es un fenómeno ex-ante, que refleja el grado de capacitación obtenido por las firmas y que se traduce en las técnicas por ellas practicadas. Es así, como el desempeño obtenido en el mercado sería una consecuencia inexorable de esa capacitación.

Por otra parte se tiene, que Michel Porter (1991) trabaja la cuestión de las ventajas competitivas en diferentes niveles de análisis. El primero de ellos consiste en el análisis estructural de los sectores industriales, como marco para la formulación de la estrategia competitiva de la firma. El autor destaca las cinco fuerzas competitivas responsables cada una de ellas de una característica estructural de la industria: rivalidad entre las empresas existentes, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los clientes y proveedores. A partir de este diagnóstico, se identifican los puntos fuertes y débiles de su posicionamiento frente a las fuerzas competitivas, a manera de establecer su estrategia competitiva. Para dicho autor las únicas estrategias genéricas de obtención de ventaja competitiva son el liderazgo en costos y la diferenciación.

Gatto y Yoguel (1993) plantean que los enfoques tradicionales de competencia centrados exclusivamente en la confrontación de precios relativos puntuales están siendo relegados a un segundo plano. Si bien los precios juegan un rol fundamental en la competitividad, es evidente que actualmente comienzan a intervenir cada vez más elementos no vinculados directamente a los

costos de producción que pueden ser difíciles de cuantificar. Asimismo, plantean que el concepto de competitividad "micro" requiere ser abordado desde una perspectiva dinámica, que incluya la consideración de diversos factores, algunos de los cuales inciden en forma directa (ejemplo: tecnología utilizada, eficiencia en la organización intraplanta); y otros, que forjan la competitividad de manera más indirecta (ejemplo: infraestructura disponible, política comercial pública, calidad del mercado laboral).

Es así, como la definición de capacidades dinámicas como fuente de ventaja competitiva sostenible se centra en dos aspectos. Por un lado, el término "dinámico" se refiere al carácter cambiante del entorno y a la respuesta de ciertas estrategias, la cual es necesaria cuando el tiempo es crítico, el ritmo de innovación se acelera y la naturaleza de la competencia y los mercados futuros sean difíciles de determinar. Mientras que, el término "capacidad" enfatiza el papel principal de la dirección estratégica para adaptar, integrar y reconfigurar apropiadamente las habilidades internas y externas, los recursos y las competencias funcionales hacia el entorno cambiante. Por lo tanto, para una conversión efectiva es cada vez más necesario centrarse en formas propias de hacer funcionar a la organización, ya que dichas capacidades dinámicas siempre tienen su raíz en las personas, que son quienes las desarrollan y las aplican basándose en lo que saben. De ahí que las capacidades de la empresa necesitan ser comprendidas no en términos de balances financieros, sino en términos tanto de estructuras organizativas como de procesos administrativos que apoyen la actividad productiva (Sotelo, H. 2007. p. 37).

### **Metodología**

Una vez revisados todos los diferentes tipos de métodos, la presente es una investigación transversal que se realizó utilizando una metodología cualitativa de tipo exploratoria-descriptiva, debido a que, por un lado tenemos un tema que ha sido poco abordado, y por otro, un fenómeno el cual se necesita conocer a fondo, a través de detallar sus propiedades y características, recopilando la información y los datos necesarios para conocer las inter-relaciones entre las variables. Asimismo, las técnicas de investigación utilizadas fueron la revisión documental, la entrevista semiestructurada y la observación.

Asimismo, es pertinente precisar que la presente se deriva de una tesis de maestría, y que, para efectos de la misma solo se tomaron en cuenta los resultados de la entrevista semiestructurada. Dicha decisión se toma por razones de espacio, pero también porque se ponderó que, en este caso específico, la entrevista semiestructurada permitió abordar con mayor

profundidad el hecho que se estudia y, consecuentemente, el cumplimiento de los objetivos trazados al inicio de la investigación.

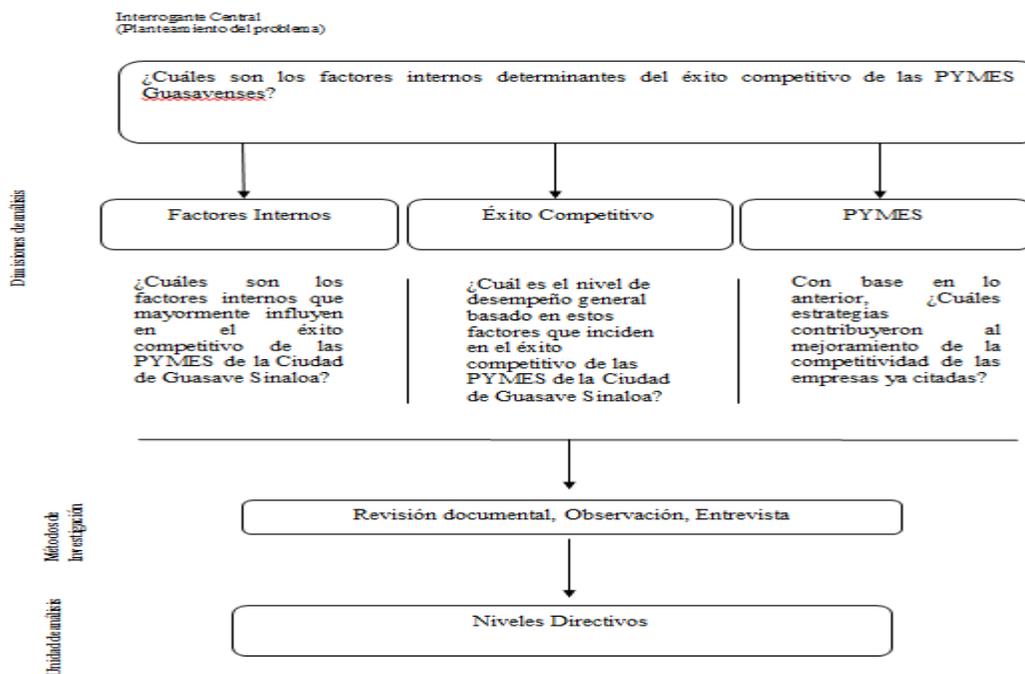


Figura 3.1). Esquema del Diseño de la Investigación. Fuente: Morales (2014)<sup>20</sup>.

## Resultados

El presente estudio se apoya en la teoría de Recursos y Capacidades, para la cual, la ventaja competitiva de la empresa puede ser obtenida a través de las formas en que la organización configura y administra sus recursos internos que, cada vez más, serán una mayor fuente de ventaja-diferencia entre las empresas. Según este enfoque, los diferentes desempeños en la empresa son el resultado de diferencias en la eficiencia, más que diferencias en el poder de mercado de las mismas. En este sentido, la respuesta a las preguntas de investigación permite identificar los recursos y capacidades que mayormente influyen en el éxito competitivo de las PYMES de la Ciudad de Guasave Sinaloa, así como el nivel de desempeño general de las mismas.

En concordancia con lo anterior, se abordaron simultáneamente los primeros dos objetivos referentes a determinar cuáles son los factores internos determinantes del éxito competitivo de las PYMES de la Ciudad de Guasave Sinaloa y la determinación del nivel de desempeño general, basado en los factores que inciden en el éxito competitivo de las PYMES de la Ciudad de Guasave Sinaloa. En cuanto a los recursos y capacidades relevantes para el éxito competitivo, los

empresarios definieron los siguientes: las habilidades gerenciales; los recursos humanos y el aprendizaje organizacional; los factores organizacionales; los recursos financieros; los recursos tecnológicos; y por último, la innovación y calidad del servicio.

#### *Habilidades Gerenciales:*

En referencia a este parámetro cabe destacar que estas son producto del nivel académico del dirigente y de su grado de compromiso para con la empresa, ya que todas las empresas estudiadas se trata de empresas familiares dirigidas por un miembro de la familia con estudios de nivel superior en disciplinas de las ciencias económico-administrativas, por tanto, todos ellos tienen una formación de negocios. Dicha formación les permite implementar procesos de planeación estratégica con mayor o menor rigurosidad dependiendo de las características de la empresa.

Por ejemplo, para el dirigente de la empresa "A", las características organizacionales de la empresa permiten establecer una rigurosa planeación estratégica que ha permitido convertirse en aliado estratégico de una de las empresas transnacionales más importantes del ramo de agronegocios, y con ello, fortalecer la posición competitiva de la empresa, al grado que a 46 años de abrir sus puertas por vez primera como pequeña empresa del ramo ferretero y a 40 años de haber emigrado al ramo de agronegocios (1974), ha dejado de ser una empresa con presencia local para convertirse en otra de presencia regional con 10 sucursales (9 en el Estado de Sinaloa y 1 en el Estado de Baja California Sur).

Este despegue también se manifiesta en la gestión administrativa, ya que a partir del 2008 después de realizada la alianza estratégica, se produce una alineación estratégica con las políticas comerciales del aliado mejorando sensiblemente la visión del negocio. Además, se da una apertura financiera bajo el esquema de parafinanciera, se mejoran y alinean sensiblemente los sistemas administrativos de la matriz con los de las sucursales, y anualmente se promueve un incremento de garantías hasta en un 30% de lo que actualmente se tenga para asegurar así niveles de crecimiento y apoyar la apertura Biotecnológica. Algo similar sucede en la empresa "B", la cual realiza una alianza estratégica con el Grupo SERES, que aunado al capital familiar y a la férrea disciplina del dirigente ha experimentado un vertiginoso crecimiento económico y comercial. Dicha empresa también cuenta con el esquema de parafinanciera para financiar la operación de pequeños propietarios agrícolas que cubren sus adeudos con la empresa al levantar la cosecha.

De manera general, la gestión empresarial de las empresas muestreadas están a favor de motivar a los miembros de su equipo para alcanzar las metas que se pactan a una determinada fecha, generando un proceso de mantenimiento continuo; que de manera sistemática, contribuye

al desarrollo y crecimiento del personal dentro de la organización, de manera tal, que enriquece el trabajo diario. Aunado a lo anterior, las firmas disponen de herramientas de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos (Presupuestos, administración, ventas, capacitación del personal y los recursos tecnológicos).

*Recursos Humanos y Aprendizaje Organizacional:*

Los dirigentes de las empresas objeto de estudio consideran al recurso humano como uno de los recursos de gran importancia para el éxito de sus emprendimientos comerciales. En dichas empresas existe una alta proporción de empleados con estudios a nivel superior, o bien técnicos. Los cargos directivos son desempeñados por personas que en su gran mayoría son profesionales, con experiencia previa en el puesto. Asimismo, consideran que el clima organizativo es favorable para el buen funcionamiento, y las relaciones entre el personal son muy cercanas, debido, en parte, al tamaño pequeño de las mismas. Los empresarios fomentan la capacitación constante, ya que consideran que es muy importante el hecho de que sus empleados sean multifuncionales o polivalentes y que estén dispuestos a aprender de manera sistemática.

Por otra parte, las empresas rara vez utilizan medios de información masiva para informar sobre las vacantes existentes, en vez de ello, recurren a fuentes de reclutamiento como universidades, portales de Internet, ferias de empleo, oficinas de colocación, donde pueden identificar a los candidatos apropiados al puesto y siempre se selecciona al candidato(a) tomando como referencia el perfil del puesto. No obstante, aceptan que sólo en ocasiones se establece un procedimiento de promoción interna que permite al empleado(a) oportunidades de crecimiento laboral. Finalmente, reconocen que utilizan la evaluación del personal, y que los resultados de esta son utilizados para retroalimentar el desempeño de los mismos, sirviendo como un medio de motivación y estímulo.

*Factores Organizacionales:*

Teniendo en cuenta el concepto de “rutinas organizativas” de Nelson y Winter (1982), se estudió en cada una de las empresas, de acuerdo a sus diferentes áreas funcionales, aquellas acciones que siendo ejecutadas a partir del conocimiento y de la transferencia del mismo entre el grupo humano, aportan valor a la empresa y le permiten desarrollar capacidades organizativas que garantizan el buen manejo de los recursos y la sostenibilidad de su ventaja competitiva.

Para las cinco empresas muestreadas las capacidades organizativas comunes son: Manejo excelente de las relaciones con clientes y proveedores, enfoque de la empresa al servicio, conocimiento de los clientes, conocimiento del producto, actualización constante de los propietarios mediante formación y capacitación técnica, conocimiento del sector industrial en el que se encuentran insertos, buen manejo de inventarios, transferencia del conocimiento entre los empleados, cumplimiento de los compromisos con clientes, bancos y Estado, establecimiento de procesos y controles y buen manejo financiero, entre otras.

Es admirable constatar como el propietario de la empresa “E” (empresa de productos cárnicos de res y puerco, que sólo en la carnicería cuenta con aproximadamente 15 empleados) distribuye al personal a los diferentes procesos del negocio de acuerdo a sus habilidades y conocimientos para maximizar rendimientos y por ende utilidades. En la empresa “A” la política de la empresa es contratar personal directivo con experiencia en el ramo y sobre todo en manejo de personal.

#### *Recursos Financieros:*

Los empresarios encuestados coinciden en afirmar que su estado financiero es muy sano y que disfrutan de liquidez debido al buen manejo de su cartera con clientes y proveedores, y sobre todo, a su apalancamiento con la banca comercial de primer piso; asimismo, manejan procesos y controles financieros que les ayudan en la toma de decisiones. En todas las empresas se le dan gran importancia a la elaboración de presupuestos y al flujo de caja, la cuales son aspectos no muy generalizados entre los empresarios de las PYMES. Sin embargo, las empresas objeto de estudio han aprendido acerca de la importancia de estas herramientas.

Por ejemplo, la mayoría de las empresas muestreadas implementan software administrativo y contable (ASPEL, ECO-HORU, etc.), el cual es de fácil acceso en la localidad (ya sea en la modalidad de renta o bien de la adquisición de licencias), los cuales permiten enlazar los diferentes procesos administrativos (facturación, inventarios, contabilidad general, contabilidad por centros de costos, directorio integrado, informe diario de bancos, cheques-pólizas, conciliaciones, flujo de efectivo, carteras deudoras y/o acreedoras, presupuestos, reexpresión de estados financieros, etc.) en base a conceptos y subconceptos optimizando el trabajo realizado, evitando así, errores y la duplicidad de actividades; además de brindar información veraz, oportuna y confiable para mejorar sustancialmente las operaciones y obtener una mayor productividad. Dichos sistemas permiten a las empresas ejercer una gestión basada en indicadores

confiables que generan una capacidad financiera suficiente para hacer frente a todas sus obligaciones.

#### *Recursos Tecnológicos:*

Las cinco empresas estudiadas poseen fortalezas derivadas de poseer una ubicación apropiada, flexibilidad de planta y equipos de cómputo, y lo más significativo es que están ubicadas estratégicamente cerca de sus clientes más importantes. Sin embargo, el recurso tecnológico más influyente son las nuevas tecnologías de la información y comunicación, situación que permite utilizar sistemas de software administrativo y contable para la toma de decisiones y una óptima realización de las funciones. Asimismo, se observa que entre los sistemas de información que utilizan están el Internet, las bases de datos y el voz a voz; con los cuales se transmiten los siguientes contenidos: información sobre líneas de servicio, información sobre objetivos y metas empresariales, e información corporativa. Dichos contenidos en la mayoría de las veces se transmiten oportunamente y son comprendidos totalmente en dos de las empresas y en tres de ellas parcialmente.

#### *Innovación y Calidad del Servicio:*

El éxito de las empresas comúnmente se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permiten responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o bien, mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa. En este sentido se observa que cuatro de las cinco empresas muestreadas manejan productos genéricos, mismos que tratan de diferenciar innovando en aspectos asociados con el servicio al cliente, y en la distribución de productos de buena calidad.

En la empresa "A" la innovación consiste en adaptarse a las necesidades del cliente, por ejemplo, si el cliente requiere de semilla o algún agroquímico y no quiere exponerse a dejarlo en la caja de la Pick up y que se lo roben durante la noche, al hacer el pedido deja dicho a qué hora pasará por el producto y una persona de la empresa está presente para entregárselo a dicha hora no importa que sea de madrugada. De igual manera, dicha negociación abre sus puertas al público a las 6:00 hrs de la mañana y cierra a las 19:30 hrs con un horario de 12:30 hrs de servicio continuo al público. Mientras que, la empresa "E" tuvo que cabildear la creación de un rastro Tipo "TIF" con los demás ganaderos de la región para que sus productos puedan entrar a las cadenas de

supermercados, además de bajar recursos federales por cada res sacrificada en este tipo de instalación.

En relación al tercer objetivo, el cual trata de identificar las estrategias adoptadas por dichas empresas para el logro de su éxito competitivo. En este sentido nos encontramos que cuatro de las cinco PYMES estudiadas comercializan productos genéricos y para poder lograr una mayor competitividad, despliegan estrategias de diferenciación de precio y de apoyo planteadas por Porter (1999).

## **Conclusiones**

Dada la importancia económica de las pymes como generador de riqueza y estabilidad para cualquier país, es imprescindible el rescate de las mismas para hacerlas más competitivas, alargando con ello su ciclo de vida. Debido a lo anterior, identificar aquellos factores sobre los que las pymes articulan su éxito competitivo, bajo el convencimiento de que éstas tienen características diferenciales es un tema de gran interés.

A este respecto, Aragón A. y Rubio A. (2005) establecen que las diferencias de competitividad entre organizaciones se deben fundamentalmente a las características estructurales del entorno industrial en el que se desarrolla la competencia entre empresas (efecto industria) y a las variables que configuran el ámbito interno de las organizaciones (efecto empresa). Además, el análisis de la importancia relativa de dichos efectos muestra que el segundo es más importante para explicar el logro de ventajas competitivas. Por ello, la presente está orientada hacia el efecto empresa y pretende identificar los factores internos que mayormente influyen en el éxito competitivo de las pymes de la ciudad de Guasave Sinaloa desde la óptica de la teoría de recursos y capacidades en base a un estudio multicaso realizado en cinco pymes de la mencionada ciudad que muestran una posición competitiva satisfactoria.

Asimismo, el hecho de que la literatura ofrezca un apoyo empírico sólido a la teoría de recursos y capacidades como marco teórico de estudio para profundizar en el análisis de la competitividad de la empresa nos lleva a identificar, profundizando en el efecto empresa, aquellos factores internos que explican el éxito de las pymes, y la revisión de la literatura efectuada nos llevó a valorar el efecto de ciertos factores tales como: las habilidades gerenciales; los recursos humanos y el aprendizaje organizacional; los factores organizacionales; los recursos financieros; los recursos tecnológicos; y por último, la innovación y calidad del servicio. Asimismo, debido al hecho de que la literatura no muestra un consenso en cuanto a cómo medir la competitividad, se

determinó cuantificarla a través de la rentabilidad económica y de un indicador global de resultados que en este caso fue el nivel de facturación que muestran las empresas objeto de estudio.

La investigación pone de manifiesto que en la actualidad ya no es suficiente mantener una sola ventaja competitiva, por lo que, las pymes deben incorporar nuevas variables que le permitan mantenerse en el mercado, desarrollarse y crecer. La presente encontró evidencia empírica respecto de que las pymes con mayor éxito competitivo son aquellas que planean estratégicamente, que innovan en sus procesos, productos y que derivado de la formación profesional del dirigente tienen un nivel de gestión superior en relación con los demás competidores de su sector.

Asimismo, se evidencia una relación positiva entre la planeación estratégica, las habilidades gerenciales y el éxito competitivo. Las pymes no deben caer en el error de actuar por impulso, la planeación permite visualizar un futuro deseable a largo plazo y esta visión debe representar el motor que guie las actividades de la empresa. La fijación de objetivos, la determinación de estrategia y las acciones para lograrlos son necesarias para la eficacia y eficiencia de las pymes.

De igual manera, se observa que los recursos humanos siguen siendo un factor clave para la competitividad de las pymes, especialmente cuando están capacitados y poseen mayor formación profesional y experiencia, pues estas capacidades les permiten tomar mejores decisiones, desarrollar rutinas organizacionales acordes a las necesidades de las mismas e innovar en el desarrollo de nuevos productos o servicios. No obstante, para que la innovación se convierta en verdadero determinante de la competitividad, se debe entender a ésta como un proceso permanente donde se privilegien las iniciativas, las nuevas ideas y donde se rompa con las estructuras establecidas; todo ello encaminado a convertirla, no en una moda, sino en una forma de gestión y pensamiento.

Finalmente, la tecnología aplicada a procesos de información y comunicación puede proporcionar a las empresas una ventaja competitiva al proporcionar el medio para transferir información relevante en tiempo y forma que apoye los procesos de innovación de la empresa. Sin embargo, tanto la innovación como la tecnología dependen en gran medida del apoyo financiero por parte del dirigente de la pyme y del establecimiento de políticas públicas que apoyen a las pymes a impulsar iniciativas tendientes a elevar su nivel tecnológico.

## Bibliografía

- Aragón A. y Rubio A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMES de Veracruz. Disponible en: [http://www.gaedpyme.upct.es/documentos/fatores\\_explicativos\\_del\\_exito.pdf](http://www.gaedpyme.upct.es/documentos/fatores_explicativos_del_exito.pdf).
- Bañón, A. R., y Sánchez, A. A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de gestión*, 2(1), 49-64.
- Clifford Jr. y Cavanagh R. (1989): The winning performance: how America's high-growth midsize companies succeed. Utilizada la versión en castellano Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa.
- Cunningham J. (1995): Success in corporate and entrepreneurial organizations in Singapore. *Journal of Small Business Management*. vol. 33, n.º 4. October, pp. 80-86.
- Gatto F. y Yoguel G. (1993). Las Pymes Argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica. En Kosacoff, B. El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación. Alianza. Buenos Aires. pp. 183-239.
- Huck y McEwen (1991). Competencies Needed for Small Business Success: Perceptions of Jamaican Entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, vol. 29, núm. 2, (October), pp. 90-93.
- Inegi (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: Estratificación de los establecimientos. Disponible 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).
- Kay J. (1993): Foundations of corporate success Oxford University Press.
- Luck (1996). Success in Hong Kong: Factors Self-Reported by Successful Small Business Owners. *Journal of Small Business Management*, vol. 34, núm. 3, (October), pp. 68-75.
- Morales A. (2014). Internalización de la empresa productora de granos: caso "integradora agrícola de Guasave S.A. de C.V.". Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Occidente. México.
- Nelson y Winter (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Massachusetts. Harvard Business Press.
- Porter M. (1981). Competitive Strategy. Press. México. p. 375.
- Porter M. (1991). The Competitive Advantage of Nations. Plaza and Janes. Barcelona. 125 p.
- Porter M. (1999). Ventaja competitiva. México. Compañía Editorial Continental.
- Sotelo H. (2007). La transferencia interna de conocimiento y su efecto en el desarrollo de competencias laborales en una empresa paraestatal: Caso Comisión Federal de Electricidad Zona de Distribución Guasave. Tesis Doctoral no publicada Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México D.F.
- Sotelo H. Izaguirre F. García D. Demirdjian T. Rodríguez J; (2013). Diagnóstico de las condiciones internas para la gestión del talento humano en las pymes de la región centro-norte del estado de Sinaloa.
- Viedma J. (1992). La excelencia empresarial española, Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- Yusuf (1995). Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific

entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, April, pp. 68-73.

- Wijewardena H. y Cooray S. (1995): "Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms survey evidence from Kobe", *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, n ° 4, October, pp. 87-92.

# Los micro, pequeña y mediana empresa como fuente de desarrollo económico en Tabasco

Juan Carlos Díaz López  
Cecilia García Muñoz Aparicio  
Mayte Ruiz De Dios  
*Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*  
juank\_11\_unam@hotmail.com

## Resumen

En los tiempos de crisis económica en los que está inmerso nuestro país, en algunas ocasiones no se le otorga la importancia a las Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MiPymes) para el desarrollo económico puesto que se tiene la idea de que las empresas grandes son las únicas que generan los ingresos en el sector empresarial, siendo una realidad que éstas son las que dan realce económico al estado país.

La importancia de estas empresas en el estado de Tabasco se puede observar en la manera en que apoyan el desarrollo económico y social porque ya que no solo ayudan a generar empleos si no también contribuyen a producir una gran parte de los ingresos estatales para el crecimiento del estado, teniendo como objetivo principal mantenerse en el mercado, puesto que en su mayoría son empresas familiares que buscan formas de desarrollo económico que las beneficie y a la sociedad involucrada. En este trabajo se llevó a cabo un análisis documental descriptivo con fuentes secundarias puesto que se realizó un estudio del arte sobre varias investigaciones de diferentes autores cuyo objetivo principal es analizar la situación de las MiPymes y fomentar su desarrollo en el sector económico.

*Palabras clave:* Crecimiento, desarrollo, económico MiPymes

## Abstract

In times of economic crisis in which is involved our country, sometimes you are not given the importance of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) for economic development since it is the idea that large firms are the only income generated in the corporate sector, with a reality that they are they which state economic boost to the country.

The importance of these firms in the state of Tabasco can be seen in the way that support economic and social development because they not only help create jobs but also help to produce a large part of state revenue growth state, with the main goal to stay in the market, since they are mostly family businesses looking for ways to benefit the economic development and society involved. This paper conducted a descriptive analysis with secondary documentary sources as an art studio on several investigations performed by different authors whose main objective is to analyze the situation of MSMEs and encourage their development in the economic sector.

*Keywords:* Economic development and growth. MSMEs,

## **Introducción**

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país se observa la existencia de empresas de diversos giros en todos los sectores de la economía, encontrando el mismo fenómeno: que a inferencia de la estructura de una empresa no depende si está relacionada a un sector determinado de cierta actividad económica. Las MiPymes desempeñan un papel muy importante en muchos países del mundo debido al número de establecimientos que representan, los empleos que generan y su aportación al Producto Interno Bruto [PIB], su importancia aumenta según crece el tamaño de la economía a la que se haga referencia; en este contexto, en el que constituyen organizaciones capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y que generan empleo, además de garantizar su estabilidad económica adaptándose a cualquier entorno, representan un importante factor de política de distribución de ingresos hacia la clase media y baja, por lo cual aportan al desarrollo económico y social de toda una región, estado y país.

El Estado de Tabasco se ha visto caracterizado en los últimos años por un estancamiento económico debido a que ha tenido dificultades desde el año 2007, período en el que sufrió inundaciones, por lo cual las actividades productivas disminuyeron, cerrando un buen número de micro empresas, que gracias a su capacidad de enfrentarse a las adversidades y utilizando diversas estrategias pudieron salir adelante, siendo está la clave de la solución para originar estrategias que ayuden a las MiPymes a mantenerse económicamente activas.

## **Revisión Literaria**

En Tabasco es importante recalcar que ser competitivo en estos días es de vital importancia para poder tener en marcha a las MiPymes con respecto a los retos del entorno, ya que muchas veces el no estar a la vanguardia de la información tecnológica y de otros aspectos, puede desplazarse hacia rezagos económicos propiciados por la falta de recursos y no se puede competir de forma propia en los ámbitos empresariales. Este Estado cuenta con un sin número de sectores productivos dentro de sus actividades económicas. Su situación geográfica lo convierte en la puerta de entrada al sureste del país, ya que cuenta con abundante mano de obra, la mayoría de la población es joven y en materia de recursos naturales es un estado que se encuentra rodeado por una extensa

variedad de flora y fauna. De acuerdo al censo económico de 2009 el sector empresarial de Tabasco suma un total de 52,861 negocios, en donde las microempresas (hasta 10 empleados) constituyen el 94.44%, siguiendo en importancia las pequeñas y micro (de 11 a 50 empleados) con el 4.44% de la representación total, menos del .95% de medianas (de 51 a 250 empleados) y el resto de grandes (Neme, Estrada y Baena, 2013).

### *Características generales*

De acuerdo con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI, 2009) las MiPymes son las unidades productivas individuales o asociadas que se encuentran en los parámetros descritos a continuación y mínimo cumplen dos de los tres parámetros establecidos en cada una de las categorías detalladas: una micro empresa es aquella que tiene hasta 10 trabajadores como máximo, con ventas anuales hasta por \$4 millones de pesos con un tope máximo combinado de \$4.6 millones de pesos, tanto para empresas comerciales, industriales, o de servicios. Se consideran pequeñas empresas para el sector comercial aquellas que tienen desde 11 hasta 50 trabajadores, y ventas anuales desde \$4.01 hasta \$100 millones de pesos con un tope máximo combinado de 93 millones de pesos; y para las empresas industriales y de servicios cuando el número de trabajadores es de 11 hasta 50, con ventas anuales desde \$4.01 hasta \$100 millones de pesos con un tope máximo combinado de \$95 millones de pesos. Finalmente se considera mediana empresa a aquellas empresas comerciales y de servicios que tienen desde 31 hasta 100 trabajadores, con ventas anuales desde \$100.01 hasta \$250 millones de pesos con un tope máximo combinado de \$235 millones de pesos; y para las empresas industriales aquellas con 51 hasta 250 trabajadores, con ventas anuales desde \$100.01 hasta \$250 millones de pesos, con un tope máximo combinado de \$250 millones de pesos.

En todas las economías del mundo, las MiPymes son de gran importancia, en Europa, se estima que un 97% de todas las empresas poseen estas características. Las Micros y Pequeñas Empresas cumplen un rol fundamental, pues con su aporte ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo ya que gracias a que estas contratan a una gran cantidad de personas con **costos menores en cuanto a los salarios por trabajador**, aportando cierta **estabilidad al mercado laboral (Emprende Pyme.Net, 2013)**.

La creciente importancia de las pymes en los procesos de desarrollo económico de los países latinoamericanos se debe a su contribución al empleo alrededor del 35% a 40% de la población económicamente activa y su aporte al PIB regional con un aproximado del 33%. Además,

constituyen el 93% de las empresas productivas formales en Latinoamérica y aportan en promedio el 25% de las exportaciones (Quijada y Ortíz, 2010).

Las pequeñas y medianas empresas, tienen particular importancia para las economías nacionales, no sólo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y a su gran potencial de generación de empleos, representando un medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza, ya que hoy en día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las Pymes por su contribución al crecimiento económico, al desarrollo regional y local, contando con la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios, teniendo la tendencia a realizar actividades autónomas que sostengan una relación con las empresas más grandes, y de este modo sufren en menor grado la influencia de éstas para someterlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo o establecen una interdependencia (COEPES, 2013).

Con base en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009), existen alrededor de 4.5 millones de unidades empresariales en todo el país, de las cuales el 99.8% son Pymes, las cuales generan el 52% del Producto Interno Bruto del país y alrededor del 72% del empleo nacional.

Existen diferentes posturas para clasificar a este tipo de empresas incluso dicha confusión y la falta de un parámetro real o indicadores confiables para su medición fue lo que muchas veces ha dificultado al Estado Mexicano poder enfocar sus esfuerzos al no saber quién es micro, pequeño, mediano o grande, incluso esto varía de un país a otro de forma cualitativa y cuantitativamente por la misma aplicación de políticas de ayuda crediticia, arancelaria, fiscal y de asistencia técnica que cada país determina, en la actualidad se considera el número de trabajadores empleados y no sus ingresos, para determinar el mecanismo más eficaz para determinar si es Micro, pequeña o mediana empresa, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial [SECOFI] determinó el tomar el criterio anterior como válido y estableció que la empresa mediana es aquella que tiene una estructura, conocimientos y un crecimiento sustentable tanto en volumen de empleo y la empresa pequeña y micro son los negocios relacionados con la subsistencia y el autoempleo, en lo que se refiere a las principales características de las MiPymes son aquellas que tienen un componente inminentemente familiar, que carecen de formalidad, tienen falta de liquidez, falta de solvencia, operan con escalas bajas de producción, utilizan

tecnologías adaptadas y su financiamiento proviene de fuentes propias además de que en su mayoría carecen de mano de obra calificada.

De La Rosa (2000:183-219), ha escrito ampliamente sobre las MiPymes, pero casi en toda la literatura existente se aborda su problemática desde tres puntos de vista: el oficial, el académico y el administrativo. El discurso oficial maneja cuestiones de tipo político porque visualiza la concertación entre los sectores público y privado y considera aspectos micro y macroeconómicos tales como la globalización el libre mercado y las economías de escala, es propositivo y prescriptivo porque pretende citar soluciones para el desarrollo.

El discurso académico, en el que participan los investigadores y/o académicos de las instituciones de educación superior públicas y privadas, estudiantes de posgrado y otros, aunque concuerda en muchos aspectos con el discurso oficial, es más crítico y analítico que éste, además de que profundiza más en la problemática de las mismas, cuenta con una visión micro y macroeconómica, pero con leves matices organizacionales, antropológicos y sociológicos, empieza a reconocer la necesidad de un conocimiento organizacional de las estas organizaciones, generando un conocimiento de acuerdo a su capacidad de realización de estudios e investigaciones empíricas y teóricas, además realiza análisis de sus problemáticas, analiza estadísticas y compara realidades locales con otras realidades.

El discurso administrativo está elaborado básicamente por consultores de empresas y académicos ligados a esta actividad o estudios del know how de las empresas, por lo cual se le denomina administrativo. Este discurso es escaso en comparación con los otros porque se enfoca más a las áreas funcionales de las empresas como recursos humanos, finanzas, planeación estratégica, mercadotecnia, y gestión, así como las características funcionales de las mismas, las líneas de acción y las cuestiones relacionadas con el empresario.

En **México el 90% de las empresas son familiares y generan siete de cada diez empleos**, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2011). Aún a pesar de la gran cantidad de empresas que desafortunadamente cierran sus puertas, otras las abren y el balance sigue siendo que, las empresas familiares representan el 80% del total de empresas, **que generan 60 de cada 100 empleos y contribuyen con alrededor del 50 % del Producto Interno Bruto.**

Un ejemplo son las **ventas en México en el año 2012** en los **establecimientos mayoristas** presentaron un **crecimiento** de 3.6% y en los minoristas de 4.9% en el primer semestre de 2012 respecto a igual periodo de un año antes. El **personal ocupado** en el comercio al por mayor se

incrementó 1.3% y al por menor 3 por ciento. Por lo que se refiere a las **remuneraciones medias reales pagadas**, en los establecimientos al por mayor, éstas **aumentaron** 1.8% y al por menor descendieron 0.9%, durante el lapso en cuestión. De igual manera en cuanto a **comercio al por menor** se notó un avance mayor en **artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal**; productos textiles, accesorios de vestir y calzado; alimentos, bebidas y tabaco; tiendas de autoservicio y departamentales, **artículos de ferretería, tlapalería y vidrios**, principalmente (Castellanos, 2013 con fuente del INEGI, 2005).

La administración práctica de las Pymes latinoamericanas necesitan de un conocimiento profundo de varias áreas, en las que estas empresas enfrentan problemas y retos como resultado de la globalización, algunas de sus áreas más importantes son la gerencia y la planeación estratégica, así como mercadotecnia, recursos humanos, análisis financiero y evaluación de proyectos, comportamiento organizacional, el comercio virtual y la adopción de tecnología, esto para apoyar y fortalecer la formulación y selección de estrategias, así como coordinarlas para que se puedan implementar; lo anterior proviene de la necesidad de las empresas de tomar decisiones para la solución de problemas de manera efectiva; considerando al tiempo como recurso primordial para la elaboración de planes y programas, mismos que constituyen el resultado tangible de la visión de los negocios (Valdez, Zerón, y Morales, 2008 citando a Barragán et al., 2002) .

En la actualidad las organizaciones se están enfrentando a cambios importantes, originados por las condiciones tanto internas como externas, como la competencia más aguda, la sofisticación de la tecnología, los cambios económicos y la globalización de la economía, por mencionar algunos. En este sentido la competitividad se ha convertido en una exigencia para sobrevivir y un requisito para obtener buenos resultados.

Las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan condiciones más adversas debido a la recesión; los emprendedores deben buscar en su círculo cercano el talento para iniciar un negocio exitoso, el enfrentarse nuevamente a un escenario de crisis sólo puede abrirles tres posibilidades: la primera, consistente en la decisión de finalmente nacer, motivados por los pasivos y compromisos que se hacen aún más inminentes en estas épocas; la segunda, el triste escenario que presiona a finalizar con la ilusión de la continuidad del negocio, siendo la tercera curiosamente, la oportunidad de impulsar a la MiPymes para crecer, y en su momento, consolidarse finalmente. ¿Qué se puede hacer? es una idea que nace de manera natural, consiste en poner un negocio propio, en donde el futuro fundador procure que el personal a los que tiene más confianza o compartan de manera directa la misma problemática, que posean habilidades que de necesarias,

que la idea comienza a dar frutos, y la empresa familiar observará como se irán atendiendo las necesidades y sobre la marcha, ir decidiendo nuevos rumbos (Barber, 2009).

El ser competitivo en estos días, es vital para poder tener en marcha a las MiPymes con respecto a los retos del entorno, ya que muchas veces el no estar a la vanguardia de la información tecnológica y de otros aspectos, podría desplazarnos a los rezagos económicos propiciados por la falta de recursos y no se podría competir de forma propia en los ámbitos empresariales.

Las micro, pequeñas y medianas se enfrentan a diversos problemas no solamente en México sino en todo el mundo, y estos van desde una mala administración hasta la falta de productividad, falta de recursos, una estructura financiera inadecuada, carencia de atención a la calidad, poco calificados sus recursos humanos, haciendo que su productividad sea insuficiente. Antes era sencillo satisfacer las necesidades de los habitantes de una población, pero al pasar el tiempo, se incrementaron las necesidades por ejemplo, en algunos casos de exportar sus productos para obtener más ganancias y en las actualidad se han visto en grandes dificultades debido a la globalización y al establecimiento de grandes empresas en los países ocasionando que muchas MiPymes cierren.

La Falta de financiamiento, debido a las crisis económicas en los países dificulta la posibilidad de obtener créditos debido a los intereses y si existe alguna probabilidad de obtenerlos, muchas veces el gobierno le da preferencia a las empresas grandes, en lugar de apoyar a las pequeñas, y de igual forma al no tienen sistemas empresariales, no ponen en práctica algún tipo de estrategias para poder lograr sus objetivos. Estos factores conllevan a la desaparición de las pequeñas y medianas empresas (Aguilar y Martínez, 2013).

#### *MiPymes en Tabasco*

Uno de los principales problemas de éstas, es que tienen una dirección a corto plazo, carecen de estrategias para dirigir el negocio y obtener las ganancias y muchas veces solo viven día con día. Tampoco tienen o invierten en tecnologías debido a que no tienen el capital suficiente para invertir en maquinaria nueva por lo cual no pueden mejorar sus procesos de producción. Otro problema es la productividad insuficiente, ya que no cuentan con las herramientas eficientes, tecnología y así como la falta de estimulación y responsabilidad de los trabajadores para sacar adelante la producción.

Seis de cada 10 micro, pequeñas y medianas empresas de Tabasco cierran en el primer año de operaciones por 3 factores importantes: falta de capacitación, falta de financiamiento y falta de asesoría fiscal porque la mayoría no reinvierte sus utilidades (El Heraldo de Tabasco, 2013). Sin

embargo, el gobierno estatal a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, dependencia encargada de brindar apoyos a dichas empresas, desconoce cuál es la verdadera situación de este sector y reconoce que aún no se cuentan con cifras sobre este alarmante índice, que es uno de los factores que propician el desempleo.

Las MiPymes en el estado de Tabasco en su mayoría son empresas familiares, tienen un gran impulso, pues se pueden adecuar a cualquier cambio lo que permite pasar la empresa de generación en generación y a su vez con el paso del tiempo innovar, ya sea su estructura física u organizacional. Estas empresas, han ido tomando cada vez más importancia para la sociedad, al permitir llevar productos o servicios a lugares donde es difícil para una empresa grande establecerse ya sea por el número de habitantes o por la ubicación. Por tanto, las que están por establecerse tienen igualmente ventaja pues es menor la inversión y menor su pérdida.

De acuerdo con Aragón, Rubio, Serna y Chablé (2010) en síntesis, las MiPymes de éxito se caracterizan por gestionar de forma eficaz sus recursos tecnológicos, la innovación, la calidad de sus productos, los recursos humanos y las capacidades directivas, también el internet y el comercio electrónico abren nuevas posibilidades en el acceso a un mercado cada vez más globalizado y altamente competitivo, permitiendo ofrecer productos y servicios a un potencial de millones de personas y esto interactuando con la estrategia empresarial y con los resultados obtenidos pueden ser de utilidad a la administración para planificar acciones que redunden en una mayor utilización de las tecnologías de la información, motivando tanto a los dueños como a los gerentes.

Estas tienen más ventajas, en comparación con las grandes empresas, para reconocer fácilmente las oportunidades, ya que son más flexibles a los cambios y a la innovación, siendo el tamaño de la empresa es otro factor a considerar en el comportamiento innovador. Por ejemplo, las empresas de menor tamaño que invierten en innovación, el monto erogado facilita la comunicación interna, permitiendo su adaptabilidad a cambios externos y al cuidado de los recursos para la inversión. Otras ventajas que puede representar el tamaño para la Pymes, son: la flexibilidad y la facilidad de adaptación a los cambios tecnológicos, y la capacidad de conocer las necesidades de sus clientes, y de aprovechar mejor las oportunidades (Estrella, Góngora, y Martín 2011).

## **Objetivo**

Analizar la situación de las MiPymes en el estado de Tabasco y fomentar su desarrollo en el sector económico y empresarial a través de un estudio documental.

### **Metodología.**

La presente investigación es un estudio descriptivo de tipo documental con fuentes secundarias; se realizó un estudio del arte sobre varias investigaciones de diferentes autores para poder realizar este trabajo.

#### *Propuesta.*

Que el gobierno promueva instancias en las cuales pueden acudir estas empresas y se informen como pueden acceder a tener conocimientos necesarios para operar, que son de mayor volumen empresarial en el estado, aprender estrategias de marketing que sepan que tanto las ventas como los clientes está íntimamente relacionados con el Marketing, siendo el principal motivo de cierre de una empresa es que no se vende lo suficiente. Otra forma de permanecer en el mercado es la innovación, la cual puede presentar diferentes imágenes: creación o adopción de nuevas tecnologías y conocimientos para mejorar los productos y procesos existentes, los sistemas comerciales o bien la creación de nuevos bienes y servicios. Además de que un producto innovador llama la atención de clientes potenciales en busca de estos y que además sea factible.

Se pueden plantear diversos tipos de estrategias, para la creación, permanencia y consolidación de las microempresas por ejemplo, en donde se impulse la capacitación financiera a través de préstamos bancarios y el desarrollo empresarial para personas que tienen un negocio de menor tamaño para el buen manejo en la administración de su empresa; esto es darle promoción de iniciativa de negocio y programas de financiamiento federal y estatal en escuelas a nivel media superior y superior, con la finalidad de realizar cursos en las instituciones para sensibilizar la cultura empresarial y el manejo de una empresa promoviendo la cultura empresarial entre las escuelas y la sociedad. De tal manera que se puedan impulsar la visión emprendedora hacia las demás generaciones.

### **Conclusiones.**

Mediante esta investigación tomando en cuenta el lugar y el clima organizacional de las MiPymes y debido a que todas son diferentes, ya que algunas reaccionan de manera negativa al llevar a

cabo alguna innovación, para que al lograr sus objetivos; todo esto permite analizar alternativas de solución que puedan ser aplicadas a la economía del estado y al desarrollo de nuestra sociedad.

Los empresarios deben preguntarse si quieren que su empresa tenga éxito pues la idea principal de un emprendedor es hacer lo que le apasiona y por la cual crea una empresa, dedicándose a las actividades que son rentables en su en la mismo reflejándose su desarrollo y así poder lograr su sustentabilidad.

Los empresarios que solo se piensan en los costos y quieren minimizarlos, tienen de todas formas gastos que en ocasiones acaban con todos sus recursos en productos o servicios no necesarios, lo cual los obliga a cerrar, por lo que se debe identificar a los competidores que luchan por los mismos tipos de clientes y ver quiénes son los que más éxito tienen, fijándose en sus estrategias, y cómo poder implementar nuevas estrategias con una mayor seguridad, tratando de ser siempre el número uno. Lo que las MiPymes necesitan para estar económicamente activas es valorarse no solo como una simple empresa sino como parte de un sistema económico en el cual tienen la mayor participación o aporte para la sustentabilidad de un estado, un país y el mundo.

### Referencias Bibliográficas.

- Aguilar, M.M. y Martínez, K.I. (2013). Las PYMES ante el proceso de la globalización, en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 185, Recuperado: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html>
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A.M. y Chablé, J.J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*. Universidad de Aguascalientes, 47 pp. 4-12.
- Barber, C.M. (2009). *El nacimiento de las Pymes en la crisis*. CNN Expansión. Recuperado: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/07/03/el-nacimiento-de-las-pymes-en-la-crisis>
- Castellanos, I. (2013). *INEGI reporta aumento en ventas al mayoreo y menudeo*. Recuperado: <http://www.pymempresario.com/2012/08/inegi-reporta-aumento-en-ventas-al-mayoreo-y-menudeo/>
- Comisión Estatal para la Planeación [COEPES] (2013). *Importancia de las Pymes en México*. Recuperado: <http://www.comunicacion.ugto.mx/coepes/the-news/255-pymesroque>.
- De la Rosa, A. (2000). La micro, pequeña y mediana empresa en México: Sus saberes, mitos y problemática. *Revista Iztapalapa*, 20 (48).
- El Heraldo de Tabasco [18 de septiembre de 2013]. Recuperado: <http://www.oem.com.mx/oem/notas/n3126292.htm>
- Emprende pyme.net (2013). *La importancia de las PYME en la economía* [blog, 7 de noviembre del

2013]. Recuperado:<http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-las-pyme-en-la-economia.html>

Estrella, E., Góngora, G. y Martín, M. (2011). La PYME innovadora mexicana ante la crisis económica. Un estudio empírico. *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*

Neme, S., Estrada, H. y Baena, G.L. (2013). *Comparativo de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de la rama económica hoteles del estado de tabasco 2007- 2012 y otros estados*. Ponencia presentada en XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, presentado en Octubre en México, D.F.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009*.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2011). Recuperado: <http://www.ssgt.com.mx/efamiliares/pyme>

Quijada, N. y Ortiz, A.(2010). Gestión de seguridad y salud en el trabajo: aplicación en las pymes industriales, *Centro de Investigaciones Gerenciales de Guayana (CIGEG)*,**14(57)**, pp. 251-260.

Salvador-Valencia, S. y Reyes-de la Cruz, C. (2011) *Las Microempresas eje del Desarrollo Económico. El caso de Villahermosa, Centro, Tabasco*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Memorias de la Semana de Divulgación y Video Científica. División Académica de Ciencias Económico Administrativas, pp. 275-278.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial [SECOFI] (2009): Recuperado: <http://paramipymes.blogspot.mx/2009/09/clasificacion-de-empresas-mexicanas>

Valdez, S., Zerón, M y Morales, J.R. (2008). El Porqué de la Planeación estratégica en las Pyme. *Contribuciones a la Economía*.

# Armonía familiar: factor estratégico en el proceso de sucesión de las empresas familiares

María Leticia Verdugo Tapia  
Josefina Ochoa Ruiz  
Elva Parada Ruiz  
*Universidad de Sonora*  
mlverdugo@pitic.uson.mx

## Resumen

En esta ponencia, se hace referencia en primer término a la importancia que tienen las empresas familiares y su crecimiento en la economía de los países. Se analiza la complejidad que representa la dinámica de este tipo de empresas, donde convergen tres actores: familia, propiedad y empresa y como se hace necesario que exista armonía familiar, para la trascendencia de la empresa.

Posteriormente se presentan aportaciones de diversos autores relacionadas con la planeación de la sucesión generacional, considerando que en esta etapa, es crucial, conciliar objetivos financieros y familiares en el propósito de lograr una evolución posterior positiva de la empresa familiar.

*Palabras clave:* armonía familiar , empresa familiar, sucesión.

## Introducción

Esta ponencia tiene como objetivo, una revisión y valoración de las aportaciones de diversos autores, relacionados con la armonía familiar. Los resultados esperados a través de esa revisión, son encontrar sustentación teórica que avale la importancia de que prevalezca ese factor, durante el proceso de sucesión en una empresa familiar

En México, el estudio de la empresa familiar es de gran importancia, en virtud de que la mayoría de sus empresas son de carácter familiar (Belausteguigoita, 2004), y es necesario multiplicar los esfuerzos para conocer los factores que pueden contribuir a su subsistencia y la influencia de los valores familiares.

Las empresas familiares se enfrentan a un gran desafío de lograr su continuidad, como una forma de atesorar todo el esfuerzo realizado en emprendimiento, en inversión, y toda la entrega y la pasión con la que se inician sus fundadores, con la idea de formar un patrimonio.

A este respecto, las empresas familiares, se distinguen de las grandes corporaciones en la gran repercusión que tienen en ellas los factores endógenos derivados de desavenencias en la

sucesión y en la ocupación de los puestos directivos, además de los factores exógenos (Saiz, J.M, 2009), como la competencia y las fuentes de financiamiento.

De acuerdo con Sharma (2001), citado por Cervera y Montoya (2012) la planificación de la sucesión es un factor importante en las empresas familiares por dos razones: en primer lugar, las actividades relacionadas con la planificación de la sucesión son parte del proceso; en segundo lugar, la planificación de la sucesión es reconocida como un medio para mejorar la tasa de éxito de la transición de la propiedad. La planificación de la sucesión tiene tres objetivos principales:

- 1) distribuir de manera eficiente y justa los activos a las generaciones jóvenes,
- 2) pasar el control del negocio de una manera que asegure el liderazgo efectivo del negocio y
- 3) promover y mantener la armonía familiar.

Saber si un proceso de transición es exitoso, no es fácil, en virtud de que puede apreciarse desde un punto de vista del negocio, o bien desde un punto de vista de la armonía familiar. Al respecto, Dyer (1986) considera como exitosa una transición, cuando tanto la familia como la empresa mantienen una relativa eficacia después de que la sucesión ha tenido lugar y Friedman (1991) está de acuerdo con esta consideración, al precisar que deberían tenerse en cuenta consideraciones tanto familiares como empresariales al hablar de eficacia de los procesos sucesorios.

Ampliando este planteamiento, y con la finalidad de determinar los criterios para evaluar el éxito en la sucesión en las empresas familiares, de acuerdo con Kesner y Sebora (1994), existe una distinción entre lo que se puede denominar criterios *objetivos* para la definición del éxito, que estarían relacionados con el efecto de la sucesión sobre la eficacia, los resultados y la estrategia organizativos, y los criterios que se consideran de tipo subjetivo, puesto que intentarían captar qué consecuencias ha tenido la sucesión sobre los distintos grupos de interés en una empresa familiar, ya sean estos los fundadores, sus esposas, los miembros de la familia de la siguiente generación, los directivos no familiares, otros empleados, etcétera.

#### *Armonía familiar*

La armonía familiar, se fundamenta en la confianza, que se va fortaleciendo a través de la convivencia y el conocimiento e identificación de los integrantes de la empresa.

Al respecto, Díaz, H. y Fuentes, E (2013), establecen que “a pesar de su trascendencia económica y social, el 85% de las empresas familiares quiebran en los primeros cinco años de

operación (Poza, 2005). En el 60% de los casos el fracaso se debe a dificultades y conflictos familiares que alteran la armonía en la organización familiar (Ward, 1987, citado en Arros pide, 2009), dicha problemática generalmente tiene su origen en una comunicación deficiente. La revisión bibliográfica realizada deja al descubierto que el éxito de una empresa familiar está sustentado en el logro de la armonía en la familia y el mantenimiento de la rentabilidad de la empresa, lo que supone un verdadero reto para los líderes de empresas familiares (Antognolli, 2010)".

Hablar de armonía familiar, en función de las relaciones naturales entre familiares, ya de por sí tiene sus implicaciones, las que crecen no solo en número sino en complejidad en la empresa familiar. Ante esta situación, la empresa familiar, requiere que su líder tenga las habilidades para manejarlas y en caso de que el tamaño de la empresa lo permita, se puede crear el Consejo de Familia.

En México tenemos un refrán que dice: "cuentas claras, amistades largas" y en el caso de la empresa familiar se puede aplicar en el sentido de que a través del Consejo de Familia se puede mantener informados de manera sistemática a los miembros de la familia, sobre el funcionamiento de la misma.

La armonía familiar, cuya existencia puede propiciar una ventaja competitiva se puede considerar como un círculo que envuelve la trilogía de Davis: familia, propiedad, empresa, que tiende a permanecer favorable en tiempos de bonanza y resquebrajarse en situaciones de crisis, cuando las finanzas de la empresa decrecen, derivando en conflictos muy serios, por intereses entre familiares en muchos de los casos.

La Figura 1, presenta el clásico Modelo de los Tres Círculos de Davis y Taguri, en el cual confluyen los tres grupos conocidos: familia, propiedad y empresa, y que comprenden diversidad de objetivos y expectativas en cada grupo. Los valores en cada uno son diferentes, en especial aquellos vinculados a la familia y a la empresa, lo que no significa que la meta final de todos los grupos sea incompatible o inviable, ya que dependerá de una adecuada coordinación entre ellos. Esta coordinación será más clara y aceptada por todos en la medida en que exista en el sistema una buena comunicación y un importante nivel de armonía para lograr que se cumplan los dos elementos de interés general que se dan en la familia, que son por un lado evitar los conflictos y por el otro lado, lograr que los miembros de la familia se desarrollen.

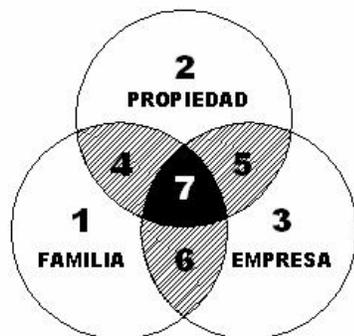


Figura 1. Modelo de los Tres Círculos

Sin embargo, la confluencia de los tres grupos ya mencionados, con sus respectivos intereses conjuntos e individuales, generalmente dificultan el logro de esta armonía y el consecuente desarrollo de los integrantes de la familia para que alcancen realizaciones personales y, paralelamente, con más capacidades y disposición, puedan contribuir con los objetivos planteados desde la perspectiva empresarial.

Se pueden presentar conflictos, cuando hay cambios dentro de la empresa, por la decisión del retiro del fundador, su muerte, la selección de un nuevo directivo, la entrada de un nuevo miembro de la familia, un divorcio en el que tienen que dividirse bienes de la empresa. Estas situaciones, con frecuencia alteran el equilibrio de una empresa familiar.

Relacionado con lo anterior, hacemos referencia al Modelo de Tres Etapas de Empresa Familiar de Ward, (inicial, intermedia y avanzada) en cuya tercera etapa (Sharma, Chrisman and Chua, 1997), las necesidades de la familia y de la empresa pueden entrar en conflicto; la empresa puede estancarse y necesitar regenerarse; el propietario-administrador puede enfadarse o retirarse y mantener la armonía familiar puede convertirse en la primera meta de la empresa.

Al referirse al crecimiento de las empresas familiares Ward (1997) realza la importancia de las relaciones de la familia con la sociedad y el mercado para construir una buena reputación y enfatiza, sin embargo, que la base de ello está en unas buenas relaciones entre familiares, como lo sostiene Hartan (1986) mencionado por Sharma et. al (1997) al manifestar que para la implementación de una estrategia exitosa las empresas familiares necesitan manejar efectivamente dos tipos de relación: entre miembros familiares y entre miembros familiares y directivos.

Ward (2004), citado por Gómez-Betancourt et al (2012), desarrolló el modelo de “Las Cuatro P”: políticas, propósitos, procesos y parentescos, estableciendo, en base a su investigación con empresas familiares por más de tres décadas, que las organizaciones familiares longevas tienen muchas y especiales ventajas competitivas. El planteamiento que hace Ward en este

modelo, refuerza la importancia del tema de estudio en esta ponencia, la importancia de la armonía familiar, de acuerdo a la descripción que hace de cada uno de los elementos que lo conforman, que se presentan a continuación y que tienen como común denominador una cultura de participación de los miembros familiares en la toma de decisiones:

Política. Es un método de acción seleccionado, que está en función de las condiciones dadas para guiar y determinar las decisiones presentes y futuras. El implementar políticas en una empresa familiar tiene dos ventajas:

- 1) se presta atención a los problemas antes que se vuelvan emocionales o personales, y
- 2) al hablar de familias se deben manejar las expectativas, preparando a los miembros acerca de cómo funcionarán los diferentes aspectos en la empresa

En este sentido es muy importante para las familias crear un protocolo familiar que indique cómo se debe gobernar la familia, el patrimonio y el negocio, creando estas reglas antes que sean necesarias.

Propósito. El que las empresas familiares tengan un propósito inspirador permite a estas organizaciones enfrentar las contradicciones inherentes de estar en el negocio junto a su familia, permitiendo que los miembros de la familia se sientan comprometidos, involucrados en algo mucho más grande y más importante que en ellos mismos.

Proceso. En el contexto de una empresa familiar es todo pensamiento, espacio de reunión y discusión para que los miembros de la familia resuelvan de manera conjunta los problemas. Los procesos exitosos requieren ciertas habilidades como la comunicación, la resolución de conflictos, la habilidad para colaborar y alcanzar consensos. Esto también requiere que los miembros de la familia sean capaces de poner el bienestar del negocio y la familia más allá de sus propios intereses personales. En estos espacios la organización y la familia desarrollan políticas y comparten expectativas.

Parentesco. Por definición invita a las familias empresarias a conservar el vínculo familiar, a través de reuniones periódicas y actividades que generen unidad y armonía alrededor de la familia. La mayoría de las empresas familiares exitosas mantienen su atención en el parentesco.

#### *Planeación de la sucesión*

La sucesión es un proceso que comprende acciones, eventos y mecanismos organizacionales para transferir el liderazgo y la propiedad en la empresa familiar (Le Breton-Miller, et al,2004), y en

su modelo de sucesión, contempla como un factor determinante el contexto familiar, que incluye la dinámica, la colaboración, las relaciones, la confianza y la apertura.

Asimismo, algunos estudiosos hablan de la sostenibilidad de la empresa familiar y que en ella tiene una gran ingerencia no solo el éxito de la empresa sino también el éxito de la familia, y que el crecimiento de estas empresas es herencia de la función de las empresas y del desempeño de las familias (Sorenson y Olso, 2003), citado en Wu y Pan, 2012).

De la Garza et al (2011), aseveran, que existe mucha vulnerabilidad en las empresas familiares, como indican los bajos índices de sobrevivencia que presentan en los países donde más se han estudiado: entre la primera y la segunda generación registran tasas de sobrevivencia del 20% al 30%, y entre la segunda y la tercera del 10% al 15%. Mencionan además que no obstante, lo anterior, hay casos muy conocidos de empresas familiares que perduran por cientos de años, como la empresa japonesa más antigua del mundo, Kongo Gumi, fundada en el año 578; la compañía francesa Château de Goulaine fundada en el año 1000, de origen; Shirley Plantation fundada en Estados Unidos en 1613. En México, la empresa familiar más antigua es Tequila Cuervo, fundada en 1758 (Kristie, 2002), citado por De la Garza et al (2011).

En base a lo anterior, reviste una gran importancia el que una empresa familiar transcurra de una generación a otra, así como el tener un crecimiento constante.

Al respecto Ward (1994), citado por De la Garza et al (2011), presenta seis teorías sobre la falta de crecimiento y posibilidad de desaparición de las empresas familiares y, a manera de ejemplo, en las agroempresas familiares es muy fácil identificar, por la transformación que se ha venido dando por el uso intensivo de nuevas tecnologías:

1. La maduración del mercado aunado a una intensificación de la competencia y el cambio tecnológico.
2. La inflexibilidad que en un momento dado pueden presentar los fundadores de una empresa familiar.
3. El freno que puede significar la seguridad que le da a los herederos la fortuna lograda por la anterior generación.
4. Las dificultades que presenta la asociación de hermanos al ocupar uno de ellos el lugar de un empresario fuerte, decidido, seguro de sí mismo, en una palabra un triunfador.
5. El crecimiento de los miembros familiares que dependen económicamente del negocio familiar.
6. La complejidad que pueda darse al crecer la familia con diversidad de metas y valores para llegar a coincidir en una visión empresarial compartida.

Las empresas familiares en México enfrentan actualmente el problema interno de una sucesión que en un gran número de casos aún no está bien definida y sigue considerándose un evento estático en el tiempo, cuando en realidad ha de ser tratada como un proceso, que inicia con una etapa de formación previa al ingreso de descendientes a la empresa, como lo aborda Lozano (2008) que incluya la formación en valores como la honestidad, el respeto, el trabajo duro, la perseverancia, la independencia, el amor por el producto, el deseo de lo mejor para el equipo de trabajo, valores que se transmiten en la empresa familiar en la infancia y en la juventud.

Harvey y Evans (1994), citado por Lozano (2011) argumentan que a los propietarios de las empresas familiares les gustaría perpetuar sus organizaciones, y que los candidatos a ser sucesores normalmente son los miembros de la familia. Agregan que un miembro familiar siempre debería preguntarse en cada etapa de su vida si sus planes se pueden realizar dentro de la empresa -sin afectarla negativamente- o si debe procurar la realización de sus planes fuera de la empresa.

Es conveniente, por lo tanto, ir elaborando un "Plan Sucesorio del Fundador". La sucesión es un traspaso de mando, en el mejor de los casos consensuado y compartido, con lo cual, dura varios años. Supone el mayor desafío que debe enfrentar un dirigente: "haber creado, potenciado y entregado en manos de sucesores capaces, una organización en la que se perpetúa el esfuerzo por hacer realidad valores que desarrollan a las personas que la componen" (Gallo, 1997).

Esta planificación, retomando a Pérez Alfaro (2000), citado por Eurichi, L. y Suero, M. (2012) "consiste en un conjunto de previsiones, precauciones, disposiciones, cronogramas y procedimientos destinados a facilitar y asegurar el traslado no traumático del poder total o parcial desde la generación que conduce actualmente los destinos de la empresa familiar hacia la o las generaciones siguientes".

El plan sucesorio consta de una serie de elementos principales: la preparación de los sucesores, el desarrollo de las organizaciones, la gestión de cambio en las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa y la preparación para la época del retiro.

Para ser competitiva, la empresa familiar debe de contar con los mejores profesionales realizando sus funciones directivas, sean personas pertenecientes o no a la familia; aún, cuando por tradición, la sucesión en la empresa familiar se ha concebido como el relevo en la dirección o el liderazgo de la empresa, del propietario-fundador al sucesor, que suele ser el miembro de la misma familia, en múltiples ocasiones, el primogénito (Zúñiga, 2009), en la práctica se observa

que un elevado número de responsables de empresas familiares están dispuestos a depositar la confianza de la gestión diaria de sus negocios a directivos que nos son familiares.

Dice Leach, P. (1999), citado por Butarelli, S.L. (2012), “la combinación de familia y empresa es difícil y compleja en el mejor de los casos, e imposible en el peor. No obstante, si los dueños, sus esposas y los hijos pueden aprender a comunicarse y compartir sus opiniones acerca de los problemas más importantes que deben enfrentar, y si los hijos cuentan con un espacio donde puedan expresar abiertamente sus puntos de vista, será más posible para la familia desarrollar un enfoque coherente con respecto a la empresa”.

A manera de ejemplo, se hace referencia en esta ponencia, de las empresas familiares agropecuarias, por la experiencia de los autores en la administración de este tipo de empresas, donde la motivación de los hijos en el negocio comienza a edad temprana, con el hábito de “ir al campo” e introducirlos en los aspectos esenciales de la actividad productiva, compartiendo la realización de cierta tareas, lo que hace que se queden emocional y simbólicamente “ligados a la tierra”, comprendiendo que esa propiedad, algún día, será de ellos. (Eurichi, 2012).

Relacionado con lo anterior, Balsa, J. (2008), establece que las agroempresas familiares se caracterizan por tener una fuerte vinculación entre capital y patrimonio, cumpliendo así con las características de persistencia, donde se estimula la fuerza de trabajo familiar permanente. Esto le confiere una lógica de producción-reproducción que consiste en preservar el patrimonio familiar y acumular medios de producción en generaciones sucesivas, asegurándose un nivel de vida aceptable para el grupo familiar y el sustento de la actividad productiva.

## **Conclusiones**

Las empresas familiares al ir creciendo, necesitan ir paralelamente fortaleciendo los vínculos familiares con una visión de que en la mayor medida posible propiciar que sean personas pertenecientes a la familia las que tengan el control, y algo que puede garantizar que esta no sea solo una medida de carácter emotivo, será la armonía, preparación y capacitación que se vaya propiciando entre las personas pertenecientes a la familia que trabajen en la empresa.

Una realidad en la sucesión, es que la autoridad y el liderazgo de una empresa pueden pasar a miembros de la generación siguiente, representantes de esa generación, o agentes externos. La familia debe de reconocer que la sucesión es un proceso que lleva tiempo, a través del cual se debe de buscar un balance entre las decisiones familiares y financieras.

En una empresa familiar, especialmente una empresa que pasa de la primera a la segunda generación, generalmente se cambia de una persona a varias; y eso es un desafío tanto para la empresa como para la familia. Se estima que el 85% de las crisis en una empresa familiar se dan alrededor de las cuestiones de la sucesión.

Para tener éxito en la sucesión generacional, se requiere una planificación de la misma, sustentada en una armonía familiar que garantice también la profesionalización de quienes serán los sucesores.

## Bibliografía

- Balsa, J. (2008). Desarrollo Capitalista, persistencia y crisis de las explotaciones familiares, algunas reflexiones teóricas sobre sus factores determinantes, a partir de los casos del Midwest Norteamericano y la Pampa Argentina. Universidad Nacional de Quilmes-CONICET.
- Belausteguigoita, I. (2004). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Butarelli, S.L. (2012). *Empresas Familiares Agropecuarias: estrategias de reproducción en un contexto de agriculturización*. Período 1999-2009. Departamento Nogoyá, Provincia de Entre Ríos, República Argentina. Tesis para optar al grado de Magister.
- Cervera, X., Montoya, L. (2012). *Factores de éxito en el relevo generacional en empresas de familia: estudio de caso*. Colombia.
- Cisneros, F. (2007). Curso: “*Dirección de Empresas Familiares*”, impartido en el V Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Guanajuato, Gto., México.
- De la Garza, M.I., Medina, J.M. y Suárez, S.A. (2007). *Funcionalidad versus Disfuncionalidad en la Empresa Familiar*. V Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Guanajuato, Gto., México.
- De la Garza, M.I., Jiménez K.P., Mayer, E.L. y Díaz, J.G. (2011). Capítulo: “La metodología cualitativa: Una opción para estudiar el crecimiento y la continuidad de la empresa familiar. Publicado en Libro: “*Metodología y estudio de la empresa familia*”(pp. 267-289). México: Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V.
- De la Garza, M.I., Medina, J.M., Chein, N.F., Jiménez K.P., Ayup, J y Díaz, J.G. (2011). *Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México*. Cuad. Adm. Bogotá (Colombia) 24(42): 315-333, enero-junio.
- Díaz, H. y Fuentes E. (2013). La Comunicación en la empresa familiar. Principal elemento en la preservación de la armonía familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. Volume 6, Number 3. IBFR. Institute for Business and Finance Research.
- Dyer, W. G. Jr. (1986). *Cultural change in family firms anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, C.A: Jossey-Bass.

- Eurichi, L y Suero M. (2012). *Sucesión de la empresa familiar agropecuaria: El caso de la Empresa "La esperanza"*. Entre Rios. Argentina. Investigación recuperada el día 20 de Marzo de 2014 en Internet [http://www.aader.org.ar/XVI\\_jornada/trabajos/archivos/2012/090\\_trabajo\\_A\\_atm\\_eurich.pdf](http://www.aader.org.ar/XVI_jornada/trabajos/archivos/2012/090_trabajo_A_atm_eurich.pdf)
- Fridman, S. (1991). Siblings relationships and intergenerational succession in family firms. *Family Business Review*.
- Gómez-Betancourt, et al. (2012) Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado* Vol. 8 No. 2, (Julio - Diciembre). Universidad Libre, Cali Colombia.
- Le Breton-Miller et al (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Summer: 305-328.
- Lozano, M. (2008). *Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: Un estudio de casos colombianos*, Cnud. .4dm. Bogoh'i (Cohmhial. 21 i37): 243-26H.
- Lozano, M. (2011). "El modelo de un nuevo concepto en la vinculación de potenciales sucesores a la empresa familiar". Artículo de investigación científica desarrollado dentro de la línea de investigación sobre Sucesión y dirección de la empresa familiar del grupo Espíritu Empresarial, Universidad Icesi, Cali, Colombia.
- Lozano, O., Cisneros, L.F. y Niebla, J.C. (2009). *Empresa familiar* (casos) pp. 18-19 México: Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V.
- Pérez Alfaro, A. (2000). *La empresa familiar: Sus problemas y la forma de resolverlos manual del Participante*. Lecturas complementarias, programa de capacitación para el desarrollo competitivo de PYMES, Bahía Blanca
- Saiz, J. M., (2012). *Capital intelectual, protocolo y empresa familiar*. Universidad Antonio de Nebrija, Madrid.
- Sharma, P., Chrisman, J. & Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, vol. 10, no.1, spring. Family Firm Institute, Inc.
- Taguri, R., Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, vol. 9, nº 2: 199-208.
- Ward, J. (1997). Growing the family business: special challenges and best practices. *Family Business Review*. 10(4).
- Wu, M. y Pan, L. (2012). Research on Governance Behavior and Inheritance Performance: A Review Based on Chinese Family Businesses. *Asian Social Science*; Vol. 8, No. 12. Published by Canadian Center of Science and Education.
- Zúñiga, V., Sacristán, M. (2009). *Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio*. *Universal Business Review*.

# Estrategias de supervivencia en zapateros del municipio de León, Guanajuato

Quero Terrazas Alma Patricia  
Rodríguez González Juan Antonio  
*Universidad de Guanajuato*  
almaquero@gmail.com

## RESUMEN

El presente trabajo se realizó con el objetivo de conocer el impacto de la eliminación del arancel del calzado Chino en la dinámica competitiva de la industria del cuero y calzado en el municipio de León Guanajuato. Se analizaron las estrategias que los microempresarios han implementado para sobrevivir a tal efecto y así mismo conocer los recursos utilizados para obtener apoyo económico en momento de necesidad o expansión. El método utilizado fue exploratorio no experimental, recolectándose información de diversas fuentes documentales y de campo. Se aplicaron 90 cuestionarios a los fabricantes y encargados de los talleres mediante el muestreo por conveniencia, y 3 entrevistas personales a dueños de talleres, dicha recolección se realizó visitando las colonias más representativas de la actividad zapatera. La primera hipótesis plantea que la introducción del calzado Chino ha producido un efecto negativo en las ventas de los empresarios en el municipio de León. Por último se concluye que los fabricantes perciben que sí se han visto afectados con la introducción del calzado chino, lo cual ha afectado las ventas de las que existen. El área que perciben más afectada es la baja en la producción y las ventas, por lo que la hipótesis es aceptada.

*Palabras clave:* Calzado, estrategia, picas, china, empresarios.

## Introducción

En diciembre de 2011 vencieron las cuotas compensatorias entre México y China. Esto ha provocado en los años siguientes el declive en las ventas del calzado mexicano en León, Guanajuato, pues al abrirse el mercado a competidores que operaban a bajos costos en el ámbito mundial, repercutió en que el consumidor nacional prefiriera adquirir el calzado extranjero. Los empresarios que no pudieron enfrentar los cambios se vieron obligados a desaparecer o a fusionarse con aquellos que tuvieron la posibilidad suficiente para encarar las circunstancias existentes (Velázquez & Rosales, 2011).

China ha completado su ingreso a la Organización Mundial del Comercio (OMC), hecho considerado el más importante acontecimiento de los últimos años para la comunidad de comercio internacional. Esto sumado con la reducción de aranceles comerciales y en general la apertura de la economía, representan un serio desafío para los fabricantes de calzado locales (Kerber, 2002). Es por ello indispensable una estrategia de fortalecimiento a la competitividad de

las empresas nacionales de la industria del cuero y calzado para enfrentar a la competencia global de forma exitosa, pues la amenaza al sector nacional y sobre todo al negocio informal, será cada vez mayor en el futuro (Hernández, 2007).

El municipio de León es conocido por su fabricación de calzado. Se presentara un breve acercamiento a la importancia de las pymes en México, y de manera más específica en el municipio de León, debido a la generación de empleos que proporcionan y al impulso al desarrollo económico. Asimismo la proliferación de negocios informales. También se presenta brevemente el desarrollo de la industria del calzado en León, las fortalezas que esta industria tiene y las practicas negativas que se han propiciado.

En dicha fabricación existe un productor informal que ha permanecido como uno de los proveedores de empresas productoras de calzado medianas y grandes, así como de comercializadoras. Este empresario está al frente de microempresas principalmente familiares que se encuentran en la informalidad y que están ubicadas en barrios tradicionalmente dedicados a la fabricación del calzado. Estas micro empresas son autodenominadas como Picas, concepto manejado a nivel local; se cree que el nombre surgió por la incertidumbre que existía sobre su resultado, por lo que se decía: “¡A ver si pica!” (Si da resultado) (Calleja, 1980).

Para hacer frente a esta clase de situaciones, y necesidades económicas que pueden llegar a surgir, existen varias instancias bancarias, privadas y gubernamentales, donde se pueden obtener los recursos económicos necesarios para expandir la producción o encarar problemas económicos, entre los cuales se presentan algunos ejemplos a continuación:

Santander (Súper Crédito Negocio), HSBC (Tarjeta HSBC Empresas.), Compartamos Banco (Crédito Comerciante), Grupo Financiero Banorte (Crediactivo Banorte: Crédito para MiPyMES), BBVA Bancomer (Tarjeta de Crédito MicroNegocios), Secretaría de Economía (Programa Capital Semilla PyME y Programa Nacional de Microempresas.), (Sánchez, 2012), etc.

El presente trabajo se desarrolló en el municipio de León con la colaboración del campus León de la Universidad de Guanajuato, con el objetivo de conocer las estrategias de supervivencia de los piqueros dada la eliminación arancelaria al calzado Chino en el 2011, y saber si dicho evento es causa de la paulatina desaparición de las picas. El segundo objetivo es conocer los recursos que llegan a utilizar los fabricantes para obtener apoyo económico en momento de necesidad o con el objetivo de expandir su negocio. Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H1: La introducción del calzado Chino ha producido un efecto negativo en las ventas de las picas en el municipio de León.

H2: Los empresarios del sector cuero y calzado de León crean una relación comercial principalmente con bancos.

## REVISIÓN LITERARIA

Las pequeñas y medianas empresas, Pymes, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, si no también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las Pymes por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local.

Las Pymes en México constituyen el 97% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal de que debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana. (INEGI, 2005).

A pesar de ser una fuente muy importante en la economía del país, las Pymes no cuentan con muchos de los recursos necesarios para que se desarrollen de una manera plena y existen en el país grandes problemas que las afectan en gran medida. Es por ello que el *negocio informal* juega un papel muy importante ya que en los últimos años ha tenido una gran proliferación.

*La industria del calzado en León, Guanajuato.*

Los orígenes de la actividad del calzado en el municipio de León se cree se remontan al siglo XVII. Desde ese momento y hasta ahora, en la ciudad han existido establecimientos vinculados a dicha actividad. Por ello el municipio de León en el sector nacional del calzado se fortaleció entre los años de 1940, ya que los principales centros productores de zapato en el país no podían abastecer la demanda nacional e internacional de zapato que estaba en aumento, lo cual generó la multiplicación de fábricas y negocios vinculados a este sector en la ciudad para responder a la demanda de los diferentes mercados (Calleja, 1980 y 1994).

Eventualmente el estado de Guanajuato llegó a concentrar casi el 60 % de la producción nacional del zapato, posicionándose como el estado de mayor importancia con relación a la manufactura y comercialización del zapato nacional. La elaboración de calzado en la ciudad de León se considera como una de las principales actividades económicas del estado de Guanajuato,

ofreciendo aproximadamente más de 65 mil empleos directos y 50 mil indirectos. Así mismo concentrando casi el 90 % de los establecimientos del sector en el estado, de los cuales el 1.56 % son grandes y las demás picas, micro, pequeñas y medianas empresas (Martínez, 2006: 17 - 18).

La concentración de empresas del calzado en León ha propiciado el desarrollo de fortalezas competitivas que se traducen en lo que se podría nombrar una cultura industrial original, es decir, la industria típica de un lugar específico, caracterizada por una similitud en los procesos de producción a través del tipo de tecnología que utiliza (Sforzi, 2007: 41-42). Dicha actividad se esparce entre la población de la región en Guanajuato. La proximidad territorial ha permitido que se desarrolle una intensa red de relaciones formales e informales entre empresas (Brown y Domínguez, 1996). Estas relaciones tienen la característica de impulsar la cooperación para aumentar la innovación, aún cuando en conjunto se han propiciado prácticas negativas como la falta de vinculación entre los empresarios locales. Sin embargo, la autora Rabellotti, argumenta que “existe una colaboración generalizada entre las empresas familiares del calzado, la cual está basada en un sistema de valores comunes expresado en una identidad socio-cultural y una ética del oficio entre los miembros de las familias, que podría permitir una mayor confianza entre los actores locales y, a su vez, facilitar los acuerdos entre éstos.” (1995 y 1997).

Sin embargo, el calzado Leonés ha experimentado importantes cambios en los últimos años con la apertura de mercado, así como el cambio en las estrategias productivas y comerciales que han tenido las empresas locales para responder a dicha competitividad.

## MÉTODO

El método utilizado fue de campo no experimental, exploratorio, recolectándose información por tres medios. El primero fue la recopilación de fuentes como: CICEG (Cámara de la industria en el Estado de Guanajuato), INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), revistas, entre otros. El segundo medio empleado fue la observación, la cual se realizó entrando a los barrios caracterizados por tener el mayor número de picas, las colonias visitadas fueron el Coecillo, Barrio Arriba, San Juan de Dios; por último, se aplicaron 90 cuestionarios, los cuales contenían 18 preguntas (divididas en 10 preguntas abiertas y 8 dicotómicas), en las cuales se solicitaba información relevante de la historia de la empresa y de las estrategias que esta ha implementado; por último se aplicaron 3 entrevistas personales, las cuales tenían como finalidad profundizar en la administración financiera de la empresa. Los mismos se aplicaron a dueños y empleados de picas

en dichos barrios del municipio de León. El criterio de selección fue por conveniencia (ya que no se tuvo un universo definido).

## Resultados

A continuación se presentan las tablas resultantes más relevantes de los cuestionarios realizados. En esta tabla 1 se muestra que los cuestionarios realizados fueron contestados en su mayoría por los dueños de los establecimientos y en segundo lugar por los encargados de estos, en ausencia del dueño. El porcentaje más bajo fueron los contestados por algún familiar del dueño.

TABLA 1. CARGO DE ENTREVISTADO

<i>Cargo</i>	<i>Porcentaje</i>
Propietario	55.56%
Encargado General	21.11%
Trabajador a Cargo	17.78%
Gerente o Administrador	2.22%
Familiar del propietario	1.11%

Fuente: elaboración propia

El 77.78% de los dueños de talleres pequeños perciben que la eliminación del arancel al calzado chino afecta a sus ventas, ya que el precio por éste es más económico y los compradores suelen preferirlos.

TABLA 2. PERCEPCIÓN DEL EMPRESARIO SOBRE LOS EFECTOS DE LA ENTRADA DEL CALZADO CHINO

<i>Percepción</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	77.78%
No	22.22%

Fuente: elaboración propia

En relación a la percepción que tienen los dueños de talleres informales con respecto a la introducción del calzado chino al municipio, consideran que la principal desventaja es la baja en

su producción y/o ventas (22.22%), y como segundo lugar, el 5.56% considera que son muchas áreas las que se han visto afectadas, refiriéndose a una percepción negativa en general.

TABLA 3. ÁREAS AFECTADAS CON LA INTRODUCCIÓN DEL CALZADO CHINO

<i>Problemática</i>	<i>Porcentaje</i>
Baja en la Producción y/o Ventas	22.22%
Muchas	5.56%
Se Encuentra Sin Trabajo y Piensa Cerrar	3.33%
Falta de Planeación Gubernamental	1.11%

Fuente: elaboración propia

Los datos también muestran que los piqueros tienen mayor inclinación hacia la inversión a futuro en sus talleres, aun cuando la situación actual en que viven no es favorable para ellos (tabla 4).

TABLA 4. PLANEACIÓN DE LOS EMPRESARIOS SOBRE INVERSIONES FUTURAS

<i>Planes de Inversión</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	70.00%
No	30.00%

Fuente: elaboración propia

En la tabla 5 se muestra el origen de los principales materiales utilizados por los talleres, la cual muestra que prácticamente la mitad de las empresas utiliza recursos locales del municipio de León, y en segundo lugar utilizan una combinación de materiales tanto nacionales como importados.

TABLA 5. ORIGEN DE LOS MATERIALES UTILIZADOS POR LOS TALLERES

ORIGEN	PORCENTAJE
<i>Local</i>	45.56%
<i>Local e Importado</i>	18.89%
<i>Nacional e Importado</i>	11.11%
<i>Local y Nacional</i>	8.89%
<i>Nacional</i>	7.78%
<i>Importado</i>	5.56%
<i>Local, Nacional e Importado</i>	2.22%

Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran las diferentes estrategias que han implementado los dueños de picas para ser competitivos en el mercado actual. Al respecto se puede distinguir que la principal estrategia utilizada por los piqueros es bajar los costos de mano de obra y/o de los materiales (37.78%), seguido por el mejoramiento de la calidad (34.44%). También se puede ver que la menos utilizada es la publicidad (4.44%) y búsqueda de nuevos mercados.

TABLA 6. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS IMPLEMENTADAS POR LOS EMPRESARIOS

<i>Estrategias</i>	<i>Porcentaje</i>
Bajar Costos en Materiales y/o Mano de Obra	37.78%
Mejorar Calidad	34.44%
Bajar Precios	16.67%
Ninguna	14.44%
Ofrecer Diseños Innovadores	14.44%
Fabricar Calzado de Piel	11.11%
Publicidad y Búsqueda de Nuevos Mercados	4.44%

Fuente: elaboración propia

Así mismo, se encontró que el 85.56% de los empresarios encuestados considera que han desaparecido muchos piqueros por las condiciones del entorno. Esto debido a que en los últimos años han observado la disminución de otros talleres cercanos o colindantes con los suyos.

TABLA 7. PERCEPCIÓN DE LA DESAPARICIÓN DE PICAS POR EMPRESARIOS

<i>Desaparición</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	85.56%
No	11.11%
No Respondió	3.33%

Fuente: elaboración propia

La tabla 8 muestra la falta de apoyo que reciben los piqueros por parte del gobierno ya que sólo el 2.22% ha recibido algún apoyo contra el 97.78% que no ha recibido ningún tipo de apoyo. Esto refleja el abismo comunicacional que existe entre los talleres informales (las picas) y el gobierno.

TABLA 8. EMPRESARIOS CON APOYOS GUBERNAMENTALES

<i>Apojos</i>	<i>Porcentaje</i>
No	97.78%
Si	2.22%

Fuente: elaboración propia

La tabla presenta las formas en que los talleres venden sus productos a diversos clientes. Principalmente comercializan con clientes fijos, quienes les compran con cierta antigüedad; el segundo método más utilizado es la búsqueda de nuevos clientes.

TABLA 9. MEDIOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS

<i>Comercialización</i>	<i>Porcentaje</i>
Cientes Fijos	37.78%

<i>Comercialización</i>	<i>Porcentaje</i>
Sale a Buscar Clientes	16.67%
Cuenta con Local Propio	14.44%
Mayoristas y Comercializadoras	13.33%
Publicidad Mediante Volantes	10.00%
Zapaterías Locales y Minoristas	7.78%
Clientes Nacionales	7.78%
Venta en Tianguis	6.67%
Picas o Talleres	6.67%
Publicidad en Internet	3.33%
Catálogo	3.33%
Fábricas	3.33%
Exposiciones	2.22%

Fuente: elaboración propia

Finalmente, se detectaron quienes son los principales clientes de los talleres, las cuales son fábricas y distribuidores, mayoristas nacionales que adquieren el producto a un bajo costo y lo revenden en su lugar de procedencia a un precio con un margen de utilidad mayor.

TABLA 10. PRINCIPALES CLIENTES DE LOS EMPRESARIOS

<i>Clientes</i>	<i>Porcentaje</i>
Mayoristas y Comercializadoras	31.11%
Distribución Nacional	26.67%
Zapaterías Locales y Minoristas	18.89%
Picas o Talleres	16.67%
Público en General	12.22%

<i>Clientes</i>	<i>Porcentaje</i>
Fábricas	7.78%
Clientes en la Central	2.22%
Distribución Internacional	1.11%

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

Los resultados muestran que los fabricantes de calzado en el municipio de León perciben que sí se han visto afectados con la eliminación en el arancel del calzado Chino. Esto ha provocado la disminución en la existencia de picas, la cual ha sido notoria para el resto de los piqueros y afectado principalmente en las ventas de las que aún existen, esto sin embargo no ha generado un mayor estrechamiento en los lazos de los empresarios para incrementar sus posibilidades de supervivencia con la nueva competencia. El área que perciben ha sido la más afectada es la baja en la producción y las ventas, por lo que la primera hipótesis es aceptada.

Basándonos en la tabla 4 se puede observar que los fabricantes de calzado aun cuando perciben la disminución en sus ventas en los últimos años toman una actitud de supervivencia y planean mejorar sus negocios e invertir en ellos. Por medio del análisis de contenido de las entrevistas realizadas se concluye que los dueños de talleres informales no establecen relaciones con los bancos prefiriendo otras instituciones financieras como Caja Popular Mexicana debido a la accesibilidad y flexibilidad que encuentran en éstas, como es el caso de los plazos de cobro.

Los materiales más utilizados por los dueños de talleres son los tradicionales por generaciones, es decir, los locales; esto debido a la cercanía de la materia prima que ha existido durante décadas en lo que se denomina red de colaboración entre proveedores y talleres; sin embargo la otra mitad ha ido cambiando la proveeduría de materiales utilizando tanto materiales locales como importados, o sólo importados, ya que sus estrategias han ido modificándose con los años.

Las estrategias que los fabricantes informales han implementado para contrarrestar esta problemática han sido, principalmente, bajar los costos de mano de obra y/o de los materiales, lo que significa que el salario que ofrecen a sus trabajadores es cada vez menor al que se daba anteriormente por las mismas actividades. Esto produce en la economía de sus trabajadores menor poder adquisitivo, lo que significa una menor calidad de vida y generando que menos personas

vean este oficio como posibilidad laboral en un futuro, lo que en el futuro podría llegar a disminuir la industria zapatera en el municipio de León. Otra estrategia es el mejoramiento de la calidad, implicando que los piqueros cuiden más el procedimiento en la elaboración del calzado para que puedan ofrecer una garantía en su producto. Se encontró que la estrategia menos utilizada por los dueños de picas es la obtención de nuevos mercados en los cuales promocionar sus productos y la utilización de publicidad para incrementar sus ventas. Lo anterior debido a que su informalidad les impide ser fácilmente promocionados en un mercado más amplio que el municipio de León, ya que sus principales clientes son mayoristas de otras ciudades que los buscan directamente en los barrios populares de picas.

En el caso de los apoyos gubernamentales se encontró que existe una escasa relación entre gobierno y piqueros debido a que la mayoría de los talleres cuentan con la desventaja de no cumplir con los requisitos que piden los programas de apoyo debido a su informalidad y renuencia a confiar en el gobierno. Así mismo, se encuentra un área de oportunidad por parte del gobierno para gestionar programas enfocados a su tipo de sector tradicionalmente informal.

Por último, se buscó conocer cuáles eran los principales clientes de los talleres pequeños. Los datos muestran que la mayoría de estos talleres tienen clientes fijos con los que crean relaciones duraderas y a quienes les venden sus productos por largos periodos; como segunda opción ellos salen a buscar nuevos clientes que con el tiempo se puedan convertir en fijos también. Además, se aprecia que los principales clientes fijos son los mayoristas y las comercializadoras, con un alto porcentaje, el 31.11. Estos mayoristas poseen tiendas propias y utilizan a los talleres como proveedores de bajo costo para sus productos; las segundas más altas, en principales clientes son los distribuidores nacionales, es decir, aquellos mayoristas que compran el producto para su reventa en el resto del país a un precio mayor, un precio que les genere un margen de utilidad más amplio que el que reciben los piqueros.

## REFERENCIAS

- Brown, F. y Domínguez, L. (1999), "¿Es posible conformar distritos industriales? La experiencia del calzado en León, Guanajuato", núm.25.
- Cámara de la Industria del Calzado en el Estado de Guanajuato (CICEG, 2014), <http://www.ciceg.org/guiasdeexportacion.html> (consulta: 01-julio 2014).
- Calleja, M. C. (1980). Unidad doméstica y organización del trabajo en la industria del calzado en León, Gto. México.
- Calleja, M. C. (1994), Microindustria: Principios y soporte de la gran empresa. La producción del

calzado en León Gto, Universidad de Guadalajara.

- Hernández, E. d. (2007). Retos y perspectivas de la industria mexicana del calzado ante la apertura comercial. El impacto de la competencia con China. *Redalyc*, XIV(40), 95-121.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), (2014); <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>, (Consulta: 02-Julio 2014).
- Kerber, V. (2002). China y el calzado mexicano. *Bancomext*, 52(10), 900-906.
- Martínez, A. (2006), Capacidades competitivas en la industria del calzado en León. Dos trayectorias de aprendizaje tecnológico, UAM Iztapalapa/ Tecnológico de Monterrey, Gobierno de Guanajuato, Plaza y Valdés, México.
- Martínez, A. (2007), “¿Es factible hablar de un distrito industrial del calzado en León, Gto?”, en *Economía Informa*, núm. 345 (marzo – abril), Instituto de Investigaciones Económicas/UNAM, México, 144-176.
- Rabellotti, R. (1995), “Is there an “Industrial District Model”? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared.”, en *World Development Studies*, Vol. 23. No. 1, University of Sussex, Reino Unido, y Bocconi University, Milan, Italia. 29 – 41.
- Rabellotti, R. (1997), External economics and cooperation in industrial districts. A comparison of Italy and Mexico, University of Padua/MACMILLAN PRESS LTD, Italia y Gran Bretaña, 1 – 131.
- Sánchez, M. (2012). 10 Instituciones para conseguir financiamiento. Consultado en <http://www.soyentrepreneur.com/21388-10-instituciones-para-conseguir-credito.html> (Consulta 15-07-2014).
- Sforzi, F. (2007), “Del distrito industrial al desarrollo local”, en Rocío Rosales Ortega (coord.), *Desarrollo local: Teoría y prácticas socioterritoriales*, en Miguel Ángel Porrúa y UAM-Iztapalapa, México, 27-50
- Velázquez, V., & Rosales, R. (2011). Acreditación Fisa. Consultada en [http://acreditacion.fisa.cl/ugi/contenidos/ponencia/8/ROSALESORTEGAROCIO\\_20111807ID\\_OYFR\\_f.doc](http://acreditacion.fisa.cl/ugi/contenidos/ponencia/8/ROSALESORTEGAROCIO_20111807ID_OYFR_f.doc) (Consulta 30-06-2014).
- Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior COEPES (s. f.), Importancia de las Pymes en México, recuperado de: <http://www.noticiascoepesgto.mx/the-news/255-pymesroque>

# **Análisis de los programas gubernamentales de financiamiento y apoyo a las pymes: sexenios 2007-2012 y 2008-2013**

Lucía Cereceres Gutiérrez  
Eleazar Angulo López  
Deyanira Bernal Domínguez  
*Universidad Autónoma de Sinaloa*  
luciacereceres@hotmail.com

## **Resumen**

En México los programas de apoyo y/o financiamiento provenientes del sector gubernamental dirigidos a las PyMES, cambian de manera sexenal, derivado de ello no existen políticas a largo plazo que fortalezcan este sector de empresas, a pesar de la importancia que representan por su magnitud (INEGI 2009) ya que generan el 72 % del empleo y aportan 52 % al PIB. Por ello, en esta ponencia se hace un análisis del cambio de dichos programas entre el sexenio de Felipe Calderón Hinojosa (2007-2012) y de Enrique Peña Nieto (2013-2018).

También presentamos parte de los resultados de una investigación cuantitativa no probabilística que realizamos con directivos de las PyMES en Culiacán; donde encontramos una gran cantidad de dependencias gubernamentales que ofrecen dichos financiamientos y/o apoyos. Los datos nos permiten señalar que los esfuerzos de apoyo a las PyMES están tan dispersos que es casi imposible que el empresario los conozca y utilice; en virtud de lo anterior se propone elaborar una política pública que agrupe y transfiera a los estados todos los recursos de este rubro en un solo fondo y que éste sea canalizado por dicho estado de acuerdo a las realidades económicas locales por regiones.

Palabras clave: fideicomisos, financiamiento y apoyos, PyMES, sector gubernamental,

## **Introducción**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México son una parte muy importante de la economía (INEGI, Censos Económico 2009) ya que existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. Además, del total de las unidades económicas del sector privado y paraestatal que realizaron actividades en 2008, sólo el 13.9% obtuvieron crédito,

préstamo o financiamiento externo, en ese sentido, el escaso financiamiento y representa uno de los factores que frena su desarrollo y crecimiento según diversos estudios (Cámara de Diputados, 2008; INEGI, 2009; Banco de México; 2011; y Cereceres, 2007, 2010, 2012), aunado a lo anterior la Secretaría de Economía señala que más del 75% de las empresas que son creadas cierran durante los tres primeros años de operación, principalmente por falta de controles administrativos y financiamiento.

Además las políticas de financiamiento y/o apoyo a las PyMES se elaboran de manera sexenal, de manera que no existen planes a largo plazo que permitan verdaderamente fortalecer la permanencia y desarrollo de estas organizaciones, aunado a la problemática anterior, agregamos que existen una gran cantidad de dependencias de los tres niveles de gobierno: Federal, estatal y municipal que duplican los esfuerzos y dificultan su localización; a partir de lo anteriormente planteado elaboramos nuestra interrogante de investigación que dice:

¿Cuáles son las principales diferencias entre los programas de financiamiento y/o apoyos gubernamentales entre los sexenios de Felipe Calderón Hinojosa (2007-2012) y Enrique Peña Nieto (2013-2018) y qué adecuaciones se podrían implementar para optimizar su impacto en las PyMES?

Finalmente, se propone elaborar una política pública que agrupe y transfiera a los estados los recursos provenientes de todas las dependencias gubernamentales que ofrecen apoyo y/o financiamiento a las PyMES a un solo fondo.

### **Enfoque teórico**

*Plan Nacional de Desarrollo Presidente Felipe Calderón Hinojosa (2007-2012)*

Las políticas que sustentaron las estrategias de la Banca de Desarrollo en este sexenio, provienen del *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND)*, presentado por el presidente Felipe Calderón Hinojosa, en cumplimiento al artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En dicho plan se destaca como un objetivo importante, promover *la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES)*, del cual se desprende la propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en *cinco segmentos*: emprendedores, microempresas tradicionales, las pequeñas y medianas empresas, MIPyMES que tienen un mayor dinamismo en su crecimiento y en la generación de empleos respecto del

promedio y empresas establecidas en el país que, por su posición en el mercado, vertebran las cadenas productivas.

Además, los segmentos anteriormente señalados recibirán atención del gobierno federal a través de *cinco estrategias*: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico

Una de las estrategias más importantes que señala el PND es consolidar los esquemas de apoyo en una sola instancia, lo anterior no se llevó a cabo.

Sin embargo en este sexenio se creó el portal de internet México emprende, en donde se promocionaban todas las dependencias de apoyo a las PyMES, sin embargo no se instituyó como una política pública que verdaderamente hiciera un cambio en la forma de operar de los diferentes programas de apoyo y/o financiamiento; dicho portal de internet fue cancelado en el siguiente sexenio.

#### *Banca de desarrollo (2007-2012)*

En el sexenio de Felipe Calderón la banca de desarrollo estaba integrada de la siguiente manera (ver cuadro 1).

CUADRO 1. BANCA DE DESARROLLO (SEXENIO 2007-2012)

---

#### Sociedades de Crédito:

---

- Nacional Financiera, (NAFIN). Constituida en 1934
- .Banco Nacional de Obras y Servicios Públicas (BANOBRAS). Creado 1966
- Banco de Comercio exterior (BANCOMEX). Creado 1937
- Sociedad Hipotecaria Nacional (SHF). Creada en el 2001.
- Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI). 2001.
- Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada (BANJERCITO). Creado en 1947.

organismo descentralizado:

Financiera Rural (FR)

Fideicomiso de Fomento Económico

- Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)
  - Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR)
  - Fideicomiso de Fomento a la Minería (FIFOMI)
- 

Fuente: elaboración propia.

Mediante estos organismos, el gobierno opera los programas los diferentes programas de apoyo a las PyMES, reitero que existe una gran dispersión de información que dificulta en gran medida su localización.

Finalmente podemos señalar que el plan Nacional de desarrollo (2007-2012) carece de políticas públicas de largo plazo que fomenten el apoyo y permanencia de las PyMES en México, ya que su duración es sexenal, sin embargo el gobierno federal sigue diseñado una gran variedad de programas de financiamiento para PyMES y emprendedores, que son poco conocidos y utilizados, en parte porque están dispersos y no coordinados. Además las instituciones que operan dichos programas se encuentran ubicadas en una gran cantidad de dependencias tanto del ámbito federal como estatal y municipal. Además de lo anterior, algunos programas duplican sus funciones.

#### *Fondo PyME (2007-2012)*

El Fondo PyME se inserta dentro del Plan Nacional de Desarrollo (2007-2012), en su contenido señala que la estrategia de atención a las PyMES centra su propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en cinco segmentos empresariales, las cuales se implementarán a través de cinco estrategias (ver cuadro 2).

**CUADRO 2.** ESTRUCTURA DEL FONDO PYME 2012 (FELIPE CALDERÓN HINOJOSA 2007-2012)

<i>Segmentos empresariales</i>	<i>Programas</i>
1. Emprendedores	Emprendedores
	Incubadoras de empresas
	Capital semilla
2. Microempresas	Mi tortilla
	Franquicias
	Mi tienda
	Sistema nacional de garantías
3. PyME	Programas emergentes
	Asesoría financiera
	Intermediarios financieros no bancarios
	Proyectos productivos
	Promoción

	Centros México emprende Capacitación y consultoría empresarial Moderniza Pyme-jica
4. Gacelas	Innovación y desarrollo tecnológico Parques tecnológicos Aceleradoras de negocio Centros PyMEexporta
5. Tractoras	Exportaciones: capacitación, consultoría y estudios en materia de comercio exterior. Exportaciones: centro de atención empresarial, puntos de venta en el extranjero y comercializadoras Organismos de comercio exterior Empresas tractoras Empresas integradoras Parques industriales Proyectos estratégicos Desarrollo sectorial Hecho en México

Los programas se implementarán a través de cinco estrategias:

Financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico.

Entrega de apoyos

La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, es la responsable de otorgar los beneficiarios el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa a través de los organismos intermedios.

---

Fuente: elaboración propia a partir del Fondo PyME 2012 y Plan Nacional de Desarrollo (2007-2012).

### **Antecedentes investigativos**

El Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC (FCCyT) desde 2009 ha publicado anualmente el Catálogo de Programas para el Fomento Empresarial y la Vinculación en México. Su objetivo ha sido recopilar y difundir información sobre los diferentes programas públicos y de la sociedad civil que promuevan el desarrollo empresarial,

Para la edición 2012 en total, se identificaron 292 programas y/o productos financieros que apoyan a las empresas, instituciones académicas y de investigación, gobiernos locales, organismos mixtos y/o de la sociedad civil. La cobertura de muchos de estos programas es nacional y existen productos específicos para cada entidad federativa. Los apoyos pueden ser principalmente de cinco tipos: subsidio, crédito, capacitación, asesoría y becas.

Los programas fueron clasificados en cuatro categorías: la primera de ellas agrupa a los programas de fomento empresarial, la segunda a las instituciones de la banca de desarrollo, la tercera a todos aquellos programas que apoyan la vinculación academia-empresa y la cuarta categoría agrupa a los programas que tienen los gobiernos estatales.

En la primera categoría se tienen 61 programas, 23 de los cuales están enfocados completa o parcialmente a impulsar la ciencia, tecnología e innovación (CTI). En la segunda categoría se identificaron 54 productos financieros que ofrecen tres instituciones de la banca de desarrollo: Nacional Financiera (NAFIN), Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y Financiera Rural (FIRA). En la tercera categoría se agrupan 24 programas, cuya finalidad principal es impulsar la vinculación. En la cuarta y última categoría se identificaron 153 programas que están bajo la administración de los gobiernos estatales (Catálogo de Programas para el Fomento Empresarial y la Vinculación en México, Pag. 15)

*Programas de apoyo y/o financiamiento de apoyo a la PyMES en el sexenio del presidente Enrique Peña Nieto (2013-2018).*

*Plan Nacional de Desarrollo (PND 2013-2018)*

Plan Nacional de Desarrollo (PND 2013-2018), tiene como objetivo general llevar a México a su máximo potencial, a través de cinco metas nacionales: I. México en paz, II. México incluyente, III. México con educación de calidad, IV México próspero y V. México con responsabilidad global. Así mismo cuenta con tres estrategias transversales: i) Democratizar la productividad, ii) Gobierno cercano y moderno e iii) Perspectiva de género.

La meta IV del PND, señala la importancia de acelerar el crecimiento económico para construir un *México Próspero*, también destaca el camino para impulsar a las pequeñas y medianas empresas, así como para promover la generación de empleos. Además, ubica el desarrollo de la infraestructura como pieza clave para incrementar la competitividad de la nación entera.

Cómo se puede observar el PND actual, en lo referente a las PyMES es totalmente diferente al del sexenio 2007-2012, sin embargo la mayor parte de las instituciones continúan igual, lo que cambia son los programas.

#### *Banca de desarrollo (2013-2018)*

En lo que respecta a las instituciones que conforman la banca de desarrollo en este sexenio, con el objetivo de optimizar el espacio, señalamos únicamente el cambio en una dependencia (ver cuadro 1) ya que el resto de dichos organismos continuaron igual, aunque es preciso recalcar que los programas si se modificaron para adecuarlos al PND. Entre los cambios identificamos que el Presidente de la República, Enrique Peña Nieto transformó a Financiera Rural por Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (DOF 10 enero de 2014), cambiando con ella todos los objetivos de esta dependencia. También modificó la Secretaría de la Reforma (DOF, 02 de abril de 2013) cambiando su nombre a Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU).

#### *Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)*

El Instituto Nacional del Emprendedor (DOF, 14 enero de 2013)) es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas. Respecto a su regulación y funcionamiento se publicó un acuerdo en el DOF del 15 de mayo de 2013. Este organismo es la principal estrategia de apoyos y/o financiamiento para fortalecer a las PYMES que se está utilizando en el presente sexenio.

#### Fondo Nacional emprendedor

Los recursos que maneja el INADEM, provienen del Fondo Nacional Emprendedor, en el cuadro 3 podemos observar las 5 nuevas categorías que conforman este nuevo fondo, recordemos que se fusionó el Fondo PyME 2013 y el Fondo emprendedor que tenían otras categorías.

CUADRO 3. CATEGORÍAS Y CONVOCATORIAS DEL FONDO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR EN INADEM.

<i>Categorías</i>	<i>Convocatorias de apoyo a los emprendedores, Micro, pequeñas y medianas empresas 2014</i>
I. Programas de Sectores Estratégicos y Desarrollo Regional.	1.1 Desarrollo de proveedores 1.2 Competitividad regional 1.3 Reactivación económica 1.4 Reactivación económica para el programa nacional 1.5 Obtención de apoyos para proyectos de mejora regulatoria

	1.6 Articulación estratégica de agrupamientos empresariales.
II. Programas de Desarrollo Empresarial	<ul style="list-style-type: none"><li>2.1 Creación y fortalecimiento de la Red de apoyo al emprendedor y los Puntos para Mover a México.</li><li>2.2 Fortalecimiento de empresas tradicionales e incubadoras y empresas de alto impacto.</li><li>2.3 Fortalecimiento de Aceleradoras de Empresas y proceso de aceleración de empresas nacional o int.</li><li>2.4 Realización de eventos empresariales para fomentar el desarrollo de los sectores estratégicos.</li><li>2.5 Realización de Campañas de promoción al espíritu emprendedor , transferencia de metodologías, realización de talleres y campamentos emprendedores.</li><li>2.6 Fomento a las iniciativas de innovación.</li></ul>
III. Programas de Emprendedores y Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"><li>3.1 Asesoría para el acceso al financiamiento</li><li>3.2 Desarrollo de ecosistema del capital emprendedor</li><li>3.3 Impulso a emprendedores y empresas a través del Programa de Emprendimiento de Alto Impacto</li><li>3.4 Fortalecimiento institucional a IFNB S y Entidades de fomento de los gobiernos estatales</li></ul>
IV. Programas para MIPYMES	<ul style="list-style-type: none"><li>4.1 Formación y fortalecimiento de capacidades empresariales.</li><li>4.2 Otorgamiento de apoyos para el crecimiento y la consolidación del modelo de franquicias.</li><li>4.3. Conformación de MIPYMES mexicanas en consorcios de exportación.</li></ul>
V. Apoyo para la incorporación de TIC S y comunicaciones en las MIPYMES.	<ul style="list-style-type: none"><li>5.1 Incorporación de Tecnologías de Información y Comunicaciones a las Micro, Pequeñas Empresas.</li><li>5.2 Formación de capacidades y adopción de TIC S.</li><li>5.3 Fortalecimiento de microempresas manufactureras.</li><li>5.4 Fortalecimiento de micros y pequeñas empresas a través de la vitrina de soluciones informáticas.</li><li>5.5 Fortalecimiento competitivo de microempresas participantes en el RIF.</li></ul>

---

Fuente: elaboración propia a partir de INADEM recuperado el 30 agosto de 2014 en <http://tutoriales.inadem.gob.mx/>.

Para garantizar los recursos destinados a la banca de desarrollo establecidos en el PND, la SHCP (DOF, 16 diciembre de 2013) creó Programa Nacional del Financiamiento del Desarrollo

2013-2018 (PRONAFIDE), que busca entre otros aspectos fortalecer a la Banca de Desarrollo para ampliar el crédito y transformarla en una palanca real del crecimiento económico. Para lograrlo, se propone una Banca de Desarrollo que sea un instrumento de innovación y fomento económico, que trabaje con intermediarios del sector privado y que impulse mercados donde no los hay.

### **Antecedentes investigativos**

Volvemos a citar el Catálogo de Programas para el Fomento Empresarial y la Vinculación en México en su edición 2013, en donde se identificaron 293 programas a los cuales pueden acceder los diferentes sectores relacionados con la producción, los desarrollos tecnológicos, la innovación y la vinculación. Estos datos ponen de manifiesto que la gran cantidad de programas y dependencias que ofrecen apoyo y/o financiamiento a las PyMES permanecieron casi igual en el sexenio 2013-2018, lo que refleja que en el PND no se estableció una política Pública a largo plazo.

### **Objetivos**

1. Analizar las principales diferencias en los programas de apoyo y financiamiento a las PyMES de los sexenios del presidente Felipe Calderón Hinojosa y el presidente Enrique Peña Nieto.
2. Ubicar las dependencias y programas de financiamiento y/o apoyo gubernamental a las PyMES en Culiacán.
3. Identificar a través de qué medios de comunicación los directivos de las PyMES se enteran de los programas de financiamiento y apoyo que ofrecen el sector gubernamental en Culiacán.
4. Mostrar las principales dificultades que tienen las PyMES para solicitar crédito y/o apoyos provenientes del sector gubernamental.
5. Proponer modificaciones a los programas de apoyo y financiamiento provenientes del sector gubernamental para que sean más accesibles a las PyMES.

### **Consideraciones metodológicas**

Esta investigación partió de la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las principales diferencias entre los programas de financiamiento y/o apoyos gubernamentales entre los sexenios de Felipe Calderón Hinojosa y Enrique Peña Nieto y qué adecuaciones se podrían implementar para optimizar su impacto en las PyMES?

Para realizar este estudio se utilizó la metodología cuantitativa, en lo que respecta al universo de estudio consideramos las PyMES establecidas en Culiacán, Sinaloa, la muestra fue de 150 empresas, las cuales fueron seleccionadas a conveniencia de la investigadora, por lo tanto se trata de un estudio no probabilístico.

En lo que respecta a la elaboración, codificación y procesamiento del cuestionario (Santesmases, 2009) se utilizó el programa *Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados (DyANE)*, con dicho software también se realizó el análisis de la información. Es necesario precisar que en esta ponencia estamos presentando solo una parte de los resultados de investigación.

También se utilizó en menor medida la metodología cualitativa ya que se realizaron tres entrevistas semiestructuradas con los responsables de los Programas de financiamiento y/o apoyo a las PyMES en Culiacán.

Además de lo anterior para complementar la investigación, realizamos el trámite en línea de un apoyo para tecnologías en el portal de INADEM, los datos presentados corresponden a una microempresaria del sector servicios.

### **Resultados de investigación**

Principales diferencias en los programas de apoyo y financiamiento a las PyMES de los sexenios del presidente Felipe Calderón Hinojosa y el presidente Enrique Peña Nieto.

El cambio más importante que realizó Enrique Peña Nieto (DOF 28 diciembre de 2013), fue la transformación del Fondo PyME 2013, con el fin de eficientar los recursos públicos y lograr el mayor impacto en los programas a partir del ejercicio fiscal 2014, se fusionan el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y el Fondo Emprendedor, para conformar el Fondo Nacional Emprendedor.

Lo anterior se derivó de una de las metas nacionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018) México Próspero, la cual en su objetivo 4.8 establece el desarrollo de los sectores estratégicos del país y, específicamente en la estrategia 4.8.4 Impulsar a los Emprendedores y fortalecer a las MIPYMES. Además de lo anterior para cumplir con el Programa de Desarrollo Innovador (2013-2018), que establece en el objetivo sectorial 3 el fin de impulsar a emprendedores y fortalecer el desarrollo empresarial de las MIPYMES y de organismos del sector social de la economía.

**CUADRO 4. PRINCIPALES CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS DE APOYO A LAS PYMES.**

---

**Sexenio Felipe de Jesús  
Calderón Hinojosa  
(2007-2012)**

Se crea la Subsecretaría de la pequeña y mediana empresa (2002), dentro de la Secretaría de Economía.

Se crea el Fideicomiso México Emprende. (DOF 11/03/2009).

Se crea portal de *Internet*

[www.mexicoemprende.com](http://www.mexicoemprende.com).

Se abren Centros México Emprende

Se crea el Fideicomiso PROMEXICO, sectorizado a la Secretaría de Economía (DOF 13/06/2007).

Se Reestructura el Fondo PyME en cinco segmentos empresariales: emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas, empresas Gacela (MIPYMES que tienen un mayor dinamismo en su crecimiento y en la generación de empleos respecto del promedio) y empresas Tractoras (grandes empresas establecidas en el país que por su posición en el mercado vertebran las cadenas productivas); los cuales reciben atención del Gobierno Federal a través de cinco estrategias: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico.

(DOF 28/02/2007) y (DOF 29/12/2008).

-Desaparece el Fideicomiso México emprende.

Se elimina la Subsecretaría de Las PyMES, que estaba sectorizada a la Secretaría de Economía, en su lugar se formó el Instituto Nacional de Emprendedor (INADEM). (Decreto Presidencial del 11 de enero de 2013) publicado en el DOF (14/01/2013).

Redes Estatales de Puntos para Mover a México (DOF 14/01/2013). Se crea la Red Nacional de Apoyo al Emprendedor para impulsar una estrategia de articulación, vinculación y apoyo integral a emprendedores y MIPYMES,

-Se crea la página electrónica del Instituto Nacional del Emprendedor, identificada con la liga: [www.sistemaemprendedor.gob.mx](http://www.sistemaemprendedor.gob.mx) a través de la cual se lleva a cabo el proceso de participación de convocatorias para el otorgamiento de los apoyos del Fondo. Trámites electrónicos únicamente.

-Se crea el Fondo Emprendedor (DOF 05/07/2013).

**Sexenio Enrique Peña Nieto  
(2013-2018)**

-Se reestructura el Fondo PyME en cuatro segmentos: (DOF 18/02/2013)

1. Programas de Sectores Estratégicos y Desarrollo Regional

2. Programas de Desarrollo Empresarial

3. Programas de Emprendedores y Financiamiento

4. Programas para MIPYMES

-Se fusiona el Fondo PyME 2013 con el Fondo Emprendedor (DOF 28/12/2013) para conformar el Fondo Nacional Emprendedor.

---

Beneficios:

Se tendrá un solo sistema informático

Se tendrá la imagen pública general de un solo fondo representando una política integral de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;

Se tendrán reglas y procedimientos uniformes, y tendrá un solo consejo directivo;

Será un solo sistema de evaluación.

---

Fuente: elaboración propia.

Del cuadro 4 podemos resaltar que el Fondo Nacional Emprendedor tiene por objeto “fomentar el crecimiento económico nacional, regional y sectorial, mediante el fortalecimiento ordenado, planificado y sistemático del emprendimiento y del desarrollo empresarial en todo el territorio nacional, así como impulsar la consolidación de una economía innovadora, dinámica y competitiva que se sustente crecientemente en MIPYMES más productivas ubicadas en sectores estratégicos” (DOF 28/12/2013).

Otra modificación que se realizó Presidente de la República, Enrique Peña Nieto fue la transformación de Financiera Rural por Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (DOF 10 enero de 2014). Además anunció (boletín de prensa de la presidencia de la República del 20 de agosto de 2014) que durante este año, con nuevos productos financieros, dicha dependencia otorgará 44 mil millones de pesos al campo del país, también señaló que el crédito que otorga al sector primario tendrá una tasa de interés de un solo dígito. Esto significa que todos los productores agropecuarios, silvícolas y pesqueros tendrán tasas menores a 10 por ciento anual, actualmente la tasas son en promedio del 14 por ciento. Recalcó que los pequeños productores tendrán créditos sin garantía hasta por 230 mil pesos con una tasa preferencial aún más baja, de siete por ciento anual como máximo. Añadió que para las pequeñas productoras mujeres, la tasa será de 6.5 por ciento anual”.

Podemos observar en los señalamientos anteriores, que las políticas de apoyo a las PyMES, siguen siendo sexenales lo que no da certeza a los programas establecidos, es decir que no son políticas a largo plazo, que verdaderamente fortalezcan el desarrollo y permanencia de estos sectores.

*Dependencias y programas de financiamiento y/o apoyo gubernamental para las PyMES en Culiacán.*

Es pertinente señalar que se realizó una investigación de campo, ubicando el domicilio de cada dependencia que tenga programas de apoyo y /o financiamiento a las PyMES en Culiacán, además se tomaron fotografías de cada una de ellas y se solicitó información de los principales apoyos y/o financiamiento que otorgaban. Es lamentable señalar que casi todas las oficinas federales no brindaron información al respecto, ya que lo remiten a los portales de internet, sin embargo los organismos estatales y municipales si proporcionaron los datos solicitados.

-En cuanto a las dependencias gubernamentales que ofrecen programas de apoyo y/o financiamiento a las PyMES en Culiacán, los cuestionarios aplicados ubicaron que en primer lugar el 25.54 por ciento de los empresarios manifestó conocer la Secretaría de Economía (Delegación Sinaloa), seguido del 17.23 por ciento que identificó la SEDECO estatal, el 10.77 por ciento conoce SEDECO municipal, el 8.92 conoce Financiera Rural, el 7.08 señaló a Nacional Financiera (no tiene oficinas en Culiacán), el 4.62 conoce el Bancomext (no tiene oficinas en Culiacán), a Inaes lo identificaron el 5.54 por ciento, el 10.46 por ciento no conoce ninguna de las dependencias, el resto fueron porcentajes menores (ProMéxico, Fifomi, Pronafin).

Los datos anteriores ponen de manifiesto que debido a la gran cantidad de programas y dependencias que ofrecen programas de apoyo a las PyMES, los empresarios en su mayoría no las conocen, lo que dificulta que aprovechen opciones de financiamiento y apoyos.

-Con respecto a los programas de apoyo y/o financiamiento que ofrece SEDECO estatal, los resultados fueron muy dispersos, en primer término el 17.48 de los empresarios identifica a Sinaloa emprende, el 13.29 de los empresarios conoce Red Fosin, el 9.09 por ciento señaló PyMES marcas y patentes, el 8.74 por ciento conoce Mujeres por Sinaloa, el programa de nuevos emprendedores es conocido por el 7.69 por ciento, el 5.94 conoce Capital semilla, fomento al autoempleo es conocido por el 6.64 por ciento, Proyectos productivos es conocido por el 5.59 por ciento, Primero financiamiento fue identificado por el 4.20 por ciento y el 11.89 no conoce ningún programa de apoyo a las PyMES, los demás porcentajes están distribuidos en los demás programas. Se puede apreciar en la información anterior que los programas sí son conocidos por los directivos de las PyMES en Culiacán, lo anterior puede ser determinado porque el 58 por ciento de los empresarios manifestó tener estudios con nivel profesional, sin embargo dichos recursos son poco solicitados.

-En lo que se refiere a SEDECO municipal, esta dependencia es poco conocida, incluso no tiene programas de difusión; en este rubro el 40 por ciento de los empresarios desconoce los programas que ofrece, el 25.41 identificó al microcrédito, el 18.92 por ciento conoce

Capacitación PyME, el 14.59 conoce vinculación son Sinaloa Emprende y tecnología contigo fue ubicado por el 1.08 por ciento.

*Medios de comunicación por los que los directivos de las PyMES se enteran de los programas de financiamiento y apoyo que ofrecen la banca de desarrollo en Culiacán.*

Los resultados mostraron que los empresarios se han enterado de los programas de financiamiento principalmente por cuatro medios de comunicación: prensa un 19.46 por ciento, radio 17.12 por ciento, televisión 14.40 por ciento y cámaras empresariales un 12.67 por ciento, también se han enterado en menor medida por las caravanas de financiamiento, redes sociales, sin embargo el 11.28 no se ha enterado por ningún medio de estos programas.

Uno de los grandes problemas de los fondos gubernamentales es que derivado de lo complejo de los programas de apoyo y financiamiento que ofrece la banca de desarrollo, no todos los empresarios los conocen y muy pocos son los que los utilizan. Además los cambios en las reglas de operación de los programas de apoyo a las PyMES dificultan más su acceso; una de las estrategias más importantes que utilizó el gobierno federal (2007-2012) para difundir los programas de apoyo a las PyMES, fue a través de las cámaras y organismos empresariales, ya que ahí se instalaron los Centros México Emprende, sin embargo los resultados de investigación arrojaron que 76.67 por ciento de las PyMES no están afiliadas a ningún organismo, como sucede con la mayoría de las micro y pequeños negocios; lo anterior pone de manifiesto que la política pública de apoyo a las PyMES se elabora sin conocer las condiciones reales de este gran segmento de empresas. En el sexenio actual, se siguen promocionando a través de las cámaras y organismos profesionales, así como también en prensa y televisión, es decir que el panorama no ha cambiado en ese entorno.

*Principales dificultades que tienen las PyMES para solicitar crédito y/o apoyos provenientes del sector gubernamental.*

Los datos mostraron que el 30.54 por ciento de las empresas manifestaron que son las altas tasas de interés la problemática más sentida, en segundo lugar lo ocupa 20.20 por ciento que no sabe a quién acudir, seguida con un 14.78 por ciento de trámites excesivos, no contar con garantías representó un 9.85 por ciento, el resto de las respuestas fue mínimo (no elaborar estados

financieros, limitación del tiempo disponible, no reunir los requisitos, tamaño de la empresa y otros).

#### *Participación en convocatoria del INADEM*

Como parte de la investigación participamos en la convocatoria 1.1 Incorporación de Tecnologías de Información y Comunicaciones a las Micro y Pequeñas Empresas, en el portal del INADEM, solicitando el apoyo para una microempresaria del sector servicios, desafortunadamente nunca nos contestaron, y nos comunicamos telefónicamente y tampoco obtuvimos respuesta, sin embargo como dos meses después de vencido el plazo un proveedor nos envió un correo solicitando que firmáramos un bono. Es pertinente señalar que es obligatorio seleccionar el equipo en línea exclusivamente de lista de proveedores registrados ante INADEM, nos pudimos percatar de que los precios ofrecidos están fuera de los precios de mercado, además son proveedores totalmente desconocidos ubicados fuera de Sinaloa, es decir que el mecanismo de entrega del apoyo depende de que INADEM apruebe la solicitud, posteriormente el bono se le paga al proveedores y éste entrega el equipo al solicitante. Es necesario comentar que el empresario aporta un porcentaje de dicho apoyo de acuerdo a la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, en el DOF 30 Junio de 2009.

#### *Propuesta de modificaciones a los programas de apoyo y financiamiento provenientes del sector gubernamental para que sean más accesibles a las PyMES.*

Se recomienda establecer leyes que fomenten la implementación de políticas públicas a largo plazo que verdaderamente fomenten el desarrollo y permanencia de las PyMES en México; por ello se propone que el gobierno federal elabore una política pública que agrupe y transfiera a los estados, los recursos provenientes de todos los programas que se encuentran dispersos en diversas dependencias gubernamentales que ofrecen apoyo y/o financiamiento a las PyMES a un solo fondo y que dichas instancias estatales elaboren programas que puedan ser canalizados de acuerdo a las realidades económicas locales de cada región, también se sugiere la creación de un organismo estatal al que se le podría denominar centro de financiamiento para PyMES, que tenga presencia en los principales municipios y localidades.

## Conclusión

La estrategia desarrollada en México para impulsar a las pymes, y en particular su financiamiento, es muy complejo y desorganizado, ya que existe una infinidad de dependencias que otorgan estos apoyos y/o financiamiento. En lo que respecta a las principales diferencias entre los sexenios (2007-2012 y 2013-2018) de los programas para las PyMES, la principal estrategia implementada por Felipe Calderón Hinojosa (2007-2012) fue la estructuración del Fondo PyME y la creación del Fideicomiso Méxicoempende, los cuales fueron derogados por el Presidente Enrique Peña Nieto. En el sexenio actual una de las principales cambios fue la desaparición del Fondo PyME, ya que fusionó el Fondo PyME y el Fondo Emprendedor que él había creado, promulgando el Fondo Nacional Emprendedor, para operarlo desde el INADEM, en su portal de internet se publican todas las convocatorias que son totalmente en línea.

Otra modificación que realizó Presidente de la República, Enrique Peña Nieto fue la transformación de Financiera Rural por Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero

Recalamos de nuevo que el cambio de los programas de apoyo a las PyMES en forma sexenal no favorece la implementación de políticas públicas a largo plazo, además existe una extensa variedad de programas de apoyo a las PyMES que se encuentran localizados en una gran cantidad de dependencias gubernamentales, que duplican sus funciones, dificultando el acceso a los mismos, además de los altos costos administrativos que generan.

En lo que respecta a futuras investigaciones se sugieren las siguientes:

Línea de investigación que analice los costos de operación de todas las dependencias que ofrecen programas de apoyo a las PyMES así como los recursos destinados a cada uno de los fondos y analizar su costo-beneficio.

Otra línea ¿Cuál ha sido el impacto de los programas de apoyo y/o financiamiento gubernamental en las PyMES? Este estudio puede realizarse en cualquier entidad cuando tenga dos años como mínimo operando el Fondo Nacional Emprendedor.

## Bibliográficas

- Cámara de Diputados. Diagnóstico de la Banca de Desarrollo en México, en [http://www.shcp.gob.mx/politicafinanciera/banca\\_desarrollo/Paginas/presentacion.aspx](http://www.shcp.gob.mx/politicafinanciera/banca_desarrollo/Paginas/presentacion.aspx) (consultado el 10 de enero 2013).
- C, L. (2012). Opciones de financiamiento para las PyMES. *La banca de desarrollo y la banca*

*comercial*. Editorial UAS, Culiacán, Sinaloa, México.

(abril de 2010) La Banca de Desarrollo ¿alternativa de financiamiento para las PyMES sinaloenses?. Ponencia presentada en el XIV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, A.C: El Rol de las Ciencias Administrativas en el Desarrollo Social.

(2007), La toma de decisiones en las PyMES sinaloenses del sector industrial. Editorial UAS, Culiacán, Sinaloa, México.

INEGI Censos Económicos 2009.

BANCOMEXT, recuperado en línea en <http://www.bancomext.com/Bancomext/index.jsp> (12.10 )17/03/2009

Conacyt, recuperado en línea en <http://www.conacyt.gob.mx/fondos/institucionales/Tecnologia/Avance/Paginas/default.aspx>

DOF (15/04/2013) recuperado en línea en [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?c](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?c)

DOF (02 de abril de 2013). SEDATU, recuperado en línea en <http://dof.gob.mx/index.php?year=2013&month=04&day=02>.

DOF (28/12/2013). Fondo Nacional Emprendedor recuperado en línea en [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013)

DOF (30/06/2009). Estratificación de las PyMES.

DOF (11/03/2009). Fideicomiso Méxicoemprende.

Recuperado en línea en [www.mexicoemprende.com](http://www.mexicoemprende.com).

DOF (13/06/2007). Fideicomiso PROMEXICO.

DOF (28/02/2007). Reestructura del Fondo PyME.

DOF (29/12/2008). Reestructura del Fondo PyME.

DOF (14/01/2013). Redes Estatales de Puntos para Mover a México.

DOF (05/07/2013). Fondo Emprendedor.

DOF (18/02/2013). Reestructura del Fondo PyME.

DOF (16/12/2013). Programa Nacional de Financiamiento del desarrollo 2013-2018, recuperado en línea en [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5326476&fecha=16/12/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5326476&fecha=16/12/2013)

DOF (28/12/2013). Fondo Nacional Emprendedor, recuperado en línea. [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013)

DOF (10/01/2014). *Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero*, recuperado en línea en

[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5328349&fecha=10/01/2014](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328349&fecha=10/01/2014).

DOF (15/04/2013). Acuerdo que regula la organización y funcionamiento interno del Instituto Nacional del Emprendedor, recuperado en línea en

[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5295903&fecha=15/04/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5295903&fecha=15/04/2013)

Financiera Rural, recuperado en línea en <http://www.financierarural.gob.mx/Paginas/FinancieraRural.aspx> ( 25/julio/2009)

FiFOMI, recuperado en línea en <http://www.fifomi.gob.mx/web/> 25/07/2009.

FONAES, recuperado en línea en <http://www.fonaes.gob.mx/qf003a.html> (25/07/2009)

FINAFIM, recuperado en línea en [http://finafim.pronafim.gob.mx/\(12:40\)09/03/2009](http://finafim.pronafim.gob.mx/(12:40)09/03/2009)

FIRA, recuperado en línea en <http://www.fira.gob.mx/irj/portal/anonymous>

FONART, recuperado en línea en

[http://www.fonart.gob.mx/new/index.php?option=com\\_content&task=view&id=26&Itemid=45](http://www.fonart.gob.mx/new/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=45) (27/07/2009)

FCCyT (2013). *Catálogo de programas para el fomento empresarial y la vinculación, México*, recuperado en línea en [http://www.foroconsultivo.org.mx/libros\\_editados/catalogo\\_2013.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/catalogo_2013.pdf)

FCCyT (2012). *Catálogo de programas para el fomento empresarial y la vinculación, México*, recuperado en línea en [http://www.foroconsultivo.org.mx/libros\\_editados/catalogo\\_2012.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/catalogo_2012.pdf).

NAFIN. Recuperado, recuperado en línea en <http://www.nafin.com/portalfn/content/home/home.html>

Instituto Nacional de la Economía, recuperado en línea en <http://www.inaes.gob.mx/> (01/21/2014).

INADEM, recuperado en línea el 13 de diciembre de 2013 [www.sistemaemprendedor.gob.mx](http://www.sistemaemprendedor.gob.mx)

INADEM (2014), recuperado en línea en <http://tutoriales.inadem.gob.mx/index.php?r=convocatorias,2014>

PND(2007-2012), recuperado en línea <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/introduccion.html> (15/12/2008).

PND (2007-2012), recuperado en línea en <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos/pequenas-y-medianas-empresas.html> (15/12/2008)

Presidencia de la República, recuperado en línea en

<http://www.presidencia.gob.mx/articulos-prensa/se-destinaran-este-ano-44-mil-millones-de-pesos-en-productos-financieros-para-el-campo-epn/>.

Plan Nacional de Desarrollo (2007-2012), recuperado en línea en <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/introduccion.html>

SAGARPA, recuperado en línea en <http://www.sagarpa.gob.mx/infohome/programas.htm> (22/12/2008)

Santesmases Mestre, Miguel (2009). *DYANE versión 2 Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Ediciones Pirámide, Madrid, España. 0

# **El emprendimiento y el género en las mipymes mexicanas establecidas en el municipio de Ecatepec de Morelos en el Estado de México**

Fernando Olvera Hernández  
Edith Hernández Flores  
*Universidad Autónoma Metropolitana*  
nandolvera@hotmail.com

## **Resumen**

En este trabajo se abordan el emprendimiento y el género en las Mipymes mexicanas, en la primera parte se desarrolla un marco teórico alrededor del emprendimiento y el género, donde se muestra a la mujer como un actor económico, presentando cifras estadísticas en el mundo y en México. La actividad emprendedora, analizada desde el punto de vista del género ha tomado una importancia creciente en diversos países del mundo, México no ha quedado al margen de esta inquietud, es por ello que el Cuerpo Académico “Estrategia Empresarial Mexicana” de la UAM-I, inició una serie de estudios sobre la mujer emprendedora cuyo objetivo es determinar los factores del éxito empresarial de las mujeres que emprenden en la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM), la cual territorialmente comprende el Distrito Federal y los Municipios conurbados del Estado de México entre ellos: Netzahualcóyotl, Ecatepec de Morelos, Naucalpan, Tlalnepantla, entre otros. También se incluye la evidencia empírica efectuada en el Municipio de Ecatepec de Morelos Edo. Méx. Se describe el método utilizado en el trabajo de campo, los resultados obtenidos y las conclusiones preliminares.

Palabras clave: Emprendimiento, Género, Municipio de Ecatepec.

## **Introducción**

México es muchos Méxicos. Lo es, no sólo por las dramáticas diferencias sociales y culturales que lo caracterizan, sino porque los antecedentes étnicos, las tradiciones culturales y los contextos ecológicos varían enormemente de una región a otra de nuestro país. En el actual marco internacional caracterizado por una mayor apertura comercial y globalización de la economía, es evidente que la competitividad de las naciones no es resultado solamente de la abundancia de capital o recursos naturales, sino que depende de la iniciativa de las personas para emprender un proyecto y traducirlo en algo tangible, misma que debe ser coordinada por la adecuada aplicación del conocimiento que puede traducirse en prácticas productivas rentables tanto en lo económico como en lo social.

En México hay cada día más mujeres participando en la vida económica como empresarias, lugar que durante años ha sido dominado por el género masculino. En este sentido, es importante

conocer los factores de mayor incidencia para el éxito empresarial de las mujeres, por esa razón se presentan los resultados de una investigación empírica llevado a cabo en las Mipymes establecidas en la ZMVM<sup>4</sup>, en particular en el Municipio de Ecatepec de Morelos, ubicado al noroeste del Estado de México.

## **Desarrollo**

### **Objetivo del estudio realizado**

Identificar los factores más importantes de éxito en los negocios propiedad de mujeres emprendedoras, teniendo en cuenta las siguientes categorías: motivación, experiencia laboral, educación y capacitación, apoyo, liderazgo, satisfacción.

En el mundo contemporáneo, el emprendimiento requiere de la participación conjunta de la sociedad y del gobierno para su viabilidad y consolidación. No es comprensible una cultura del emprendimiento sin la participación de una pluralidad de agentes sociales. A lo largo del proceso que comienza con la generación de una idea y concluye con la aceptación social de su realización material y/o intelectual. (Hitt, 2008).

Los Estudios de género<sup>5</sup> forman parte de la tradición de los Estudios Culturales que iniciaron en las universidades de Inglaterra y Estados Unidos a partir de la década de los 60's del siglo pasado. Sin embargo, sus antecedentes son mucho más antiguos. En 1949, Simone de Beauvoir formuló la frase que inicia el movimiento feminista del siglo XX: "Una no nace mujer, sino que se hace mujer." Su reflexión abrió todo un nuevo campo de indagación intelectual sobre la interpretación de la igualdad y la diferencia de los sexos.

Género y emprendimiento son dos términos usuales, tanto en el contexto académico como en el lenguaje cotidiano. Cuando se aúnan en un contexto ¿qué podemos esperar? Una aproximación de la relación establecida entre empleo y familia partiendo del género como elemento analítico (Martínez, 2009).

---

<sup>4</sup> El proyecto de investigación definió como objeto/sujeto de estudio a Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM) a las Delegaciones Políticas del Distrito Federal, así como a los Municipios colindantes del Estado de México, debido a la importancia económica, política y de flujo de personas de un Estado a otro. En éste trabajo se presenta únicamente lo indagado en el Municipio de Ecatepec de Morelos perteneciente al Estado de México, por lo que los resultados son parciales en función del tamaño del estudio en su totalidad.

<sup>5</sup> El género es una categoría de análisis en que más bien corresponde a la idea de rol o papel sexual denotando un conjunto de normas y convenciones sociales de la conducta sexual de las personas. Son entonces, los "Estudios de género", los estudios de la construcción social de las diferencias sexuales en un momento o lugar histórico dado.

Si mujeres y hombres viven sus empleos y familias de forma diferente, es lógico deducir que sus experiencias de armonía trabajo-familia serán también diversas.

El feminismo como movimiento político social ha pugnado por la igualdad de género, lo cual ha podido hacerse en la mayoría de los países desarrollados y en los de economías emergentes en el aspecto legal Díaz, (2011), más no sucede igual en el campo de lo social Zerilli, (2008). No obstante, la mujer ha ido escalando cada vez más puestos importantes en la vida económica, política y social, aún es rebasada con mucho por el hombre Espinosa y Jaiven, (2011; Lamas, (2013).

En Latinoamérica, en su informe del año 2012 el Banco Mundial (BM) informó de la creciente participación de la mujer en la economía, indicando que la rápida convergencia de la participación laboral de las mujeres respecto de los hombres dio inicio a finales de 1970 y mediados de los 80's, continuando en forma sostenida durante la década de 1990 y desacelerándose ligeramente durante la década del año 2000.

Aun así, para el año 2010, según la misma fuente, el 65% de las mujeres en edades entre 25 y 65 años de edad participaban en la fuerza laboral de sus países, en los Estados Unidos de América (EUA), la participación de las mujeres en el mercado de trabajo se ha estabilizado en un nivel en torno al 60%.

En México, la mayoría de la población de mujeres que viven en zonas urbanas no está de acuerdo en que el hombre sea el único responsable de mantener el hogar, lo cual revela el creciente interés de este grupo social por romper con el rol de amas de casa y compartir la responsabilidad del desarrollo de la familia con su pareja, señala un análisis del Instituto de las Mujeres Inmujeres, (2011).

Al respecto, Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2000) indica que los emprendedores se clasifican en dos tipos, en función del comportamiento de los mismos en el momento en que deciden crear un negocio, aquellos que lo llevan a cabo en busca de alternativas para solucionar situaciones de marginalidad o de un mayor desarrollo, o por *vocación* de los que aprovechan una oportunidad de realizar un proyecto de negocio familiar.

En ese aspecto, Heller (2010) afirma que, en el 2001, las mujeres estadounidenses que emprendieron por necesidad fueron un 11%, en cambio las argentinas lo hicieron en una tasa del 45% y las hindúes de 66%.

Un estudio de Manpower Group<sup>6</sup> presentado en el Foro Económico Mundial en Davos Suiza en febrero de este año, señalan que a nivel mundial 38% de los empleadores tienen problemas para cubrir sus vacantes, Sin embargo en ese informe destaca que nada más 2% busca talento femenino.

En México las mujeres en puestos ejecutivos representan un 24%, lo paradójico es que su nivel de escolaridad en promedio es mayor que la de los varones. De acuerdo con información del índice de Discriminación Salarial, las mujeres en México ganan 5% menos que los hombres, a pesar de que 40% de los hogares dependen en gran medida del ingreso de las mujeres.

El sector del turismo es la segunda actividad económica que capta empleadas del sexo femenino llegando a un 60%, sin embargo perciben remuneraciones 27% menores a la de los varones, afirma la Secretaria de Turismo (SECTUR) dirigida por Claudia Ruiz Massieu<sup>7</sup>.

En cuanto a la posibilidad de emprender con éxito, existen estudios en los cuales se destaca que la educación y capacitación es importante tanto para hombres como para mujeres. En otros, se destacan los factores de motivación, el perfil educativo y laboral, y los apoyos que recibe el emprendedor, Arteaga y Lasio, (2009). Algunos muestran la importancia de la experiencia práctica y el esfuerzo personal y familiar Amorós, Gutiérrez y Varela, (2011).

En su documento el INEGI (2009) reporta que en México existen 3'514,725 establecimientos dedicados a realizar actividades en los sectores manufactureros, de comercio y servicios.

Respecto a la propiedad de los mismos, dicho informe proporciona las siguientes cifras en más de la mitad de los establecimientos tanto manufactureros, como comerciales y de servicios (44.4%) participa la mujer como propietaria o copropietaria.

Concentrándose en los establecimientos propiedad de mujeres INEGI (2009), la mayoría pertenece al sector de comercio (58.8%), casi un tercio (32.3%) al de servicios y una minoría (8.9%) al manufacturero.

Es interesante observar que las empresas propiedad de mujeres en México, ocupan una mayoría de personal femenino: en el sector de servicios un 81.2%, en el de Comercio 79.2% y en el de manufactura 72%.

Un Gobierno con políticas públicas de apoyo para la creación de empresas, una cultura organizacional que promueva la innovación, y el énfasis en la investigación por parte de las Instituciones de Educación Superior (IES) son factores clave para el desarrollo de las Mipymes que

---

<sup>6</sup> Manpower Group, es una empresa internacional especializada en soluciones de Capital Humano altamente calificado.

<sup>7</sup> Periódico El Financiero del 18 de abril de 2014.

en nuestro país constituyen el 99% de las empresas (INEGI, 2010). Las Mipymes mexicanas para sobrevivir, requerirán de un manejo no improvisado e inercial como el que las caracteriza en la actualidad. Así como de una manera diferente de concebirlas y desarrollarlas, sobre todo a partir de una base de Información pertinente y adecuada a esta nueva economía del conocimiento<sup>8</sup>.

## Método

Como sujeto de estudio se tomó a las mujeres emprendedoras y que son propietarias de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) establecidas en el Municipio de Ecatepec de Morelos en el Estado de México.

### *Diseño o modelo de investigación*

Esta investigación es de tipo descriptivo-cualitativo se desarrolló en torno a las siguientes preguntas:

- ¿cuáles son los factores que permiten a las mujeres emprendedoras en el Municipio de Ecatepec ser empresarias de éxito?
- ¿cuál es el factor de mayor relevancia?
- Perfil demográfico de la muestra analizada
- Edad, estado civil, grado de estudios, religión.
- De las categorías investigadas:
- La motivación para el inicio de un negocio propio, la admiración por contar con el negocio y la asociación.
- La experiencia laboral tanto en lo personal o la existencia de alguna empresa operada por la familia.
- El nivel educativo y la capacitación dentro y fuera la empresa, incluyendo la tecnología.
- Los diversos apoyos que ha tenido la empresaria (de su esposo o pareja, familiar en general,).
- El liderazgo ejercido, que incluye la delegación de autoridad, la toma de decisiones administrativas y el manejo de los recursos, sobre todo los financieros.
- La dedicación a la empresa y a la familia.

### *La satisfacción de emprender.*

### *Del tamaño de la muestra a ser investigada:*

---

<sup>8</sup> En: Clegg R. Stewart, Ibarra Eduardo, Bueno Luís (1998) Administración global tensiones entre universalismo teórico y realidades locales. UAM Iztapalapa, México, pp. 273 – 310.

El número de mujeres emprendedoras a investigar fue de 30<sup>9</sup> elegidas totalmente al azar teniendo como base el Directorio de Empresas del Municipio de Ecatepec 2010.

*Del instrumento empleado para recolectar la información:*

Se utilizó a la entrevista personal como el medio para obtener la información, para ello se grabó (con autorización de las informantes) en audio la plática, dándoles el tiempo que ellas quisieran para responder, ampliar o modificar alguna cuestión.

*Análisis de la información recolectada:*

Cuando se aplicaron las 30 entrevistas se procedió a transcribir textualmente cada una de ellas, respetando el lenguaje empleado, para después agrupar datos en función de las categorías establecidas para su indagación y se buscó obtener promedios simples para tener de esa forma un panorama general sobre la información y proceder a su interpretación.

## **Resultados preliminares de la investigación**

*Perfil Demográfico de la muestra analizada*

Respecto a las edades, las mujeres encuestadas tienen entre 17 y 76 años, con una media de 43.31 años. En cuanto a su estado civil, la mayoría de las mujeres manifestaron ser casadas (56%), 18% dijeron ser solteras, 9% viudas, 9% divorciadas y 8% están en unión libre.

En cuanto al idioma, el 92% de las mujeres declaró no hablar otro idioma más que español, en tanto que el 8% afirmó hablar otro idioma.

En lo que se refiere a religión, 98% de las mujeres profesan alguna de las siguientes religiones: El 74% indicó ser Católica, 11% dijo ser Cristiana, 5% Testigo de Jehová, el 10% restante afirmó no tener alguna creencia religiosa.

1<sup>a</sup> Categoría investigada: La motivación para emprender.

Referente a los motivos principales que la impulsó a poner el negocio, el 61.4% de las mujeres lo atribuye a la **necesidad económica**, 21.1% lo hicieron por superación personal, un 7%

---

<sup>9</sup> Autores como Shao S., Yamene T. entre otros señalan que la determinación del tamaño de la muestra puede ser determinada por el método estadístico donde se pueden aplicar una de dos fórmulas dependiendo si la población es de tipo finito o infinito. El otro método es no estadístico o arbitrario (de arbitrio, criterio) el cual se basa en la experiencia del investigador, en éste caso se optó por éste segundo método.

para continuar con la empresa familiar, el 3.5% porque le sobraba tiempo, 10.5% por diversas razones.

Lo anterior se confirma al analizar las razones por las cuales las mujeres continúan con su negocio: el 69.8% responde que por necesidad económica, el 21.3% por autorrealización, el 5.8% para tener algo que hacer (sic) y 3.3% por otras razones.

2ª Categoría investigada: Antecedentes empresariales.

Un 51.6% de las mujeres no tuvieron antes un empleo. De las mujeres que dijeron que sí habían laborado anteriormente (48.4%) se desempeñaron como: contadora, control de calidad, estilista, maestra, gerencia, administrativo docente, analista empleada de mostrador, secretaria, vendedora.

En lo tocante a si sus padres tuvieron o tienen un negocio propio que fuera como un antecedente para iniciar su propio negocio, el 75% refieren que no y el 25% que sí. Respecto a si las mujeres tuvieron un negocio propio anterior al actual, el 93.7% dijo que no, y el 6.3% respondió que sí.

3ª Categoría investigada: Niveles educativos y capacitación.

En el tema de la educación, las mujeres que poseen una empresa dijeron haber cursado solamente el 31% la primaria; un 25% la secundaria; el 10% estudió una carrera técnica; la preparatoria el 20%; un 13% carrera profesional y un 1% afirmó tener nivel de posgrado.

El 85% de las mujeres indicó que no ha recibido alguna capacitación sobre su negocio, el otro 15% contestó que sí. Cuando se les preguntó si les agradaría recibir algún tipo de capacitación, el 80% declaró que no “ya que conozco muy bien mi trabajo y bueno...lo hago bien y con gusto”. En cambio el 20% restante afirmó que le “gustaría tener conocimiento” en áreas como: administración, finanzas, computación, ventas, impuestos, atención al cliente.

4ª Categoría investigada: Los apoyos para ser empresaria. Respecto a lo familiar, el apoyo es decisivo en el 88% de las mujeres encuestadas, quienes afirman que los miembros de la familia están de acuerdo en su totalidad con que ellas posean un negocio, un 10% dice que algunos integrantes están de acuerdo y sólo un 2% que no lo están. En lo que respecta a su esposo o pareja, un 72% de las mujeres indican que sí reciben ayuda de él ante los problemas del negocio, y un 28% que no le ayuda.

5ª Categoría investigada: El liderazgo ejercido por la mujer emprendedora.

Respecto al liderazgo respecto a quién está al frente dirigiendo el negocio, el 89.4% de las mujeres afirmaron que son ellas; el 9.3% dijo que lo comparte con su pareja; y solo un 1.3% se apoyaba con un familiar (hijo, papá o mamá).

En cuanto a quien toma las decisiones clave para la permanencia y/o desarrollo de su negocio, 81.6% afirmó que ella misma, 17.4% lo hace con su pareja, 0.5% un hijo, y 0.5% toda la familia.

Respecto al manejo de los recursos económicos y materiales (edificio, local, maquinaria, etc.) del negocio un 96% de las entrevistadas expreso categóricamente que está exclusivamente bajo su control, por lo que se infiere que sólo el 4% de las mujeres comparte ese manejo.

6ª Categoría investigada: La dedicación a la empresa y a la familia. El tiempo dedicado a la empresa es importante para ellas. Así, el número de días de trabajo por semana, una proporción importante de las mujeres 45.1% dice que la empresa las absorbe los 7 días “aunque no venga, siempre tengo el pendiente de ¿cómo está el negocio?” afirmaron varias de las informantes. En tanto que un 39.9% le dedican 6 días ya sea por la naturaleza del negocio, o por decisión propia. Finalmente el otro 15% expresó que “sólo trabajan 5 días” y le dedican los otros 2 días a convivir con la familia o para atender asuntos personales.

7ª Categoría investigada: La satisfacción de emprender. El 100% de las mujeres refiere que, haber tomado la decisión de tener su propio negocio fue una buena decisión y que por lo mismo se siente bien. El 85.4% de las mujeres dice que “sienten que son admiradas” en su círculo social por tener su propio negocio y el 14.6% lo consideró indiferente.

En lo que respecta a la satisfacción por sus logros alcanzados, el 59.6% dice estar muy satisfecha, 40.4% satisfecha. Ninguna informante manifestó algún tipo o grado de insatisfacción. En relación al estrés provocado por la gestión de su propio negocio, el 13% de las mujeres dicen tener mucha tensión, un 27.3% de las emprendedoras dijo tener una presión regular, el 35.6% reconoció sentir “un poco de presión” y el 24.1% restante consideró que en su negocio no existe la presión ya que al ser propietarias “decido y no pido nada a nadie”.

Con relación al interés o deseo de que un miembro de su familia continúe en un futuro cercano o lejano con su negocio, un 75.4% de las emprendedoras dijeron “que por supuesto”, en tanto que un 24.6% expresó “posiblemente”.

## Conclusiones

La competitividad de las empresas no sólo está dada por su tamaño, el cual implica una cierta capacidad de inversión en tecnología, de producción de grandes series, e incluso de reducción de algunos factores de la producción (costo de la mano de obra por ejemplo), sino que actualmente se sustenta esencialmente en las capacidades de acumulación tecnológica y de un proceso innovador.

La innovación es el arte de aplicar lo nuevo y lo mejor; es la base de la estrategia y de los buenos resultados de las Mipymes propiedad de mujeres actúan con éxito. Las Mipymes tienen buenos resultados porque son flexibles y reaccionan pronto al entorno creando nuevos mercados<sup>10</sup>, nuevos productos y servicios y nuevas maneras de llevar el negocio.

Un problema analizado en los estudios de género es el equilibrio de tiempos a través de una consciencia en cuanto las responsabilidades por parte de los hombres, la percepción de justicia en la esfera familiar y la forma en la que las mujeres explican su vida en relación al reparto del trabajo doméstico.

También el histórico escenario discriminatorio entre el trabajo/sueldo existente en las empresas, aún en los países autollamados “del primer mundo” (como si hubiera un segundo mundo). La mujer emprendedora tiene el reto/oportunidad de cambiar no sólo la cultura familiar sino también la organizacional. Este trabajo es sólo una pequeña muestra de lo que está sucediendo en la empresa familiar propiedad de mujeres emprendedoras.

## Referencias Bibliográficas

- Amorós, J.E, Gutiérrez, I. y Varela, C. (2011). *Emprender desde la pequeña y mediana empresa: Nueve casos de éxito de emprendedores latinoamericanos*. Universidad del Desarrollo y FUNDES. Santiago de Chile.
- Arteaga, M.E. y Lasio, V. (2009). *Empresas dinámicas en Ecuador: Factores de éxito y competencia de sus factores*. *Revista Latinoamericana de Administración del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA)*, 42 pp. 49-67.
- Banco Mundial (2012). *The Labor Market Story behind Latin America's Transformation*.
- [Díaz, F.M. \(2011\). \*Género y Derecho de Familia\*. Comisión Nacional de Género de la Rama Judicial. Bogotá.](#)

---

<sup>10</sup> A manera de ejemplo pensemos en cómo era una tortillería hace no mucho tiempo, digamos 5 años, estaban en manos de hombres propietarios y sólo vendían tortillas. En cambio en la actualidad la mayoría de esos negocios están en manos de mujeres creativas e innovadoras las que transformaron radicalmente el mercado de las tortillas ya que también venden distintos tipos de salsa, sopos, totopos, etc. y además ofrecen el servicio a domicilio sin costo adicional.

- Espinosa, G. y Jaiven, A.L. (2011). Un fantasma recorre el siglo. Luchas feministas en México 1910-2010. Universidad Autónoma Metropolitana, México. Editorial ITACA, CONACYT y Colegio de la Frontera Norte.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM), (2000). Executive Report. Babson College, Kauffman Center or Entrepreneurial Leadership y London Business School.
- Heller, L. (2010). Mujeres emprendedoras de América Latina y el Caribe: Realidades, obstáculos y desafíos. Naciones Unidas, CEPAL-Serie Mujer y desarrollo. No. 93. Santiago de Chile.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2011). Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por entidad federativa 2005-2009. Año Base 2003. Segunda versión. Consultado el 04/07/2014 en: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2010). Cuéntame. Información Territorial del Estado de Municipio de Ecatepec.
- Lamas M. (2013). El Género, la construcción cultural de la diferencias sexual. México, editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Martínez M. (2009). Género y conciliación de la vida familiar y laboral. España.
- [Zerilli, L.M.G. \(2008\). El feminismo y el abismo de la libertad. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.](#)

#### Cibergrafía

- [www.getec.etsit.upm.es/docencia/ginnovacion/gestion/gestion.htm](http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/ginnovacion/gestion/gestion.htm)
- [http://siteresources.worldbank.org/LACINSPANISHEXT/Resources/Perspectivas\\_2012.pdf](http://siteresources.worldbank.org/LACINSPANISHEXT/Resources/Perspectivas_2012.pdf)
- <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2408>
- [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/2005\\_2009\\_seg/PIBE2009.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/2005_2009_seg/PIBE2009.pdf)
- <http://cuentame.inegi.org.mx/impresion/poblacion/mujeresyhombres.asp>
- [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mini\\_MPMCyS.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mini_MPMCyS.pdf)

f

# Satisfacción laboral y compromiso en una mediana empresa

Juan Manuel Herrera Caballero  
Norma Georgina Martell Martínez  
Karla Cabrera Vega

*Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Iztapalapa*  
juman36@yahoo.com.mx

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue conocer cuál es la relación de la satisfacción laboral y el compromiso con la organización de los empleados de una mediana empresa, a saber, Flexi Jeans que está integrada por 150 trabajadores, de los cuales se tomó una muestra aleatoria simple de 97 sujetos con 95% de confianza y  $\pm 7.5\%$  de grado de error, aplicándoseles un instrumento de 47 ítems con una escala tipo Likert y un alpha de Cronbach general de 88.3% explicando el 61% de la varianza, para ello se usaron como guía instrumentos desarrollados previamente. En las pruebas estadísticas se realizó una correlación bivariada y descriptivos en la muestra. Los resultados arrojaron que hay una relación moderada positiva entre las variables, es decir, si aumenta la satisfacción laboral en un empleado aumenta también el compromiso organizacional. Las teorías que se usaron como recurso para explicar éste fenómeno fueron la teoría de los dos factores (Herzberg, 1959), la teoría de las expectativas (Vroom, 1979) y el modelo de Meyer y Allen (1997).

*Palabras Clave:* Compromiso, laboral, satisfacción y organizaciones.

## Introducción

En la actualidad algunas empresas consideran que la estrategia de medir la satisfacción laboral representa para los individuos un tipo de comunicación ascendente y una oportunidad de expresar sus sentimientos respecto a los aspectos positivos y negativos del ambiente laboral (Juárez, 2004). Algunas teorías que han sido utilizadas para explicar la satisfacción laboral, son la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las expectativas de Víctor Vroom. Y permiten la elaboración de un instrumento adecuado para medir los factores de satisfacción laboral y compromiso con la organización que puede ser un aporte para investigaciones inciden en el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en México.

En los censos económicos de la micro, pequeña, mediana y gran empresa se señala la importancia de las Mipymes al mencionar que específicamente la pequeña, y mediana empresa (Pyme) representa el 99% del total en los países de la OCDE.

En América Latina las microempresas representan alrededor del 80%, la Pyme el 15% y la gran empresa el 5%. En el caso de México encuentra que las microempresas con 2 o menos

trabajadores (1.6 millones de unidades) 75.3% del total contribuyen al empleo con el 30% y al PIB con el 13%. La gran empresa (1% de las unidades) contribuye con 36% del empleo, 53% de la inversión y 60% del PIB (Vargas, 2005).

La gran mayoría de las empresas mexicanas son micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme), en las cuales no se aplica plenamente la teoría de la administración. En una buena parte de las Mipymes la forma organizacional y la forma de gestión principalmente se presenta como una empresa familiar, donde la estructura se arma de acuerdo a necesidades personales, faltan mandos intermedios, tienen eficiente o deficiente capacidad de gestión empresarial (Rodríguez, 1980). No hay centralización en las decisiones, flexibilidad productiva, organizativa y ambiental, ni conocimiento de las leyes y reglamentos. Los propietarios no tienen visión empresarial, no hay capacitación de personal y por tanto existe una baja productividad entre otras cosas (De la Rosa, 2000). Muchas de estas Mipymes se van a la quiebra por fallas de dirección y administración, esto es, por la ausencia de un sistema de administración formal, para algunos la principal causa de falla en la empresa. Esta falla ocurre por falta de conocimiento de administración y finanzas o por desorganización del empresario y porque no acepta asesores. También existen problemas del entorno con relación al factor mercado, las empresas medianas y grandes han incursionado en mercados de especialidad y pequeños volúmenes, pero cuando la Mipyme no se adapta a los cambios en el mercado, corre el riesgo de ser desplazada.

Debido a que las características y situaciones que viven este tipo de empresas ya sean micro, pequeñas o medianas son similares, de acuerdo con Ayuzabet de la Rosa, es que se pretende tomar como ejemplo para el presente estudio a una empresa en el ramo textil. Al respecto, han habido investigaciones que explican las causas de fracaso o quiebra a nivel de las empresas y lo que se pretende ahora con este estudio es conocer que sucede en el ámbito de los trabajadores de estas empresas por medio de las variables satisfacción laboral y compromiso con la organización (Tannverdi, 2008)).

### *Individuo, Organización y Trabajo*

Un individuo puede permanecer en una organización como un subsistema que interactúa con un sistema mayor: la organización. Esta interacción entre el individuo y la organización implica un compromiso mutuo, un contrato económico que contempla la remuneración del desempeño de su labor, que hace referencia a un acuerdo que cubre salarios, horas de trabajo y sus condiciones y a otro acuerdo, que es tácito orientado más hacia los fines y deberes y se define como el mutuo intercambio o reciprocidad entre los objetivos individuales y los de la organización (Bartoli, 1992).

En la mayoría de las organizaciones de las naciones occidentales, la distribución de recompensas puede ser diferente entre los miembros de los distintos subsistemas. El problema está en mantener a los individuos dentro del sistema organizativo y tenerlos motivados para que se desempeñen con un objetivo común cuando existen diferencias notables en el grado de recompensa que se da a los diferentes subgrupos de la organización. Las recompensas no sólo son monetarias, pues también incluyen prestigio y estatus, satisfacciones al realizar un trabajo interesante, identificación con los resultados del grupo y satisfacción de haber tomado decisiones (Katz, 1997).

En los subsistemas de producción, apoyo y mantenimiento es útil identificar el interés colectivo en la ejecución del trabajo para asegurar la supervivencia de la organización en un ambiente cambiante (Fischer, 1992). En el caso de las funciones de abastecimiento y ventas, es útil identificar la participación de los miembros en el suministro y salida de materiales. Ambas actividades coadyuvan a posicionar los procesos en sus diferentes fases, que permiten asegurar el funcionamiento de la organización tal y como es y no como pudiera ser. Por tanto, cuando se estudia una empresa manufacturera por ejemplo, puede considerarse como sistema a la compañía en cuestión como subsistema las actividades organizacionales de la producción, tales como venta, contratos y conservación de empleados, quedando como suprasistemas la industria de referencia y la colectividad (Schvarstein, 1992).

En las sociedades actuales, el trabajo es un aspecto altamente valorado, no sólo por las recompensas económicas que proporciona, sino también por las satisfacciones como autovaloración o valoración por parte de los demás. El compromiso en el trabajo mantiene asociaciones positivas y significativas con el desempeño dentro de la institución, la identificación con la empresa y la satisfacción laboral (Vega, 1998).

Un empleo satisfactorio le da al trabajador un sentido de identidad y aumenta sus sentimientos de autovaloración, afiliación y pertenencia contribuyendo además a su satisfacción en los restantes aspectos de su vida. Todo ello va a influir posiblemente en los ámbitos de trabajo con los que tenga comunicación dentro de la empresa (Schultz, 1985).

Una organización puede obtener una mayor participación de un trabajador ofreciéndole alicientes que contribuyan de alguna manera al logro de sus metas. Los alicientes ofrecidos por una organización pueden ser variados y si resultan efectivos para mantener la participación, probablemente están basados en las necesidades colectivas de los individuos (Kolb, 1997). Por un lado, los individuos desean pertenecer a una organización cuando su actividad en ésta contribuye,

directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales. La aportación es directa si las metas fijadas por la organización tienen valor personal directo para el individuo. La aportación es indirecta si la organización ofrece recompensas personales, monetarias o de otro tipo, al individuo para que repita su deseo de contribuir con su actividad a la organización (Vroom, 1979). Las recompensas personales derivan directamente del cumplimiento del objetivo de la organización. Los alicientes personales ofrecidos por la organización están relacionados con los recursos tangibles e intangibles, así como con su tamaño y crecimiento. Los esfuerzos personales se derivan de los estímulos ofrecidos por la organización, y pueden estar vinculados con el tamaño y crecimiento de la misma ya que para el empleado de una organización productiva, el incentivo personal más obvio que ésta le ofrece es el sueldo o salario. Una característica importante y peculiar de su relación con la organización es el hecho de que a cambio de los estímulos y reconocimiento, él ofrece a la organización no un servicio específico, sino su tiempo y esfuerzo sin distinción alguna (Ghazzawi, 2009).

Luego entonces ¿qué es lo que determina la amplitud del área de aceptación dentro de la cual un trabajador acatará la autoridad de la organización? Desde luego, esto depende del salario y de la naturaleza y magnitud de los incentivos de la organización. Además del salario, el trabajador puede valorar la posición social y el prestigio que le da su puesto en la organización y sus relaciones con el grupo de trabajo del cual forma parte. Al fijarle sus tareas, la organización debe considerar el efecto que las directrices pueden tener en el logro de estos valores por parte del trabajador. Si éste valoriza una posición de empleado de oficina o profesionalista, por ejemplo, no estará dispuesto a aceptar tareas que lo despojen de esta posición, aun cuando el trabajo que ejecute no le sea desagradable ni difícil (Vega, 1988).

Sin embargo, cabe considerar que a los miembros de una organización, habitualmente se les ofrece una variedad de incentivos materiales, en algunos casos no relacionados directamente con el logro de los objetivos de la organización ni con el tamaño y crecimiento de la misma, a cambio de su disposición a aceptar las decisiones de la organización como base para su comportamiento durante su empleo. De tal manera que un ejercicio de participación por parte de los miembros de una organización requiere de ubicar también la forma en cómo se instrumentan los incentivos no materiales. El área dentro de la cual la autoridad de la organización será aceptada no es ilimitada y los límites dependerán de los incentivos materiales y no materiales que la organización pueda otorgar (Vroom, 1979).

El objetivo de esta investigación fue identificar cuál es la relación de la satisfacción laboral y el compromiso con la organización de los trabajadores de una mediana empresa, a saber, Flexi Jeans. En este sentido también identificar los factores que tienen algún efecto sobre la satisfacción laboral y el compromiso con la organización de los empleados de la empresa en estudio, Flexi Jeans, así como la influencia de variables clasificatorias.

## Objetivo

El problema de investigación se abocó a establecer la relación entre la motivación e higiene y el compromiso con la organización en los trabajadores de una mediana empresa. La pregunta de investigación establecida para esta investigación fue: ¿cuáles son los factores dentro de esta mediana empresa que tienen algún efecto en la satisfacción laboral y el compromiso con la organización de sus empleados?

### *Satisfacción laboral*

La satisfacción en el trabajo es el resultado, por un lado, de los diferentes elementos estructurales y funcionales que posicionan el desempeño de una organización y, por otro, la predisposición hacia una mayor participación por parte de los trabajadores cuando ésta es reconocida. En sentido estricto, esa actitud tiene relación con el trabajo y se refiere a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los problemas de trabajo planteados, el trato justo por parte de los otros miembros de la organización y la participación conjunta en la consecución de los objetivos organizacionales (Blum, 1992).

La idea de satisfacción laboral fue elaborada por Herzberg (1959), al proponer la teoría de los dos factores que postula la existencia de dos fuentes o causas determinantes tanto de la satisfacción como de la insatisfacción. El primer tipo de factores reagrupa lo que caracteriza el contexto en que se realiza el trabajo: condiciones de trabajo, salarios, relaciones jerárquicas, etc.: se trata de los llamados factores extrínsecos. El segundo tipo está ligado al contenido del trabajo propiamente dicho: posibilidades de asumir responsabilidades y de desarrollar sus capacidades.

Los factores extrínsecos (factores de higiene) son a menudo fuentes de insatisfacción. Aunque estos sean favorables, no necesariamente deben motivar realmente a los individuos. A continuación se enlistan las características:

Reglas y políticas de la organización.- este factor se refiere a la organización adecuada o inadecuada de la empresa o compañía, es decir, al hecho de que todas las acciones están bien encaminadas o bien algunas de ellas no queda clara, como por ejemplo el hecho de no saber quién es realmente el jefe o supervisor directo; además tiene que ver con las políticas que la empresa aplica a sus empleados.

Supervisión.- en específico son las características del supervisor, tales como la competencia e incompetencia, si se percibe como justo o injusto, o bien se refiere a su mala o buena disposición para delegar responsabilidad y para enseñar, además incluye las maneras en las que se evalúa al trabajador, siendo el supervisor el evaluador principal.

Interacción.- aquí son las relaciones interpersonales ya sea con el jefe o supervisor, algún subalterno o algún compañero de trabajo. Las relaciones interpersonales son aquellas relaciones que se dan entre las personas y que se establecen con motivo del desempeño de su trabajo y las relaciones interpersonales sociales que tienen lugar por ejemplo, a la hora de la comida.

Condiciones físicas del lugar.- son las condiciones físicas del lugar donde se realiza el trabajo, tales como la ventilación, luz, espacio, herramientas del trabajo, entre otras.

Salario.- se habla de la remuneración económica que se percibe a cambio de la actividad laboral e incluye todo aquello que puede ser conseguido mediante la remuneración económica.

Status.- es la posición jerárquica que el trabajador tiene dentro de la organización, así como el hecho de tener personal bajo para apoyo, por ejemplo, alguna secretaria, algún asistente personal o incluso un ayudante.

Seguridad de empleo.- cuando el trabajador tiene un sentimiento de pertenencia con la compañía y a la presencia o ausencia de estabilidad o seguridad con el trabajo, es decir, qué tan seguro está el trabajador de que pueda mantenerse laborando en esa empresa, también incluye la estabilidad de la empresa.

Los factores intrínsecos (factores de motivación) son fuentes de satisfacción. No sólo crean estabilidad, sino que también motivan a los individuos a hacer más en el nivel de su comportamiento (Thomas, 2004). La satisfacción es producida por una disposición apropiada de los factores intrínsecos de la organización. A continuación se describen las características:

Logro.- es algún éxito alcanzado, tal como terminar alguna encomienda de manera exitosa, resolver algún problema o ver los resultados del trabajo.

**Reconocimiento.-** se refiere a alguna alabanza o elogio que se le hace al trabajador por parte de algún jefe, supervisor o compañero de trabajo. En un sentido negativo también puede incluir algún regaño o llamada de atención por parte del jefe, supervisor o compañero de trabajo.

**Trabajo en sí mismo.-** se refiere al trabajo en sí, y está íntimamente ligado con el agrado o desagrado por la actividad que se desempeña, puesto que el trabajo puede resultar variado, creativo o poco creativo, fácil o difícil.

**Responsabilidad.-** ésta se manifiesta cuando las personas llegan a sentirse responsables de su propio trabajo o el de otros y cuando se les otorgan nuevas responsabilidades.

**Desarrollo.-** se refiere al cambio real que puede sufrir una persona en cuanto a su posición en la organización, es decir, cuando existe algún ascenso de puesto.

**Posibilidad de crecimiento.-** se refiere a las posibilidades del trabajador para lograr cambios en su trabajo, tales como situaciones en las que se puedan aprender y desarrollar habilidades o bien aplicar aquellas que no han sido aprovechadas.

**Compromiso con la organización.**

El compromiso se puede entender como un estado que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que incluye sensaciones o creencias referentes del miembro hacia la organización, lo cual puede presentar consecuencias respecto a la decisión para continuar en una organización o dejarla. Es algo que refleja un deseo, una necesidad o una obligación de mantenerse dentro de una organización (Campbell, 1992). Son diversas las definiciones que existen respecto al compromiso, sin embargo, los componentes que se consideran más generales y que son más explícitos son el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo, que pueden tener origen en el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en una institución, respectivamente (Meyer, 1997).

El compromiso afectivo es el tipo de compromiso que describe una orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización, es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma (Bayona, 1995). Es el grado en que un individuo se involucra emocionalmente con su organización. El componente afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas y, por ende, disfrutan de su permanencia en la organización (Meyer, 1997). El compromiso afectivo se compone de cuatro categorías:

Las características personales, que son características como la edad, el sexo y la educación, que se han visto relacionadas con el compromiso.

Las características estructurales son las que más se asocian al compromiso con la organización y tienen que ver con las relaciones de empleado-supervisor, el tener un puesto definido, así como la sensación de la importancia de la persona dentro de la organización (Malik, 2010).

En las características relativas al trabajo se encuentra la participación en la toma de decisiones. El empleado busca que sean compatibles dentro de la organización el cumplimiento de necesidades, la utilización de capacidades y la expresión de valores.

Las experiencias profesionales tienen que ver el acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo.

El segundo tipo de compromiso, el compromiso de continuación, es el grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización. En el compromiso de continuación (necesidad) es muy posible encontrar una consistencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea de los costos (financieros, físicos y psicológicos) en los cuales incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo, es decir, aquí hay un beneficio asociado con continuar participando en la organización y un costo asociado a irse (Meyer, 1997).

El tercer tipo, el compromiso normativo, se encuentra localizado en la creencia de la lealtad a la organización, quizá por la recepción de beneficios que deriva en el sentido del deber de proporcionar reciprocidad. Es el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto. También este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar (Bayona, 1995), sin importar cuánto pueda sentirse satisfecho con su trabajo. Es el grado en que un individuo se siente obligado moralmente a pertenecer en su organización. En el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizás por percibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o préstamos), lo que hace que el empleado sienta una obligación a permanecer ahí hasta que la deuda sea cubierta (Meyer, 1997). Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Belausteguigoitia, 2000).

## **Método**

Se estableció la siguiente hipótesis de trabajo: existe una correlación estadísticamente significativa entre las variables satisfacción laboral y compromiso con la organización.

Las variables de estudio fueron satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Variables clasificatorias: edad, sexo, estado civil, puesto ocupacional, escolaridad, sueldo (Kerlinger, 1988).

#### *Operacionalización*

Con el propósito de poder medir a la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, se elaboró un instrumento de 115 ítems que consistió en una escala tipo likert con cinco posibles respuestas que van de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, posteriormente se realizó una prueba t de student para eliminar los reactivos que no revelaran información confiable, por lo que el instrumento final constó de 47 ítems obteniendo de esta manera el puntaje total con base a las respuestas dadas por los sujetos en la fase de piloteo del instrumento de Satisfacción laboral que constó de dos factores según Herzberg (1959) los cuales son motivación e higiene con 6 y 7 subfactores respectivamente y compromiso organizacional, que consta de 3 factores de acuerdo a Meyer & Allen (1991) los cuales son afectivo, normativo y de continuación. De igual manera se elaboró un cuestionario sociodemográfico con el propósito de conocer la influencia de las variables clasificatorias que de acuerdo con Kerlinger (1988) son edad, sexo, estado civil, puesto ocupacional, escolaridad y sueldo.

Sujetos. Los sujetos de investigación fueron empleados de una mediana empresa textil llamada Flexi Jeans.

#### *Muestra*

La empresa consta de 150 trabajadores y el tamaño de la muestra recomendada por el programa Nsample es de 80 sujetos con un nivel de confianza del 95% y un nivel de error del 7.5 % sin embargo se decidió trabajar con una muestra de 97 sujetos (Gardner, 2003). El tipo de muestreo fue aleatorio simple, donde todos los sujetos de una población tienen la misma oportunidad de ser seleccionados (Kerlinger, 1988).

#### *Tipo de estudio*

Debido a que no existe un consenso respecto a la dependencia e independencia entre las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, el tipo de estudio fue correlacional transversal. Éste consiste en recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, 2000). No hubo manipulación de variables ya que se observaron en su contexto natural. También se trató de un estudio confirmatorio puesto que ya existen trabajos anteriores que comprueban la

relación entre las variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, tales estudios son los de Nieto (2004) y Díaz (2005).

### *Procedimiento*

La construcción del instrumento adecuado para este proyecto de investigación de identificar la relación de la satisfacción laboral y compromiso con la organización en los empleados de una mediana empresa fue un proceso poco complicado y arduo para aterrizar hacia dónde se pretendía llegar, considerando la temática que se decidió trabajar y sobre todo qué objetivos se pretendían lograr.

Al inicio de la investigación, la temática de interés desde un inicio siempre fue la satisfacción y motivación laboral en los trabajadores de una empresa. Se buscaron varias alternativas sin llegar a nada concreto Sin embargo, al investigar sobre las Mipymes se encontró que todas las empresas, ya sean grandes, medianas o pequeñas tienen similares características y tienden a sufrir el mismo tipo de problemas, por ello se tomó la decisión de trabajar en el proyecto en la empresa textil llamada Flexi Jeans, entre otras cosas, por la facilidad de acceso que se tuvo a ella.

Considerando siempre al punto anterior, se revisaron varios trabajos de tesis relacionados con el tema de investigación en la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa, sin embargo (no perdiendo de vista los objetivos del presente trabajo) sólo se encontró apropiado tomar en cuenta el trabajo de Díaz (2005) cuya temática era la misma pero no los objetivos, pues no tomaron en cuenta la influencia de las variables clasificatorias (Kerlinger, 1988) en su proyecto, las cuales si se consideraron para el presente trabajo.

Por esa razón se construyó un pequeño cuestionario sociodemográfico que tomó en cuenta la edad, el sexo, la escolaridad, el estado civil, el número de personas que dependían de la persona que respondía a dicho cuestionario, el puesto, tiempo que tenía en él, así como el que tenía laborando para la empresa y finalmente su salario que es semanal (Nadelsticher, 1983).

Posteriormente se procuró encontrar más investigaciones que tuvieran relación con el tema de interés en la Universidad Nacional Autónoma de México. Se encontraron varios que se parecían por el hecho de haber trabajado con la variable de satisfacción laboral. Sin embargo trabajos de compromiso con la organización se encontraron pocos y se encontró uno sobre la relación de la satisfacción laboral con el compromiso organizacional de Nieto (2004) que fue de guía para lograr la construcción del instrumento por medio del cuestionario ISL 66 de satisfacción laboral y el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer & Allen (1997).

Esos dos cuestionarios junto con el que construyeron Díaz & Quijada fueron la guía que ayudó de alguna manera a construir el instrumento utilizado en la presente investigación, el cual fue adaptado a las condiciones que vive Flexi Jeans. Una de las grandes ventajas que tuvo el equipo de investigación fue la facilidad de acceso frecuente, pues una de las integrantes se involucró en los procesos de producción y conoció las condiciones de trabajo, lo cual permitió orientar mejor las preguntas a la población con la que se pretendía trabajar.

En otras palabras, siempre se tomaron en cuenta los objetivos del presente trabajo así como el planteamiento del problema, que junto con los antecedentes de la empresa orientaron a la construcción del instrumento tratando de identificar hacia dónde se pretendía llegar con cada uno de los ítems.

Por lo tanto, se construyó un cuestionario sociodemográfico como se mencionó anteriormente, se construyó otro con una escala de tipo Likert con cinco posibles respuestas que iban de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo. Sin embargo los ítems estaban redactados en forma de pregunta, lo cual era incorrecto, por lo que al haberse hecho tal observación se corrigieron todos los ítems a forma de afirmación, redactando en primera persona y dejando la misma escala.

El instrumento se construyó también tomando en cuenta el marco teórico, por lo que para medir la satisfacción laboral se tomaron en cuenta los dos factores de Herzberg que son motivación e higiene con sus respectivos subfactores cada uno y para el compromiso con la organización se retomó el modelo de Meyer & Allen con sus tres factores que son compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuación.

Con un cuestionario de 115 ítems se aplicó un piloteo a 50 trabajadores de la empresa con el objetivo de identificar ventajas y desventajas del instrumento, los factores de satisfacción laboral y compromiso con la organización que se presentan en los empleados en general así como también identificar los ítems que no brindan ninguna información interesante y descartarlos del instrumento. Para hacerlo se realizaron las pruebas pertinentes, que fueron sobre confiabilidad del instrumento y la validación por medio de una prueba de t de student, posteriormente identificando el alfa de Cronbach y un análisis factorial, por lo cual el instrumento final quedó con 47 ítems y 8 subfactores, esto es, 2 para el factor de motivación, 5 para el factor de higiene y 1 para el factor de compromiso organizacional siendo desarrollo, trabajo en sí mismo; interacción, supervisión, salario, condiciones físicas del lugar de trabajo, reglas y políticas de la empresa y compromiso afectivo respectivamente.

## Resultados Esperados

### Confiabilidad

El alfa de Cronbach del instrumento total que se reportó fue del 88.3% de confiabilidad. Por subfactor se reportó una confiabilidad de 54.9% para desarrollo, 47.1% para el trabajo en sí mismo, 74.3% para interacción, 62.3% para supervisión, 53.7% para las condiciones físicas de lugar de trabajo, 51% para las reglas y políticas de la empresa, 11.4% para el salario y 56% para el compromiso afectivo (Ver tabla 1)

TABLA 1. CONFIABILIDAD GENERAL Y POR SUBFACTOR, DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Factores	Sub factor	Alfa de Cronbach	No. items	Alfa de Cronbach del instrumento final	No. items
<i>Satisfacción Laboral</i> MOTIVACION	Desarrollo	.549	5	.883	47
	Trabajo en sí mismo	.471	4		
<i>Satisfacción Laboral</i> HIGIENE	Interacción	.743	11		
	Supervisión	.623	7		
	Cond. Físicas	.537	5		
	Reglas y políticas	.510	7		
	Salario	.114	3		
COM. ORG.	Com. Afectivo	.560	5		

Fuente: elaboración propia.

### Análisis Factorial.

Por medio del análisis factorial con rotación varimax, se logró apreciar que el instrumento de medición alcanza a explicar en términos generales el 61.8% de la varianza de la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional en los empleados de Flexi Jeans. Cada subfactor explica algún grado de porcentaje de este fenómeno, las cifras reportadas por el análisis factorial conforme al programa estadístico, por orden de componentes son de 1 a 8 con 49.1%, 12.6%, 11.7%, 7.6%, 5.7%, 5.2%, 4.6%, y 3.0% respectivamente, siendo los tres primeros componentes los que explican en mayor porcentaje el fenómeno en cuestión (Ver tabla 2).

TABLA 2. ANÁLISIS FACTORIAL, CON LA PRESENCIA DE OCHO SUBFACTORES.

Componentes	% de Varianza	% acumulado	% Total de la varianza explicada
1	49.194	49.194	61.814
2	12.620	61.814	
3	11.792	73.606	
4	7.632	81.237	
5	5.779	87.017	
6	5.263	92.279	
7	4.686	96.695	
8	3.035	100.000	

Fuente: elaboración propia.

### *Satisfacción laboral y compromiso*

Se realizó una prueba t de student para eliminar aquellos ítems que no brindaran alguna información relevante para la investigación, fue de esta manera que se eliminaron por completo algunos subfactores y quedaron solamente ocho, señalados en las tablas 1 y 2. Los eliminados, para la satisfacción laboral, en el caso de la higiene fueron status y seguridad de empleo; en el caso de motivación, estos fueron logro, reconocimiento y responsabilidad y posibilidad de crecimiento. En el caso del compromiso se eliminaron compromiso normativo y compromiso de continuación respectivamente.

TABLA 3. MEDIDAS DESCRIPTIVAS DE LOS SUBFACTORES DEL FACTOR MOTIVACIÓN.

		<b>Motivación</b>	
		Desarrollo	trabajo en sí mismo
N	Válidos	97	97
	Perdidos	0	0
Media		12.72	8.15
Error típ. de la media		.357	.236
Mediana		13.00	8.00
Moda		14	10
Desv. típ.		3.511	2.329
Varianza		12.328	5.424
Rango		15	12
Mínimo		6	4
Máximo		21	16
Suma		1234	791
Percentiles	25	10.00	6.00
	50	13.00	8.00
	75	15.00	10.00

Fuente: elaboración propia.

Tanto para motivación como para higiene se puede observar en las tablas 3 y 4 que de acuerdo con la media, de cada una de los subfactores que conforman a estos factores se especifica, por parte de la empresa, un nivel general de importancia regular para cada uno de ellos dentro de su ámbito de trabajo.

En el caso de la motivación se considera al trabajo en sí mismo con un nivel regular de importancia y a su desarrollo mismo, igualmente, con un nivel de importancia regular.

En el caso de la higiene tanto la interacción y supervisión tienen un nivel de importancia regular. Sin embargo, en el caso de las condiciones físicas del lugar, reglas y políticas, así como salario consideran que la organización le da un nivel de importancia de bajo a regular

TABLA 4. MEDIDAS DESCRIPTIVAS DE LOS SUBFACTORES DEL FACTOR HIGIENE.

		Higiene				
		interacción	supervisión	cond. físicas del lugar	reglas y políticas	salario
N	Válidos	97	97	97	97	97
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	29.29	16.20	15.44	18.87	7.94
	Error típ. de la media	.706	.415	.417	.409	.228
	Mediana	28.00	16.00	15.00	19.00	8.00
	Moda	27	15 <sup>a</sup>	14	19	7
	Desv. típ.	6.949	4.089	4.103	4.025	2.245
	Varianza	48.291	16.722	16.833	16.201	5.038
	Rango	33	20	18	20	12
	Mínimo	14	7	8	9	3
	Máximo	47	27	26	29	15
	Suma	2841	1571	1498	1830	770
	Percentiles					
	25	24.50	13.00	13.00	16.00	6.00
	50	28.00	16.00	15.00	19.00	8.00
	75	34.00	19.00	18.00	22.00	9.00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: elaboración propia.

Para el factor del compromiso con la organización, solamente apareció el subfactor de compromiso afectivo, con el cual sucede lo mismo (ver tabla 5), presenta un nivel de importancia regular para los miembros de esta organización, es decir tienen un compromiso afectivo regular.

TABLA 5. MEDIDAS DESCRIPTIVAS DEL SUBFACTOR DEL FACTOR COMPROMISO.

**Estadísticos**

com.afectivo

N	Válidos	97
	Perdidos	0
Media		12.80
Error típ. de la media		.339
Mediana		13.00
Moda		16
Desv. típ.		3.334
Varianza		11.117
Rango		16
Mínimo		6
Máximo		22
Suma		1242
Percentiles	25	10.50
	50	13.00
	75	15.00

Fuente: elaboración propia.

*Correlación entre satisfacción laboral y compromiso.*

En la tabla 6, referente a la correlación que se presenta a continuación se puede apreciar que los factores satisfacción laboral y compromiso con la organización tienen una relación moderada positiva de .653 y es significativa a un nivel de 0.01, esto quiere decir que a mayor presencia de satisfacción laboral, habrá mayor compromiso con la organización de los empleados de esta mediana empresa.

TABLA 6. MEDIDA DE CORRELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

		<b>Correlations</b>	
		FAC.Satis.lab.	FAC.Comp.org.
FAC.Satis.lab.	Pearson Correlation	1	.653**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	97	97
FAC.Comp.org.	Pearson Correlation	.653**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	97	97

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: elaboración propia.

*Discusión de los resultados*

De acuerdo a los resultados obtenidos concluimos que existe una relación moderada positiva (.653 al .01 de significancia) en los empleados de Flexi Jeans, esto quiere decir que conforme aumente la

satisfacción laboral aumentará al mismo tiempo el compromiso organizacional, en otras palabras, sienten de manera moderada que terminan algo exitosamente al igual que la resolución de problemas o ver resultados en su trabajo, comprobando así la hipótesis propuesta, con lo cual se confirman estudios anteriores al presente trabajo (Nieto, 2004 y Díaz, 2005) que pretende servir como guía a otras empresas para mejorar su efectividad y productividad.

Se considera que la razón por la cual se obtuvo una correlación moderada positiva como resultado es por las características personales que en general presenta la población que conforma la empresa, como edad, sexo y educación, variables que se han visto relacionadas con el compromiso, en este caso la mayoría son mujeres jóvenes, de 21 a 24 años y madres solteras con escolaridad media superior incompleta. No se encontraron presentes en los empleados de Flexi Jeans los subfactores reconocimiento, compromiso normativo y de continuación, esto se interpreta como la ausencia de alguna alabanza o elogio por parte del jefe inmediato percibida por los empleados, esto hace que los sujetos no tengan deseos de continuar en la empresa pues no sienten que le deban algo a la misma.

## **Conclusiones**

Las medianas empresas mantienen una serie de características, que de acuerdo con lo encontrado en esta investigación, inducen a pensar en su orientación hacia el mantenimiento y reforzamiento de los procesos de trabajo, pero queda en segundo lugar la satisfacción de los trabajadores puedan tener dentro de la empresa. Esta afirmación está basada, en primer lugar, en que en el análisis de la recolección de las evidencias no aparecen todos los subfactores de la satisfacción, en especial no aparecieron la mayoría de los subfactores de motivación. Y en el caso de la higiene, algunos como las condiciones físicas, las políticas y sobre todo el salario tienen un nivel de bajo a regular. Aunado a ello destaca la presencia de mujeres solteras y con personas que dependen de ellas, lo cual las hace vulnerables frente a políticas que no están establecidas claramente y menos un desarrollo laboral planteado para ellas. También existe una alta rotatividad de los empleados, ya que se mantienen por poco tiempo en la empresa y no generan una antigüedad que las pudiera poner en condiciones de tener un mayor involucramiento con la empresa y sobre todo un mayor compromiso. Luego entonces la pregunta es ¿Quién pierde más la empresa o los trabajadores? Estaríamos frente a un problema en torno a la consideración de las organizaciones y los miembros que la integran. Ya que al darle énfasis a los procesos productivos y desestimar la rotación del personal, se rompe el contrato general originario de la creación de una empresa que es tener como

resultado no sólo el producir un bien a la sociedad, sino también producir beneficios si a la organización pero a los trabajadores, los cuales se cubren no solamente con lo que ofrece la empresa, sino con lo que propicia la empresa.

## Bibliografía

- Bartoli, A. (1992) Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Paidós, Barcelona.
- Bayona, C., Goñi, S., Madorrán, C. (2000) "Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos" Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 9, Nº 1, pp. 139-149
- Belausteguigoitia, R. I. (2000). La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas. (Tesis de doctorado) México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Blum N., Taylor, J, (1992) Psicología Industrial. Fundamentos Teóricos y Prácticos. Prentice Hall, México.
- Campbell A. & Kiran T. (1992). La misión de los negocios: Cómo conseguir el compromiso de los empleados. Ed. Díaz Santos, Madrid.
- De la Rosa Albuquerque, Ayuzabeth (2000). La Micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática. Revista Iztapalapa Núm. 48, México, enero-junio del 2000.
- Díaz, Torres Y. & Quijada, Frogoso A. (2005). Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Fischer, Gustave. (1992). Campos de intervención en psicología social, Narcea, Madrid.
- Gardner, Robert C. (2003). Estadística para psicología usando SPSS para Windows, Prentice Hall, México.
- Ghazzawi, I., Smith, Y. S. (2009) "Crafting the Whole Employee: Job Satisfaction, Job Commitment, and Faith. A New Conceptual Framework and Research Agenda". The Business Review, Cambridge, Vol. 12, Num. 2, pp. 300-309.
- Hernández, Sampieri R. (2000). Metodología de la investigación. McGrawHill, México.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959) The Motivation to Work. John Wiley, New York.
- Juárez, Carmen Anatolia B. (2004). Estrés, Satisfacción laboral y desempeño. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Katz, D. (1997). Psicología social de las organizaciones, Trillas, México.
- Kerlinger, Fred N. (1988). Investigación del comportamiento, McGrawHill, México.
- Kolb, Rubin y McIntyre. (1977). Psicología de las organizaciones: Problemas Contemporáneos, Prentice Hall, México.
- Malik, M. I., Ahmad, M., Saif, M. I., Safwan, M. N. (2010) "Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Layoff Survivor" Productivity Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 2, Núm. 7, pp. 200-211.

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). "Three Component conceptualization of organizational commitment". *Management Review*. Vol. 1, Núm. 1, pp. 61-89.
- Nadelsticher, Mitrani A. (1983). *Técnicas para la construcción de cuestionarios de actitudes y opción múltiple*, Instituto Nacional de Ciencias Penales, México.
- Nieto, Vergara M. (2004). *Relación de la satisfacción laboral con el compromiso organizacional*. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Rodríguez, L. (1980). *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa*, South-Western Publishing Co., USA.
- Schultz, T. W. (1985). *Invirtiendo en la gente: La cualificación personal como motor económico*. Ariel, Barcelona.
- Schvarstein, Leonardo. (1992). *Psicología social de las organizaciones: Nuevos aportes*, Paidós, Buenos Aires.
- Tanriverdi, H. (2008) "Workers' Job Satisfaction and Organizational Commitment: Mediator Variable Relationships of Organizational Commitment Factors". *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 14, Núm. 1, pp. 152-163.
- Thomas, A., Buboltz, W. C., Winkelspecht, C. S. (2004) "Job Characteristics and Personality as Predictors of Job Satisfaction", *International Journal of Organizational Analysis*; Vol.12, Núm. 2, pp. 205-219.
- Vargas, Hernández A. (2005). *La representación social de una marca comercial: Un fundamento para las estrategias administrativas en una pequeña empresa*. (Tesis de Maestría), Centro de estudios económicos administrativos, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
- Vega, Rodríguez M. T. y Garrido, Martín E. (1998). *Psicología de las Organizaciones: Proceso de socialización y compromiso con la empresa*, Amarú, Salamanca.
- Vroom, Víctor H. (1979). *Motivación y alta dirección*. Trillas, México.

# **Análisis de financiamiento para mipymes**

## **El caso de una micro comercializadora en Quintana Roo**

José Carlos Peniche Alcaraz  
Claudia Hernández Herrera  
Rosa Isela Fernández Xicotencatl  
*Universidad del Caribe en Cancún*  
jcpeniche2@gmail.com

### **Resumen**

La importancia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMes) en la economía mexicana, y su necesidad de recurrir a fuentes de financiamiento para poder alcanzar sus objetivos a largo plazo las han orillado en buscar recursos para mantener su sobrevivencia y competitividad en el mercado. El objetivo es analizar las diferentes opciones a las que tienen acceso este tipo de empresas a través de un caso de estudio sobre una micro empresa comercializadora ubicada en el municipio de Benito Juárez en el estado de Quintana Roo, donde se examinan las alternativas de financiamiento tanto comerciales como gubernamentales, con la finalidad de evaluar la mejor opción sobre los recursos a elegir que permitan tomar la mejor decisión de acuerdo a sus particularidades.

Los resultados señalan que la opción más adecuada para dicha micro empresa es el esquema financiero para personas físicas, sin embargo aun cuando existen gran cantidad de alternativas, estas no representan un apoyo claro y oportuno para fortalecer la actividad empresarial de las mismas, lo cual se refleja en un ciclo de vida muy corto que ha caracterizado y no se ha podido modificar a pesar de los diferentes apoyos que se les ofrecen.

*Palabras clave:* comercializadora, financiamiento, microempresa, MiPyMes, Quintana Roo.

### **Introducción.**

La contribución de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMes) en la economía, es de vital importancia tanto en México como en el resto del mundo, estas compañías representan más del 90% de todas las empresas existentes (Degryse y Kappert, 2012), mientras que en Latinoamérica, estas organizaciones alcanzan en promedio el 99.25%, siendo generadoras del 35.5% del empleo. Para el caso de México de las 4 millones 15 mil unidades empresariales que existen, 99.8% son MiPyMes que contribuyen con el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) además de crear el 72% del empleo en el país, provocando un interés especial de esta categoría de empresas en los últimos años (INEGI, 2011).

Sin embargo, la demanda de crédito de las MiPyMes puede llegar a ser un reflejo de sus volúmenes de ventas, para Byrd y Glackin (2013) esta dinámica también se aplica en la situación

contraria: al tener menor demanda de bienes o servicios es probable que, disminuya la demanda de crédito, lo anterior nos indica que existe una relación entre el volumen de ventas y la solicitud de esquemas crediticos, en mayor o menor medida pero siempre se requiere de un crédito.

Lo anterior está limitado por la contribución de los mercados de crédito y de valores que se encuentran subdesarrollados al crecimiento, con sólo un leve efecto positivo de algunos indicadores de desarrollo financiero, como consecuencia del stock de morosidad y las crisis bancarias experimentadas (Caporale y Sova 2009).

Por lo que es necesario establecer hasta qué punto la demanda de crédito para las MiPyMEs, y los factores institucionales del entorno en el que operan pueden afectar sus decisiones de financiación (Palacín y Ramírez, 2013). De la Torre y Schmukler, (2010) menciona que estas empresas fueron alguna vez un negocio para los bancos, sin embargo ya no es así, debido que, estas compañías ya no obtienen sus recursos exclusivamente de la financiación comercial a través de préstamos, ahora, tienen acceso a productos financieros de origen público que no dependen de las consideraciones de la banca privada.

Otro problema que se aborda es que a pesar de que las microempresas poseen características distintivas de operación, que pueden establecer diferencias en las estratificaciones de estas unidades de negocio con respecto a la pequeña y mediana empresa, existen instituciones oficiales que realizan segmentaciones particulares de estas organizaciones, lo cual provoca que en algunas de estas estratificaciones se encuentre una microempresa clasificada como pequeña o mediana. Ya que los parámetros para ubicar el tamaño de estas compañías requieren un análisis mayor que el del personal ocupado, tal es el caso del Banco de México (Banxico), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Banco Mexicano de Comercio Exterior (Bancomext); donde se toman en cuenta valores como los montos de venta en adición al personal ocupado o giro de la actividad esta situación también se presenta en organismos internacionales como, la Unión Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), (Pavón 2010) sin embargo es importante señalar, que la estratificación aun cuando busca unificar criterios de selección, no beneficia para la obtención de un crédito.

El objetivo del presente trabajo es analizar las diferentes opciones a las que tienen acceso este tipo de empresas a través de un caso de estudio sobre una micro empresa comercializadora ubicada en el municipio de Benito Juárez en el estado de Quintana Roo, donde se examinan las alternativas de financiamiento tanto comerciales como gubernamentales.

Con la finalidad de analizar y posteriormente evaluar la mejor opción sobre los recursos a elegir que permitan tomar la mejor decisión de acuerdo a sus particularidades.

### *El problema del financiamiento para las MIPYMES*

La estructura de capital es una cuestión fundamental de las finanzas corporativas. Se han realizado numerosos estudios para probar las dos principales teorías en competencia de capitales -la Teoría del Comercio y la teoría de la jerarquía-sin embargo, ninguno de estos estudios ha analizado las decisiones de estructura de capital por lo que un análisis empírico de una toma de decisiones estructurada puede establecer un parámetro para tomar una decisión (Cole, 2008).

Para explicar el paradigma de la estructura de capital se parte de los postulados de Modigliani-Miller (1958), donde esta estructura en condiciones de capital perfecto, demuestra que el sistema del capital es irrelevante para determinar el valor de la empresa, esto por ende presume que las que las decisiones económicas asumidas por la empresa son independientes a la estructura de su capital. (Aybar, Casino y López, 2003).

Sin embargo la estructura financiera junto con la presencia en el mercado de los diferentes tipos de instituciones y la competencia entre ellas puede tener importantes efectos en la disponibilidad de crédito PYME porque las instituciones de diferentes tipos pueden tener ventajas comparativas en diferentes tecnologías de crédito. La infraestructura de los préstamos el entorno de la información, y los entornos regulatorios pueden afectar directamente la disponibilidad de crédito de las PYMES. (Bodulescu, 2010)

Por otra parte existe una teoría que se basa en la asimetría que presenta la información interna de la empresa y los accionistas, la cual conduce a una infravaloración de la empresa por parte del mercado. En estas circunstancias, la empresa preferirá financiar los nuevos proyectos de inversión con fondos internos (retención de beneficios o autofinanciación) y, en caso de que éstos sean insuficientes, recurrirá a contraer una deuda. Esta es la teoría de la Jerarquía, y tiene como último recurso emitir nuevas acciones, Navarrete y Sansores (2010) por lo anterior lo último que un empresario busca es comprometer la propiedad de la unidad económica generando ingreso a costa de vender una parte de la compañía.

La operación de las Micro empresas es compleja debido a que por su naturaleza estas unidades de negocio nacen con una estructura económica limitada, esto es porque inician con un escaso capital y los gastos de operación en ocasiones son demasiado fuertes y la falta de conocimiento de los empresarios, lleva a que los flujos de efectivo no sean tan eficientes, provocando la posible falta de liquidez. Sin embargo, existen MiPyMes que su éxito en el

mercado, acompañado de la confianza de sus clientes las han llevado a tener la posibilidad de acceder a otras localidades con nuevas expectativas y proyectos, pero es un hecho que la falta de capital las limita para desarrollar sus objetivos a largo plazo.

Por otro lado es importante, analizar lo que ocurre en otras regiones, con el fin de encontrar, alguna práctica que pudiera considerarse como positiva y de esta forma ver si en la región donde se plantea trabajar pudiera ser una opción para aplicar dicha práctica. Por ejemplo, González y Díaz (2010) dicen que una estimación de índices de especialización, diversidad y competencia nos permite una medición del efecto que estos índices tienen en la tasa de crecimiento del empleo manufacturero de las MiPyMes, así como el impacto en la generación de empleos de la Región Centro-Occidente. Siguiendo con esta rúbrica; en el estado de Tabasco ubicado al sur del territorio nacional, realizan una investigación que permite afirmar que la administración de los recursos son factores directamente ligados al éxito de empresas del tipo MiPyMes.

De acuerdo con, Sánchez, Osorio y Baena, (2007) los principales obstáculos a los que se enfrentan las PyMes son:

- a) Restricciones al crédito
- b) Dificultades en la identificación y acceso a la tecnología
- c) Acceso a las nuevas tecnologías
- d) Limitaciones técnicas y competitivas
- e) Escasa infraestructura
- f) Carente formación en estrategias gerenciales
- g) Los impuestos y la corrupción.

De igual forma Sansores, Navarrete y Esparza (2010) señalan que la formación del capital humano, el desarrollo de las capacidades competitivas y el acceso al financiamiento se encuentran interrelacionadas, ya que para el desarrollo de las capacidades competitivas se requiere contar con capital humano formado y fondos suficientes.

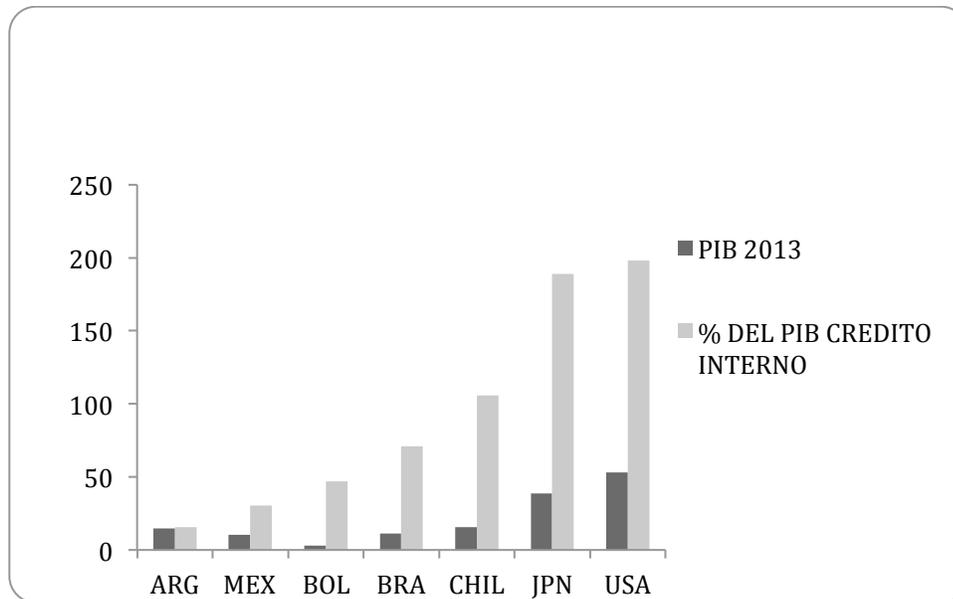
Por lo anterior, empresas que brindan mayor calidad operan a gran escala, y uno de sus ventajas que le permiten desarrollarse de esta forma, es el que puede acceder a mayores cantidades de financiamiento bancario (Robb y Robinson 2010), sin embargo, en el caso de la mayoría de las PyMes se someten a las exigencias que piden las entidades financieras y la falta de garantías, no contar con un historial crediticio o en su caso con una restricción de tiempo de vida de la empresa, la no existencia de proyecciones financiera, falta de conocimientos para la elaboración de planes de negocios son los principales motivadores para no ser “sujetos” de

préstamos, y por tanto lo que reflejan este tipo de empresas son problemas como debilidad financiera, demora en pagos y falta de inversión.

Por lo tanto, existen determinantes internos de la MiPyMes, que influyen en la estructura del capital de las pequeñas y medianas empresas familiares en México, este análisis lo comparte, García, García y Domeng (2012) y en este documento se validan estadísticamente varias hipótesis tomando como base una muestra de 240 (Pymes) mexicanas. Los resultados indican relaciones significativas entre tamaño y deuda, así como entre edad del director, capital social y utilidades acumuladas.

De acuerdo con García (2007) que hace énfasis en que el sistema financiero mexicano es el encargado de regular actividades como: el otorgamiento y obtención de financiamientos, realización de inversiones con o sin los riesgos que estas suponen, ofertas de diferentes servicios bancarios que van de lo doméstico, hasta los que por disposiciones legales deban hacerse y que a su vez se puedan realizar en estas instituciones, emisión y colocación de instrumentos bursátiles y todas aquellas funciones relacionadas a la actividad financiera como seguros, fianzas, arrendamientos financieros, compra y venta de divisas y metales preciosos, factoraje financiero entre otros.

Este sistema financiero se relaciona de forma directa con el flujo de recurso al que las MiPyMes pueden acceder y en determinado momento disponer, es este sistema el que en determinado momento puede generar políticas o programas para que el acceso a los recursos capitales pueda llegar a las unidades económicas propiciando un crecimiento económico fomentando la permanencia y la competitividad de las unidades de negocio de estas características. Por su parte, Padilla y Fenton (2013) señalan que la relación entre crecimiento económico y el desarrollo del sistema financiero, tienen una relación positiva donde a mayor desarrollo del sistema financiero mayor será el crecimiento económico de un país. La gráfica 1, muestra que el crédito disponible para el sector privado en México, tiene menos disponibilidad con respecto al Producto Interno Bruto (PIB), incluso que Bolivia. Por tanto está implícito que si las empresas no acceden a crédito se vuelven vulnerables a las fluctuaciones económicas y no son capaces de invertir en activos fijos.



GRÁFICA. ACCESO AL FINANCIAMIENTO COMO PORCENTAJE DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO PARA 2013

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del banco mundial para el 2013 obtenidos en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>

Para el caso de las PYMES Lecuona (2007) muestra un análisis en el que se enfatiza la falta de un parámetro de medición de créditos y tipos de créditos que se ofrecen tanto en el ámbito gubernamental como privado.

Un ejemplo es el Acuerdo Nacional a Favor de la Economía Familiar y el Empleo que establece como punto fundamental el apoyo a las microempresas a partir de la creación del Fideicomiso México Emprende, que otorgará crédito para financiamiento de hasta \$250,000 millones con el compromiso de:

1. Apoyar a la competitividad de las PYMES e impulso a los productos hechos en México; se reduce el precio de la electricidad; el gobierno federal realizará al menos el 20% de sus compras a las PYMES mexicanas.
2. Nacional Financiera y Bancomext incrementará el financiamiento para las empresas.
3. Incrementar el crédito para el sector rural a través de Financiera Rural y el FIRA y habrá un incremento del crédito directo de la Banca de Desarrollo.

*La estratificación para la micro pequeña y mediana empresa*

Existen algunos organismos como los descritos en la tabla 1, que siendo instituciones gubernamentales y que interactúan no solo con empresas de micro, pequeño y mediano tamaño sino que también con empresas de gran importancia y tamaño, son excluidas en la clasificación y son tomadas en cuenta como empresas por ejemplo el Instituto Mexicano del Seguro Social, segmenta a las empresas por su giro y actividad más que por el personal ocupado y el monto de facturación.

La estratificación independiente es también reconocida, tal y como lo hacen el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) o la Asociación de Bancos de México (ABM) que cuentan con el término MiPyMes para realizar estudios de este tema, por ello, los autores de este trabajo estudio se apega al criterio del INEGI, bajo el cual la empresa comercializadora es considerada como microempresa

Según la tabla 1, el Banco de México, toma en cuenta los montos de las ventas para clasificar a las empresas, el INEGI se ocupa de clasificar por medio de personal ocupado. De igual manera el Diario oficial de la federación en ocasiones actualiza sus criterios, propone de forma general segmentaciones como es el caso de la fórmula que se publica como actualización en el año 2014.

La OCDE y la Unión Europea toman en cuenta ventas, balances generales y personal ocupado de esta manera se puede “visualizar” un panorama mucho más cercano a lo que la empresa vive de forma real, en referencia a los esquemas de estratificación.sto

TABLA 1. PRINCIPALES CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DEL TAMAÑO DE LAS PYMES UTILIZADOS EN MÉXICO

<i>Organismo</i>	<i>Excluye Micro empresa en PYME</i>	<i>Clasificación con base en</i>	<i>Tipo de empresa</i>	<i>Rangos de clasificación</i>
ABM	SI	VENTAS	Micro Pequeña Mediana	Hasta 2 millones de pesos De 2 hasta 40 millones de pesos De 40 hasta 100 millones de pesos
BANCO DE MEXICO	NO	VENTAS	Pequeña Mediana	1 a 100 millones de pesos 101 a 500 millones de pesos
BANCOMEXT (pymex)	NO	Ventas de exportación	A desarrollar: Intermedia	Venta de exportación anual de hasta 2 millones de DLS Venta de exportación anual entre 2 y 20 millones de dólares

CEPAL	SI	# DE PERSONAL OCUPADO	Micro Pequeña Mediana	Hasta 5 trabajadores De 5 a 49 trabajadores De 50 a 250 trabajadores
Diario Oficial de la Federación (30 de 1999) SECOFI, SHCP marzo SEP, SDS, STPS SAGARPA, SEMARNAP NAFIN y BANCOMEXT	NO	# DE PERSONAL OCUPADO SECTOR	Micro  Pequeña  Mediana	De 1 a 30 trabajadores en industria De 1 a 5 trabajadores en comercio De 1 a 20 trabajadores en servicios De 31 a 100 en industria De 6 a 20 en comercio De 21 a 50 en servicios De 101 a 500 en industria De 21 a 100 en comercio De 51 a 100 en servicios
Diario Oficial de la Federación (30 de diciembre del 2002) SECOFI, SHCP, Secretaría de Economía, SEP SAGARPA, SEMARNAP y NAFIN	NO	# DE PERSONAL OCUPADO SECTOR	Micro  Pequeña  Mediana	De 1 a 10 trabajadores en industria comercio o servicios De 11 a 50 trabajadores en industria De 11 a 30 trabajadores en comercio De 11 a 50 trabajadores en servicios De 51 a 250 trabajadores en industria De 31 a 100 trabajadores en comercio De 51 a 100 en servicios
Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia	SI	# DE PERSONAL OCUPADO	Pequeña Mediana	De 50 a 250 trabajadores De 251 a 1000 trabajadores
IMSS	NO	# DE PERSONAL OCUPADO	Micro Pequeña Mediana	De 1 a 100 trabajadores
INEGI	SI	# DE PERSONAL OCUPADO SECTOR	Micro Pequeña  Mediana	1 a 10 trabajadores en todos los sectores De 11 a 50 trabajadores en industria De 11 a 30 trabajadores en comercio De 11 a 50 trabajadores en servicios De 51 a 250 trabajadores en industria De 31 a 100 trabajadores en comercio De 51 a 100 trabajadores en servicios

OCDE y Unión Europea	NO	# DE PERSONAL OCUPADO VENTAS BALANCE ANUAL	Micro	1 a 9 trabajadores Menor a 2 millones de euros Menor a 2 millones de euros
			Pequeña	0 a 49 trabajadores Menor a 10 millones de euros Menor a 10 millones de euros
			Mediana	0 a 249 trabajadores Menor a 50 millones de euros Menor a 43 millones de euros

**Fuente:** Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009). Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas (Pavón, 2010)

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos o los activos fijos (INEGI, 2011).

Siguiendo lo anterior y para efectos de esta investigación, ha sido necesario en primer lugar, determinar el tamaño de la empresa comercializadora, para lo cual, fueron tomados los criterios de clasificación utilizados durante el levantamiento de información del censo económico 2009, (INEGI, 2011) mismos que son presentados en la tabla 2, en donde siguiéndolos criterios de número de trabajadores, la empresa puede considerarse como un ente microeconómico.

TABLA 2 ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESA, SEGÚN PERSONAL OCUPADO. DENU

<i>Tamaño</i>	<i>Sector</i>	<i>Rango de número de trabajadores</i>
Micro	Todos	0 a 10 personas
Pequeña	Comercio Industria y Servicio	11 a 50 personas
Mediana	Comercio Industria y Servicio	51 a 100 hasta 250 personas

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INEGI del censo 2009. Realizada con base a cuadro 122 de la monografía; Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos. (INEGI, 2011)

Por otra parte, si es considerado el criterio de tope máximo combinado, la comercializadora estudiada, cabe dentro de la misma clasificación, tal y como se aprecia en la tabla 3.

TABLA 3. ESTRATIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR PERSONAL OCUPADO Y TOPE MÁXIMO COMBINADO EN MÉXICO

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

**Fuente:** Secretaría de Gobernación encontrado en:  
[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013)

Sin embargo, esta clasificación contiene rangos de ventas y personal ocupado con una relación intrínseca para la obtención del tope máximo combinado, lo cual implica que la mínima variación de esta relación matemática en el rubro de la microempresa, puede enviar al microempresario hacia pequeño empresario, con las obligaciones que esto implique. Es el sector comercio, al que pertenece la empresa en estudio, el más susceptible. Para el caso de la comercializadora de esta investigación es calculado el Tope Máximo Combinado a partir de la siguiente relación matemática:

$$\text{Tope Máximo Combinado} = (\text{Trabajadores}) \times 10\% + (\text{Ventas Anuales}) \times 90\% \dots (1)$$

En el Estado de Quintana Roo, lugar en donde se realiza este estudio, la cantidad de unidades de negocio de tamaño micro que se encuentran dentro de los criterios de clasificación seleccionados, como se observa en la tabla 4, es del 90,15% del total de las unidades económicas contabilizadas en el censo Económico realizado en 2009. Por lo cual, es fundamental fomentar esquemas pertinentes para el desarrollo de este segmento, para amplificar su campo de acción empresarial y competitividad en un entorno mercantil sano y viable que les favorezca su permanecía en el mercado.

De igual manera se encuentra un panorama que es constante en materia de MiPyMes, y es la urgencia de homologar criterios respecto a la clasificación y alcance de los programas emanados en beneficio de éstas, independientemente su sector o área de actividad (May, 2010).

TABLA 4. CANTIDAD DE UNIDADES DE NEGOCIO EN QUINTANA ROO SEGÚN EL CENSO ECONÓMICO 2009.

<i>Tamaño</i>	<i>Cantidad de unidades en el estado de Quintana Roo</i>	<i>Cantidad de personal ocupado</i>
Micro	43,894	0 a 10 personas
Pequeña	3,549	11 a 50 personas
Mediana	1,284	51 a 100 hasta 250 personas

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos del INEGI del censo 2009;  
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>,

La necesidad de contar con esquemas viables para el financiamiento de las microempresas, obedece a una de sus principales características: no poseen modelos de procesos formales y eficientes, sino modelos robustos gestionados de forma empírica, en los que el esquema organizacional utilizado se encuentra compuesto por familiares. Además, su rango de acción es limitado geográficamente por lo que la presencia de sus productos en mercados fuera de la parte local es escasa.

En este estudio no son considerados el giro o edad de la unidad de negocio, de tal manera que el parámetro para ubicar a la empresa con el grupo donde se pueda identificar de una manera formal es el personal ocupado.

$$\text{Tope Máximo Combinado} = (3)(0.1) + (.604)(0.9) = 0.81$$

Los resultados obtenidos, con datos reales de la organización en estudio, son analizados bajo el criterio de Tope Máximo Combinado mostrado en la tabla 3, con lo que se permite clasificar el tamaño de la empresa en estudio como micro. Por lo que el trato que se dará a esta investigación en adelante, será de microempresa sin embargo se analizarán las opciones para las pequeñas y medianas empresas debido a la relación intrínseca que presentan.

Es importante estandarizar las clasificaciones de las unidades de negocio, ya que para efectos de elegibilidad una micro no puede entrar a los programas dirigidos a pequeñas y medianas empresas y viceversa, sin embargo, si dentro de esta estratificación se homologan los criterios como lo hace la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL) es decir, por qué no pensar en un esquema de apoyo financiero donde el Micro empresario aspire a apoyos estructurados para pequeños y medianos, o incluso en sentido opuesto que un empresa clasificada como mediana aspire a un micro crédito.

*Caso: micro empresa comercializadora en Quintana Roo:*

Esta investigación se realiza en un esquema correlacional debido a que las propuestas financieras presentadas en este documento corresponden a alternativas crediticias con características similares para un mismo fin, la capitalización del caso de estudio. Por tanto se comparan opciones financieras con características similares y se dice transversal debido a que la empresa requiere elegir la opción más conveniente para su fin. Existen alternativas que permitan el logro del recurso, esto se define con un enfoque analítico, que establece los conceptos y variables requeridos de forma práctica para la adquisición de fondos de financiamiento. De igual manera esta investigación se considera transversal para identificar qué características de las microempresas les permiten ser competitivas para mantenerse dentro del mercado y ampliar sus posibilidades de sobrevivencia.

Para seleccionar la metodología de los productos financieros se utilizó un criterio que tomó en cuenta a las entidades gubernamentales y privadas, (Sánchez, Conde, Aguirre y Romero 2013) sin embargo los juicios hacia la empresa en cuestión se considera viables, lo cual, pone al descubierto que la edad de la empresa los giros y la permanencia en el mercado se convierten en criterios indispensables para otorgamiento de este tipo de productos financieros.

No se utilizó instrumento, salvo la investigación documental para realizar el análisis comparativo y de aspiración a los productos financieros. La herramienta anterior permite de forma clara identificar las opciones con las que la unidad de negocio cuenta para la toma de decisiones,

este análisis lleva una evaluación cuantitativa donde se consideran los intereses que tendría que pagar la compañía y el costo beneficio del crédito. (Requisitos compromisos, riesgo etc.)

*Contextualización de la unidad de negocio;*

La empresa que para términos prácticos llamaremos CDBA está dada de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito público, con licencia de funcionamiento del Estado de Quintana Roo, y Acta constitutiva con un Administrador único y dos socios, con un capital inicial de \$150,000 pesos Mexicanos en Activos, aportados al 90% y 5% respectivamente. RFC. CSU130115R73. El giro de esta empresa es comercializar unidades pesadas como camiones urbanos o autobuses y los consumibles que puedan utilizar estos, por ejemplo balatas, embragues y refacciones para frenos.

Se encuentra ubicada en Cancún Quintana Roo, y el nicho que atiende, está directamente relacionado con todas aquellas transportistas que se encuentran en la misma localidad, con miras a expandirse a todo el corredor turístico. CDBA, tiene una cuenta corriente en un banco, en este caso "BANAMEX" con un saldo promedio de \$135,000 pesos mexicanos y desea una línea de crédito para financiar los consumibles de las unidades vendidas (incrementar inventarios) y no descapitalizarse para poder aumentar la gama de productos y ofrecer a su vez, crédito a sus clientes.

Por tanto la primer opción sería su casa bancaria, (Palomo González, 2005), nos dice que por definición, la PYMES, no tiene la apertura para crecer por esta falta de financiamiento y que de igual manera es factor determinante la capacitación que se le brinda a los colaboradores de dichas unidades de negocio, y que los estudios sobre este tema permitirían análisis más formales sobre estos fenómenos.

Sometiendo a CDBA al análisis de su Banco, nos encontramos con los siguientes requisitos:

- Antigüedad fiscal de 2 años,
- Firma del 80% del accionariado (en este caso sólo firma el Administrador único. y no debe haber cambio de accionariado en el último año)
- Copias de: Identificación,
- RFC y comprobantes de domicilio
- Cheques devueltos sin fondos: Máximo tres en los últimos 3 meses

*Por lo anterior CDBA no es candidato por tener menos de dos Años de vida, aunque su administrador único, mediante un préstamo personal, con un banco, (Banamex) pudo obtener un préstamo personal por \$100,000 pesos mexicanos.*

Es importante resaltar la jerarquía de este tipo de empresas, ya que la base de la economía mexicana esta intrínsecamente relacionada con esta actividad. Como se mencionó anteriormente de las MiPyMes, es de suma importancia ya que representan el 99.8% del sector empresarial, es de suma importancia generar programas institucionales que fomenten el crecimiento de dicho sector, y analizar la efectividad de estos programas en un periodo determinado así como lo proponen Sánchez y Valdés, (2011)

En vista de los requisitos que se ocupan para la disposición del recurso en la iniciativa privada, se somete a CDBA, a los apoyos que el gobierno Federal proporciona para este tipo de estructuras. Como primer punto se decide revisar los programas de la Secretaría de Economía del gobierno mexicano mismos que propone en su portal oficial. Al no encontrar algún programa con el que la empresa se identifique, vía telefónica se contacta a un asesor de dicha secretaria, este asesor remite al administrador único, al Instituto Nacional del Emprendedor, (INADEM), que al revisar que la empresa en cuestión ya se encuentra constituida y tiene procesos, sistema de facturación y un organigrama definido, le denomina como NO EMPRENDEDOR, y envía posteriormente a El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM), programa federal de la Secretaría de Economía creado en el año 2001 con el propósito de instituir una política pública de fomento a las micro finanzas en México.

Y así CDBA, ingresa al mundo de microempresarios, con micro apoyos y micro financieras, PRONAFIM, cuenta con entidades financieras que cabe señalar, son Privadas, y cuentan con sus políticas programas y requisitos, y la empresa debe de cumplir con dichos requisitos. Al estar dividíos por regiones las empresas que atienden la zona geográfica donde se encuentra CDBA son alrededor de 10 instituciones sin embargo solo los siguientes otorgarían el crédito a esta micro empresa:

De estas compañías dedicadas a el micro financiamiento, cada una presento posiciones y limitantes diferentes, una de ellas es que debido a que la compañía no la maneja la esposa del administrador solo pueden financiar montos que van de \$500 00/100 pesos mexicanos hasta 15,000 00/100 pesos mexicanos.

Quedando solo Apoyo Económico Familiar, S.A. de C.V., SOFOM ENR, Te Creemos, S.A. de C.V., SOFIPO, es de suma importancia señalar que ninguna entidad financiera solicita acta constitutiva, no se interesa por el producto o la actividad de la micro empresa, solicitan estados de cuenta o muestran algún interés por acercarse a la empresa. Más bien toman a la persona Física que representa a la persona Moral y a esta persona la hacen el sujeto de crédito, sin importar que

la capacidad de pago de esta persona ya se encuentre limitada debido al finamiento que obtuvo al inicializar el proyecto de CDBA.

Apoyo Económico Familiar, S.A. de C.V., SOFOM ENR

Dirección: Insurgentes Sur, No. 1228 Piso 5 Col. Tlacoquemécatl del Valle, C.P. 03200 Benito Juárez, Distrito Federal <http://www.apoyoeconomico.com.mx>/ Tel: 01 800 223-3233, (55) 2282-7670

Te Creemos, S.A. de C.V., SOFIPO

Dirección: Av. México, No. 203 Planta baja Col. Hipódromo Condesa, C.P. 06170 Cuauhtémoc, Distrito Federal <http://www.tecreemos.com/> Teléfonos: 01 800 400-2233 (55) 5584-2233

Las condiciones para obtener crédito en Apoyo Económico Familiar, S.A. de C.V. son las siguientes si el Administrador único, es pre aprobado ellos deciden el monto del crédito que puede llegar hasta 50,000 00/100 pesos Mexicanos. Y los requisitos van desde los últimos 3 estados de cuenta del Administrador hasta la hoja de retención de Impuestos del crédito de la casa personal del administrador.

En el caso de Te Creemos, S.A. de C.V, solicitan como requisitos Identificación oficial, del administrador, y piden en garantía o algún vehículo o alguna casa o propiedad. Y como condición ponen comprar la deuda inicial de BANEMX, para que solo se le deba a esta entidad financiera, entienden que la capacidad de paga está limitada sin embargo juzgan que la empresa hoy se encuentra generando recursos. El monto sería de \$156,000 00/100 pesos Mexicanos, y se tendrían que garantizar con propiedades un monto de \$200,000 00/100 pesos Mexicanos.

Estas condiciones, trámites y requisitos no hacen atractivo el financiamiento con este tipo de instituciones. Ni siquiera se entra en detalle de revisar tasas de interés facilidad de pago, todas y cada una de las instituciones dejaron en claro que el sujeto de préstamos es el Administrador único de la empresa NO SE LE TRAMITA NINGUN CREDITO A LA MICROEMPRESA.

### **Resultados esperados**

La importancia de las MiPyMes, está determinada entre otros aspectos por la aportación que hacen a la generación de empleos en la contribución a la inversión y al abastecimiento de aquellos nichos de mercado no cubiertos por la gran industria, entre otros. Sin embargo la permanecía o la

vida de estas unidades de negocio, hacen que las entidades financieras utilicen criterios estrictos para la selección de sus otorgamientos y esto deriva en una serie de requisitos que son complicados cumplir para dichas empresas.

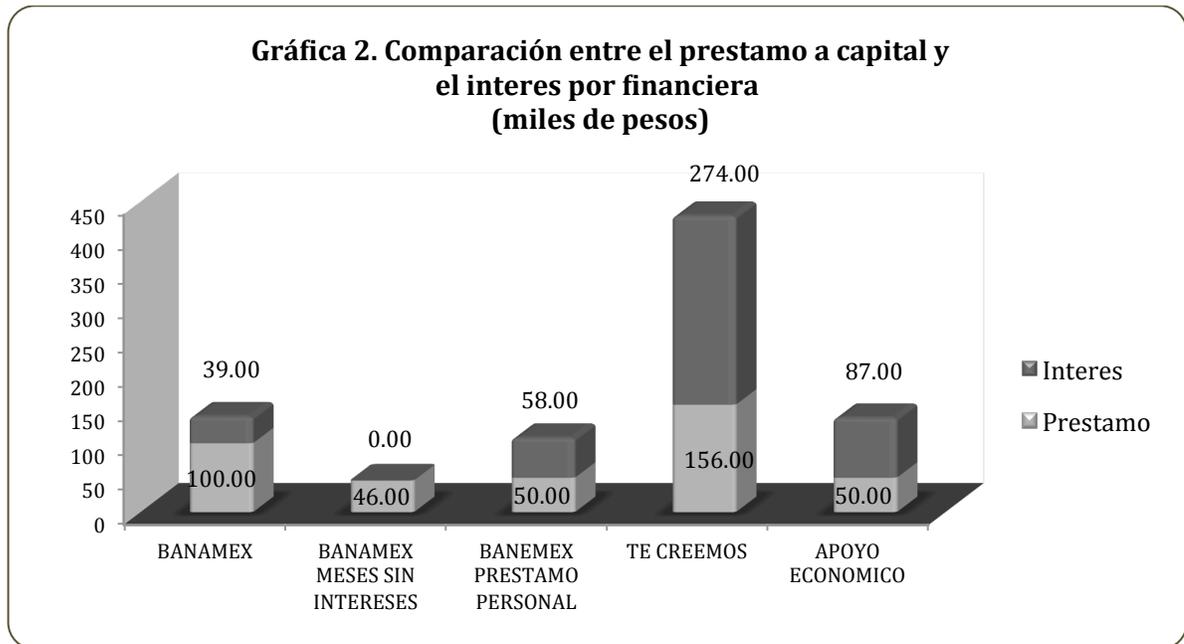
Con la premisa de obtener financiamiento, se consultan las convocatorias tanto de Secretaría de Economía como las del INADEM, siendo remitido al final a PRONAFIM, entidad gubernamental que mediante micro financieras privadas, propone un crédito, con algunas diferencias en requisitos, este financiamiento se tramita de forma directa al Administrador único, y es obligatoria presentar garantías del pago (escrituras facturas de vehículos, avales etc.). Y genera obligaciones de interés por pagar de 0.76 pesos mexicanos por cada peso que se entregó a préstamo. En un plazo estipulado a 36 meses.

Por lo que este estudio a CDBA conocer en primera instancia el tipo de insuficiencia financiera que requiere cubrir, a partir de este conocimiento, se identifico, analizar y seleccionar los productos crediticios y apoyos gubernamentales a los que en determinado momento puede acceder y que serían adecuados, con el fin de obtener recursos económicos, sin que ello le implique un riesgo financiero. A mayor profundidad este ejercicio admitió, el análisis interno de dicha compañía a efectos de un acercamiento de estructura que no se generó al crear dicha empresa.

La situación actual en comparativa con lo que puede acceder, en la rúbrica de financiamiento se puede definir como; CDBA, cuenta con un crédito que se tramita a través de su Administrador Único y que genera obligaciones de interés por pagar de .39 pesos mexicanos por cada peso que se entregó a préstamo. En un plazo estipulado a 36 meses. Cabe señalar que este recurso se tramita sin acceder a el apoyo de ninguna institución gubernamental y esta soportado por el historial crediticio del Administrador.

En la gráfica 1 se presenta la información que los micros financieros proponen, contrastando de igual manera esquemas de la banca privada, se observan condiciones de pago con altos intereses y requisitos que comprometen de manera significativa el patrimonio de la empresa, esto con el fin de garantizar el pago y autorizar los préstamos; tal es el caso de la financiera **Te Creemos**,

Por tanto estas opciones no son convenientes para las MiPyMes, bajo estas características es mucho más viable trabajar con préstamos personales que no son tan agresivos en las tasas de interés, y que incluso en determinado valor permiten negociar montos menores a la deuda en pagos diferidos a meses sin interés como es el caso de BANAMEX.



GRÁFICA 2. COMPARACIÓN ENTRE EL PRÉSTAMO CAPITAL Y EL INTERÉS POR FINANCIERA (MILES DE PESOS)

Fuente: Elaboración propia a partir de la información presentada por parte de las financieras.

## Conclusiones

Este trabajo permitió a CDDBA conocer en primera instancia el tipo de insuficiencia financiera que requiere cubrir, a partir de este conocimiento, identificar, analizar y seleccionar los productos crediticio a los que en determinado momento se puede acceder y que serían adecuados para la empresa y así obtener los recursos económicos necesarios sin que ello le implique un riesgo financiero. La tabla 5 presenta la selección de los productos crediticios ofrecidos por parte de las instituciones públicas y privadas. Se toma en cuenta: costo de financiamiento, monto máximo y mínimo que otorgan y el tipo de crédito que manejan.

TABLA 5 FUENTES DE FINANCIAMIENTO APLICABLES PARA ESTE CASO PARTICULAR

<i>Institución</i>	<i>Nombre del programa</i>	<i>del</i>	<i>Situación particular</i>	<i>Destino del recurso</i>	<i>Monto</i>
<b>Secretaría de economía</b>	INADEM		No aplica	Capacitación inicial, constitución de la empresa, gastos de apertura	Dependiendo del intermediario financiero
<b>Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario</b>	Financieras varias		Si aplica	Capital de trabajo o adquisición de activo fijo	Desde \$500.00 hasta \$200,000.00 pesos dependiendo del intermediario financiero
<b>BANAMEX</b>	Crédito MiPyme		No aplica	Capital de trabajo o adquisición de activo fijo	Depende de la situación de la empresa
<b>BANAMEX</b>	Pagos Diferidos		Si aplica	Pago a Proveedores, compra de material.	Pagos Con tarjeta de crédito Personal
<b>BANAMEX</b>	Crédito Personal BANAMEX		Si aplica	Capital de trabajo o adquisición de activo fijo inventarios y equipamiento de la empresa	Hasta \$96,000 pesos

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información de las instituciones financieras.

Por tanto, si el financiamiento es caro y los requisitos comprometen el patrimonio del micro empresario, no es lógico aceptar estos financiamientos, por el contrario adquirir créditos que impliquen un menor pago de intereses sobre el capital, pese a que estos esquemas sean para personas físicas, por ejemplo el administrador de la empresa, permite estructurar el capital a menor costo y fortalecer la permanencia de la comercializadora en el mercado.

Todo esto nos lleva a concluir que los actuales apoyos a los microempresarios aún no son atractivos para lograr un interés en ellos sin que estos representen un riesgo para el ciclo de vida de la empresa ya que se compromete una parte importante del patrimonio, situación distinta en los créditos al consumo dirigido a personas físicas. Por ello se propone realizar una detallada revisión de los programas para el fortalecimiento de las MiPyMes que permitan realmente hacer a dichas empresas más competitivas.

Finalmente este trabajo ayuda a comprender cuál es la realidad que viven este tipo de empresas y nos sirve para seguir realizando investigaciones aún más profundas que impacten en la toma de decisiones de los que elaboran políticas públicas para aumentar el ciclo de vida de estas empresas así como lograr un sector productivo más competitivo a nivel nacional e internacional.

## Bibliografía

- Aragón A., Rubio Bañón, A., Serna Jiménez, A. M., & Chablé Sangeado, J. J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 4-12.
- Aybar C., Casino Martínez, A., & López Gracia, J. (2003). Estrategia y estructura de capital en la PYME: una aproximación empírica. *Estudios de Economía Aplicada*, 21(1), 27-52.
- Bădulescu, D. (2010). SMEs Financing: the Extent of Need and the Responses of Different Credit Structures. *Theoretical and Applied Economics*, XVII(7), 25-36.
- Byrd, K., W. Ross, L., & E. W. Glackin, C. (2013). A Preliminary Causal Analysis of Small Business Access to Credit during Economic Expansion and Contraction. *Journal of Applied Finance & Banking*, 3(5), 77-84.
- Cole, R. A. (2008). What do we know about the capital structure of privately held Evidence from the Surveys of Small Business Finance. *Munich Personal RePEc Archive*, 1-58.
- de la Torre, A., Martínez Pería, M. S., & Schmukler, S. L. (2010). Bank involvement with SMEs: Beyond relationship lending. *Journal of Banking & Finance*, 34, 2280-2293.
- Degryse, H., de Goeij, P., & Kappert, P. (2012). The impact of firm and industry characteristics on small firms' capital structure. *Small Bus Econ*, 431-447.
- EL BANCO MUNDIAL. (s.f.). Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>
- García J., García Soto, P., & Domenge Muñoz, R. (2012). Determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en México. *Contaduría y Administración*, 57(3), 67-96.
- García A. (2007). *Sistema financiero mexicano y el mercado de derivados*. Veracruz : Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007b/](http://www.eumed.net/libros/2007b/).
- González R., & Díaz Flores, M. (2010). Desempeño regional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del sector manufacturero. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 31-38.
- INEGI, M. p. (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos*. D.F.: INEGI.
- Lecuona R. (2007). El Financiamiento de las Pymes en México: la experiencia reciente. *Economíaunam*, 6(17), 69-91.
- Robb A., & T. Robinson, D. (2010). THE CAPITAL STRUCTURE DECISIONS OF NEW FIRMS. *NBER Working Paper No. 16272*, 2-47.
- Maria G., Rault, C., Sova, R., & Sova, A. (2009). Financial Development and Economic Growth: Evidence from Ten New EU Members. *Economics and Finance Working Paper Series*, 09-37.
- May F. J. (2010). LA EFECTIVIDAD DEL PLAN NACIONAL DE FRANQUICIAS PARA LAS MIPYME EN MÉXICO, CASO MUNICIPIO BENITO JUÁREZ, QUINTANA ROO. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACIÓN & FINANZAS*, 3(2), 117-131.
- Navarrete E., & Sansores Guerrero, E. (2010). La estructura de capital de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Quintana Roo. *Investigación y Ciencia*, 18(49), 48-53.
- Padilla-Pérez, R., & Fenton Ontañón, R. (2013). Financiamiento de la banca comercial para las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *REVISTA CEPAL* 111, 7-22.

- Palacín M. J., & Ramírez Herrera, L. M. (2013). ¿ES LA DEUDA DE LAS PYMES ESPAÑOLAS UN ASUNTO REGIONAL? *Ei*, 3(89), 159-165.
- Palomo M. A. (2005). Los porcesos de gestión y la Problemática de las PYMES. *Ingenierías*, VIII(28), 25-31.
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas .
- Sánchez C., J. J., Osorio G., J., & Bean M., E. (Mayo de 2007). ALGUNAS APROXIMACIONES AL PROBLEMA DE FINANCIAMIENTO DE LAS PYMES EN COLOMBIA. *Scientia et Technica Año XIII*(34).
- Sánchez M. C., Conde Islas, A. Á., Aguirre y Hernández, F., & Romero Flores, E. A. (2013). ELECCIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA UNA EMPRESA. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(1).
- Sánchez C. G., & Valdés Flores, P. (2011). EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL DE LOS PROGRAMAS DE APOYO A LAS MIPYMES EN MÉXICO. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 4(2), 83-101.
- Sansores E., Navarrete Marneou, E., & Esparza Aguilar, J. L. (2010). *El impacto de las políticas de apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México*. *Gestion joven*(5), 2-11.

# México y su política exterior, la importancia de fortalecer las pymes nacionales

Margarita Beltrán Díaz  
Remigio Cabral Dorado  
*Universidad de Quintana Roo*  
mbeltran@uqroo.edu.mx

## Resumen

A través del presente análisis se pretende evidenciar lo que se ha hecho respecto a la política exterior de nuestro país en los últimos años. La manifestación y comprensión de aciertos y fracasos, ayudarán a determinar una estrategia acertada en términos de comercio exterior, siempre con la finalidad de crecimiento y mejora dentro de las pequeñas y medianas empresas, contribuyendo aún más al porcentaje del PIB nacional. Se desarrollan temas de relevancia para México como son la Seguridad Nacional, la Migración, Derechos humanos y Cambio Climático; y como ellos han repercutido en las relaciones de cooperación internacional entre países de América Latina y el Caribe, así como de la Unión Europea. Esto último finalmente crea los pilotes de construcción en relaciones de cordialidad política, que permitirán la creación de nuevos Tratados y Acuerdos comerciales para beneficios bilaterales y/o multilaterales. En una segunda instancia, es ayudar al emprendedor comprometido, sobre la importancia del ambiente externo, así como del conocimiento de algunas organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales que aportan capacitación, conocimiento y finanzas para el crecimiento de sus pequeñas y medianas empresas.

## Abstract

Through the following analysis the objective will be to understand what has been done with regard to foreign policy of our country over the last few years. The manifestation and comprehension of successes and failures will help in defining a targeted strategy in terms of foreign commercial trade, always with the objective of growth for the small and medium sized companies, thus contributing even more to the national GDP. Relevant issues for Mexico are being developed in the fields such as National Security, Immigration, Human Rights and Climate Change. And how they affect in international relations between countries in Latin America and the Caribbean, as well as within the EU. This has finally created the building blocks for amicable political relationships that will allow for the creation of new commercial Treaties and Agreements for bilateral and even multilateral benefits. As a second consequence, the committed entrepreneur will be helped to focus on an external approach as well as the knowledge of organizations both public and private, national and international, who can bring to the table training, knowledge and financial aid for the growth of its small and medium companies.

## Introducción

Lejos de ser un tema trillado, lo que se pretende con este estudio, es evidenciar lo que se ha hecho respecto a la política exterior de nuestro país, sus aciertos y fracasos, lo que se ha propuesto

gubernamentalmente como metas; y como todo ello repercute en la pequeñas y medianas empresas nacionales. Éstas últimas son de vital importancia en la contribución al PIB nacional, en la generación de empleos y en la creación de la competitividad entre otros aspectos, pero a su vez; son un punto de alarma debido a que aproximadamente el 80% de ellas no superan los dos primeros años de vida, es evidente la carencia de capacitación empresarial y con ello de estrategias adecuadas, se desconocen de los apoyos económicos federales, estatales y municipales para el desarrollo de las mismas; y más lejano aún, no existe la visión y preparación para llevar a cabo relaciones comerciales a nivel internacional.

A través del estudio que se presenta, se hará mención en primera instancia de la política exterior de México con América Latina, los puntos más trascendentes en ella, haciéndose evidente la postura de las pequeñas y medianas empresas a lo largo de este panorama. Posteriormente la política europea, desde el tratado del TLCUEM, la importancia de los Derechos Humanos, el Impacto Ambiental y el tema de Seguridad en México; haciendo hincapié sobre las entidades que existen a nivel nacional y en Europa para el apoyo al crecimiento y desarrollo de las Pymes.

## **Objetivos**

- Crear en el empresario de las pequeñas y medianas empresas nacionales, el conocimiento y la motivación por la situación actual del país; de forma tal de capacitarse mejor para crear una visión empresarial mucho más objetiva, y finalmente; productiva.
- Crear no solo en el empresario, sino en el lector en general; la conciencia de la importancia de los Tratados y Acuerdos Comerciales que tiene México con países de Latinoamérica, el Caribe y Europa; aprovechando de sus ventajas y aprendiendo de los errores en los mismos.
- Conocimiento empresarial hacia pequeñas y medianas empresas sobre las organizaciones que pueden apoyar al desarrollo y crecimiento de las mismas, no solo para formar parte de la competitividad nacional, sino también extranjera.
- Sensibilizar a todo lector sobre algunos temas de la política mexicana como soporte en la cooperación y comercio internacional.

## **Desarrollo Temático**

La política exterior de México con países latinoamericanos tiene parámetros muy diferentes de los que se presentan con Estados Unidos, sin embargo es muy importante hacer mención de ambos,

ya que definitivamente están relacionados considerando que México es el actor central de ésta política. Las determinaciones, acuerdos y resultados de un lado de la historia, pueden ocasionar respuestas, reacciones y acuerdos muy diferentes en la otra parte. Durante el sexenio de Vicente Fox, se atrofiaron las relaciones con Cuba, Venezuela, Bolivia y Argentina; y justo en este periodo fue muy cuestionada internacionalmente la posición de México referente a los Derechos Humanos.

Posteriormente, y durante gobierno de Felipe Calderón; se trataron de subsanar algunas de éstas relaciones políticas (Cuba\*), sin embargo al gobierno de Calderón le faltó visión estratégica y capacidad de operación política para acceder a mercados en el exterior, sobre todo entre países emergentes que se caracterizan por presentar un crecimiento económico a nivel mundial, obteniendo mayores beneficios a través de su apertura unilateral. (\*En el Segundo Informe de gobierno del Presidente Enrique Peña Nieto, se expresa que la negociaciones entre México y Cuba; concluyeron en Octubre de 2013. Ello habla de una nueva relación política entre los países y mejora de los Derechos Humanos entre ambos, lo que repercute en el inicio de nuevas y benéficas relaciones comerciales, de donde emane: “la incorporación de nuevas preferencias arancelarias, profundizándose las ya existentes. Una vez en vigor los protocolos modificados, las empresas mexicanas tendrán acceso preferencial a través de 1,623 fracciones arancelarias más, respecto a las 152 que operaban antes de las nuevas negociaciones” Disponible en: [www.presidencia.gob.mx/segundoinforme](http://www.presidencia.gob.mx/segundoinforme)

En términos de Derechos Humanos, la actual postura de México es la de ser Internacionalista y Colaborativa; en donde entidades como la Comisión Interamericana y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, vigilan su cumplimiento. Debemos recalcar, que este tema ha sido muy cuestionado, no solo por lo que se expresó con anterioridad, sino también por la respuesta que se presentó durante el gobierno de Felipe Calderón ante el crimen organizado. Sin embargo; y pese a duras críticas internacionales, no se ha negado esta actuación, lo que sitúa a México como un estado democrático, en donde existe un reconocimiento de los problemas mediante la apertura política al régimen internacional de Derechos Humanos para enfrentar y superar la situación,(González, G). Cabe señalar que el papel que juega la Secretaría de Relaciones Exteriores deberá ser la de ser un actor propositivo y dinámico que impuse el cumplimiento en el ámbito interno de las obligaciones internacionales. De igual forma, nuestro país también debe incidir directamente en la conducta de todos los Estados y en la cobertura de las necesidades financieras del régimen multilateral; siendo necesario una participación económica

(por muy modesta que sea) a organismos como el Alto Comisionado de Derechos Humanos de las Naciones Unidas y como se ha venido mencionando, la Comisión y Corte Interamericanas de Derechos Humanos. Además, el poner en práctica la reforma que se llevó a cabo en el Artículo 89 Constitucional, fracción X de la Constitución Mexicana, por la cual se introduce: “el respeto, la protección y la promoción de los Derechos Humanos”, como principio normativo que debe guiar la política exterior; es fundamental para México. Al respecto, los legisladores de los diferentes partidos políticos que votaron por unanimidad por este artículo; dejaron bien asentado lo que se debe continuar como política exterior en los próximos sexenios.

Como se observa, el tema de los Derechos Humanos es muy vasto e importante, y no solo atañe a la política exterior respecto a Latinoamérica y Estados Unidos, también lo es como postura y relaciones comerciales con la Unión Europea (como se analizará más adelante), con países de Asia, de África; y en general con todo el mundo dentro de un ámbito global. Es evidente que México debe recuperar su prestigio -palabra de mucho peso y responsabilidad- como potencia regional, para que pueda actuar en la cooperación entre los países de América Latina y dar apoyo a la solución de problemas económicos, de migración, de seguridad nacional y exterior; de donde deriva una relación comercial más sólida y benéfica para las empresas de los países participantes. Muy especialmente deben invertirse recursos financieros en la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (de reciente formación), de tal forma de promover el crecimiento económico y los problemas sociales de la región. El tema hasta ahora tratado como el de los Derechos Humanos, es crucial para poder llevar a cabo una política de Comercio Exterior con armonía, y en donde se puedan lograr objetivos tan importantes como la importación y exportación de productos, y por ende; el crecimiento y desarrollo de empresas.(Prado Lallande, J.P.(2011) y González, G., Schiavon,J.A. (2010)

La interacción bilateral ente México y países de Latinoamérica o del Caribe como por ejemplo Cuba, u otras regiones del mundo; no pueden comprenderse sin visualizar los efectos que puedan surgir en la relación de México con Estados Unidos. Sobre este punto, el cual es muy delicado y a su vez áspero de presentar; con una historia muy fuerte como prólogo, y con una marcada relación comercial como introducción, muestra a México como un país en donde sus gobernantes actuales deben sacar ventaja de los puntos negativos y positivos de esa relación bilateral; siendo de vital importancia el garantizar la Seguridad de la frontera y la Estabilidad del país. Para Estados Unidos y a raíz del atentado del 11 de Septiembre, los temas sobre seguridad, terrorismo, crimen organizado y migración irregular, son temas fundamentales; y donde México

debe actuar con firmeza, corrigiendo lo que se ha venido haciendo hasta ahora; de tal forma de mantener sí una presencia participativa, pero a su vez **Reguladora** (mantener la soberanía nacional) y no dejar la actuación en manos extranjeras la resolución de problemas por una “situación de cómodo”. Tal es el caso de la contratación de trabajadores en manos de funcionarios y particulares extranjeros (la mayoría de ellos estadounidenses), debido a la falta de conciencia por parte de los legisladores y la necesidad de revisar la Ley del Trabajo y los artículos constitucionales que rigen el contrato de trabajadores por extranjeros en territorio nacional. (Santa Cruz, A. Historia de las Relaciones Internacionales de México)

El tema de Seguridad Nacional se está volviendo mucho más preciso a medida que avanzamos en la historia, por ejemplo: el ex presidente Vicente Fox planteó el hecho de crear una agenda de riesgos de tal forma de alcanzar el desarrollo una agenda preventiva; sin embargo, el gobierno de Felipe Calderón mantiene la defensa de la soberanía y la integridad del territorio como elementos fundamentales, pero enfatiza como aspectos de mayor relevancia el narcotráfico y los flujos ilegales de migrantes por territorio nacional e internacional. Para estos serios y grandes problemas que crecen como una grande y compleja red, en donde también están involucrados instituciones policíacas y probablemente miembros del gobierno, todos bajo el común denominador de la corrupción; verdaderamente se requiere de un fortalecimiento en primera instancia, de todas las instituciones de justicia y penitenciarias mexicanas; y en un segundo momento el establecimiento de estrategias de cooperación y justicia con países de la frontera sur. (Gobierno de Felipe Calderón)

En lo referente a la política migratoria, no solamente hay que enfocarla desde el punto de vista bilateral en cuanto a los países de las fronteras norte y sur, es muy importante también considerarle desde el punto de vista unilateral, ya que la comunidad mexicana que radica en el exterior representa un factor de trascendencia dentro de la economía nacional, como puntos de comercio nacional e internacional y movilidad poblacional entre otros; teniendo como base primordial el control del crecimiento poblacional en México (de acuerdo a datos de INEGI, en 2010 se observó un crecimiento poblacional de 4 millones!, lo que desafortunadamente refleja que falta mucho sobre **Educación** en todo país). En este tema cabe mencionar que la CANAPO, órgano encargado de monitorear y diseñar las políticas públicas con respecto a la población, no ha cumplido adecuadamente con estas funciones. Siempre por esta cuestión de la política migratoria unilateral, se han creado: el Programa de Comunidades mexicanas en el exterior, la

Matricula consular, Semáforo Fiscal, Programa Paisano, Grupos Beta, Programas 3x1, Voto en el exterior, Instituto mexicano en el exterior, etc.

Durante el sexenio de Vicente Fox (2000-2006), el problema de la migración hacia Estados Unidos, se caracterizó por tener una reacción proactiva respecto a un posible acuerdo migratorio, situación que no continuó durante el sexenio de Felipe Calderón; en donde más bien existió una desarticulación de los planteamientos tratados con anterioridad y con ello un rezago sobre el tema. En la actualidad, la Ley de Migración de 2011 se aboca principalmente al fenómeno de la migración en tránsito, sumado a sus problemáticas políticas, sociales y humanitarias; sin embargo ha quedado pendiente el reglamento de esta Ley (avances muy insignificantes), el cual no ha podido ser condensado en las distintas instituciones y organizaciones de la sociedad civil. Pese a que el problema de la migración se “vive” con suma intensidad, se reconoce que la corrupción y el coyotaje son factores siempre presentes en la trata de personas para ambas fronteras; siendo significativo el hecho de que en muchos de los casos, este tipo de situaciones están siendo controladas por el crimen organizado lo que se ha convertido en un sistema de extorsión y explotación a lo largo de la ruta migratoria. Otra razón de peso por lo que las cuestiones con Estados Unidos no son ajenas a lo que sucede en la frontera con Centroamérica, es que México es considerado como un territorio de “transición” para llegar al destino final que son los Estados Unidos, intensificándose así la fricción de la política exterior fronteriza con el vecino país del norte en lo referente a garantizar la seguridad de la frontera y la estabilidad mexicana. (Velázquez Flores, J.P. La Iniciativa Mérida)

En resumen respecto a los temas de Seguridad y Migración, México y los países de la Región Andina, deben coordinar sus políticas para proteger y defender a los migrantes de la región, y un poco que no para nada irrelevante, es el hecho de que una coalición latinoamericana, puede funcionar como un mecanismo de presión y gestión para manipular la Reforma Migratoria.

Teniendo como base lo anteriormente expuesto, es evidente que las relaciones de **cooperación entre los países latinoamericanos y del Caribe con México**, son puntos clave en la economía nacional y por ende en el **desarrollo de las pequeñas y medianas empresas**. En la actualidad, México contribuye con un poco más del 2% al intercambio mundial comercial global; de donde se deslinda su papel como exportador: con un porcentaje del 78% del mercado estadounidense, un 3% hacia Canadá, 1.7% para China, 1.6% para Colombia, 1.4% para Brasil, España y Alemania en el 2011. Se hace hincapié que la crisis financiera y económica desatada en 2008, cambió los ejes de la economía mundial, es decir; los mercados del Sur y Pacífico están

entrando a ser partícipes. Referente al papel de México como importador, es de interés mencionar que si existe un cambio respecto a lo sucedido en los años noventas, pues Estados Unidos ha pasado de ser un mercado con 76% del total de sus importaciones, a un 50% en la actualidad. Justamente es una de las pruebas de diversificación de mercado y de fronteras en respuesta a los cambios que debe tener la economía interna. México importa a países como Alemania, Italia y España en 6.2%, Asia Pacífico un 26.7% (China, Japón, Corea del Sur, Taipei Chino y Malasia), Canadá 2.7% y Brasil 1.3%. Al respecto, y de acuerdo con datos de INEGI, 2010; tres cuartas partes de las importaciones mexicanas fueron insumos 76.2%, para el sector manufacturero y bienes de capital fueron 10% y para bienes de consumo 1.3%. (Simon, J.E. Trade Tensions)

Han sucedido varios cambios en el comercio exterior de México, y si se valora su posicionamiento dentro de los lugares de exportación mundial; ha cambiado de ocupar un 7° lugar en el 2001 (con 158.5mmd aprox.), a un 10° en 2010 (con 298.3mmd aprox.). El motivo de tales cambios radica en la mentalidad y actuación estratégica que se vino manejando hasta los años noventas, como fue el considerar a México como una plataforma de acercamiento hacia el importador más grande a nivel mundial (USA); lo que permitió incrementar sus exportaciones (15.1%) en un promedio anual, valor que superaba al promedio mundial (6.5). La estrategia comercial que se llevó a cabo fueron las negociaciones a través de Tratados de Libre comercio con la Unión Europea (se verá a continuación), con la Asociación Europea de Libre Comercio, con Israel e incluso con América Latina. Hablando del índice de competitividad Global del Foro Económico Mundial durante el año 2000, México paso de ocupar el lugar 42° a inicios de la década; al número 58° durante el periodo del 2011 al 2012; y para el caso de América Latina cayó del 2° al 5° durante el mismo periodo. Es de considerarse que estos valores incluyeron en un principio a 75 países, y ya para el último periodo en consideración (2011-2012), el índice se extendió a 142 países. (Hague, W)

A continuación se da inicio a la segunda parte de este trabajo que tiene que ver con las Relaciones Comerciales de México con la Unión Europea. ¿Por qué es tan importante este hecho?; en principio debido a una gran apertura de cooperación empresarial, la cual no ha sido fácil, tratándose sobre todo porque se trata de mercados maduros, que no solo crean un reto en cuanto a relaciones comerciales; sino también crean un aprendizaje competitivo muy importante para las Pymes nacionales. De aquí se deslinda el conocimiento de entidades que existen en nuestro país y en países extranjeros, que están dispuestas a apoyar a éstas empresas siempre y cuando se tenga la determinación de trabajar y salir adelante.

A partir de enero del 2007, la Unión Europea incrementó a 27 países; y con todo y ello se pueden distinguir a los más ricos y altamente desarrollados como lo son: Alemania, Francia, Italia, Reino Unido de Gran Bretaña del Norte e Irlanda del Norte, también se pueden evidenciar a las potencias intermedias como Bélgica, Finlandia, Países Bajos y Suecia; así como países con problemas internos graves como España y Chipre. Las diferencias primordiales entre los países que se agregaron y los fundadores, son evidentes en factores como la productividad, el ingreso per cápita y las expectativas de vida y salud. Se señala además, que OgnianHishow de la Federación Alemana de Ciencia y Tecnología, señaló que no se incrementarán en los 12 a flujos de inversión, ni traslado masivo de puestos de trabajo hasta después de 20 años. (Lebrija,A,, Sberro, S., México-Unión Europea)

Es interesante conocer que el Tratado de la Unión Europea (TUE), fue firmado en Maastricht el 7 de Febrero de 1992, entrando en vigor el 1 de Noviembre de 1993. Este Tratado es el resultado de elementos externos como el hundimiento del comunismo en Europa del Este y la perspectiva de la reunificación alemana, que dieron lugar al compromiso de reforzar la posición internacional de la Comunidad. De igual forma, los elementos internos que influenciaron a la formación del Tratado fue el hecho de que los Estados miembros deseaban prolongar los progresos realizados por el Acta Única Europea, por medio de otras reformas. Dentro de los objetivos esenciales que presenta el Tratado de Maastricht se encuentran: 1) el refuerzo a la legitimidad democrática de las instituciones, 2) la mejora de la eficacia de las instituciones, 3) la instauración de una unión económica monetaria, 4) el desarrollo de la dimensión social de la Comunidad y 5) la institución de una política exterior y de seguridad común. A respecto, y haciendo énfasis en el primero y último de los objetivos, son conceptos que señalan parte del perfil de las empresas de la Unión Europea, y que de consecuencia características que se buscan en los “partners” comerciales de otros países; por ello la democracia de México (aún en construcción) debe proceder de forma más firme para mejorar la imagen de país, dejando de lado la protección de los monopolios y empresas estatales en materias de energía y del petróleo (política nostálgica); dando paso a las nuevas Reformas Energéticas, de acuerdo a lo estipulado en el Segundo Informe Presidencial de Enrique Peña Nieto, septiembre 2014. (4.5.1 Impulsar el desarrollo e innovación tecnológica de las telecomunicaciones, que amplíe la cobertura y accesibilidad para impulsar mejores servicios y promover la competencia. 4.6.1 Asegurar el abastecimiento de petróleo crudo, gas natural y petrolíferos que demanda el país). Lo mismo estaría sucediendo con el problema de la seguridad nacional, del cual se ha hecho ya mención; y en donde se necesita trabajar mucho aclarando, que

NO es solo por cuestión de imagen internacional, sino porque verdaderamente se requiere una solución definitiva a seguir en los próximos años.

El Tratado de Maastricht ha sufrido varias modificaciones a lo largo de los años, siendo la última en el 2007, en el Tratado de Lisboa. En él se introducen importantes reformas, y se establece un nuevo reparto de competencias entre la Unión Europea y los Estados miembros; de igual forma se proponen nuevos procesos en la toma de decisiones entre los 27 miembros, dota a las instituciones de la capacidad de legislar (políticas internas) y otorga competencias en nuevos ámbitos políticos.

La introducción del procedimiento de codecisión, representa un paso decisivo en la evolución del Parlamento Europeo (PE) -el cual es una institución política muy joven (en 2014 son 62 años)-, hacia la formación de un auténtico cuerpo legislativo. Desde entonces, el Parlamento Europeo tiene a su cargo dos grandes tareas: ejercer una supervisión y control democrático sobre las demás instituciones de la Unión Europea (UE), y la segunda de ellas va en relación a su intervención de la celebración de acuerdos internacionales, con el ingreso de nuevos Estados y la firma de Tratados Comerciales con otros países.

No todos los países europeos pertenecen a la Unión Europea, tal es el caso de Suiza, Noruega e Islandia; quienes pertenecen a la Asociación Europea del Libre Comercio (AELC), la cual a su vez está asociada a la Unión Europea por medio del Espacio Económico Europeo (EEE). Países como Turquía, Los Balcanes (Serbia, Montenegro, Kosovo y Bosnia- Herzegovina), Rusia, Ucrania, Georgia, etc.; tampoco pertenecen a la Unión Europea. (Lebrija,A., Sberro,S.)

En lo que respecta a las relaciones actuales de México con la Unión Europea, se encuentran tuteladas bajo el “Tratado de Asociación Económica, Concentración Política y Cooperación entre la Unión Europea y México”, conocido también como “Acuerdo Global”, el cual se negoció durante el sexenio de Ernesto Zedillo y entró en vigor en el año 2000. Este tratado fue complementado por acuerdos bilaterales con cada uno de los países miembros de la UE en materia de inversiones y doble tributación; sin embargo otro de los puntos que toca este “Acuerdo Global” se relaciona con el diálogo político, así por ejemplo; en el 2008 se estableció una “Asociación Estratégica”, cuyo objetivo es el discutir temas de interés como los Derechos Humanos, Seguridad, Cambio Climático y Estructura Financiera Internacional.

Existen Programas llamados Bilaterales, que la Unión Europea tiene en aspectos de Ciencia y Tecnología, o bien; aquellos en donde se involucran acuerdos comerciales con pequeñas y medianas empresas, y al respecto se pueden mencionar dos posturas opuestas: positiva y negativa;

ambas enriquecedoras. Desde el punto de vista negativo y hablando específicamente de los acuerdos comerciales de la Unión Europea con México y Latinoamérica, es evidente que los resultados en lo referente a la facilitación del comercio tanto en finanzas, como en materia de unificación, de regulación y reglamentos técnicos; han tardado mucho tiempo y los obstáculos continúan. Es por ello que en un futuro, ya presente (si se permite la expresión), se requieren de acciones de apoyo para cumplir con las fechas y plazos estipulados en la uniformidad de la normativa legal. Aclarando que México tiene un paso adelante, si se considera como un país en donde su democracia está en construcción; situación no factible en otros países como Venezuela y Bolivia que tienden a otro tipo de régimen político en contraposición de los puntos más relevantes que caracteriza a la Unión Europea.

En la actualidad, México ya cuenta con un nuevo marco institucional para la cooperación; y debido a su nivel de ingreso, ya casi no recibe ayuda por parte de la Unión Europea para el desarrollo, por lo que fue retirado de la lista de receptores de ayuda en noviembre de 2011. Sumado a este hecho también se encuentra el tema de “la guerra contra el crimen organizado”, que no obstante se llevó a cabo de forma abierta durante el sexenio pasado (Felipe Calderón) y es un tema que muchos países de la Unión Europea apoyan (existe un consenso de unanimidad sobre este rubro de los 27 países miembros); lamentan los efectos que ésta política tuvo en el campo de los Derechos Humanos. Situación compleja y que ha de subsanarse como ya se ha hablado con anterioridad, y que no solo atañe a las relaciones con Europa. Toda esta postura es enriquecedora, ya que definitivamente son enseñanzas. ([www.presidencia.gob.mx/segundoinforme](http://www.presidencia.gob.mx/segundoinforme))

Sin embargo la parte positiva de este tipo de relaciones comerciales, son todas las aperturas a mercados que se desarrollarán, y que se han venido estipulando en las diferentes reuniones internacionales desde los años noventas. A la fecha, toca a Enrique Peña Nieto continuar de la mejor forma lo ya iniciado; quedando de manifiesto en el Segundo Informe Presidencial (septiembre 2014). Tal es el caso de España en donde se han suscrito 21 instrumentos en materia de lucha contra la delincuencia, cooperación industrial, colaboración en materia de pequeñas y medianas empresas, etc. De igual forma se menciona un relanzamiento de las relaciones con Francia en materia de: Innovación, Cultura, Desarrollo Sustentable, Energía, entre otros. Siempre en esta parte positiva de las relaciones comerciales, se encuentra el apoyo de Nacional Financiera, a través del Eurocentro Nafin. Al interior de estas entidades surge el Programa AL-INVEST, que hasta el 2013 se había desarrollado el número IV. ([www.nafinsa.gob.mx](http://www.nafinsa.gob.mx))

El Programa AL-INVEST se caracteriza por presentar una orientación europea, y surge como otro programa de cooperación; fomentando la creación de empleos e impulsar la generación sostenible de la riqueza; además de brindar apoyo a la internacionalización de las Pymes latinoamericanas a través de una cultura de negocios común. Este Programa está conformado por la Comunidad Europea, del que se benefician tres consorcios latinoamericanos: 1) Consorcio Centro americano, en donde están México y Cuba (CAMC), 2) Consorcio de la Región Andina y 3) Consorcio de Mercosur.. Justamente, a CAMC se apoya en Eurocentro Nafin quien funge como coordinador de las actividades y administrador del presupuesto de los miembros del Consorcio, llevando a cabo la actividad de promoción de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Sus actividades contemplan todas las situaciones posibles en que se encuentran las Pymes, es decir: diagnóstico de la situación, capacitación, asesoría técnica, misiones empresariales de familiarización, ruedas de negocios, agendas especializadas, promoción de la innovación y reforzamiento institucional. En México existen muchos casos de éxito, y para conocerlos se puede consultar de página del propio Eurocentro.

El gobierno de México tiene como gran tarea, el crear esquemas para atraer mayor inversión europea, apoyando empresas mexicanas (sobretudo Pymes); y junto con Europa promover la Democracia, el Respeto, el Cuidado y Equilibrio del medio ambiente y los Derechos Humanos.

## **Conclusiones**

El análisis que se ha redactado, es apenas el inicio de un estudio muy extenso que debe hacerse para comprender el por qué, pese a que existen más de tres millones de Pymes; son en su conjunto las que escasamente contribuyen con el PIB nacional (solo el 20%). Hablando en término generales; a nivel empresarial falta una gran capacitación intrínseca por parte de los fundadores, dueños y/o administradores, evidenciando el desconocimiento (¿desinterés?) por informarse de la política comercial de nuestro país, lo que conlleva a errores en una situación del entorno empresarial.

Problemas de competitividad, de baja productividad y poca diversificación, altos costos en transporte y logística, baja inversión en investigación y desarrollo, escasez de liquidez, exceso de burocracia, desconocimiento de apoyos; son algunos de los factores que afectan a las pequeñas y medianas empresas nacionales; y que necesariamente se debe dar el impulso para el cambio. Definitivamente se han tocado varios puntos, pero también hay que considerar lo que se habló en

este segundo informe de gobierno (sep 2014), por ejemplo, en cláusulas como la 4.2.4 referente a la ampliación a créditos y servicios financieros a través de la Banca de Desarrollo Económico y con ello la infraestructura de pequeñas y medianas empresas; o como la 4.8.4 que habla sobre impulsar a los emprendedores, y fortalecer a la micro, pequeña y mediana empresa, ente otros. Las cuestiones están planteadas, ahora el verdadero reto es ponerlas en práctica, y con ello elaborar objetivas estrategias comerciales; solo así podríamos ser partícipes de una economía global, pero al igual que una Pyme que inicia, México DEBE permanecer como potencia estable dentro del mercado internacional.

México deberá ampliar sus relaciones comerciales con otros países también (esto es un estudio que no está dentro de la presente redacción), tales como el mercado Asiático y del Pacífico, con África, con Australia, o con países ajenos a la Unión Europea; mejorar las relaciones ya existentes con Estados Unidos, Latinoamérica y Europa. Para lograr lo anterior no basta solo con firmar acuerdos y bajar o cancelar aranceles, necesitamos la capacitación de nuestros pequeños y medianos empresarios.

### **Referencias Bibliográficas**

- González, G., (2010) Los Retos Internacionales de México: urgencia de una mirada nueva. México. CIDE
- González, G., Schiavon, J.A., Crow, D., Maldonado, G., (2011) México, las Américas y el Mundo 2010. Política Exterior: Opinión Pública y Líderes. México Editorial CIDE
- Hague, W., Britain and Latin America: Historic Friends, Future Partners (9 Nov, 2010). Canning House, Londres. Disponible en: [www.fco.gov.uk](http://www.fco.gov.uk)
- Lebrija, A., Sberro, S., (2002) México- Unión Europea. México. Editorial Porrúa / ITAM
- López, R., (2010) Crafting Mexico: Intellectuals, Artisans and the State after the revolution. Duke University Press
- Pi Suñer, A., Riguzzi, P, Europa en Mercedes Vega. (2011). Historia de las Relaciones Comerciales de México, 1810-2010, 5(13)
- Prado Lallarde, J.P., La cooperación internacional para el desarrollo de México: ¿herramienta eficaz de comercio exterior? (2010) Relaciones Internacionales, Universidad La Plata, Argentina. 39 (93)
- Saltalamacchia, N., Covarrubias, A., (2011) Derechos Humanos en la Política Exterior. Seis casos latinoamericanos. México. Porrúa / ITAM
- Santa Cruz, A., (2011) International Election Monitoring Sovereignty, and the Western Hemisphere Idea: The Emergent, not the International Norm. México. Universidad de Guadalajara / CIDE
- Santa Cruz, A., América del Norte (2011). Historia de las Relaciones Comerciales de México, 1810 – 2010. México. 1(1)

- Simon, J.E, Trade Tensions Mount (21 Nov, 2010). The 10th Global Trade Alert Report. Disponible en: <http://www.globaltradealert.org/gta-analysis/trade-tensions-mount-10th-gta-report>
- Velázquez Flores, R., Prado Lallande, J.P., (2009). La Iniciativa Mérida: ¿nuevo paradigma de cooperación entre México y Estados Unidos en Seguridad?. México. UNAM / BUAP
- Nacional Financiera, Institución de Banca Múltiple. Disponible en: [www.nafinsa.gob.mx](http://www.nafinsa.gob.mx) [28 Agosto, 2014]
- Segundo Informe de Gobierno del Presidente Enrique Peña Nieto. Disponible en: [www.presidencia.gob.mx/segundoinforme](http://www.presidencia.gob.mx/segundoinforme) [16 de Septiembre, 2014]
- Organización Mundial de Comercio. Disponible en: <http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDBViewData.aspx?Language=E> [25 Agosto 2014]

# Las mipymes mexicanas y la gestión del talento humano

Lorenzo Reyes Reyes  
Oscar Iván Reyes Maya  
Braulio Morales Morales  
*Universidad Autónoma Chapingo*  
reyes\_40@hotmail.com

## Resumen

El subsistema de las MYPIME's en México se desempeña en la dinámica de la globalización pero tiene especificidades dignas de analizar si se ha de buscar una inserción exitosa en el sistema triádico, en por lo menos dos sentidos: que las organizaciones-empresas sean competitivas y que los miembros de la organización estén dispuestos a lograr la alineación de objetivos a través de una negociación y no de una subordinación, para ello es necesario establecer un proceso de capacitación integral para impulsar la productividad y por ende la competitividad empresarial y se detenga el proceso de competir a partir de mano de obra barata por medio de la caída salarial y la pauperización de las condiciones laborales.

*Palabras clave:* subsistema empresarial, competitividad, talento humano.

## Introducción

El contexto de las organizaciones es el conjunto de variables que están fuera del alcance y control del gerente y demás miembros, pero que influyen de manera directa e indirecta y ante las cuales la organización se adapta, reacciona o es proactiva. Este conjunto de variables a saber son: proveedores, clientes, socios, mano de obra, oficinas del gobierno, instituciones financieras y otros grupos de interés (de acción directa); variables económicas, variables tecnológicas, variables político-legales y variables culturales (de acción indirecta) y como macro-contexto, el mundo triádico (Cuenca del Pacífico, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte-TLCAN y la Comunidad Europea), sí las Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME's) mexicanas quieren permanecer en el tiempo tienen que aumentar considerablemente su capacidad de lectura eficaz del contexto y en consecuencia implementar las estrategias que les permitan insertarse exitosamente en la globalización.

El subsistema de las MIPYME's es numeroso y complejo, tanto por la cantidad de empresas que abarca como por el personal ocupado y por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB); es fundamental que el gobierno implemente políticas públicas para generar condiciones que les permitan avanzar en el proceso de formalización, ya sea migrando a configuraciones, pertinentes

para insertarse de manera exitosa en la dinamiza de la globalización, tal que les permita incursionar de manera sistemática en el mercado internacional; ser proveedoras del gobierno, ser sujetas de crédito, en fin, que como sinónimo de eficacia organizacional se esgrima su permanencia en el tiempo y perduren aún después de su fundador. Mintzberg, (1991:110) afirma que ... "las configuraciones, son en esencia sistemas, en los cuales tiene más sentido hablar de redes de interrelaciones que de cualquier variable que domine a otra...La configuración organizacional tiene como objeto lograr la coherencia en sus características internas para crear sinergismo entre sus procesos de trabajo y para establecer el acoplamiento con sus contextos externos";

El talento humano ha sido valorado y administrado desde diferentes perspectivas dependiendo del tiempo y espacio; desde la óptica organizacional del taylorismo, el obrero es haragán por naturaleza y también de manera sistemática, había si se quería aumentar la productividad que implementar una completa revolución mental en los factores de la producción que permitiera la aplicación de los cuatro principios de la administración científica para aportar a la sociedad la verdadera riqueza, abundantes bienes y servicios. A diferencia de este enfoque las Relaciones humanas proponían que el hombre económico del taylorismo no garantizaba que el trabajador aportara el máximo desempeño. Entonces había que reconocerlo como persona, lograr que asuma responsabilidades y que ejerza autocontrol entre otros aspectos positivos; pero como afirma Marx, lo que distingue a una época histórica de otra, no es lo que se produce, sino como se organizan los hombres para producir; es decir, antes del taylorismo, después del taylorismo, hoy y en el futuro, solo hay uno y un único objetivo para la administración y para el administrador lograr que los colaboradores de la organización aporten su máximo desempeño.

### **Objetivo.**

En la presente ponencia se plantea como objetivo explicar la gestión del talento humano en el subsistema de las MIPYME's mexicanas, inmersas en un contexto complejo debido a que las variables componentes del mismo cambian en forma turbulenta; se recurre a plantear las propuestas de la disciplina administrativa y se contrasta con el movimiento de las variables principales de la economía mexicana; a fin de colaborar con un juicio de valor más cercano a la realidad.

### **Metodología**

Esta ponencia se apoya en la economía, la disciplina administrativa y la política pública, el punto de partida fue la revisión de la situación de los recursos humanos en México, la competitividad y el sistema empresarial mexicano. Se utilizaron bases de datos del Gobierno Federal y de organismos internacionales. Finalmente se recorre el camino de analizar las relaciones de las variables investigadas y se emiten juicios de valor sobre el desempeño de las variables y ello nos conduce a la afirmación de que las MIPYME's son relevantes en la economía mexicana pero enfrentan una serie de adversidades tanto explicadas por carencias internas como por la forma de comportamiento de variables exógenas.

#### *Contexto de las MIPYMES mexicanas*

El contexto de los negocios en la actualidad se enmarca en la dinámica de la economía de mercado y la participación mínima del estado, aunque estos papeles son bastante difusos en la crisis global, sin embargo esta propuesta de funcionamiento se erige como un mito genial, cuando ante la crisis el estado neoliberal interviene para rescatar al sistema bancario y al empresarial como en las crisis de México y los errores de diciembre de 1994-95 y en Estados Unidos de América (EUA) 2007-08.

- Un impacto negativo a la economía mexicana por la crisis global de 2007-2008 fue la disminución del monto de divisas en forma de remesas por varios factores: porque uno de los sectores más golpeados por la crisis fue el de la construcción y en el trabajada un gran porcentaje de inmigrantes mexicanos, también por los efectos de la Ley Arizona SB-1070, por las redadas que iniciaron las autoridades de EUA para deportar a indocumentados; porque al hacerse más difícil el paso a EUA el flujo de migrantes disminuye; el mejor año para las remesas según el Banco de México (2011-2014) fue 2007 con un monto de 26, 069 millones de dólares, el peor año fue 2009 donde las remesas apenas alcanzaron a sumar 21, 181 millones de dólares, en 2010 se observa una ligera recuperación al acumular 21, 271 millones de dólares, en 2011 se continua con la recuperación al ascender a 22, 000 millones de dólares, en 2012 se consolida la recuperación con un monto de 23, 000 millones de dólares pero aún sin alcanzar el nivel de 2007; sin embargo en 2013 se vuelve a descender a 21, 600 millones de dólares en remesas y aunque hasta el primer trimestre de 2014 se nota una recuperación del 8.95% no se puede afirmar que al final del año las remesas vuelvan a su comportamiento ascendente.

Los impactos de la crisis global no se hacen presentes en la economía mexicana en 2007 sino hasta 2008 y sobre todo en 2009. Estos impactos negativos se manifiestan en el flujo de remesas, turismo, desempleo, caída del PIB. Probablemente esta situación (de impactos negativos tardíos) sea una parte de la explicación porque el gobierno mexicano hizo diagnósticos muy equivocados sobre los impactos de la crisis de EUA con respecto a México, expresados en frases muy desafortunadas como las siguientes: “Ante la crisis ni

gripa, mucho menos pulmonía”, “si se da un regreso masivo de connacionales estamos preparados”.

- Otro aspecto macroeconómico que impacta a las MIPYME's es la política fiscal del estado, de manera general esta política tiene que ver con el aumento o disminución del ingreso disponible, debido que ante una política fiscal agresiva la demanda efectiva disminuye, en 2010 con respecto a 2009 el Impuesto al Valor Agregado (IVA) subió de 15 a 16% en el interior de la república y del 10 al 11 % en la zona fronteriza, actualmente mediante la Reforma Hacendaria 2014 se propone que el IVA se mueva de 11 a 16% en la zona fronteriza, se impone IVA al transporte foráneo y a la compra-venta de mascotas y de sus los alimentos, se impone un impuesto a los alimentos chatarra y se quita el impuesto a los depósitos en efectivo; el impacto es más negativo para la MIPYME's que para el resto del sistema empresarial porque ellas están enfocadas al mercado nacional.
- Una variable que indica que tan propicio es el contexto de las MIPYME's es el comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB), en México la tendencia de esta variable ha sido de altibajos: 2001 (-0.16%), 2004 (4.0%), 2006 (5.13%), 2009 (-6.7%), para 2010 el PIB tiene un crecimiento positivo al observar incremento de 5.5%, en 2011 se mantiene en 4.4% y también lo logra en 2012; sin embargo, en 2013 y los primeros dos trimestres de 2014 el PIB tiene problemas de crecimiento al mantenerse en 1.1%, véase cuadro No. 1 y grafico No. 1

CUADRO NO. 1, COMPARACIÓN CRECIMIENTO DEL PIB-INFLACIÓN, MÉXICO 2001-2014

<i>Año</i>	<i>PIB</i>	<i>Inflación</i>	
2000	7.1	7.5	El periodo 2000-2014 nos muestra los comportamientos de estas dos importantes variables; en quince años el PIB crece 36.89 %; mientras que la inflación en el mismo periodo crece en 58.73%; el lento crecimiento del PIB implica que no exista el nivel de creación de empleos que requiere la población mexicana, aproximadamente 1.2 millones de empleos, en el mejor de los casos se crean por año 500 mil empleos, muestra un déficit en este apartado de 700 mil empleos. En el caso de la inflación aunque parece bien controlada, el incremento salarial ha sido anulado por la inflación, esta situación para los trabajadores implica pauperización de las condiciones laborales, ello no ayuda al incremento de la competitividad del sistema empresarial
2001	-0.16	4.4	
2002	0.83	5.7	
2003	1.68	3.98	
2004	4.00	5.19	
2005	3.21	3.33	
2006	5.13	4.05	
2007	3.33	3.76	
2008	1.35	6.53	
2009	-6.08	3.57	
2010	5.5	4.4	
2011	4.4	3.3	
2012	4.4	2.8	
2013	1.1	3.6	
2014	1.1	0.19	

Fuente: Elaboración propia con datos de: 2000-2011; <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=mx&v=66&l=es> 2011-2013 Banco Mundial <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>; 2014 INEGI;

Segundo trimestre: inflación 2012, 2013 y 2014 construcción con calculadora INEGI:  
<http://www.inegi.org.mx/sistemas/indiceprecios/calculadorainflacion.aspx>

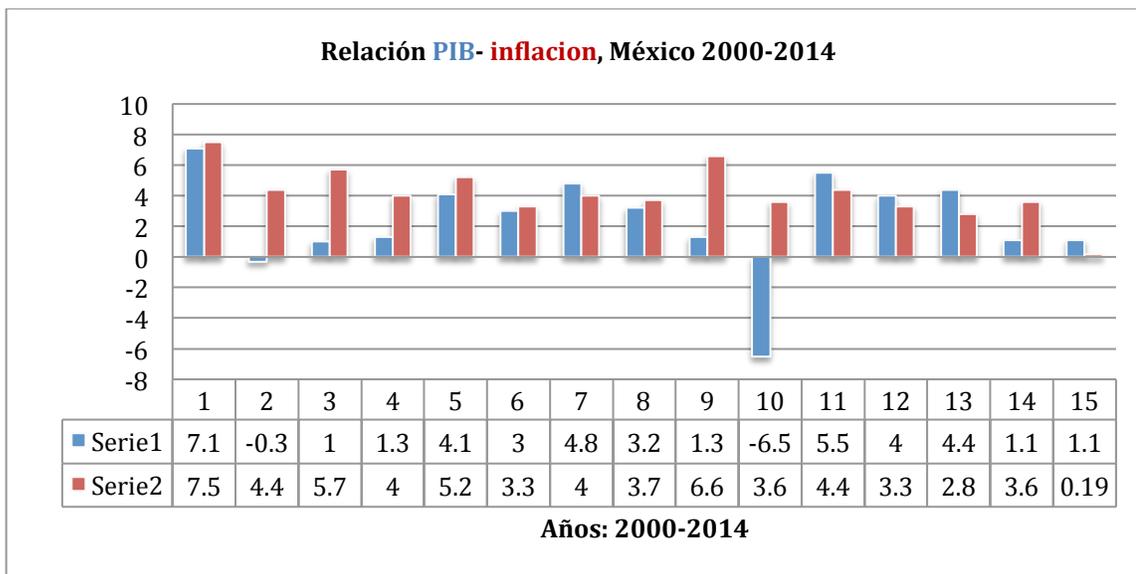


GRAFICO NO.1, RELACIÓN DE COMPORTAMIENTO PIB-INFLACIÓN. MÉXICO 2000-2014

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI varios años, Banco mundial varios años.

- El nivel de competitividad de un país es expresado en la participación de sus empresas tanto en el mercado interno como en el internacional, en cómo se generan condiciones favorables a través de la política de ciencia y tecnología que es con la que se apoya la formación de capital humano de alto nivel; en este renglón México no ha invertido de manera decidida, históricamente la inversión en C&T ha sido del 0.5% del PIB. Uno de los factores más trascendentes para impulsar la competitividad del sistema empresarial es lo que Drucker (1973) índice de formación de cerebros, el índice con el cual un país forma personas dotadas de imaginación, de visión, de aptitudes y de capacidad de análisis. Drucker está seguro que una gran parte de la explicación del diferencial de productividad entre empresas, entre industrias y entre países, se debe a la sustitución en los sistemas productivos de musculo por cerebro, de sudor por conocimiento. “Sin duda hallaremos en el propio trabajo basado en el conocimiento y sobre todo en la administración las principales oportunidades de aumento de la productividad”; es decir, el porcentaje de matriculación terciaria, pero más específicamente por el comportamiento de la becas que el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) otorga para posgrados nacionales y el extranjero; en el periodo 1995-2012 las becas nacionales crecen de 5, 000 a 42, 000, mientras que las becas al extranjero aumentan de 2, 500 a 4, 900 (CONACYT, 2012); es evidente el gran crecimiento de becas de posgrado de tipo nacional con respecto al de becas al extranjero, lo cual en general es positivo, pero al

masificar los posgrados el nivel de calidad puede estar en entredicho, también las becas al extranjero no se ha cuidado que sean a universidades de excelente posición en el ranking de universidades.

- Otra variable importante es el desempleo, para superar la situación de estancamiento, la economía debe crecer entre el 6 y 7% para ser dinámica, en 2013 creció a 1.1%, en generación de empleos no es mejor, se generaron 463 mil, se requieren 1.2 millones. La población en edad de trabajar es abundante pero en México no existen oportunidades, para 2013 la población de 14 años y más asciende a 87, 960, 000 de personas, de estas 52, 157,000 son Población Económicamente Activa (PEA) y 35, 803, 000 son PE no activa, de este total de PEA 49, 549, 000 está ocupada y 2, 607, 000 está desocupada Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2013), la ocupación por sectores se distribuye 11, 697, 000 en el sector primario; 6, 889, 000 en el sector secundario y 30, 884, 000 en el sector terciario. Por nivel de ingreso del total de 49, 549, 000 personas 6, 718, 000 ganan un salario mínimo, de 1 a 2 salarios 12, 247, 000; de 2 a 3 salarios 9, 940, 000, de 3 a 5 salarios 7, 676, 000 y más de 5 salarios 3, 397, 000, sin ingresos 3, 898, 000 y no especificados 5, 361, 000 (INEGI, 2013). En cuanto a la situación de los recursos humanos en México, el modelo está lejos de cumplir con las expectativas de crecimiento del PIB y de generar las condiciones para la creación de 1.2 millones de empleos necesarios, aún no se alcanza una configuración de sociedad del conocimiento al tener abundante población en el sector primario y secundario, en el sector terciario aunque el porcentaje es alto pero son en su mayoría actividades informales, con baja calificación de la mano de obra, baja remuneración a la misma y sin prestaciones laborales, en cuanto los ingresos existe abundante población con muy bajos e insuficientes ingresos y un bajo porcentaje de altos ingresos lo que revela una sociedad altamente polarizada y desigual en la distribución de la riqueza. Véase cuadro No. 2

CUADRO NO.2, PEA EN MÉXICO: 2014

Población Total (en miles)	119,713
Población de 15 a 64 años	78, 196
Población económicamente activa	58, 157
Ocupada	49, 549
Desocupada	2, 607
Población no económicamente activa	35, 803

Fuente: INEGI encuesta nacional de ocupación y empleo, consulta interactiva de unidades estratégicas

### *Características generales de las MIPYMES*

El universo empresarial en México es sumamente inestable debido al alto índice de mortalidad de proyectos empresariales, la Secretaría de Economía- SE (2011) reporta 3, 157 mil empresas (SE: 2011, referencia de 2003), de este total el 99.8% son clasificadas como MIPYME's y sólo el 0.2% son grandes empresas, generan el 70% de empleo formal y aportan el 52% al PIB. Véase cuadro No. 3

CUADRO NO. 3, ¿QUÉ SON LAS (MIPYME's)?

	COMERCIO	SERVICIOS	INDUSTRIA
<i>Microempresa</i>	1-10	1-10	1-10
<i>Pequeña empresa</i>	11-30	11-50	11-50
<i>Mediana empresa</i>	31-100	51-100	51-259
<i>Gran empresa</i>	101 en adelante	101 en adelante	260 en adelante

Fuente: Secretaría de Economía 2011

La problemática de las MIPYMES es diversa y compleja, sin embargo, es importante abordarla porque como se mencionó arriba ofrecen gran cantidad de empleos, sobre todo la categoría de microempresas, que en México se consideran entre 1-10 empleados; si vemos la población ocupada por tamaño de establecimiento para 2012, establecimientos con empleo de una persona, son 9, 754, 000 personas, personas ocupadas en establecimiento de 2 a 5 son 16, 993, 000, personas ocupadas en establecimientos de 6 a 10 personas suman 3, 353,000, ello hace un total de 30, 110, 000 personas ocupadas en las microempresas (INEGI, 2013).

#### *Características administrativas:*

Administración empírica, ello no implica que no lleven a cabo un proceso administrativo, sino más bien a que la implementación se hace de manera muy tradicional, donde el dueño o el administrador centraliza las decisiones y el resto del proceso; faltan características de organización (**un número precisable de miembros, objetivos declarados por escrito y dotación de medios para conseguirlos, diferenciación de papeles, trato impersonal, sobre todo para amigos y familiares, mecanismos para sustitución de elementos valiosos**), estas características no le permiten a la organización proyectarse en el tiempo y trascender la vida de su fundador o dueño, las condena a morir con su fundador; a convivir con administración heroica; con este modelo se condena a la organización a no trascender la vida de su fundador.

Tienen una estructura de tipo lineal: pero están poco o nulamente estructuradas, desde que no saben cuántos miembros son, no hay diferenciación de papeles, no hay trato impersonal, no

existen objetivos declarados, no existe planeación escrita, no existen organigramas, no cuentan con manuales de organización, de procedimientos, de políticas, de ventas, como consecuencia, no tienen acceso a ser proveedores del gobierno, ni a crédito

No tienen acceso al mercado internacional: no conocen la lógica del mercado, los estándares de todo tipo, el idioma, la clasificación de productos, los términos internacionales del comercio, el tipo de cambio, embalajes, etiquetado, las leyes de comercio de otros países, ni los volúmenes requeridos

La poca capacidad del gobierno, las priva de capacitación entre el 1.5 y el 2% de las MIPYME's existentes son capacitadas y donde menos asistencia se da, en aras de la eficiencia, es en estados como Chiapas, Oaxaca y Guerrero que conforman el triángulo de la pobreza, lo que contribuye a la polarización del universo de empresas, es decir ampliar más las brechas entre la gran empresa y la microempresa.

Una debilidad muy evidente de la economía mexicana y de la cultura empresarial, es la de no pagar impuestos, es que México es de los países con una base tributaria muy pequeña, lo más perverso es que los contribuyentes están divididos en cautivos e impunes, los cautivos son los asalariados que no cuentan con mecanismos para deducir impuestos y las MIPYME's están en una situación parecida; por el contrario las grandes empresas que en México sólo son el 0.2% del universo de empresas, no pagan o pagan muy pocos impuestos, no es que incurran en delitos, conocen mecanismos para deducir impuestos, tienen mucha capacidad de cabildeo y sobre todo tienen información y están organizadas.

La tendencia actual en el ámbito de estructuración organizacional es migrar hacia formas menos verticales, hacia formas adhocráticas, sistemas flojamente acoplados, estructuras más planas; pero se debe tener cuidado ya que en México el 99.8 % de las empresas son MIPYME's los estudios empíricos demuestran que de las principales carencias es la falta de estructuración, entonces hoy hay que preocuparse más por la formalización que por el avanzar en la desestructuración, esto sobre todo para la MIPYME's, así lo reporta (Rivera,2010:10)

#### *Proceso administrativo de las MIPYMES*

“Planeación: no se llevaba formalmente, algunas acciones de planeación se efectuaban de manera desarticulada. No se contaba con misión, visión, valores y objetivos. Organización: no existen organigramas de la empresa, no se tienen descripción de puestos. Faltan manuales en recursos humanos, producción y control interno. Dirección: las acciones directivas eran discrecionales, presentándose conflictos de mando cuando la esposa del dueño se integró a la empresa, generando conflicto de liderazgo entre el dueño y su esposa. Control: Se llevaba el control interno en forma

parcial, dando lugar en algunos casos al desconocimiento sobre el origen y aplicación de recursos financieros de la empresa". (Rivera, 2010).

### *Gestión del talento humano en las MIPYMES mexicanas*

En la disciplina administrativa desde los inicios de la sistematización con los trabajos pioneros de Taylor, Fayol y E. Mayo, la polémica era como administrar a los trabajadores de las organizaciones, para garantizar el éxito del capital adelantado; la forma dominante fue considerarlos desde la perspectiva de la teoría **X**, que plantea que la administración es responsable de la organización y de los demás elementos entre ellos las personas, en interés de los fines económicos; con respecto a las personas hay que modificar su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización; sin esta intervención activa las personas serían pasivas, incluso reacias a las necesidades de la organización. Mientras la propuesta de la teoría **Y** coincide en la administración es responsable de la organización y demás recursos, incluso de las personas, en interés de los fines económicos de la organización; pero difiere de la teoría **X** en cuanto a la pasividad, sostiene que si han llegado a ser pasivas es por sus experiencias en las organizaciones, la motivación puede ser desarrollada en situaciones favorables, la administración debe generar condiciones para que el individuo desarrolle sus potencialidades y las encamine hacia los fines organizacionales McGregor (2007:428 y 436); pero este enfoque se quedó subsumido en la disciplina, hoy día parece que hay acuerdo en reconocer que hay que administrar con las personas y no administrar a las personas.

El concepto de gestión del talento humano surge en la década de los 90s y significa, "...el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otras, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la organización, los empleados y el entorno", (Jaramillo, 2005:107).

En la disciplina administrativa, se muestra en la misma línea de la aplicación pragmática y acrítica de implementación de la administración; consecuente con ello Chiavenato (2002:47) autor muy aceptado en el mundo académico mexicano, afirma que con respecto a las organizaciones

"las personas constituyen su principal ventaja competitiva, la empresa requiere invertir en ellas, desarrollarlas y ceder espacios para sus talentos. Cuanto más haga esto la empresa más ofertas de empleo mejor remunerado recibirán sus trabajadores y aumentará su movilidad. Es imposible escapar a la paradoja pues la empresas no puede darse el lujo de dejar de invertir en estos bienes".

Suena muy bien, las personas no son problema para la alta gerencia, se convierten en solución, se consideran socias de la organización, toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen objetivos negociados y sirven al cliente satisfaciendo necesidades; sin embargo, este discurso tan racional, tan coherente; es sumamente difícil de hacerse realidad en las empresas mexicanas, uno de los tantos obstáculos es la cultura organizacional.

La cultura organizacional en cada país y en cada organización esta permeada por la cultura nacional o social, México es un pueblo conquistado, sojuzgado y si bien los discursos positivos consideran que es conveniente olvidarse de ello de hacer “borrón y cuenta nueva”, ello no es tan sencillo, porque la cultura permite la convivencia, la relación con los demás, con la naturaleza, muy imbricada en lo consciente y más en lo inconsciente, se estructura a lo largo de mucho tiempo y no es posible despojarse de ella y dejarla en el guarda paquetes de las fábricas, de las oficinas o de las escuelas .

Krass (1990) considera que las diferencias culturales se pueden plasmar en las diferencias de los gerentes mexicanos vs los gerentes estadounidenses, en México la familia y la solidaridad son muy importantes, por ello en el ámbito organizacional los gerentes mexicanos no tienen comportamientos impersonales; es decir sienten natural, actuar sesgadamente para favorecer a un familiar, amigo, paisano, así su actuación priva a sus organizaciones del reclutamiento de los mejores por el reclutamiento de los conocidos o familiares. En el marco de la cultura mexicana es normal llegar tarde al trabajo, no decir las cosas directamente para no tener problemas, no ser independiente de la familia ello tiene como consecuencia no aprovechar las oportunidades de estudio o trabajo en otras partes del planeta.

La propuesta de Thurow (1978) sobre la inversión en la formación de capital intelectual es que esta debe darse a tres niveles: el individuo, la empresa y el gobierno; el individuo se comporta de manera racional y en una decisión de beneficio costo invierte en acrecentar su capital intelectual hasta que su rendimiento marginal sea cero, la empresa está consciente que el poseer personal con mayor capital intelectual la hace más competitiva y por tanto más rentable, pero tiene la disyuntiva si invertir en entrenamiento general o específico, si hace lo primero corre el riesgo de que una vez entrenado su personal migre a otras empresas, si hace lo segundo corre el riesgo de que el trabajador no se interese en entrenarse en algo que no le da posibilidad de venderlo en el mercado de trabajo, lo que puede hacer la empresa es capacitarlo específicamente o de manera general pero negociando la apropiación de la productividad y beneficios marginales.

El gobierno invierte en formación de capital humano por dos causas: como oferente de bienes y servicios públicos necesita personas con capital humano, en este aspecto se comporta como cualquier empresa privada y como promotor del bienestar general, la inversión en capital humano es una de sus funciones principales.

En México la gestión del talento humano hasta 2012 se enmarcó en la lógica de un sentido social como producto de la Revolución Mexicana; mantener un equilibrio entre los factores de la producción; es decir, la Ley Federal del Trabajo norma la relación entre los empresarios y trabajadores; desde la apertura de la economía mexicana en 1986 con su incorporación al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) y la entrada en vigor del TLCAN en 1994, se han impulsado iniciativas sobre todo del sector empresarial, en el sentido de que la relación capital-trabajo se norme en la lógica de la oferta y la demanda de trabajo, estos intentos se concretan en la Reforma Laboral de 2012, que tiene las siguientes características:

Las relaciones capital –trabajo se rigen en la lógica de oferta demanda, es decir es favorable al capital debido a la incapacidad estructural del modelo de economía mexicana para generar suficientes empleos.

Se vinculan los contratos a la productividad y se hace más flexible el sistema de contratación, se aceptan los contratos por horas, lo que hace posible jornadas extremas, extensas o demasiado reducidas

Legitimar el sistema de *outsourcing* que de facto ya venía funcionando, en el artículo 15 de la Nueva Ley del Trabajo, se legisla sobre el tema siendo el inciso **D** el más polémico y rechazado por el sector empresarial dado que no aceptan la transferencia de trabajadores de la empresa madre a la empresa externa o de outsourcing. STPS (2013)

### **Conclusiones:**

El contexto de las MIPYME's mexicanas es complejo por las características específicas de estas, resulta indispensable incrementar la capacidad de lectura para aprovecharlo: la crisis global no las afecta directamente porque no acuden al mercado internacional, sino ocasionalmente; sin embargo, en el ámbito nacional se hace más feroz la competencia porque ante el retraimiento del mercado internacional muchas empresas exportadoras buscan apoyarse en la demanda nacional; la política migratoria de EUA las impacta negativamente porque desde 2007 las remesas no se han recuperado y la demanda efectiva tampoco; la política fiscal se ha endurecido y las MIPYME's no cuentan con los instrumentos de evasión de las grandes empresas, el gobierno no es eficaz

apoyando la formación de los estudiantes y los trabajadores para incrementar la productividad per-cápita y por ende la competitividad

El subsistema de las MIPYME's es importante por su número, por su aportación a la generación de empleos y también por su contribución al PIB; sin embargo enfrentan serios problemas como la falta de estructuración de todo tipo, lo que las priva de ser proveedoras del gobierno, de aprovechar los créditos, de incursionar en el mercado internacional de manera sistemática.

En cuanto a la gestión del talento humano en el sistema empresarial no se invierte para capacitación integral, sino sólo para entrenamiento específico, priva una percepción de que si se invierte en la calificación de los trabajadores estos una vez calificados migren a otras empresas y se presente un gran índice de rotación externa; por su parte el gobierno no ha invertido de manera decidida en este rubro, sobre todo en educación terciaria, así en este aspecto existe un desfase entre el discurso teórico de la disciplina administrativa y la realidad de la relación capital-trabajo

Se atribuía la falta de competitividad del sistema empresarial mexicano por el estancamiento de la productividad per-cápita, debido a la inflexibilidad laboral, hoy la Reforma Laboral ya existe y tampoco se mejora, es necesaria una auto-crítica y que se abandone la estrategia de seguir compitiendo con mano de obra barata y se apueste por la capacitación y la negociación y no por la subordinación.

## Bibliografía

- Banco de México (2014) en: <http://www.banxico.org.mx/estadisticas/index.html#PMI>
- Banco Mundial (2014) <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Chiavenato I. (2002) *Gestión del Talento Humano*; Mc Graw Hill, México.
- CONACYT (2012) Informe General de la Ciencia y la Tecnología, México, D. F
- Drucker F. P. (1973) *“La Gerencia: tareas prácticas y responsabilidades”*, octava impresión, primera reimpresión. Editorial Ateneo, Argentina
- Gibson, I., D. y Konopaske (2009) *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*, McGraw-Hill. México
- <http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CR74&sector=2&locale=es>
- INEGI (2013) *Encuesta Nacional de ocupación y empleo, tabuladores básicos*, en: Anuario estadístico y geográfico de los Estados Unidos Mexicanos 2013 <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/productos/default.aspx?c=265&s=inegi&upc=702825054021&pf=Prod&ef=&f=2&cl=0&tg=8&pg=0>
- Jaramillo Naranjo O.L. (2005) *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana*

empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos; pensamiento & gestión, 18. Universidad del Norte, 103-137, 2005, Colombia.

[http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/18/4\\_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf)

Krass S. E. (1990) *Cultura gerencial: México-Estados Unidos*; grupo editorial Ibero-América, México

Douglas M. Mc G. (2007) *El lado humano de la empresa*; en: Merrill Harwood F. (2007) *Clásicos de Administración*; Limusa- Noriega Editores, México.

Harwood F. M. (1985) *Clásicos en administración*. Ed. Limusa. Quinta reimpresión. México

Mintzberg H. (1991) *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos, S. A., Madrid España

Rivera C, Ma. L. (2011) Nuevas formas de contratación: outsourcing, tercerización igual precarización laboral. En: 8avo. Encuentro nacional de mujeres trabajadoras. UAM-México

Secretaría de Economía (2012) Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, pequeña y Mediana empresa CNCMIPYME. 2006-2012.

[http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe\\_APF/memorias/28\\_md\\_cncmipyme.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/memorias/28_md_cncmipyme.pdf)

STPS (2013) *Ley Federal del Trabajo*, en:

[http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma\\_laboral/archivos/Noviembre.%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20Actualizada.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/archivos/Noviembre.%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20Actualizada.pdf)

Thurrow L. C. (1978) *Inversión en capital humano*. Editorial Trillas, México.

# Contradicciones y complementariedades de la sucesión de empresas familiares: estudio comparativo en dos hoteles de Villahermosa

Susana Mandujano Contreras  
Universidad Tecnológica De Tabasco  
susymandu1@gmail.com

## Resumen

La empresa familiar resulta de la fusión entre dos instituciones que son: la empresa y la familia, por tal es necesario conocer a profundidad ambas instituciones, ya que conviven en una constante simbiosis contradictoria y complementaria, al tener gran impacto la dimensión afectiva que está presente en todo momento.

Se analizan a través de los Estudios Organizacionales, las contradicciones y complementariedades que surgen en dos casos observando la dinámica de sucesión de las empresas familiares de primera generación, buscando las razones que lleven a comprender la resistencia del fundador por dar paso a la sucesión; Se detectaron situaciones que vislumbran la negación del proceso de sucesión involucraba los sueños incumplidos en el proyecto parental del dirigente.

En la sucesión está establecido un mensaje contradictorio al no ceder la empresa por relacionarlo con pérdida de poder o la muerte física, resultando que la sucesión no se dará hasta que mi padre deje de existir, razón que se convierte en un tabú, ya que ningún hijo desea la muerte de su padre sino la oportunidad y confianza plena para demostrarle que a pesar de la brecha generacional y no tener su misma disciplina puede continuar óptimamente el destino de la empresa familiar.

**Palabras clave:** Contradicciones, empresa familiar, sucesión y tradición

## Introducción:

Entre los retos que mayormente afrontan las empresas familiares es la sucesión, la que destaca por ser uno de los temas más complicados de tratar ya que contiene elementos contradictorios que lo convierte en tema-tabú para muchos investigadores de las organizaciones en todo el mundo.

Para el dirigente-dueño y fundador de la empresa familiar, brindar el paso a la siguiente generación o ceder la sucesión de su empresa hacia algún miembro de la familia o de la empresa es uno de los pasos más difíciles de dar ya que contiene arreglos afectivos entre sus miembros, que si efectúan adecuadamente en la empresa les permite con el tiempo continuar hacia una segunda o tercer generación familiar, debiendo sobretodo resguardar a la sociedad el compromiso y la obligatoriedad como empresa la subsistencia como unidad económica y de producción.

Es precisamente en las empresas familiares donde encontramos contradicciones que los mismos integrantes de la familia no aceptan y visualizan a simple experiencia ya que una realidad es que constantemente se confunden y pierden límites entre estos tres universos, razón principal por la que se encuentran frecuentemente conflictos al interior de la misma.

Lo anterior es un aspecto que resulta imperante estudiar en empresas de más de veinte años de antigüedad donde el momento de la sucesión impera a pesar de que exista la brecha generacional entre padres e hijos que se encuentran colaborando a la par durante más de diez años de operación.

El instante crucial se presenta cuando el padre que ha creado y prosperado su empresa por un largo tiempo reconoce pero no acepta que ya ha llegado el momento de considerar quien de sus miembros será el sucesor ideal al que transfiera totalmente la propiedad empresarial y precisamente el que acepte que debe en algún momento tomar la decisión de dejar en manos de otra persona de la familia como podría ser la esposa, hijos, otro familiar o administrador externo las riendas de *su* empresa que con tanto sacrificio y empeño ha conducido junto con su vida, prefiriendo en muchos casos evadir esa responsabilidad y provocar que sea el tiempo o el destino quien decida y ocurra de forma natural la sucesión, y que la lleve a la subsistencia natural de la primera a la segunda generación.

Las empresas familiares desde hace más de cuarenta años, han sido estudiadas mayormente desde aspectos más cuantitativos que cualitativos situación que antepone la necesidad de estudiar con más detalle y profundidad desde perspectivas como los Estudios Organizacionales donde resalta el estudio de las contradicciones complementariedades.

Los hallazgos de la investigación que les presento son resultado de tres años de observación y estudio comparando la situación de la sucesión en dos empresas familiares hoteleras de la ciudad de Villahermosa Tabasco, que abordan las modalidades y resultados de uno de los retos principales que es : el conocer cómo estas empresas estilan la conciliación de intereses entre empresa y familia cuando el fundador ya ha manifestado sus deseos de heredar en forma equitativa al establecer la sucesión de sus empresas a través del mecanismo administrativo como el dictamen de herencia ante un notario.

El hecho de que en los casos estudiados se encuentre que cada empresario haya realizado con anticipación su testamento, no le asegura al hijo sucesor en el momento actual que vaya a ceder y efectuar realmente la continuidad exitosa de la empresa lo cual se convierte en la principal contradicción al no ser la realidad entre las percepciones de los actores de las dos

generaciones, por lo que el mensaje contradictorio encontrado es: “Cedo la empresa al mejor hijo, pero no cedo hasta que yo muera”.

### *Enfoque Teórico*

Por sucesión se entiende el hecho del traslado generacional del liderazgo de la propiedad y el control de la empresa a alguien que puede ser un miembro de la familia o no y siguiendo a (Cisneros L. , 2011) representa la transferencia a otro de la capacidad de ejercer el poder.

A pesar de que algunos autores prefieren minimizar los efectos negativos de la sucesión y se refieren al proceso de sucesión como un simple traspaso de batuta (Vancil, 1987), es necesario profundizar los estudios al respecto y no tratar de minimizar el hecho de la sucesión como una decisión tan simple y mecánica que sería conveniente dar lugar para que lleve al éxito la empresa simplemente con seguir un serial de pasos y recomendaciones de expertos consultores.

La sucesión es uno de los momentos críticos de la empresa familiar (Handler, 1994), lugar donde sobretodo se entremezclan decisiones afectivas, por mencionar algunas van desde la elección entre los miembros de la familia ya sean hijos, hermanos o esposa el tener que elegir aquella la persona ideal para continuar además de coincidiendo con Davis, (Davis, 1983) hay que involucrar el paso del liderazgo de una generación a la otra con el fin de que el negocio siga sobreviviendo

Como sabemos, los estudios organizacionales buscan estudiar a los actores de una organización en la manifestación de las conductas de la vida cotidiana y en este caso, el tema se relaciona con el estudio de la reinterpretación simbólica de la sucesión y el análisis de las situaciones dadas a partir del cuestionamiento a los dirigentes de estas empresas, saber de qué forma se está manifestando el proceso de la sucesión en su propia empresa familiar y encontrar sentido a sus explicaciones propias con el apoyo de las herramientas de análisis como la sociología clínica que expone el método de historia de vida del proyecto parental propuesto por Vincent de Gaulejac.

“La herencia opera como estructura de transmisión que sitúa el marco en que cada niño es inscrito, sobre esta base se apoya el proyecto parental, el conjunto de representaciones que los padres se hacen del futuro de sus hijos” (Gaulejac)

Lo que a manera de tratar de salvar este momento de la sucesión, se recomienda que lo ideal para que este proceso culmine exitosamente es importante planificar con anticipación, como vemos en el trabajo de investigación de diversos autores que refieren al control como herramienta

clave (Cisneros e. a., 2011), y entender que su lógica empresarial está apoyada principalmente en enfoques de economía y de administración al vender el mensaje de: que lo que importa es salvar a la empresa por encima de todo.

Así, la continuidad de la empresa familiar es vista como un proceso que comienza desde que la empresa se crea; cuando arranca el compromiso de la familia para con el negocio, a su vez, este proceso desde el enfoque administrativo implica una suerte de “educación” o adiestramiento de los integrantes de la familia en los quehaceres del negocio, y por lo tanto se requiere tomar decisiones” (Ginebra, 2001).

Parsons sostiene al respecto que al interiorizar a la familia como objeto colectivo, se interioriza un conjunto de valores nuevos (Parsons, 1995), por lo anterior, esta investigación identifico elementos compartidos de la sucesión en la dinámica familiar que generan conflictos en cada una de las empresas y dar respuesta a la pregunta de investigación de cómo se manifiesta la sucesión en la empresa familiar hotelera de Villahermosa, bajo un enfoque constructivista para conocer las reacciones e intervenciones entre los miembros de la organización familiar que permita interpretar las interacciones y percepciones acerca de la vida simbólica de cada una de las empresas estudiadas.

La elección del sucesor involucra una valoración permeada por lo sentimental y afectivo, por lo cual tiene repercusiones muy profundas (De la Rosa A., 2009). Los criterios de sucesión, de padres a hijos en la empresa familiar tradicionalmente siguen un patrón de tipo monárquico, es decir, de sangre y primogenitura, aunque también se encuentran en la actualidad por cuestiones de seguridad familiar y patrimonial el que sea delegada la administración de la empresa a terceras personas que no necesariamente tengan algún lazo familiar en su empresa, simplemente rinden cuenta de ella pero controlando sus acciones cercanamente.

Por otro lado debemos entender que para el fundador de la empresa familiar el transferir su propiedad es uno de los aspectos más difíciles de aceptar, planear el momento de ejercer la sucesión equivale a un duelo que debe llevarse apropiadamente a manera de que este paso se proceda de manera natural y menos complicada para todos los miembros implicados, de acuerdo con Mouline (Mouline, 2000),

“El duelo corresponde a un estado afectivo doloroso provocado por la muerte de un ser amado. El duelo significa el conjunto de operaciones mentales que realiza el individuo para aceptar la pérdida” (Mouline, 2000) .

Hablando de sucesión nos referimos al duelo en sentido metafórico ya que también está considerado por la pérdida o cesión de la empresa, aunque en si la empresa no muere de forma literal ya que el inmueble continua con su estructura, equipamiento y sistemas es decir queda físicamente. Lo que es innegable es que la sucesión significa un hecho doloroso para el fundador y por lo tanto es muy posible que por esta razón se dé la situación de negación del hecho o hechos conflictivos por parte de los involucrados en la sucesión, el hecho de tener que elegir o determinar a quién de sus miembros deja la empresa, no es un tema fácil de tratar ya que por lo general las personas se niegan a hablar de lo que les duele por lo que esta cuestión está llena de contradicciones.

### **Objetivo:**

El principal objetivo fue: Analizar y comparar las contradicciones y complementariedades de las vivencias del proceso de la sucesión como una realidad que converge en dos empresas hotelera familiares

### **Método:**

Para comprender el fenómeno de la sucesión en estas empresas familiares se utilizan en esta investigación diversas estrategias metodológicas cualitativas; siguiendo a Rendón (Rendon, 2007) que nos dice que la metodología cualitativa se ha usado desde hace muchos años en las investigaciones en ciencias sociales pero ha sido en fechas recientes que se ha aplicado a los estudios organizacionales, debido a que estos son una corriente multidisciplinaria que incluye temas como: cultura, identidad organizacional, vida simbólica y poder, para los que se requiere de instrumentos que se puedan aplicar a las realidades organizacionales, de esta manera, la metodología cualitativa con sus herramientas principales como la observación participante, la entrevista, la historia de vida, la narrativa y el análisis de contenido (Ruiz, 1999) son retomados por los estudios organizacionales junto con las nuevas propuestas teóricas que las originaron, léase el constructivismo social y el interaccionismo simbólico (Rendon, 2007)

El uso de la técnica de análisis de la historia de vida o historicidad de los actores involucrados donde nos permite identificar y destacar los mecanismos y relaciones al interior de la empresa familiar y así por ejemplo explorar y conocer la realidad acerca de la sucesión en su

empresa y las implicaciones organizacionales que afectan o convergen al encontrarse en el crucial momento de la transferencia del primer a la segunda generación.

Lo anterior nos lleva a conocer describir y explicar los fenómenos existentes en la vida de la organización, identificar sus afectaciones y visión de los actores de dos generaciones con diferentes formaciones en un mismo lugar como lo cual conlleva diversas implicaciones para los aspectos simbólicos como en una interpretación del Proceso de Reproducción Social, (Pacheco, 2006) .

Los colaboradores fueron seleccionados aleatoriamente( ver cuadro 1), se tomaron aspectos relevantes para el estudio como es su antigüedad, y fueron entrevistados en las instalaciones de las empresas en las que colaboran; las entrevistas fueron igual de naturaleza semiestructurada, se abordaron temas referentes a su historia de inserción a la empresa, situaciones o percepciones de la familia en la empresa, temores o satisfacciones en la empresa y percepción actual acerca de la sucesión de la empresa.

CUADRO 1.- ENTREVISTAS APLICADAS, ELABORACIÓN PROPIA.

<i>Entrevistas Realizadas</i>	<i>Familia</i>	<i>Colaboradores</i>	<i>Total</i>
H 1	5	3	8 personas
H 2	2	6	8 personas
Total	7	9	16 personas

### **Resultados:**

A partir del conocimiento en ambos casos de estudio de que los hijos estaban insertos desde hace más de diez años colaborando con sus respectivos padres en posiciones gerenciales, y ellos cumplen con requisitos de estudios de nivel profesional y de amplia experiencia como posibles sucesores, aparentemente no se mostraban las razones por las cuales no se les ha estimado la cesión de forma total o administrativa del nombramiento de sucesor.

Es importante destacar que para la comprensión de un fenómeno complejo fue necesario la aproximación más cercana y directa al objeto de estudio posible y para ello los Estudios Organizacionales se erigen como la propuesta apropiada, ya que desde ellos se pueden realizar aproximaciones profundas de estudio de los fenómenos ocurridos en y entre las organizaciones, en y entre los seres humanos así como en y entre seres humanos dentro de las organizaciones.

Entre los hallazgos acerca de contradicciones y complementariedades se destaca que los hoteles con administración independiente y de administración tradicional o también llamados familiares; como organizaciones tienen una similitud en relación con los aspectos simbólicos de la vida familiar al ejercer la función formal de brindar servicios de hospitalidad y atención o dar al extraño o visitante un espacio cómodo, que lo haría sentir como en casa, de esta manera, estas empresas hacen una extensión de su propia casa y se muestran tal cual en la forma en la que realizan su propia organización y convivencia familiar.

Se describen en los dos casos en investigación, categorías de análisis y los resultados encontrados de las contradicciones y complementariedades y además se analizan las diferentes implicaciones organizacionales de la reinterpretación simbólica del fenómeno de la sucesión que se presentan en dos empresas familiares dedicadas a 30 años de servicio turístico y cuyos dirigentes-dueños a la vez son propietarios cada una de dos empresas hoteleras que surgieron del éxito de la primera.

Desde la perspectiva de los estudios organizacionales, se comprendió con esta investigación, un segmento de la realidad organizacional de las empresas familiares en las que se manifiestan y que dice se está dando actualmente este proceso de sucesión, se analizó las contradicciones y complementariedades en relación al proyecto parental, a partir de la perspectiva teórica de Vincent de Gaulejac encontrándose hallazgos que en cada empresa-familiar se han hecho presentes para dar paso a la explicación de este fenómeno.

#### *Características de las empresas H1 y H 2*

##### *H 1:*

Entre las características que se consideraron para la selección de esta empresa como objeto de esta investigación están:

- El dueño es el fundador y manifestó estar en proceso de ceder la sucesión de la empresa a alguno de sus cuatro hijos.
- Cuenta a la vez con tres empresas que surgen de las ganancias de la primera y forman parte del patrimonio familiar.
- Se encuentran colaborando en la organización 5 de 6 miembros de la familia, la esposa de forma continua colabora más de 10 horas al día y desde la apertura en el año 2012, y tres de sus cuatro hijos actualmente continúan colaborando directa o indirectamente.
- Los hijos son profesionistas a exigencia de su padre, quien sólo logro estudios de nivel medio básico (secundaria).
- Ha cedido la administración de la empresa a cada uno de sus cuatro hijos en su

momento, resultando entre ellos dolorosos conflictos afectivos y competencias entre hermanos.

- La empresa ha mantenido constantemente a lo largo de 30 años su prestigio de calidad y servicio a pesar de pasar por problemas económicos y afectación de las inundaciones en la ciudad de Villahermosa en los años: 1999, 2007, 2008, 2009
- Uno de los motivos para fundar la empresa fue formar un patrimonio y la oportunidad de tener un negocio personal que respaldara a su familia al tener que ceder la administración de la empresa paterna a su hermana y cuñado.
- El tener como empresa un hotel surge de un consejo ya que desconocía como se administra este tipo de empresas, el mismo dueño manifiesta que su primer hotel no fue una empresa planeada.
- Actualmente cuenta con 55 empleados de los cuales, cinco forman parte de la familia

*H 2:*

Entre las cualidades que se consideraron para la selección de esta empresa están:

- El dueño manifestó cansancio físico y moral por lo que desde hace más de cinco años considera que ya se encuentra en proceso de sucesión y pronto cederá su empresa a su hijo menor.
- Cuentan con una segunda empresa hotelera más grande en otra ciudad cercana (200 Km.) ya que surge como inversión por las ganancias de la primera y forma parte del patrimonio familiar desde hace 20 años.
- Colabora en la empresa desde hace más de 10 años el hijo menor, que funge como gerente y que manifiesta que en documentos legales será el sucesor de la misma.
- Aunque sólo colaboran 2 miembros de la familia, la empresa es un centro de rigurosa reunión dominical para todos los miembros de la familia.
- Ha sobrevivido a lo largo de 30 años a problemas económicos, desplazamiento por la competencia y las amenazas de las inundaciones lo que ha fortalecido lazos familiares y la confianza y respaldo de sus más de 50 empleados.
- En el año 2012 cumple 30 años de servicio continuo.
- El motivo para la fundación de esta empresa básicamente fue participar en la derrama económica en Tabasco debido a la demanda requerida por el hallazgo de petróleo; inicialmente su intención fue construir un edificio para renta de oficinas pero le aconsejaron que se requerían hoteles en la ciudad.
- Esta empresa cuenta con 75 empleados, de los cuales existen cuatro miembros de la familia en nómina pero solo colaboran claramente dos

DIMENSION DE ANALISIS	CATEGORIAS	VARIABLES	
Organización parental en dos empresas hoteleras de Villahermosa	Empresa	Estructura organizacional	H1 H2
		Interacciones entre los miembros de las empresas	Actores significativos Actores presentes en el imaginario y mundo simbólico
	Familia	Dinámica familiar	H1 Y H2
	Sucesión	Legal	
		Afectiva	

Cuadro 2.- Dimensión de análisis, categorías y variables, elaboración propia.

*Análisis: contradicciones y complementariedades.*

Analizando las situaciones particulares dadas acerca de la sucesión en cada empresa, se observaron a través de un ejercicio de comparación durante el tiempo de la investigación aspectos que son detectados en ambas empresas pero que marcan de forma muy distinta su contexto actual en relación a la sucesión.

Estos aspectos son los siguientes: a) inicios improvisados, b) crecimiento y ajustes en las empresas, c) segundas empresas que surgen de la primera, d) antecedentes de la familia-empresa, e) dinámica familiar y f) sucesión por lo que se debe remarcar que a pesar del estudio de una temática central como es la sucesión no es factible generalizar los resultados ya que cada contexto de la historia empresarial y familiar afectan y determinan diferentes resultados.

1. Inicios improvisados: Ambos empresarios reconocen que no tenían planeado en primer instancia administrar una empresa hotelera, lo que coincide en que ambos tuvieron que aprender de sus errores y aprender principalmente como subsistir en el medio económico, en ambos casos diferentes amistades les sugieren y animan a considerar la empresa hotelera como una oportunidad de negocios lo cual resulta beneficioso para ambos.
2. Crecimiento y ajustes en las empresas: Esta categoría nos lleva al entendimiento de que un inicio improvisado lleva a realizar constantes ajustes en el diseño de sus primeras empresas de acuerdo a la demanda dada, ambas empresas tuvieron gran éxito en sus inicios y aunque no fueron planeadas, al desconocer los aspectos especiales que se dan en los hoteles, como mantenimiento e instalación de tecnologías de hospedaje ambos tuvieron en los siguientes años que invertir en mayores y mejores espacios actualizarse referente a la competencia y optimización de servicios lo que provocó un desequilibrio económico.
3. Segundas empresas, el patrimonio empresarial aumentó en la oportunidad de inversión en segundas empresas para ambos, esta fue una oportunidad que aprovechan según sus posibilidades, ellos se financiaron a su manera, don Omar de sus ganancias y sin pedir créditos y el Ingeniero Enrique solicitando créditos bancarios confiando en los recursos

obtenidos en el primer hotel y reinvierten constantemente lo que provocó en ambos casos por causas externas a tener descontroles económicos, y constantes problemas de ajustes entre los miembros de la familia.

Mientras en un caso el crecimiento a segundas empresas llevo al ajuste afectivo entre los hijos y el padre ya que es vista por todos como un aspecto de sucesión adelantada, en la otra significo el aumento de desajustes económicos y conflictos familiares, finalmente la opción de venderla sirvió para resolver los aspectos económicos más no los afectivos.

4. Antecedentes de familia- empresa El estudio de estas categorías de análisis fueron fundamentales en este estudio, ya que resultó ser un aspecto muy contrastante entre ambas.

En una de las empresas H1, se observó que a lo largo de la historia empresarial colaboraron todos sus miembros, los hijos desde pequeños llegaban a la empresa de forma obligatoria, lo que en dos de las hijas fue algo positivo y apasionante y para otros dos hijos no, ya que relacionaron el estar en la empresa de sus padres como algo esclavizante, situación que con el tiempo, rechazan y terminan alejándose y traducen que estar en la empresa familiar es algo a lo que no estarían dispuestos a continuar y donde se distingue que todos los hijos son obligados a estudiar profesionalmente y al término retribuir los gastos invertidos en tener que ayudar en la empresa de alguna forma.

En la empresa de la familia H2, este aspecto sucede de forma diferente, desde el inicio de la empresa, el padre se encargaba solo de la administración, contrató a gerentes experimentados que le enseñaron cómo manejar su hotel, separa los espacios de la familia y de la empresa.

Sus seis hijos deciden estudiar hasta llegar a nivel profesional según sus gustos y afinidades personales y a ninguno se le obliga a colaborar en la empresa.

Al surgir la segunda empresa se involucraron dos de sus hijos mayores, mismos que de forma temporal aceptaban o rechazaban su colaboración sin que el padre les obligara a permanecer en la empresa, durante quince años uno de los hijos mayores es quien administra el segundo hotel mientras que el padre se encarga del primer hotel y posteriormente se integra el hijo menor quien es profesional en administración de hoteles y por un corto tiempo comparten ambos el apoyo en las empresas de su padre. Debido al fallecimiento del hijo que administraba el segundo hotel, cambia para el padre la visión del sucesor y el hijo menor es quien apoya hasta la fecha a su padre en la administración de los dos hoteles, por lo que surgen situaciones y nuevas fricciones entre padre e hijo menor por lo que finalmente acuerdan que lo mejor es vender el segundo hotel, inyectar capital al primer hotel y evitar desgastes afectivos del padre hacia lo que representa para el padre el segundo hotel.

5. Dinámica familiar. Aquí se encuentran la remarcación de dos estilos de liderazgo muy opuestos y diversas dinámicas familiares que resultan de hecho contradictorias entre sí, mientras que para uno de los dueños la empresa es una extensión de la casa, para el otro es determinante separar los asuntos de la casa y la empresa pero la empresa es un

punto de reunión familiar de forma periódica.

Mientras en una de las empresas colaboraron obligadamente desde niños todos los miembros de la familia, en la otra empresa solo colabora el padre con algunos de sus hijos y todos han colaborado de forma voluntaria.

En H1, los esposos pasan más de diez horas colaborando en la empresa y los hijos actualmente colaboran de acuerdo a un horario y preferentemente se ausentan dando prioridad a su vida familiar o profesional; en la otra empresa tienen marcados el padre y el hijo sus horarios de trabajo, por lo que se intercalan y también disponen de tiempo libre para atender sus compromisos familiares de mutuo acuerdo.

6. Sucesión. Aquí se encuentra la mayor contradicción ya que manifiestan que se tiene la planeación de la sucesión pero de forma legal mas no real, ambos dirigentes creen que la sucesión deberá darse como parte de un evento a partir de su fallecimiento y no en la actualidad, aunque sus posibles sucesores estén preparados a nivel profesional e insertos en la administración por más de diez años, en los dos casos estudiados se detectó que se presentan al respecto de la sucesión las contradicciones y complementariedades encontradas en el proceso de sucesión de estas empresas

Ambos dirigentes esperan a que se cumpla la premisa de su ausencia física para que proceda la sucesión real y creen que de esta forma sus hijos respetaran sus deseos, una vez que falten, esperan que se respete su decisión y ha repartido en testamento dando el lugar a cada hijo; de esta forma el padre decide qué y cómo cede a sus hijos sus propiedades para que cada uno las disfrute sin que ellos lo vean, mientras en el momento actual las empresas y propiedades se encuentran a nombre de su padre y los hijos trabajan bajo la lupa paterna hasta que él desaparezca como lo han expresado, lo que ha servido como armonización de diez años a la fecha en la que cada hijo tiene su espacio, colabora en la empresa familiar y atiende a su propia familia.

#### *Contradicciones y complementariedades*

Se distinguieron además en el análisis realizado a estas empresas la temática principal de esta tesis las contradicciones y complementariedades, mismas que surgieron en las entrevistas y se observaron en diversas situaciones, las cuales se ejemplifican en el siguiente cuadro:

En las que en H1 se destacan dos situaciones, la primera de ellas es que el padre no cede la empresa ni expresa en las entrevistas realizadas que pueda nombrar a alguno de sus cuatro hijos como sucesor de la misma, la segunda situación es que el dueño de manera directa sostiene que tiene resuelto todo asunto sucesorio vía testamento desde hace 10 años, mas sin embargo en las

entrevistas al resto de los miembros surgen contradicciones que revelan un estado de negación ante el hecho de consumir el acto de la sucesión empresarial a sus hijos.

CUADRO 3.- CONTRADICCIONES Y COMPLEMENTARIEDADES H1

<i>Situación h1</i>	<i>Contradicciones</i>	<i>Complementariedades</i>
El padre no cede la empresa ni expresa nombrar a alguno de sus hijos como sucesor de la misma.	Sabotea la autoridad de su esposa e hijas.	El fundador necesita mantener el control de la empresa y la comunicación con su familia a través del quehacer de los actores familiares de la empresa.
	Cede parcialmente y se aleja, aparece y controla cuando cree que hay desviaciones.	
	Manifiesta estar cansado de estar al frente de la empresa	
El padre sostiene que tiene resuelto todo asunto sucesorio desde hace 10 años	En 2012 contrata un gerente externo para que él pueda descansar, lo que resulta un problema administrativo mayor al cabo de 8 meses y regresa a administrar el dueño de nuevo la empresa	Ha repartido la herencia en documentos legales en cierta forma como sucesión adelantada. Mas no administrativamente
	Tiene que esperar a morir para que se cumpla la sucesión	
	Se niega a morir, Controla la empresa y controla a su familia.	

En H2, se observan tres situaciones contradictorias, en la primera el hijo ya es nombrado desde hace 3 años como el gerente general de la empresa lo que para el padre significa que la sucesión ya está realizada pero según el hijo no es así ya que constantemente se presentan fricciones de y fallas en una buena comunicación entre padre e hijo. En segunda el padre en la intención por disminuir la carga de trabajo a su hijo interviene en las decisiones que le competen como gerente al hijo y esto causa constantes confusiones entre empleados y la tercera situación es que es evidentemente hay entre padre e hijo un mal manejo de duelo a tal grado que es un tema que entre ellos evitan tocar y prefieren callar. **H 2.-**

CUADRO 3.- CONTRADICCIONES Y COMPLEMENTARIEDADES H2

<i>Situación h2</i>	<i>Contradicciones</i>	<i>Complementariedades</i>
---------------------	------------------------	----------------------------

---

<p>El hijo ya es nombrado desde hace 3 años como el gerente de la empresa 1.</p> <p>El padre interviene en la resolución de problemas planteados por los empleados.</p>	<p>El padre sabotea la autoridad del hijo ante los empleados de la empresa resolviendo situaciones en ambas empresas sin consultar ni comunicar al hijo decisiones tomadas</p>	<p>El fundador necesita mantener el control de las dos empresas.</p> <p>El padre cede la sucesión administrativa más no afectiva de las empresas.</p>
<p>El hijo se desprende de la empresa 2, deja al padre que resuelva los asuntos afectivos de la segunda empresa y debido a la crisis económica le sugiere que lo mejor es venderla e inyectar capital a la H2.</p>	<p>El hijo se desentiende emocionalmente de la administración de la empresa 2 y deja toda la carga emocional al padre.</p> <p>Juntos impiden el progreso y que funcionen las 2 empresas como un solo sistema.</p>	<p>El hijo manifiesta su inconformidad, retirándole de su territorio empresa 1.</p> <p>No tiene tiempo para acompañarlo a la segunda empresa.</p>
<p>El hijo presiona silenciosamente al padre para que se decida a concluir el proceso de la sucesión de la empresa.</p>	<p>El padre a pesar de haber cedido la gerencia al hijo considera que no es su vocación la hotelería por lo que debe de continuar en la empresa por tiempo indefinido.</p>	<p>El hijo siente que no se dará la sucesión en vida, debe esperar a la muerte física del padre.</p> <p>El hijo de sus capacidades ante las situaciones de problemas de comunicación.</p>

---

### *Niveles de contradicciones*

Esta forma de análisis, es realizada a través de la interpretación de los hechos y los hallazgos encontrados en las empresas familiares objetos de estudio de esta tesis con el fin de entender la situación de sucesión no consumada en ambos casos a pesar de existir una serie de aspectos como la supuesta planeación por parte de los padres o demostrar los hijos contar con suficiente experiencia para dar continuidad como ideales sucesores.

En la visión del proyecto parental de Vincent de Gaulejac, descubre que hay tres niveles de contradicciones dentro de una perspectiva sistémica y dinámica familiar y de acuerdo a la propuesta de (Gaulejac, 2005), en primer nivel se encuentran las contradicciones internas al proyecto que se detectan cuando los padres no han sabido o no han podido resolver los conflictos encontrados en su relación referidos a su propio proyecto parental e imponen este peso a sus hijos.

El segundo nivel de contradicciones se da cuando las contradicciones surgen en relación al proyecto parental, que son determinadas como contradicciones afectivas entre los padres, la contradicción consiste básicamente entre el sueño y la prohibición a los hijos de este sueño. En la que se pone en juego la preferencia de uno de los padres, y al no realizarlo el hijo se proyecta una impotencia que impide la realización de cualquier otro proyecto.

Y siguiendo a (Gaulejac, 2005) el tercer nivel de contradicciones, se encuentran las contradicciones en la realización al proyecto, que son la expresión de desfase o antagonismo entre el ideal y los medios; dándose situaciones en las que los padres proponen a sus hijos modelos de conducta que no están adaptados a la sociedad en la cual los niños deben insertarse.

Observaremos en el cuadro siguiente en forma de resumen la influencia de los hallazgos encontrados al respecto en esta investigación desde el enfoque del proyecto parental y vista en los tres niveles de contradicciones que propone Gaulejac (2005).

CUADRO 5.-NIVELES DE CONTRADICCIONES EN H1 Y H2

<i>Niveles de contradicciones</i>	<i>de Consiste en:</i>	<i>H 1</i>	<i>H 2</i>
Nivel 1.- contradicciones internas al proyecto	Tener éxito donde los padres han fracasado, reparar errores, resolver sus fallas de realizar lo que ellos hubieran deseado realizar	<p>Hijo Omar:- Empresario y negociante exitoso sin tener que sacrificar horas de trabajo en la empresa o desgastarse como su padre.</p> <p>Hija Ana Cristina: administrar la empresa de forma profesional y controlada sin tener que invertir más de tres horas en la empresa.</p> <p>Hija Lluvia: Equilibrio y dedicación en su Matrimonio y trabajo.</p> <p>Hija Cielo: Éxito personal y profesional al asumir el dejar el esclavismo de la empresa familiar para vivir cómodamente en el extranjero con su familia.</p>	<p>Para Roberto y Felipe: la dedicación exitosa en las actividades agropecuarias, vida en el rancho, ser la parte del Ing. Agrónomo que su padre dejó a un lado por la empresa familiar.</p> <p>Ricardo y Rosario: Dedicarse con éxito a la profesión que escogieron sin tener contacto con la empresa familiar.</p> <p>Ramiro: Equilibrar el trabajo y su gusto por la apicultura, dedicar tiempo a cada actividad.</p> <p>Romeo se acoplo en la segunda empresa y disfrutaba de su vida personal y profesional hasta que fallece.</p>

Niveles de contradicciones	Consiste en:	H 1	H 2
Nivel 2.-  Contradicciones en relacion al proyecto	Relaciones entre padres e hijos y conflictos edípicos	<p>Todos los hijos friccionan con el padre, y tienen apego y obediencia con la madre.</p> <p>Padre cree que el negocio familiar deben sabérselo ganar así como él se ganó la confianza de su padre cuando inicio sus empresas</p> <p>El dueño depende de la esposa como interlocutora asertiva con los hijos y es quien controla los gastos de la empresa lo que es una posición cómoda para el fundador.</p> <p>Los hijos confían en que de morir el padre, la madre repartirá equitativamente los bienes patrimoniales.</p> <p>Hijo es el antagónico de su padre, Ana Cristina es muy parecida a su madre y lleva comunicación en los negocios, Lluvia tiene el físico y carácter de su padre con quien se identifica edipicamente.</p>	<p>El padre interviene en la empresa sin respeto por la identidad empresarial, y los conocimientos profesionales del hijo.</p> <p>Fricciones de comunicación, que el hijo tolera y aguanta porque su padre ya está grande y teme ser el quien le provoque la muerte</p> <p>Padre no ha trabajado el duelo con respecto a su hijo fallecido.</p>
Niveles de contradicciones  Nivel 3.-  Contradicciones en la realizacion del proyecto	<p>El desfase entre el ideal propuesto y los medios.</p> <p>Situaciones en que los padres proponen a sus hijos modelos de conducta que no están adaptados a la sociedad en la cual deben insertarse.</p>	<p>H 1</p> <p>El cuidado por la crianza de gallos de pelea, que ninguno de sus hijos comparte esto le hace dudar en quien seguirá su tradición familiar.</p> <p>Ningún hijo acepta el modelo de sacrificio/empresa visto desde niños y no comparten la forma de la administración de la empresa familiar y prefieren establecer sus propias estrategias y adaptaciones al proyecto empresarial.</p> <p>Primogénito es el antagónico de su padre y no permite que se le imponga la tradición parental.</p>	<p>H 2</p> <p>El padre siente culpa por no evitar que perdiera la vida su hijo mayor.</p> <p>Padre tradicionalista al tener 6 hijos esperaba tener muchos nietos pero sus hijos a lo mucho tienen de uno a dos hijos.</p> <p>Hacia Ramón; no comunica su estilo de administración de la empresa familiar lo que causa dependencia y no cede la empresa al sucesor. Impone la experiencia al hijo.</p>

Visto desde la propuesta de Gaulejac, esta investigación, nos brinda una idea de la importancia de la sociología clínica y del análisis de la historia de vida como herramientas óptimas para dar respuesta a situaciones que pueden resultar contradictorias en el estudio de la empresa familiar, donde se destaca además que a pesar de los diferentes estilos parentales y tradición de los dueños, de cada empresa hay diferencias encontradas en los referentes familiares y empresariales que se encuentran en contraposición en este particular tipo de empresas, es a través del estudio detallado de la familia y su dinámica como también podemos entender a la empresa.

La sucesión de la empresa familiar no se debe ejercerse como única consecuencia de la muerte física del dirigente dueño, (o padres), sino con la transferencia de la forma de tomar decisiones para el buen funcionamiento de la empresa y de la dinámica familiar dado que muchas veces los descendientes no toman decisiones de la misma manera de sus progenitores, es decir no se transfiere conocimiento de la misma manera a los descendientes quienes adquieren sus propios aprendizajes y a veces de forma contraria al espejo se sus padres.

En ambos casos estudiados la sucesión está establecida con un mensaje contradictorio de no ceder la empresa por relacionarlo en parte con la pérdida de poder o la muerte física, ya que en ambos casos eso manifestaron los hijos: *la sucesión no se dará hasta que mi padre deje de existir*, razón por la que se convierte en un tabú, ya que ninguno de los hijos desea la muerte de su padre sino la oportunidad y confianza plena en vida para demostrarles en cada caso que a pesar de no tener su misma disciplina o seguir estrictamente la tradición familiar impuesta, el sucesor puede continuar óptimamente administrando en el presente el destino de la empresa familiar.

A pesar de la modernidad y la preparación profesional de los sucesores algunas empresas familiares conservan un apego a no ceder la sucesión por no cumplir estrictamente el aspecto de la tradición familiar por lo que el principal mensaje contradictorio encontrado es: "Cedo la empresa al mejor hijo pero no cedo hasta que muera", finalmente no quieren morir 2 veces al ceder la empresa y al hacerlo de forma real.

### **Bibliografía**

- Cisneros, e. a. (2011). Control en la empresa familiar, ISSN 1692-0279. *AD- MINISTER*, 49-76.
- Cisneros, L. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-MINISTER*, , No. 18, enero-junio 2011, ISSN 1692-0279, 49-76.
- Davis, R. (1983). Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*, vol.12, num.1, 45-76.
- De la Rosa A., L. O. (2009). Organización, Empresa y Familia: de la empresa Familiar a la

Organización Familiar. *Gestión y estrategia*, num 36, jul-dic.

Gaulejac, V. d. (2005). Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.

Ginebra, J. (2001). *Las empresas familiares, su dirección y su continuidad*. Mexico: Panorama.

Handler, W. C. (1994). "Succession in Family Business: A Review of the Research". *Family Business Review*, vol. 7, num. 2, 133- 157.

Mouline, J. P. (2000). "Dynamique de la succession manageriale dans la PME familiale non cotée". *Finance, Contrôle Stratégie*, vol 3, marzo, 197-222.

Pacheco, E. A. (2006). *Metodología crítica de la investigación lógica, procedimientos y técnicas*. México: Patria nueva, UAMI.

Parsons, T. (1995). *Family, socialization and interaction process*,. Glencoe, Illinois.

Rendon, M. (2007). *Dinámica organizacional y referentes institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*. Mexico: Universidad Autonoma Metropolitana-Iztapalapa.

Ruiz, O. J. (1999). *Metodología de Investigación Cualitativa*. Bilbao: Deusto.

Vancil, R. (1987). *Passing the Baton. Managing the processes of CEO Succession*.. Boston: Harvard Business School Press, 50-52.

# Análisis del financiamiento en las microempresas del sector hotelero en Villahermosa Tabasco

Salvador Neme Calacich

Gina Laura Baena Paz

Lenin Martínez Pérez

*Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*

s\_neme@hotmail.com

## Resumen

El papel que juegan las micro, pequeñas y medianas Empresas en el desarrollo económico del país es fundamental por lo que en la medida que el sector público y privado realicen acciones contundentes se lograra el desarrollo y fortalecimiento de la competitividad de este tipo de organizaciones.

Dentro de este contexto el apoyo para las Microempresas es de primordial importancia; por lo que se realizan diversas actividades por parte del gobierno a través de sus instituciones como la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Economía, entre otras más que tienen relación con este tipo de entidades económicas

Los resultados que se presentan, se derivan de la investigación cuantitativa realizada sobre la problemática que existe en el financiamiento de las Microempresas, en el Estado de Tabasco, específicamente en el sector hotelero de la Ciudad de Villahermosa.

*Palabras clave:* Hoteles, financiamiento, microempresas, Tabasco, Villahermosa.

## Introducción

En México existen factores internos y externos que han frenado el desarrollo de las Microempresas, los negocios surgen de la propiedad familiar que en reiteradas ocasiones se traduce en una insuficiente inversión y reinversión de utilidades, en la ausencia de una cadena de mando definida que deslinda responsabilidades, y en un esquema de remuneraciones desvinculado de la productividad así como una menor accesibilidad a la financiación bancaria, particularmente a mediano y corto plazo además que soportan un mayor costo financiero respecto de las grandes empresas. Este hecho se debe entre otras causas a la débil posición negociadora de las Microempresas y a la asimetría de información en la relación Micro-institución financiera, que lleva a las entidades bancarias, por un lado, a prevalecer a la hora de un crédito las ganancias reales frente a la viabilidad o rentabilidad de los proyectos que las Microempresas presentan.

Aunque su contribución sea tan significativa a la economía, las Microempresas Mexicanas no han alcanzado un nivel de competitividad suficiente como para posicionarse en el mercado

local y nacional, ni para integrarse plenamente como proveedores de servicios hoteleros y turísticos. Su tasa de mortalidad pone de manifiesto el bajo nivel de desempeño de estas organizaciones: de las 200 mil empresas que anualmente abren sus puertas en México cada año, solamente 35 mil sobreviven dos años más tarde y otro 25% tienen escasas posibilidades de desarrollo y solo 10% cuentan con alguna oportunidad de desarrollarse en la economía formal. En el caso específico de las microempresas, la cifra es aún más dramática, ya que del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, de cada diez que surgen, ocho desaparecen al año.

El constante fracaso de las Microempresas no se debe a falta de capital o de instituciones que brinden apoyos para el financiamiento más bien se trata de la capacidad de los directivos o dueños de las Microempresas del sector hotelero para “aprender” a tomar decisiones sustentadas, planeadas e inteligentes, para competir en el mundo actual puesto que tomar decisiones con referente al capital que se tiene requiere de nuevas técnicas administrativas como administración de personal de recursos materiales y humanos así como la administración financiera. Esta última considerada la más importante para el manejo de capital ya que este tipo de entidades económicas son tractoras puesto que no solo generan empleos individualmente sino que también generan otras fuentes de empleos indirectamente tras requerir de servicios que debido a su tamaño no tienen la capacidad de realizarlos por sí solas, más aún en el Estado se encuentra un sin número de sectores productivos dentro de las actividades económicas, porque su ubicación geográfica lo convierte en la puerta de entrada al sureste del País, beneficiada con la abundante mano de obra puesto que la mayoría de la población es joven y los atractivos turísticos que son ideales para las zonas turísticas.

De esta problemática surge la importancia de dar respuesta a las preguntas que darán un enfoque para buscar soluciones a este problema.

1. ¿Cuáles son las fuentes del financiamiento de las Microempresas del Sector Hotelero?
2. ¿Cómo impacta en la rentabilidad el tipo de financiamiento que obtienen las Microempresas del Sector Hotelero?

De acuerdo a estas preguntas de investigación se plantearon las siguientes variables para su operacionalización y elaboración del cuestionario.

TABLA 1 OPERACIONALIZACIÓN

<i>Variables de datos generales</i>	<i>Concepto</i>	<i>reg</i>
Antigüedad de la empresa	Tiempo de existencia de una cosa	1
Accionista mayoritario	El que posee el mayor porcentaje de acciones en la empresa. Para ser el accionista mayoritario no hace falta ser poseedor del 51% de los títulos que representan el capital social, sino simplemente que no haya ningún otro socio con un porcentaje superior, ya que el poder de decisión se puede ejercer cómodamente si el resto del capital está disperso entre muchos accionistas. A veces se habla de los accionistas mayoritarios como aquellos que ostentan el poder político en la compañía.	2
Sociedad mercantil	La sociedad mercantil se puede definir como aquella que existe bajo una denominación o razón social, conformada por el acuerdo de voluntades de un grupo de personas llamadas socios, que bajo un mismo objetivo y capitales buscan un fin común de carácter económico con propósito de lucro.	3
Edad	Edad, con origen en el latín aetas, es un vocablo que permite hacer mención al tiempo que ha transcurrido desde el nacimiento de un ser vivo.	4
Escolaridad	Conjunto de cursos que un estudiante sigue en un centro docente.	5
Empleados	Es la persona que se desempeña en un cargo determinado realizando tareas sobresalientes, desarrolladas en una oficina con cualidades intelectuales y la cual recibe un salario a cambio.	6
Compras totales	Las compras totales o brutas son las que se determinan sumando a las compras el valor de los gastos de compra.	8

*Fuente:* Elaboración propia

TABLA 2 VARIABLES DE CAPITAL DE TRABAJO

<i>Variable de capital de trabajo</i>	<i>Concepto</i>	<i>Preg</i>
Técnicas económico administrativas	Es un conjunto de técnicas e instrumentos utilizados preferentemente en las empresas para llevar a cabo un crecimiento, desarrollo y consolidación de las mismas utilizando diversas herramientas que sean eficaces para poder lograr el objetivo, utilizando modelos de competencia innovadores para revisar en detalle, qué fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas tienen para competir en los mercados nacionales e internacionales.	9
Proveedores	Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.	10

Clientes	Es aquella persona que recibe cierto servicio o bien, a cambio de alguna compensación monetaria o cualquier otro objeto de valor.	11
Activos fijos	El activo fijo es aquel activo que no está destinado para ser comercializado, sino para ser utilizado, para explotado por la empresa.	13
Acciones	Conjunto de acciones planificadas llevadas a cabo por directivos y empleados dentro o fuera de la empresa , de carácter individual o grupal, que tienen como finalidad alcanzar los objetivos y	15
Problemas	Un problema es un determinado asunto o una cuestión que requiere de una solución. A nivel social, se trata de alguna situación en concreto que, en el momento en que se logra solucionar, aporta beneficios a la sociedad (como lograr disminuir la tasa de pobreza de un país o reconstruir edificios arrasados por un terremoto).	16

Fuente: Elaboración propia

TABLA 3 VARIABLES DE INVERSIÓN

<i>Variable de inversión de capital de trabajo</i>	<i>Concepto</i>	<i>Preg</i>
volumen de ventas netas	Es una medida contable que recoge los ingresos que una empresa ha obtenido con motivo de actividad durante un periodo determinado de tiempo.	7
Utilidad promedia	La propiedad de cualquier objeto... de producir placer, bien o felicidad o de impedir... el dolor, el mal o la infelicidad.	12
Reinversión de utilidades.	Uso de la renta o ganancia de capital ganada por una inversión para la compra de acciones o partes adicionales de la inversión.	14

Fuente: Elaboración propia

### Enfoque teórico

“De manera tradicional las empresas se dividen en tres grandes ramas: de servicios, comercial e industriales.”(Valencia, 2002, pp,73,74)

#### *De servicios*

“Son aquellas que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región, sin que el producto objeto de ser vicio tenga naturaleza corpórea.

#### *Comerciales.*

“Son las empresas que se dedican a adquirir algunos bienes o productos con el objeto de venderlos después en el mismo estado físico en que los adquirieron, aumentando el precio de costo o adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad.

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, por ejemplo: mayoristas, cadenas de tiendas, concesionarios, distribuidores, detallistas, etcétera.”(Valencia, 2002, pp,73,74)

#### *Industriales*

“Este tipo de empresas interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria, que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia, para convertirla en un satisfactor de necesidades sociales, por ejemplo: empresas textiles, químicas, farmacéuticas, etcétera.”(Valencia, 2002, pp,73,74)

#### *Empresa Familiar*

Morales López J.C. la define así: es aquella en que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias.

Viedma J.M. la define: se entiende aquellas en las que un núcleo familiar controla la mayoría del capital.

#### *Finanzas y Administración Financiera*

Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y los beneficios de las decisiones financieras, 1) se distribuyen a lo largo del tiempo, y 2) generalmente no son conocidas con anticipación por los encargados de tomar las decisiones ni por nadie más.(Bodie, 2003).

Guadalupe a. Ochoa Setzer nos dice que las finanzas es la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades, tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos.

Un activo real es un activo tangible tal como una máquina, un terreno o un edificio, los activos reales son utilizados para generar recursos y; por lo mismo producen cambios en la situación financiera.

Un activo financiero por otra parte, constituye el derecho a cobrar una cuenta en el futuro. En el caso de las empresas podemos pensar en una cuenta o documento por cobrar; para las personas físicas, un activo financiero puede estar representado por un documento que ampara una

inversión a plazo en una institución bancaria, el cual producirá un flujo de efectivo en el futuro.(Setzer y Guadalupe, 2013).

Financiamiento. Ortega (2008) menciona que el financiamiento es la captación de los fondos a través de préstamos o aportaciones de capital.

Función financiera. Es la obtención y aplicación razonable de los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la empresa.(Ortega, 2008,)

La administración financiera es una fase de la administración general que tiene como objetivos:

1. Optimizar el patrimonio. La administración financiera trata de racionalizar los recursos de una empresa para obtener un máximo rendimiento de ellos, lo cual implica optimizar la presentación de los servicios, los resultados, la rentabilidad, las utilidades, etcétera.(Ortega, 2008,)
  - Para ello necesita captar fondos y recursos.
  - Por aportaciones. mediante una buena administración financiera se obtiene fondos y recursos económicos de manera eficiente racional, por ejemplo las aportaciones de los propietarios a la empresa, lo cual incrementa el capital social y otros similares.(Ortega, 2008,)
  - Por préstamos. a través de la administración financiera se obtienen fondos y recursos de acreedores comerciales y bancarios con base en financiamiento o prestamos razonables y oportunos a corto plazo, mediano o largo plazo.(Ortega, 2008,)
2. Coordinar:
  - El capital de trabajo. En la administración financiera se encuentra implícita la actividad coordinada del dinero, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, etc., es decir el activo circulante. También implica el manejo de los acreedores a corto plazo, tales proveedores comerciales, acreedores bancarios, cuentas y documentos por pagar a corto plazo, etc., es decir del pasivo a corto plazo.
  - Las inversiones. Esta actividad se refiere a la aplicación de tareas de coordinación de activos no circulantes (activos fijos), tales como maquinaria, terrenos , edificios , equipo de transporte, ,oficina, etc., así como de activos diferidos tales como, costos de instalación e inversión en valores realizables y la obtención de financiamiento a largo plazo.(Ortega, 2008,)
  - Los resultados. Es decir, aplicaciones de la actividad coordinadora en operaciones propias de cada empresa, tales como ventas ; costos variables, costos fijos ; costos de producción o costos de adición, como el impuesto sobre la renta; participación de los trabajadores, etc.(Ortega, 2008,)
3. Recopilar, estudiar e interpretar información del pasado mediante el análisis financiero, para pronosticar y evaluar tanto el desempeño como el futuro

financiero de la empresa.”(Ortega, 2008, pp,4,5)

El funcionamiento principal del área de las finanzas tiene un alto cargo dentro de la jerarquía organizacional de la empresa debido al papel central que desempeña las consideraciones financieras en la toma de decisiones de la administración.(Ortega, 2008,)

La función central del contralor incluye el registro y la presentación de información financiera, así como la preparación de presupuestos y de estados financieros, instrumentos muy útiles para llevar a cabo la tarea de control. Otros deberes del contralor son confeccionar la nómina, preparar los documentos para el pago de los impuestos y realizar la auditoría interna.

En las organizaciones más pequeñas, el propietario de la empresa puede realizar o supervisar las funciones del tesorero y del contralor; o un funcionario financiero puede llevar a cabo ambas actividades bajo el título de tesorero, contralor o vicepresidente de finanzas.(Ortega, 2008,)

### *Entorno Fiscal*

Muchas de las decisiones empresariales se ven afectadas de manera directa o indirecta por los impuestos. Debido a su poder fiscal, los gobiernos federales, estatales y locales tienen una profunda influencia en el comportamiento de las empresas y en sus dueños.

A las compañías no les gusta pagar impuestos y por ello aprovecharán todas las deducciones y créditos que permita la ley. En México las nuevas reformas implican una serie de ajustes tales como entre los cambios aprobados en materia del Impuesto al Valor Agregado (IVA) destacan la homologación de 11 a 16 por ciento de la tasa en las fronteras, el gravamen a la venta de mascotas y su alimento, los chicles o goma de mascar, así como el transporte público foráneo de pasajeros.

En cuanto al Impuesto Sobre la Renta (ISR), la tarifa del gravamen a cargo de las personas física se incrementa mediante la adición de tres renglones de 32, 34 y 35 por ciento, para ingresos anuales a partir de 750 mil, un millón y tres millones de pesos, respectivamente.

## **Objetivo**

### *Objetivo General:*

Analizar el financiamiento en las Microempresas del sector hotelero en la ciudad de Villahermosa Tabasco en el año 2013.

### *Objetivos Específicos:*

- Determinar cuáles son las fuentes más comunes con los que las Microempresas obtienen un financiamiento.
- Analizar el financiamiento en las Microempresas del sector hotelero,
- Analizar los beneficios que el financiamiento tiene en las Microempresas del sector hotelero.

“En el aspecto financiero las Microempresas tienen una menor accesibilidad a la financiación bancaria, particularmente a mediano y corto plazo y soportan un mayor costo financiero respecto de las grandes empresas. Este hecho se debe entre otras causas a la débil posición negociadora de las Microempresas y a la asimetría de información en la relación Microempresas-institución financiera, que lleva a las entidades bancarias, por un lado, a prevalecer a la hora de un crédito las ganancias reales frente a la viabilidad o rentabilidad de los proyectos que las Microempresas presentan”.(Pèrez De Lema, 2004 p.31)

### **Método**

El método que se utilizó para esta investigación es de corte cuantitativo, ya que consiste en determinar los motivos y causas que originan el panorama actual que se está investigando, y cómo si estos factores o causas estuvieran funcionando de manera diferente o en otras circunstancias provocarían resultados distintos a los que se tienen actualmente.

Tabasco es uno de los 31 estados que junto con el Distrito Federal conforman las 32 entidades federativas de México. El estado se localiza en el sureste de México, contando con 1914 de los 11 593 km de la costa del país, es decir, el 1,58%.5 Colinda al norte con el golfo de México, al noreste con el estado de Campeche, al sureste con la República de Guatemala, al oeste con el estado de Veracruz y al sur con Chiapas. La superficie de su territorio ocupa una extensión cercana a los 25 000 km<sup>2</sup>, que lo colocan en la vigésimo cuarta posición en la lista de los estados mexicanos ordenados por superficie.(INEGI, 2013)

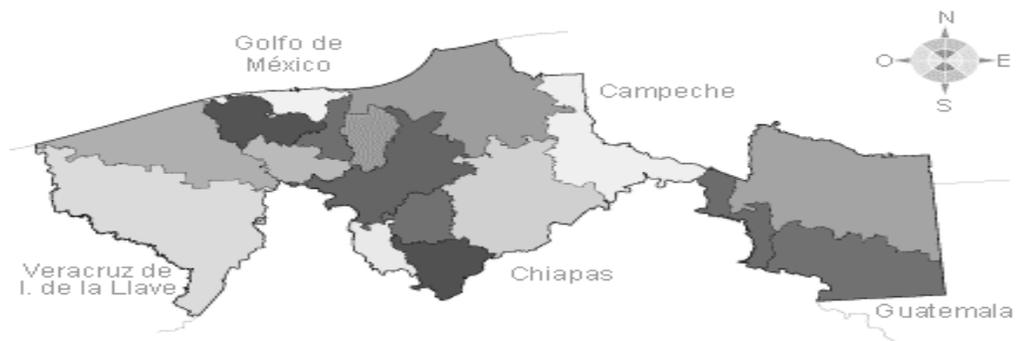
Villahermosa la capital del Estado de Tabasco, conocida como la esmeralda del Sureste; ofrece innumerables atractivos al visitante en un entorno exuberante de belleza natural representada en la vegetación de sus parques y caudalosos ríos y lagunas. Tan solo en el municipio del centro cuenta con aproximadamente 63 hoteles los cuales están catalogados como Microempresas por su tamaño y cantidad de empleados si bien en el municipio del centro existen recursos naturales del subsuelo como el petróleo, también se caracteriza por ser el primer prestador de servicios del estado y de los circunvecinos, por ser puerta de entrada al sureste

mexicano ; por ello su infraestructura se ha fortalecido y encontramos en el distintas cadenas nacionales y regionales tales como Camino Real, Hyatt, Hilton, Crowne Plaza, HolidayInn, Quinta Real, Fiesta Inn, Calinda Viva, Cencali, Howard, Johnson, Plaza Independencia, Maya Tabasco entre otros. Por otro lado el Producto Interno Bruto (PIB) del estado ascendió a más de 389 472 404 mil millones de pesos en 2009, con lo que aportó 3.43% al PIB nacional poco menos de lo que en el año anterior presento y si bien los sectores con mayor aportación han sido el de servicios e industria los cuales corresponden a las actividades terciarias del estado con una aportación del 28.67% del PIB Nacional dentro de los cuales se encuentra el sector hoteleros el cual contribuye con el 1.47% del PIB del país.(INEGI, 2013)

Tabasco tiene una extensión territorial de 24 731 kilómetros cuadrados (Km<sup>2</sup>), por ello ocupa el lugar 24 a nivel nacional.



ILUSTRACIÓN 1 SUPERFICIE DEL ESTADO DE TABASCO



FUENTE:INEGI. Panorama de Tabasco. Al 2010, el estado de Tabasco está dividido en 17 municipios.

FIGURA 2. DIVISIÓN MUNICIPAL DEL ESTADO DE TABASCO/ ILUSTRACIÓN 2. ESTADO DE TABASCO

TABLA 4 MUNICIPIOS DE TABASCO

<i>Clave del municipio</i>	<i>municipio</i>	<i>Cabecera municipal</i>	<i>Habitantes</i>
001	Balancán	Balancán	56 739
002	Cárdenas	Cárdenas	248 481
003	Centla	Frontera	102 110
004	Centro	Capital	640 359
		Villahermosa	
005	Comalcalco	Comalcalco	192 802
006	Cunduacán	Cunduacán	126 416
007	Emiliano zapata	Emiliano zapata	29 518
<b>008</b>	Huimanguillo	Huimanguillo	179 285
009	Jalapa	Jalapa	36 391
010	Jalpa de Méndez	Jalpa de Méndez	83 356
011	Jonuta	Jonuta	29 511
012	Macuspana	Macuspana	153 132
013	Nacajuca	Nacajuca	115 066
014	Paraíso	Paraíso	86 620
015	Tacotalpa	Tacotalpa	46 302
016	Teapa	Teapa	53 555
017	Tenosique	Tenosique	58 960

FUENTE:INEGI. Panorama Sociodemográfico de Tabasco.

Tabasco reportó cerca de 900 mil trabajadores en 2012, principalmente los sectores de servicios y comercio, lo que representó 1.8% respecto al personal ocupado en cada sector a nivel nacional.

TABLA 5. ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE TABASCO.

<i>Sector de actividad económica</i>	<i>Porcentaje de aportación al PIB estatal (año 2009)</i>
Actividades primarias	1.36
Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	1.36
Actividades secundarias	70.27
Minería	60.64
Construcción y Electricidad, agua y gas	6.46
Industrias Manufactureras	3.17

Actividades terciarias	28.37
Comercio, restaurantes y hoteles (Comercio, Servicios de alojamiento temporal y de Preparación de alimentos y bebidas).	8.56
Transportes e Información en medios masivos (Transportes, correos y almacenamiento)	3.75
Servicios financieros e inmobiliarios (Servicios financieros y de seguros, Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles)	6.16
Servicios educativos y médicos (Servicios educativos, Servicios de salud y de asistencia social)	4.99
Actividades del Gobierno	2.72
Resto de los servicios* (Servicios profesionales, científicos y técnicos, Dirección de corporativos y empresas, Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación, Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos, y Otros servicios excepto actividades del Gobierno)	2.19
Total	100

FUENTE: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, 2005-2009.

Tabasco obtuvo un Salario Medio de Cotización al IMSS de \$227.0 en 2012, y se colocó por debajo del promedio nacional de \$260.1.

TABLA 6. OFERTA TURÍSTICA EN TABASCO.

<i>Oferta turística 2010</i>			
	<i>Nacional</i>	Entidad	Lugar nacional
Establecimientos de hospedaje	16,875	429	17°
Cuartos	638 494	10,704	21°
5 estrellas (%) a/	26.5	9.7	24°
4 estrellas (%)	19.3	13.0	26°
3 estrellas (%)	16.7	17.3	21°

2 estrellas (%)	9.5	8.9	24°
1 estrella (%)	8.5	7.9	20°
Sin categoría turística (%) b/	19.5	43.3	7°
Discotecas y Centros Nocturnos	1397	29	18°
Bares Turísticos	3665	119	9°
Restaurantes Turísticos c/	26 543	775	12°
Agencias de Viajes	5297	45	26°
Centro de Convenciones	690	2	22°

Fuente: INEGI (Perspectiva Estadística. Tabasco diciembre 2011)

Nota: a/ incluye establecimientos de gran turismo, categoría especial y clases similares

b/ comprende casa de huéspedes, suites, alberges juveniles, apartamentos auto hoteles, bed and break fast, campamentos, campos turísticos, casas rurales, condominios, cuartos amueblados, departamentos, haciendas, hostales, hostelerías, hotel boutique, hoteles clase económica, pensiones, tiempos compartidos, villas y otros tipos de alojamiento.

c/ incluye restaurante – bar

TABLA 7. INVERSIÓN EXTRANJERA

*Inversión extranjera directa por sector de actividad económica receptora, 1999-2011*

Sector de actividad económica a/	nacional	entidad
Total (millones de dólares)	273, 877.5	515.4
Construcción (%)	2.6	75.3
Servicios profesionales, científicos y técnicos (%)	2.1	7.7
Industrias manufactureras (%)	43.2	7.3
Servicio de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicio De remediación (%)	4.2	6.6
Otros servicios excepto actividades del gobierno (%)	0.2	2.0
Agricultura ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza b/ (%)	0.3	0.7
Servicio de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (%)	2.0	0.3
Comercio al por mayor (%)	4.2	0.2
Transporte, correos y almacenamiento, (%)	1.6	NS
Otros sectores (%)	39.6	NS

Fuente: INEGI (PERSPECTIVA ESTADÍSTICA. TABASCO 2011)

NOTA: cifras del 1° de enero de 1999 al 30 junio de 2011 notificadas al Registro Nacional de Inversión extranjera (RNE).

La información de inversión extranjera directa se refiere a la entidad federativa donde se ubica el domicilio del representante legal. O de la oficina administrativa de la empresa (único dato que proporcionan los inversionistas extranjeros cuando notifican al RNIE sus movimientos de inversión), y no necesariamente a la entidad federativa donde se realizan las inversiones.

a/ conforme al sistema de clasificación Industrial de América del Norte, 2007 (SCIAN 2007)

b/ Comprende en ganadería la cría y explotación de animales.

TABLA 8. INFRAESTRUCTURA EN EL ESTADO DE TABASCO.

<i>Infraestructura en el estado de tabasco</i>	
Vías farrearías	300
Troncales y ramales	257
Secundarias	30
Particulares	14
Puertos marítimos	5
De altura y cabotaje	2
de cabotaje	3
Aeropuertos	1
Nacionales	0
Internacionales	1

Fuente: SCT y AEPEF 2011 de INEGI.

Tabasco cuenta con 300 kilómetros de vías férreas. Cuenta con 5 puertos marítimos, 2 de altura y cabotaje y 3 de cabotaje. Posee un aeropuerto internacional.

#### *Población de Estudio.*

En el Estado de Tabasco existen del sector Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas un total de 6488 unidades de las cuales en la ciudad de Villahermosa existen 429 unidades estas registradas en el presente año. De este gran total, se tomara como universo para determinar la muestra para la investigación las unidades que se encuentran en la ciudad de Villahermosa tabasco dentro del servicio de Hoteles, moteles y similares de las cuales es un total de 63 unidades económicas.

#### *Tipo de Muestreo a Utilizar.*

El tipo de muestreo que se utilizara es de tipo probabilístico ya que cada elemento es aquel en cada elemento del universo tiene una oportunidad o probabilidad conocida de ser elegido para la muestra. Esto significa que la selección de los componentes de la muestra son independientes de la persona que hace el estudio y es controlada en forma objetiva de modo que los componentes sean escogidos estrictamente al azar.

La fuente total constituye una generalización de la que es preciso seleccionar un sector que le represente y sobre el cual sea factible aplicar los métodos, este sector será la muestra adecuada y se denomina muestreo.

*Determinación de la Muestra.*

Para determinar la muestra se utilizó el muestreo probabilístico ya que, como los grupos de empresas son del mismo tamaño y cualidades que describen las Microempresas del sector hotelero en este caso la muestra es de 27 entidades, del cual se realizara una encuesta, lo que arrojaría resultados muy certeros para la investigación, dando como resultado la solución a la interrogante de las preguntas de la investigación. Siendo la muestra a utilizar la que se muestra en el Método de recolección seleccionado.

Determinación de número de elementos de la muestra extraída de una población finita con un nivel de confianza del 95% por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqN}{(N - 1)e^2 + pqz^2}$$

N= tamaño de la población = 429

n = tamaño de la muestra =?

z = intervalo de confianza de las empresas que cuentan con un máximo de no más de 10

empleados = 90% = 1.65

p = probabilidad de éxito de que los resultados sean los deseados = 90 %

q = probabilidad de fracaso de los resultados no sean los requeridos = 10%

E = error tolerable = 9.2%

*Sustitución de la fórmula*

$$n = \frac{1.65^2 (.90)(.10)429}{(429-1).092^2 + (.90)(.10)1.65^2} =$$

N= tamaño de la población = 429

n = tamaño de la muestra =26.9294294933465= 27

Para la recolección de datos la técnica que empleara será la encuesta, la herramienta a utilizar será el cuestionario este será dirigido a los dirigentes de las Microempresas del sector hotelero de la ciudad de Villahermosa tabasco registradas en el presente año, con el fin de identificar los factores que determinan la problemática de la falta de financiamiento en las Microempresas del sector servicios de la rama hotelero y posteriormente realizara un análisis para determinar la problemática de esta investigación si bien la utilización de gráficas servirán como interpretres para la solución, más aun la utilización de herramientas de interpretación pueden variar tal como la presentación de un diagrama de causa y efecto.

TABLA 9. CARACTERÍSTICAS DE LOS HOTELES ENCUESTADOS

<i>Nº de Hoteles</i>	<i>Característica</i>	<i>Nº Máximo de Empleados</i>
21	Hoteles sin otros servicios integrados	5
1	Moteles	5
5	Con otros servicios Integrados. (estacionamiento,)	8

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

### *Preguntas de Cuestionario.*

#### *Años de Funcionamiento de las Microempresas Y Control Mayoritario de las Microempresas*

En promedio las Microempresas de este sector llevan funcionando un poco más de 16 años el cual nos indica que a pesar de las dificultades las Microempresas han podido sobrevivir a las diversas adversidades más aun la mayoría de estas mismas cuentan con dificultades para financiamiento. Como era de esperarse las Microempresas de este tipo en su mayoría está bajo control de la familia, de manera que la forma de dirigir este tipo de empresas está basado en las decisiones familiares

#### *Integración de las Microempresas en Sociedad Mercantil y Promedio de empleados en la empresa*

Como resultado las Microempresas no están constituidas en una sociedad mercantil ya que en la mayoría de los casos el dueño de la misma es una sola persona. Puesto que el tamaño de estas empresas son consideradas muy pequeñas y poco atractivas para emplearse el número de

empleados no pasa más de 16 personas anualmente el cual arroja como resultado no más de 7 por trabajando por entidad.

*Volumen de ventas Netas en las Microempresas y Técnicas Económicas – Financiero utilizadas en las Microempresas.*

A pesar de que las Microempresas no cuentan con grandes y novedosas formas de publicidad sus volúmenes de ventas son considerables ya que los resultados obtenidos nos indican que valores muy altos que deben considerarse atractivos para el funcionamiento de este tipo de Microempresas.

En la mayoría de las respuestas se determina que las técnicas financieras más utilizadas son 1. Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos como la principal y 2. Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales como técnicas principales y como la menos utilizada se realiza un análisis de situación financiera.

*Promedio de cobro a clientes en las Microempresas y Pagos a proveedores en las Microempresas.*

El cobro a clientes como máximo en la mayoría de las respuesta es de un día como mínimo también y así mismo como respuesta más frecuente se encontró que hay ciertos clientes que su cobro es de 30 y 15 días máximo el pago a proveedores en promedio es de 8 días pero en la mayoría de las respuestas dadas es de un día si bien hay una variación de entre 10 y 30 días en alguno de los casos.

*Utilidad Neta sobre Ventas y Facturación en las Microempresas y Utilidad promedio Sobre Ventas de las Microempresas.*

Las ventas obtenidas en los últimos años fue que el 29% de las Microempresas tuvieron una utilidad del 6% al 10% mientras que hay un porcentaje del 19% que obtuvo del 0% al 5%, el 18% fue de más del 15% pero el 34% obtuvo del 11% al 15% esto indica que la utilidad de este tipo de Microempresas ha tenido gran relevancia en estos dos últimos años.

En promedio el 45% de las Microempresas ha tenido un resultado decreciente en las utilidades de sus ventas en los últimos años esto es una de los problemas que estas entidades enfrentan, mientras que el 48.14% ha tenidos resultados estables y en su minoría el 7% ha tenido un crecimiento.

*Inversiones en Activos Fijos en las Microempresas y Fuentes para Financiar Activos Circulantes en la Microempresa.*

El 60% utiliza como fuente de financiamiento las aportaciones de los accionistas, el 80% reinvierte sus utilidades, el 20% realiza financiamientos bancarios a plazo corto y otro 20% los realiza a plazo largo, el 20% realiza arrendamientos financieros y por último otro 20% utiliza préstamos fuera del sistema bancario. Se obtuvo que el 32% utiliza sus propios recursos y aportaciones de sus accionistas para financiar sus activos circulantes tales como créditos a clientes, mientras que el 19% utiliza el aplazamiento del pago a proveedores para financiar estos activos, el 13% utiliza los créditos bancarios anuales pero otro 13% obtiene este financiamiento a través de los pagarés y letras de cambio, el factoraje obtuvo un 11% y por último el 13% utiliza préstamos fuera del sistema bancario para este financiamiento.

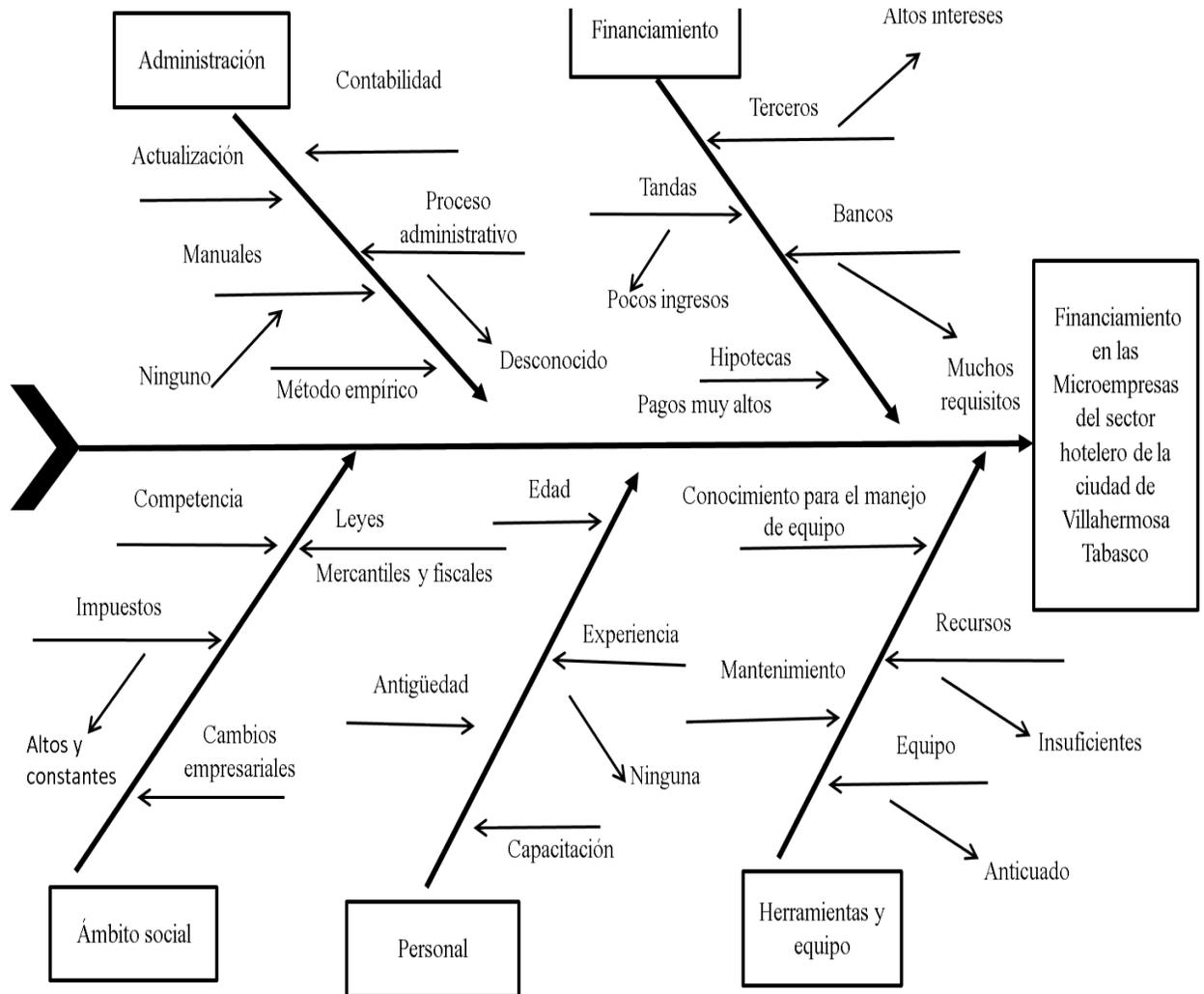
*Acciones para el desarrollo de la Microempresa y Problemas Regulares en la Microempresa.*

Los resultados obtenidos fueron que el 13% menciona que una reducción de impuestos sería una de las principales ventajas para el desarrollo de su empresa, el 12% que el apoyo a la inversión, otro 12% que la flexibilidad laboral, así como el apoyo a la capacitación y reubicación del personal tienen un mismo porcentaje de importancia, el 11% que la adecuada información y asesoramiento a la empresa, mientras que otro 12% menciona que la complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal necesitarían un cambio, el 11% opinan que una reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social sería una de las acciones benéficas para su crecimiento, mientras que el 10% propone que un mayor apoyo bancario para el financiamiento de las Mipymes sería ideal además por último el 8% considera que los incentivos para el acceso a los mercados internacionales sería una buena acción.

En los resultados obtenidos de la encuesta realizada la mayoría de las respuestas estuvieron inclinadas hacia la constante y problemática situación que las Microempresas enfrentan en cuanto a el pago de impuestos, el 13% realiza una serie de acciones para su desarrollo considerando los cambios empresariales, y reinvertir su capital, la forma de obtener un financiamiento ya sea fuentes externas o internas las cuales se relaciona con las ventas, compras y proveedores que en gran medida cuenta la mayoría de estas entidades con un gran porcentaje más del 40% esto las lleva a una constante búsqueda de nuevas opciones que se ven frenadas por el constante idealismo de los actuales propietarios.

El financiamiento de las Microempresas del sector hotelero es una variable en constante cambio, ya que las fuentes de financiamiento son poco accesibles no por la falta de ofertantes de este tipo de servicio si no por la falta de actualización por parte de los directivos y altos mandos en las Microempresas. Pero no solo la forma de pensar de este tipo de dirigente influye en esta

variable de estudio, también la falta de recursos tiene una gran importancia para el desarrollo y actualización de nuevos métodos y conocimientos para llevar a cabo el desarrollo y creación de estas entidades económicas que son parte fundamental en el desarrollo de los países. A continuación se muestran los resultados con un Diagrama Causa-Efecto



Fuente: Elaboración Propia

## Conclusiones

El resultado de esta investigación concuerda con los objetivos plantados ya que el capital en la mayoría de estas entidades es controlado por la familia y esto crea conflictos para la resolución de problemas que exige la actualidad puesto que debido a los ideales de los directivos tienden a

crear desacuerdos ya que como líderes familiares y de la entidad sus órdenes son incuestionables. Debido a esto las Microempresas de este sector realizan reinversiones constantes de sus utilidades, esto como la principal fuente de financiamiento ya que la forma de administrar de estos dirigentes ha sido la misma de siempre.

Este tipo de financiamiento en las entidades es de gran importancia puesto que esto representa grandes oportunidades debido a que conforme son más accesibles para las Microempresas, La problemática de financiamiento y Los constantes cambios empresariales disminuyen en el sector a su vez son mejores competidores latentes puesto cuentan con recursos y mejores instalaciones.

Un tema de relevancia para la mejora de este sector es en cuanto al Impuesto Sobre la Renta (ISR), la tarifa del gravamen a cargo de las personas física se incrementa mediante la adición de tres renglones de 32, 34 y 35 por ciento, para ingresos anuales a partir de 750 mil, un millón y tres millones de pesos, respectivamente. También se limita el monto total de las deducciones personales a la cantidad que resulte menor entre 10 por ciento de los ingresos totales del contribuyente contra la sumatoria de cuatro salarios mínimos anuales correspondientes a la zona geográfica del contribuyente.

Desaparece el régimen de consolidación, pero se crea un régimen fiscal opcional para grupos de sociedades cuyo objetivo es diferir el impuesto en tres ejercicios como máximo, entre otros.

El paquete de la reforma hacendaria incluye además cambios a la Ley Aduanera y al Código Fiscal de la Federación, sin repercusiones directas en los ingresos y por primera vez, se incorporó una Pensión Universal y un Seguro de Desempleo.

Esta es una de las propuestas positivas que podrían ayudar a mejorar el crecimiento de las entidades económicas del sector hotelero. Pero el análisis de estas reformas requiere de un minucioso y detallado análisis para definir hasta donde llegan los beneficios de estas reformas para beneficio de las Microempresas del Sector Hotelero.

## Bibliografía

Bodie, R. C. (2003), obtenido de: [books.google.es/books?isbn=9702600979](https://books.google.es/books?isbn=9702600979).

INEGI. (2013). [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx). Obtenido de [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx).

James .V (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.

Kauffman.(2001). *Generalidades De Las Pymes*.  
file:///D:/Generalidades%20de%20las%20PyMES.pdf .

- Ortega. (2008), *introducción a las finanzas*. México: Mcgraw-Hill/Interamericana,. (pp,4,5).
- Pèrez De Lema, D. (2004). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*. MEXICO: ISBM. (p.31)
- Setzer y Guadalupe. (2013). *Fundamentos De Administración Financiera*. Obtenido de WWW.GOGGLE.BOOKS:  
<http://books.google.es/books?id=ziiCVbfGK3UC&printsec=frontcover&dq=Setzer,+Guadalupe+A.+Ochoa&hl=es&sa=X&ei=0rPpUqKwHOWg2AXgzoEY&ved=0CE4Q6AEwBA#v=onepage&q&f=false>
- Valencia, J. (2002,) *administracion de pequeñas y medianas epmresas*. ( pp,73,74).

# Competitividad en la microempresa hotelera de Cancún y la Riviera Maya

Elda Leticia León Vite  
*Universidad del Caribe*  
eleon@ucaribe.edu.mx

## Resumen

El presente es un estudio cualitativo que tiene como objetivo identificar qué factores son los que influyen para que dos de las microempresas hoteleras ubicadas en el Estado de Quintana Roo, en los municipios de Benito Juárez y Puerto Morelos, puedan permanecer por más de 11 años en un mercado tan competido como es la zona de la Riviera Maya, a la cual se le considera como principal destino turístico a nivel internacional, y que es un importante generador de divisas para la República Mexicana. La metodología para la obtención de datos fue la entrevista semi-estructurada realizada a dos microempresarios, a quienes se les preguntó sobre el funcionamiento de los hoteles, para detectar sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, objetivos, perspectivas, así como, su capacidad económica que han influido para su permanencia en el mercado.

**Palabras clave:** Competitividad, Industria de la Hospitalidad, MIPyME, Resort, Hotel.

## Introducción

En la actualidad existe interés por mejorar la competitividad en las empresas de la Industria de la hospitalidad en México, por ser una de las principales generadoras de ingresos para nuestro país, uno de los segmentos de esta Industria es la hotelería, que justamente en el Estado de Quintana Roo, tanto en Cancún como en la Riviera Maya tiene que ser altamente competitivo para lograr su permanencia en este mercado internacional.

Es necesario resaltar que no sólo los resort son los generadores de ingresos y empleos, sino también los micro, pequeñas y medianas empresas hoteleras ubicadas en el Estado. Por tal motivo en este trabajo se realiza un análisis minucioso con base en entrevistas realizadas a dos microempresarios Quintanarroenses, que han logrado que sus hoteles permanezcan en el mercado por más de 11 años, uno de ellos propietario del Hotel Porto Bello ubicado en el centro de Benito Juárez, Cancún, y al propietario del Hotel Inglaterra, ubicado en Puerto Morelos, el objetivo es determinar cuáles son los factores del entorno que influyen en el funcionamiento de los dos hoteles que los han hecho competitivos y permanecer en el mercado.

### *Desarrollo temático*

En un sentido amplio, el tema de la Industria de la Hospitalidad se refiere a un conjunto de servicios entre los que se contempla el entretenimiento, el transporte, y el hospedaje, que incluyen, entre otros a, cruceros, líneas aéreas, trenes, compañías arrendadoras de autos y operadores de excursiones. Sin embargo, uno de los segmentos que sobresale en esta Industria, es el hotelero, el cual contempla a los resorts, hoteles, moteles y posadas.

El resort, es un complejo turístico, con instalaciones en donde se ofertan servicios adicionales a partir de una remuneración económica, como por ejemplo: tiendas, espacios de ocio y esparcimiento, balnearios, spas, entre otros, dependiendo de la magnitud de crecimiento de dicho complejo, y el hotel es un establecimiento que mediante compensación económica, sólo oferta servicios de alojamiento y comida a los huéspedes y viajeros.

Por esta situación, en el Estado los hoteles son considerados como MIPyME, ya que su infraestructura es mucho menor, el número de trabajadores con el que cuentan, y su percepción en cuanto a ingresos es mucho menor a la que tienen los resorts, sin embargo, todavía existe una gran diversidad de criterios para definir y clasificar a las empresas como micro, pequeñas, medianas, dependiendo del país que las define y clasifica, a este respecto Saavedra y Hernández (2008) señalan que no existe un acuerdo en los países latinoamericanos al definir a las MIPyME, comúnmente, el criterio aplicado por el 85% de los países es con base en el número de personas ocupadas, lo cual permite un parámetro accesible de clasificación, además encontraron que 62% de los países aplican la clasificación de acuerdo a las ventas realizadas por las empresas y que el 38% lo aplican de manera combinada.

Se debe considerar que en la zona las MIPyME del sector hotelero, han desarrollado de forma empírica estrategias competitivas que les han permitido permanecer en la región por varios años, representando un papel importante en la continua expansión económica y de crecimiento del empleo, que de acuerdo con lo citado por Listerri, Angelelli, Painter, Chrisney, Nieder (2002), las competencias de estos agentes económicos para asimilar conocimientos y tecnología para producir, para cooperar y para competir en los mercados, resultan cruciales para que las naciones hagan un uso eficiente de sus recursos y logren elevados niveles de productividad y competitividad. Al igual Porter (1982), comenta que la competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población, y que el único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de productividad.

Cancún<sup>11</sup>, se encuentra ubicado en el Estado de Quintana Roo, que fue asiento de los Itzaes, quienes llegaron del Sur, este Pueblo Maya, aprendió a convivir con la selva, quedando vestigios extraordinarios como la fortaleza de Tulum, la ciudad de Cobá y Kohunlich entre otros, existen vestigios innumerables de sitios que todavía no han sido explorados. La ciudad surgió de la selva convirtiéndose años después en el destino número uno del turismo mundial, cuenta con imponentes hoteles, villas y condominios, grandes cadenas comerciales, la zona hotelera es un Boulevard de 25 kilómetros, donde se concentran todos los grandes complejos hoteleros, que anualmente son visitado por más de 3 millones de turistas de todo el mundo.

La Riviera Maya<sup>12</sup>, es un nuevo desarrollo que comenzó hace tan sólo 15 años, el cual explota la riqueza cultural y la belleza del entorno, abundan las playas vírgenes, exuberante flora y fauna, así como vestigios arqueológicos, cavernas, cenotes y ríos subterráneos. Geográficamente se localiza en el extremo oriental de la península de Yucatán, se extiende a lo largo del litoral con una longitud de 130 km, desde Puerto Morelos al norte hasta el pueblo de pescadores llamado Punta Allen al sur, ya dentro de la reserva de la biosfera de Sian Ka'an. En tan sólo dos años la Riviera Maya se ha convertido en el segundo destino vacacional de importancia para Quintana Roo.

De acuerdo con cifras de INEGI (2013), la población ocupada en la entidad en el tercer trimestre del año es de 713 mil 228 empleados, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2013), arroja que los sectores que crearon más empleo fueron los restaurantes y servicios de alojamiento con 7 mil 499, agricultura, ganadería, caza y pesca 6 mil 860, manufactura 3 mil 288, construcción 4 mil 398 personas trabajando. Por el contrario, los sectores que reportaron reducción de empleos, son los de comercio, servicios diversos, servicios sociales, gobierno y organismos internacionales.

Sin embargo, y como se ha venido señalando, siendo Cancún y la Riviera Maya de los destinos turísticos más importantes a nivel internacional, enfrenta algunas barreras, entre las que podemos mencionar las siguientes:

- Basados en su funcionamiento, se encuentra gran discrepancia entre los hoteles de la zona, haciendo evidente la diferencia entre uno y otro respecto a su poder económico, y la planeación estratégica que llevan a cabo.

---

<sup>11</sup> Información aprobada por la página web del Gobierno del Estado de Quintana Roo, México, [www.qroo.gob.mx](http://www.qroo.gob.mx).

<sup>12</sup>Ibid.

- La contratación altamente estacional, así como la carencia de contratación definitiva en trabajadores operativos y administrativos, lo cual genera falta de identidad con su trabajo y la zona.

Respecto de los hoteles analizados, el Hotel Porto Bello, está ubicado en la ciudad de Cancún, es de categoría familiar, está a sólo 15 minutos en automóvil de Puerto Juárez, cuenta con 29 habitaciones, con baño privado, TV por cable, aire acondicionado, servicio de restaurante, piscina, caja de seguridad, lavandería.

El Hotel Inglaterra está ubicado en Puerto Morelos, es un hotel boutique de categoría familiar, está a sólo 15 minutos al sur del aeropuerto de Cancún, tiene 20 habitaciones, con baño privado, TV con cable, aire acondicionado, ventilador, conexión wi-fi, piscina, comedor y patios, en la segunda y tercera planta se dispone de penthouses con vista al mar y a la selva, tienen cocina independiente y salón.

### **Objetivo General.**

Determinar cuáles son los factores del entorno que influyen en el funcionamiento en dos de los hoteles de Cancún y la Riviera Maya que los han hecho competitivos y permanecer en el mercado.

### **Método**

Se llevaron a cabo entrevistas para poder determinar los factores que influyen en la competitividad, así como, algunos que enmarcan la necesidad de esta, se contó con la aportación de las siguientes personas:

- José Luis Pérez Herrera, Gerente Administrativo, en representación del propietario del Hotel Porto Bello, ubicado en la ciudad de Cancún.
- José Juan Ortega Reina, Gerente Administrativo, en representación del propietario del Hotel Inglaterra ubicado en la ciudad de Puerto Morelos.

### **Resultados**

Los hallazgos que podemos encontrar, es que es evidente que ambos hoteles presentan diferencias, aun estando dentro de un mismo Estado, siendo categoría familiar 2 estrellas, por lo

que su poder económico, planeación estratégica varía provocando disparidad en varios niveles, como se presenta a continuación.

TABLA 1. DATOS GENERALES DE A ENTREVISTA SOBRE MiPYME HOTELERA 2014

	<i>Hotel Porto Bello (Cancún)</i>	<i>Hotel Inglaterra (Riviera Maya)</i>
Número de habitaciones	29	20
Costo mínimo por habitación en moneda nacional	\$397.00	\$650.00
Capital Humano adscrito al área administrativa	3	2
Capital Humano adscrito al área operativa	16	5

Elaboración propia con base en los datos proporcionados por los Administradores de los Hoteles Porto Bello y Hotel Inglaterra.

En la tabla 1, podemos observar que existen diferencias en las tarifas de cobro por habitación, ya que el Hotel Porto Bello ubicado en una avenida principal del centro de la ciudad de Cancún, cuenta con 29 habitaciones ofertadas a un precio mínimo de \$397 pesos moneda nacional, costo aproximado de USD\$29, y el Hotel Inglaterra ubicado en una avenida principal del centro en Puerto Morelos en la Riviera Maya, cuenta con 20 habitaciones que tienen un costo por día de \$650 pesos moneda nacional, equivalentes aproximadamente a USD\$48.

TABLA 2. MISIÓN Y VISIÓN 2014-2015

	HOTEL PORTO BELLO (CANCÚN)	HOTEL INGLATERRA (RIVIERA MAYA)
Misión	No cuentan con misión	Es un hotel en donde el servicio es amable, servicial, acogedor que proporciona una experiencia de primera clase para todos los huéspedes
Visión	No cuentan con Visión	Mejorar la experiencia de nuestro hotel en cada visita, tratando de sorprender cada vez que nos visiten, siendo su primer sorpresa en la puerta principal

Elaboración propia con base en los datos proporcionados por los Administradores de los Hoteles Porto Bello y Hotel Inglaterra.

En la tabla 2, podemos observar que existen diferencias entre los Hoteles de la zona, la fortaleza del Hotel Inglaterra es que cuenta con misión y visión, mientras que es una debilidad del Hotel Porto Bello, que aún no cuentan con ellas.

TABLA 3. CRECIMIENTO POTENCIAL DEL SEGMENTO HOTELERO EN CANCÚN Y LA RIVIERA MAYA 2014-2019

	2014	2019
Crecimiento potencial del segmento hotelero en Cancún en los siguientes 5 años	5%	10%
Crecimiento potencial del segmento hotelero en la Riviera Maya en los siguientes 5 años	30%	20%

Elaboración propia con base en los datos proporcionados por los Administradores de los Hoteles Porto Bello y Hotel Inglaterra.

Como se observa en la tabla 3, los microempresarios hoteleros, durante la entrevista comentaron que el crecimiento potencial del segmento hotelero que visualizan para Cancún en los próximos 5 años, será de entre el 5% y el 10%, mientras que en la Riviera Maya será de un 30% en 2014, e irá disminuyendo hasta un 20% en 2019.

TABLA 4 PRINCIPALES BARRERAS DE LA MIPYME

Principales barreras que impiden la Entrada de nuevas MIPyME Hotelera en Cancún	Pandillerismo. Delicuencia. Discrepancia en niveles culturales y socioeconómicos de la población
Principales barreras que impiden la entrada de nuevas MIPyME Hoteleras en la Riviera Maya	Pandillerismo. Delicuencia. Precios altos para la adquisición de terrenos

Elaboración propia con base en los datos proporcionados por los Administradores de los Hoteles Porto Bello y Hotel Inglaterra.

Respecto de las principales barreras que impiden la entrada de nuevas MIPyME hoteleras en 2014, como se muestra en la tabla 4, el microempresario resalta que en el Hotel Porto Bello, de Cancún son principalmente la presencia del pandillerismo, delincuencia, discrepancia en los niveles culturales y socioeconómicos de la población, mientras que el microempresario del Hotel Inglaterra, de Puerto Morelos, responde que de igual forma la existencia de pandillerismo, la delincuencia, pero también los precios altos para la adquisición de terrenos.

TABLA 5. COMPETENCIA ENTRE LA MIPYME HOTELERA DE CANCÚN Y LA RIVIERA MAYA 2014

Grado de competencia entre MIPyME Hoteleras en Cancún	Extremadamente competitivo ya que abaratan tarifas y este tipo de hoteles no tiene facilidad de subsistir con tarifas muy económicas
Grado de competencia entre MIPyME Hoteleras en la Riviera Maya	
Elaboración propia con base en los datos proporcionados por los Administradores de los Hoteles Porto Bello y Hotel Inglaterra.	

En la tabla 5, nos muestra que al abaratar las tarifas, puede ser muy riesgoso para el mercado de Cancún, les representa una amenaza porque este tipo de hoteles no tienen la facilidad de subsistir con tarifas muy bajas, mientras que al mercado de Puerto Morelos de la Riviera Maya se le presenta como oportunidad, ya que al bajar precios prácticamente no existe ninguna competencia.

TABLA 6 SERVICIOS QUE OFERTA LA MIPYME HOTELERA DE CANCÚN Y LA RIVIERA MAYA 2014

	<i>Hotel Porto Bello</i>	<i>Hotel Inglaterra (Riviera Maya)</i>
Servicios que oferta	Hospedaje a precio accesible. TV Cable. Restaurant Aire acondicionado Buena ubicación.	Hospedaje a precio accesible. TV Cable Aire acondicionado Refrigerador Estufa Alberca
Servicios de mayor demanda	Hospedaje a precio accesible Buena ubicación	Hospedaje a precio accesible Aire acondicionado TV Cable

Elaboración propia con base en los datos proporcionados por los Administradores de los Hoteles Porto Bello y Hotel Inglaterra.

La tabla 6 muestra los diferentes servicios que ofertan las MIPyME, y sobresale que el Hotel Porto Bello tiene como fortaleza, que las habitaciones las oferta a un precio accesible en una buena ubicación, y su fortaleza del Hotel Inglaterra es que les brinda a sus huéspedes además de un precio accesible, aire acondicionado y televisión con cable.

TABLA 7 SUSTITUTOS DE SERVICIOS QUE OFERTA LA MIPYME HOTELERA DE CANCÚN Y LA RIVIERA MAYA 2014

Sustitutos de servicio en el mercado Cancunense	Mediana cantidad de sustitutos disponibles, sólo cambiando de giro a compra – venta de muebles
Sustitutos del servicio en el mercado de la Riviera aya	Mediana cantidad de sustitutos disponibles, sólo cambiando de giro a departamentos o renta de casas habitación

Elaboración propia con base en los datos proporcionados por los Administradores de los Hoteles Porto Bello y Hotel Inglaterra.

En la tabla 7 observamos que los microempresarios consideran que existe mínima cantidad de sustitutos de servicios, para el mercado de Cancún ven que se pudiera ofertar la compra – venta de muebles, mientras que en la Riviera Maya es más socorrida la renta de departamentos o de casa habitación.

Tabla 8. Debilidades de sus competidores y tendencias de los clientes de la MIPyME Hotelera de Cancún y Riviera Maya

	<i>Hotel Porto Bello</i>	<i>Hotel Inglaterra (Riviera Maya)</i>
Debilidades de sus competidores	Precio	Precio
Tendencia social y económicas de sus clientes	Media-Baja	Media-Baja
Hábitos de compra de sus clientes	Pof su escaso poder adquisitivo, no tienen cambios en sus hábitos de compra.	Regularmente cambian sus hábitos de compra, tienden a solicitar mucha artesanía
Poder de negociación con sus clientes	Nivel aceptable de negociación	Existe negociación tendiente a bajar el precio.

Elaboración propia con base en los datos proporcionados por los Administradores de los Hoteles Porto Bello y Hotel Inglaterra.

Como lo muestra la tabla 8, ambos microempresarios expresaron que la debilidad de sus competidores es el precio al que ofertan las habitaciones, pero es muy arriesgado, ya que no pueden permanecer en el mercado con precios bajos por tiempo prolongado. Así mismo, la

tendencia social y económica de los clientes de ambos hoteles es media-baja, argumentan que es más frecuente que lleguen personas que están solicitando trabajo, y tienen muchas carencias, casi nunca llegan huéspedes que busquen sólo pasar vacaciones. En cuanto a los hábitos de compra los clientes tienden a solicitar que se les venda artesanía y la negociación es con tendencia a que les bajen el precio en el Hotel Inglaterra.

TABLAS 9. NUEVOS SEGMENTOS DE MERCADO Y NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES DE LA MIPYME HOTELERA DE CANCÚN Y LA RIVIERA MAYA 2014.

Nuevos segmentos de mercado que pueden seguir	Personas interesadas en comprar muebles o artesanía de niveles económicos bajos.
Poder de negociación con sus proveedores	Nivel aceptable de negociación con proveedores, buscando que sea tendiente a obtener beneficios.

Elaboración propia con base en los datos proporcionados por los Administradores de los Hoteles Porto Bello y Hotel Inglaterra.

De acuerdo a lo que muestra la tabla 9, los microempresarios han visualizado que otro de los segmentos de mercado que pueden surgir y ser competitivos es la compra de muebles o artesanía a precios bajos. El nivel de negociación que tienen con sus proveedores es siempre tendiente a tener buena calidad y mejorar el precio.

Compras directas del dueño del Hotel ----→ Consumidor

La cadena de suministro de ambos hoteles es muy simple, ya que las compras las realiza directamente el propietario de cada hotel, no hay intermediarios, el suministro es directo al consumidor final.

TABLA 10 CAPACITACIÓN EN EL HOTEL ORTO BELLO DE CANCÚN Y HOTEL INGLATERRA EN LA RIVIERA MAYA 2014.

Cultura de la capacitación	No existe la cultura de capacitación, únicamente instrucción para el manejo de herramientas del trabajo
Frecuencia con la que se brinda capacitación	Baja frecuencia ya que se les capacita única y exclusivamente cuando ingresa nuevo potencial,
Áreas a las que se les brinda mayor capacitación	Operativas

---

Nivel de rotación de personal.	Alto
Áreas en la que exige mayor nivel de rotación de personal y ¿por qué?	Tanto Administrativas como Operativas por la aalta de compromiso y honestidad en el hotel.

Principales dificultades con la tarifa

---

ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LOS DATOS PROPORCIONADOS POR LOS ADMINISTRADORES DE LOS HOTELES PORTO BELLO Y HOTEL INGLATERRA.

De acuerdo con la tabla 10, podemos observar que la capacitación en ambos hoteles es una debilidad, ya que prácticamente está direccionada hacía las áreas operativas, y únicamente se les brinda cuando ingresa el personal a trabajar a manera de inducción e instrucción para el manejo de sus respectivas herramientas de trabajo, lo cual provoca falta de compromiso tanto en áreas operativas como administrativas, ya que no logran conocer a fondo las expectativas, y no adquieren identidad con la empresa.

Respecto a la incorporación de criterios ambientales y sociales, los microempresarios argumentan que se tiene gran dificultad con los trabajadores pero más aun con los clientes, ya que la mayoría tiene un nivel de cultura bajo, y por desconocimiento no aceptan ningún tipo de política social, ni ambiental.

### Conclusiones

El planteamiento inicial de este trabajo fue en el año 2010, en el que se realizó la primer entrevista con los microempresarios tanto del Hotel Porto Bello, como del Hotel Inglaterra, y a cuatro años, nos percatamos que siguen existiendo diferencias en cuanto a las estrategias que han venido aplicando, por lo que se pretende seguir este análisis, a fin de realizar estudios posteriores comparativos que demuestren o rechacen lo que ellos argumentan, que son el precio y la ubicación lo que realmente los ha hecho que subsistan en un mercado tan competido, aunque todavía les falte mucho por hacer.

## Referencias

- Llisterri, J., Vivanco F. & Ariano, M. (2002). Estudio para el BID. Acceso de las pequeñas y medianas empresas al financiamiento. América Latina.
- Porter, M.(1982) *“Estrategia Competitiva”*, C. E. C. S. A., México.
- Saavedra, M. y Hernández, Y (2008). Caracterización e importancia de las MIPyMES en Latinoamérica. *Revista Actualidad Contable FACES*, 11 (17) Julio-Diciembre, 122-134.
- INEGI. (12 de agosto de 2013) *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2005-2010*. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, en el sitio web del instituto nacional de estadística y geografía: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/hogares/regulares/enoe/>
- Ayuntamiento Municipal Benito Juárez, Cancún, Quintana Roo. Cancún, Administración 2013-2016. Recuperado el 19 de septiembre de 2014, en el sitio web del H. Ayuntamiento de Benito Juárez, Cancún, Quintana Roo: <http://cancun.gob.mx/visitantes/historia-de-la-ciudad/>
- Gobierno del Estado de Quintana Roo. Riviera Maya, *Administración 2013-2016* . Recuperado el 19 de septiembre de 2014, en el sitio web de SEDETUR: <http://sedetur.qroo.gob.mx/>

# La capacitación como instrumento para la productividad de una pequeña empresa restaurantera de Tuxtla Gutiérrez Chiapas

Marco Antonio Romero Gutiérrez  
Magali Mafud Toledo  
Marcos Salvador Rodríguez Núñez  
*Universidad Autónoma de Chiapas*  
markogtz1@hotmail.com

## Resumen

La investigación aborda la revisión literaria donde se explica todo el panorama de la capacitación como instrumento de productividad, desde los conceptos y los tipos, así también los aspectos generales de la empresa a investigar, en el apartado de los objetivos se expone como se llevara a cabo y como ira orientada, desde el conocimiento de la empresa hasta la implementación de un programa integral de capacitación continua a los trabajadores en todos los niveles jerárquicos, con el fin de establecer una mejor productividad. La investigación será exploratoria; además, tendrá un alcance explicativo ya que se pretende exponer cómo la capacitación que se otorga en la empresa ayuda a que los empleados mejoren o amplíen sus conocimientos y habilidades las cuales al aplicarlas en el desarrollo de su trabajo incrementa la productividad. Se utilizará la hipótesis causal bivariadas, puesto que éstas explican la relación existente entre una variable independiente y una variable dependiente para concluir se presentará un programa integral de capacitación como factor de incremento de productividad en la pequeña empresa restaurantera.

*Palabras claves:* Administración de recurso humano y procesos, capacitación, pequeña empresa, productividad.

## Introducción

En la actualidad, las pequeñas empresas se ven en la necesidad de implementar nuevas tecnologías, con el fin de agilizar el servicio que cada empleado brinda a los clientes y así estar en sintonía con una mejora continua, los mercados son cada día más competitivos y los clientes más exigentes y para permanecer en ellos se requiere contar con personal capacitado como única opción para que las empresas se mantengan a la vanguardia de las exigencias. Por lo general, la capacitación que recibe el trabajador de las pequeñas empresas restauranteras es otorgada directamente por parte del empresario en el momento en que el trabajador está desempeñando sus

labores, es decir, se le capacita sobre la marcha de una manera casi informal lo que se ve reflejado en el servicio que se otorga.

### Revisión literaria

Existen diferentes conceptos sobre Administración de Recursos Humano (ARH), es por ello que a continuación se presentan las más usuales: Chiavenato (2004:165), señala que la ARH consiste en «Planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo». Por otro lado Wayne (1997:4), menciona que la ARH, es la utilización de las personas como recursos, para lograr objetivos organizacionales. Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto aspectos internos de la organización (enfoque introversivo de la ARH) como aspectos externos o ambientales (enfoque extroversivo de la ARH) como lo podemos observar en la (figura 1)

FIGURA 1.- TÉCNICAS DE ARH UTILIZADAS EN LOS AMBIENTES EXTERNOS E INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

<i>Técnicas utilizadas en el ambiente externo</i>	<i>Técnicas utilizadas en el ambiente interno</i>
Investigación de mercado de recursos humanos	Análisis y descripción de cargos
Reclutamiento y selección	Evaluación de cargos
Investigación de salarios y beneficios	Capacitación
Relaciones con el sindicato	Evaluación del desempeño
Relaciones con instituciones de formación profesional	Plan de carreras
Legislación laboral	Plan de beneficios sociales

Fuente: Chiavenato, 1995:107

Es importante definir a la productividad, para comprender más sobre este tema de investigación. Bell y Burnham (1996:4) definen a la productividad como «la relación de bienes y servicios producidos en la economía, comparados con los recursos empleados para producirlos. Cabe señalar que existen empleados que disminuyen su productividad si no se le capacita en tiempo y forma, pero también necesitan condiciones de trabajo óptimas. Esto lo deja en manifiesto la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1975:33), la cual indica que:

El personal con malas condiciones de trabajo es difícil obligarlo a trabajar mucho tiempo seguido sin descansos frecuentes, lo cual crea en el trabajador un estado de espíritu en que no tiene siquiera voluntad de probar, segundo si el trabajador cree que para la dirección no es más que un instrumento de producción, cuya personalidad no cuenta, se limitará a esforzarse justo lo necesario para no perder el empleo; tercero si el trabajador no sabe lo que hace ni por qué lo hace, si ignora lo más elemental acerca de las actividades generales de la empresa no se puede esperar que de lo mejor de sí y por ultimo si el obrero cree que la dirección no le hace justicia, se sentirá agraviado y no rendirá todo lo que pueda.

En la pequeña empresa restaurantera “El Fishgón” el tipo de capacitación que otorgan es la de inducción que consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la empresa para que se integren al puesto de trabajo y a la organización lo más rápido posible (Siliceo,2006). En la pequeña empresa la dividen como capacitación operativa y de producción.

La capacitación operativa o conocida también como capacitación de servicio al comensal, consiste en dar la información necesaria a los vendedores (meseros) sobre como otorgar un buen servicio, para eso necesitan conocer los productos o lo que oferta la empresa, desde el ¿cómo se vende? ¿Cómo se prepara? y ¿a qué sabe? esta labor la llevan de la mano con el chef, la capacitación no la llevan a cabo todos juntos.

Mientras que la capacitación de producción es otorgada por el chef, la cual consiste en dar a conocer el proceso de elaboración de cada platillo, los gramos de materia prima que debe llevar cada platillo, la higiene, tiempo máximo de salida al comensal, entre otros aspectos.

Aunque la empresa ha tenido ingresos favorables y un nivel de ventas moderado, existe la posibilidad de que si los trabajadores no saben qué objetivos persigue la empresa, no conocen toda la empresa y desconocen los productos que vende, al ofrecer el servicio no podrían dar recomendaciones y la venta que hagan puede que sea baja debido a que el vendedor no sabría informar a los comensales que ingredientes llevan los platillos o bebidas, lo cual afectaría la productividad.

En la actualidad la situación de la capacitación en el estado de Chiapas es preocupante, principalmente en las pequeñas empresas ya que en ocasiones muestran muy poco interés al respecto, de ahí el interés por la presente investigación la cual pretende concientizar a gerentes, supervisores, jefes de área, ejecutivos, etc., de la importancia de la capacitación la cual radica en que se debe mantener actualizados a todos los niveles de la empresa sobre los avances en su área laboral para que puedan desempeñar y confrontar los cambios de manera individual y como equipo de trabajo, con esto se evitará que cometan un mayor número de errores que costaría a la empresa, la capacitación más que un gasto es una inversión para la empresa, ya que si su personal

cuenta con todos los conocimientos y habilidades sobre las funciones que realiza obtendrá beneficios positivos tanto de forma individual y como empresa, puesto que los empleados mejoraran su actitud frente a los clientes y sabrán dar solución a cualquier conflicto que pueda surgir; y al mismo tiempo la empresa podrá tener mayor productividad y consolidación al conseguir clientes potenciales.

El incremento de la productividad, las disposiciones legales, y el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador son factores que hacen que la capacitación tenga sentido en la empresa, de ahí la importancia de ser considerada al momento de la planeación de estrategias de la empresa. Esto se logra a través de la inversión que en un cierto plazo le traerá consigo una infinidad de beneficios, uno ellos es que aumentará la capacidad de cada trabajador de desarrollar su tarea y aumentar el nivel de ventas, así como a la creación de un ambiente laboral que favorezca la creatividad, motivación y crecimiento del personal dando como resultado una alta satisfacción y productividad laboral.

En ese mismo sentido, Rodríguez (2007:248), señala que el propósito de la capacitación es orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido benéfico, así como complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que el personal de todos los niveles pueda desarrollar más rápidamente sus conocimientos, aptitudes y habilidades en su propio beneficio y el de la organización. Es evidente que la capacitación puede ser más importante durante toda la carrera, pues ayuda a los aprendices a prepararse para asumir responsabilidades futuras. En este mismo sentido Rodríguez (2007:253), menciona que la importancia de la capacitación radica en que esta:

- Ayuda a la organización. Conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Ayuda al individuo. Da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Para Tyson y York (1989:197), solo hay un propósito general y terminal, el cual consiste en permitir que el trabajo se pueda realizar de modo efectivo en tres niveles: por la organización como un todo, por los subgrupos que lo componen y por sus empleados individuales. Asimismo, dicen que sobre esta base general, se pueden derivar los siguientes propósitos principales de la capacitación: Maximizar la productividad y la producción, desarrollar la versatilidad y el empleo de los recursos humanos, desarrollar la cohesión de la organización completa y de sus subgrupos,

incrementar la satisfacción laboral, la motivación y la moral, desarrollar la conciencia sobre la importancia de la seguridad en el trabajo y mejorar los estándares, hacer el mejor uso de los recursos materiales, equipo y métodos disponibles y estandarizar las prácticas y los procedimientos organizacionales.

Los autores anteriores coinciden en que la capacitación sirve para que los empleados obtengan conocimiento y habilidades para el desarrollo óptimo de sus labores aumentando la productividad, haciendo el mejor uso de los recursos con los que cuenta la organización o empresa y así obtener beneficios tanto para la empresa u organización como para los trabajadores en general; es decir, obtengan beneficios en los tres niveles.

Por otro lado, para Calderón (s/a) de acuerdo con Silíceo (2006:253), la capacitación se divide en tres áreas:

**1.- Capacitación para el trabajo.** Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.

- Capacitación de preingreso. Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.
- Inducción. Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integren al puesto de trabajo y a la organización lo más rápido posible.
- Capacitación promocional. Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

**2.- Capacitación en el trabajo.** La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

- Adiestramiento. Consiste en una acción destinada al desarrollo de habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- Capacitación específica y humana. Consiste en un proceso educativo aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

**3.- Desarrollo.** Éste comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación. Y se dividen de la siguiente manera:

- Educación formal para adultos. Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.
- Integración de la personalidad. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismos y hacia su grupo.
- Actividades recreativas y culturales. Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo, así como el de que desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística.

Lo importante es otorgar la capacitación sin pensar en la forma o clasificación, ya sea en el trabajo o fuera del horario de éste, ya que sin estas armas no conocerán el objetivo de su puesto ni cómo desarrollar su trabajo. Calderón menciona que se debe de hacer actividades recreativas o culturas ya que de esa manera se sentirán en confianza para poder expresar con libertad lo que ellos sienten y así aportar ideas en mejora de su trabajo. Es por ello que se debe conocer y entender los principales aspectos de la productividad en la empresa y así tener claros los valores dentro de la misma, lo cual permitirá que los equipos puedan comunicarse y trabajar mejor, generando motivación interna y con ello el aumento de la productividad correspondiente, ya que si te rodean buenos colaboradores y se trabaja cordialmente los resultados que se logran serán siempre mejores.

Las ventajas para una empresa por contar con una mejor productividad según Chapiro (1955:12), son: Mayores utilidades, ya sea por mayor margen de utilidad, o por un mayor volumen de ventas, ingresos mayores para los empleados, mayor margen de seguridad en el mercado, es decir, mayor competitividad, inmejorables oportunidades de expansión y prestigio social.

Por otro lado las desventajas que pueden presentarse son:

Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

Requiere de un cambio de toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel. En vista de que los gerentes en la pequeña empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.

La cuestión más importante acerca de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que los causa. Un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos (Rodríguez, 2002). A continuación se detallan estas causas que, en nueve de cada diez de las quiebras se puede presentar; (ver figura 2).

FIGURA 2.- CAUSAS POR LA QUE LAS EMPRESAS FRACASAN

<i>Causa</i>	<i>Porcentaje</i>
Negligencia	1.6
Fraude	1.3
Falta de experiencia en el ramo	16.4
Falta de experiencia administrativa	14.1
Experiencia desbalanceada	21.6
Incompetencia del gerente	41.0
Desastre	0.6

Fuente: Rodríguez, 2002:85

La empresa restaurantera El Fishgón en sus inicios se formó una sociedad integrada por el Lic. José Alfredo del Ángel Gómez era quien aportó el capital y el Lic. Enrique González quien tenía el proyecto en mente, haciendo una buena mancuerna aunque cada uno venía de lugares diferentes, iniciaron con diferentes negocios uno de ellos la Chelería la cual tuvo problemas al tener una auditoría anual arrojando malos manejos económicos e inicio una época de muchos problemas con demandas laborales y deudas con proveedores. Sin embargo, los jóvenes empresarios conocidos por sus conceptos exitosos cambian de empresa cervecera y reciben el apoyo que tanto necesitaban, por lo que deciden hacer una excursión a varias ciudades de la República para ver negocios y comprar recetas. En este tiempo conocen a Evandro Soto, un brasileño que le enseña al Lic. Enrique González todo lo que hoy día sabe y le da una visión empresarial. Este se compromete a ser el *coach* por tres meses, enseñándole recetas, preparación y costeo de los platillos.

Evandro Soto ya no alcanza a ver el proyecto concretado, el concepto de dicho proyecto es un restaurante de mariscos denominado El Fishgón, dicho nombre no tiene en sí un significado en particular; ya que los socios el nombre que tenían en mente en un principio era El fishgonero pero en una lluvia de ideas deciden que llevara en principio la palabra *fish* el cual significa pescado y uno de ellos lo completo diciendo que terminara con la sílaba gón formando así el nombre de El

Fishgón; (ver figura 3.); dicho restaurant inicia operaciones el 15 de Julio de 2011, la cual los dos primeros meses tenía altas ventas y después se vino abajo; esta etapa difícil se debió a la mala selección de su personal y el mal manejo y la poca experiencia en el giro del negocio ya que ellos venían manejando lugares donde había más consumo de alcohol que de alimentos y en el nuevo restaurant denominado El Fishgón era a la inversa. Había desperdicios, mermas y robos hormiga.

FIGURA3.- LOGO Y SLOGAN DE LA EMPRESA



Un pedacito de mar a tu paladar

Fuente: Elaboración propia

Por lo cual después de un tiempo contratan a un gerente general y a personas que venían de trabajar en hoteles los cuales impulsan hacer cambios importantes. Comienzan a contratar meseros y cocineros más profesionales. Más tarde para Junio de 2012 surge nuevamente una etapa difícil ya que empieza la resistencia al cambio por parte de los trabajadores, los precios de materia prima son muy elevados y el manejo inadecuado de la materia prima; empiezan a surgir demasiados desperdicios y mermas lo cual solucionan haciendo un monitoreo de y comprando sobre la venta. Elaboran un plan de contingencia para monitorear precios. Para el año 2013 los socios deciden separarse después de casi 2 años de trabajo, al terminar la sociedad, la administración queda en manos del Lic. José Alfredo del Ángel Gómez, actualmente están en trámites legales y aún hay detalles que todavía no se han arreglado, razón por la cual tuvo que truncarse la capacitación que con anterioridad se daba de manera constante, ya que el personal asistía a cursos de capacitación que eran impartidos por personal de la Cámara Nacional del Comercio (CANACO), inclusive a veces pagaban cursos en el Hotel María Eugenia o a los cursos que son impartidos por la Secretaria de Trabajo. Con la culminación de la sociedad, el Lic. José Alfredo del Ángel Gómez se ve en la necesidad de reestructurar la empresa y realizar una nueva carta de alimentos, la cual la elaboraron el supervisor y el chef en la que se encuentran platillos como ensaladas, ceviches, aguachiles, tacos, tostadas, empanadas, caldos, cocteles, camarones y especialidades entre ellos están las cazuelas de mariscos, filetes, espaguetis, pulpo a las brasas, etc. También cuentan con menú infantil y postres, algunos platillos son chiapanecos creados por el chef y otro son estilo sinaloense. En la actualidad es una empresa estable pero aún no cuenta con un plan continuo de

capacitación debido a que como es una pequeña empresa no tienen la departamentalización suficiente. Debido a esto no hay un área que se dedique especial y exclusivamente a desarrollar cursos de capacitación.

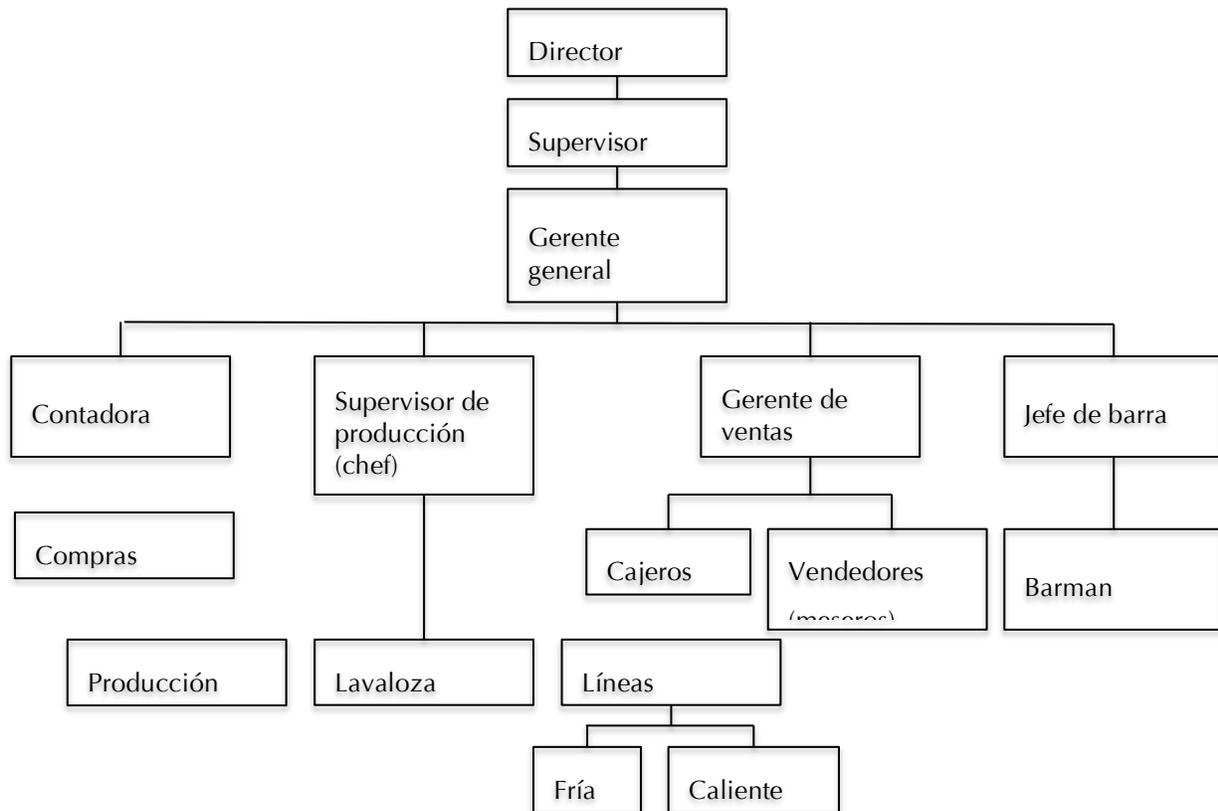
Su misión es: Ser una empresa restaurantera mexicana buscando la satisfacción de nuestros colaboradores y clientes a través de una constante innovación en alimentos servicio e imagen no olvidando la calidad en los alimentos y bebidas preparados al momento.

La visión: Ser una empresa reconocida por su distinción y eficacia en el servicio a nivel nacional no olvidando la calidad de los productos dentro de un ambiente joven y casual.

Los valores que promueven son:

- Amabilidad. Ser solidarios en las labores cotidianas, mostrando un trato afectuoso con los miembros de la empresa, proyectándolo de la misma forma hacia los clientes.
- Lealtad. Compromiso de los colaboradores de cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa, actuar con responsabilidad cuidando los bienes materiales u equipo de trabajo de la empresa.
- Trabajo en equipo. Es un conjunto de personas que comparten objetivos y metas en común y que son claramente conocidos para alcanzar resultados con calidad.
- Responsabilidad. Capacidad para tomar decisiones y aceptar las consecuencias de sus actos, dispuestos a rendir cuenta de ellos.
- Respeto. Reconocer y apreciar a mi persona, así como a los demás y a mi entorno.
- Compromiso. Con nuestra clientela para brindarle mejoras continuas en servicio y alimentos.

Actualmente se constituyó una sociedad llamada Grupo del Ángel denominado así por su propietario y presidente el Lic. José Alfredo del Ángel Gómez, la cual está estructurando una cadena de restaurantes en los que varían los tipos de servicios y conceptos, un ejemplo de ellos es el bar Shamrock, próximamente harán la apertura de un nuevo restaurant de mariscos “El Fishgón” en San Cristóbal de las Casas, una mezcalería en Tuxtla. Con lo cual habrá generación de empleos pero así mismo su planilla laboral crecerá razón por la cual tienen que elaborar un plan de capacitación continua que manejen en todas y cada una de las unidades de restaurantes. La estructura de la empresa actualmente es la siguiente:



## Objetivo

Sugerir la implementación de un programa integral de capacitación continua a los trabajadores en todos los niveles jerárquicos de la pequeña empresa restaurantera el Fishgón, con el fin de establecer una mejor productividad.

### Objetivos específicos

- Conocer los antecedentes y características de la pequeña empresa restaurantera El Fishgón de Tuxtla Gutiérrez Chiapas.

- Analizar los motivos por los cuales el trabajador de la pequeña empresa en estudio disminuye su productividad si no se le proporciona capacitación en tiempo y forma.
- Determinar los factores que restringen a la productividad, por la falta de capacitación en la pequeña empresa restaurantera El Fishgón.
- Identificar los problemas o consecuencias que se han presentado en la pequeña empresa restaurantera El Fishgón por la falta de capacitación a su personal y como esto ha repercutido en la productividad de la misma.
- Analizar si la capacitación aplicada al personal de la empresa es la óptima para cubrir las necesidades que carecen en los conocimientos y habilidades del personal de la pequeña empresa restaurantera El Fishgón.

### Metodología

Se inicia esta investigación como exploratoria; además, tendrá un alcance explicativo ya que se pretende exponer cómo la capacitación que se otorga en la empresa ayuda a que los empleados mejoren o amplíen sus conocimientos y habilidades las cuales al aplicarlas en el desarrollo de su trabajo incrementa la productividad. Se utilizará la hipótesis causal bivariadas, puesto que éstas explican la relación existente entre una variable independiente y una variable dependiente.

A continuación se presenta la siguiente tabla con los elementos de cada una de las variables que dan cabida a la formulación de la hipótesis:

TABLA CON LOS ELEMENTOS DE LAS VARIABLES

	<i>Variables</i>	<i>Elementos</i>
Variable independiente	Capacitación	Un proceso más formativo del trabajador
		Incremento de conocimientos
		Mejor desarrollo de habilidades y actitudes
		Mejora continua
		Utilización óptima de recursos
		Cumplimiento adecuado de actividades
Variable dependiente	Productividad	Mayor cantidad de bienes producidos
		Mayor rendimiento
		Mejor calidad
		Logro óptimo de los objetivos

Fuente: Elaboración propia

A continuación se propone la hipótesis de investigación de tipo causal bivariada considerada para el presente estudio: La implementación de un programa integral de capacitación dirigido al personal de la pequeña empresa restaurantera El Fishgón, mismo que tome en cuenta un proceso formativo del trabajador con el cual se busca un mayor incremento de sus conocimientos, el mejor desarrollo de sus habilidades y actitudes, con esto obtener una mejora continua y la óptima utilización de recursos, en su conjunto será el principal factor a través del cual se logrará incrementar la productividad reflejándose en el cumplimiento adecuado de las actividades; se obtendrá una mayor cantidad de bienes producidos, ya que habrá un mayor rendimiento; y mejor calidad lo que se verá reflejado en el logro de los objetivos. Los instrumentos utilizados fueron la encuesta integrada por 10 preguntas cerradas y dos abiertas, con una muestra finita de 20 personas que cubre el 100% de los trabajadores operativos y la entrevista al dueño de la empresa

Después de aplicar y tabular los datos podemos concluir con lo siguiente: Los trabajadores coinciden que al ser capacitados tendrían un mejor cumplimiento en sus actividades ya que reducirían los tiempos ociosos y tiempos muertos así como mejorar la calidad en los alimentos desde la compra de materia prima y en el trato al comensal, reconocen la relación directa de la capacitación con la mejor utilización de los recursos y el logro óptimo de los objetivos, porque determinaría el rumbo eficiente de lo que quiere lograr la empresa así como mayor cantidad de bienes producidos con base en los objetivos establecidos a largo plazo por la empresa

Los elementos que ellos consideran más importantes para una adecuada capacitación dentro de la empresa son los siguientes

- Un proceso más formativo del trabajador, ya que es el medio donde adquirirá todo lo necesario para la realización de su trabajo
- Incremento de conocimientos, porque tienen que aprender el manejo de máquinas nuevas, de procesos y platillos nuevos
- Mejor desarrollo de habilidades y actitudes, porque se agiliza la manera de trabajar y enfrentar cualquier situación de contingencia
- Mejora continua, porque se actualizan los conocimientos, se desarrollan habilidades y actitudes, mismas que ayudan a mejorar toda la empresa
- Utilización óptima de los recursos, ya que se aprende a usar de la mejor forma la materia prima con el fin de evitar desperdicios en la elaboración del producto

Con base a la entrevista realizada al gerente general y dueño de la pequeña empresa restaurantera “El Fishgón” acerca de la capacitación como factor de la productividad obtuvimos lo siguiente:

El Lic. José Alfredo del Ángel Gómez mencionó que en la empresa restaurantera “El Fishgón” el tipo de capacitación que otorgan es solo de inducción, la cual consiste en informar verbalmente las actividades, los objetivos y las políticas de la empresa y posteriormente se integre a su puesto de trabajo.

También comentó que uno de los problemas que se ha presentado por la falta de capacitación al personal, es que no saben brindarle la atención necesaria al cliente, al no saber qué tipo de producto venden, esto afecta a la productividad ya que existen demasiadas mermas y desperdicios, lo cual provoca pérdidas.

Reconoce que por los problemas de trámites legales la capacitación no se realiza de manera constante como se hacía anteriormente. Para la empresa restaurantera “El Fishgón”, la capacitación hacia sus empleados es muy importante, porque en ocasiones no basta la publicidad que se le hace a la empresa, parte del éxito de esta son los empleados, ya que son la imagen de la empresa, así que si el personal no está capacitado o no existe interés de la empresa por seguir dándoles la capacitación, los resultados que se esperan en cuanto a la productividad no serían los esperados, esto hace que impacte demasiado no solo en la producción sino también en todas las áreas de la empresa.

Por último menciona que la productividad de la empresa la miden de dos maneras, la primera es cada fin de mes cuando hacen la junta, revisan los estados contables de cada jefe de área, es decir, cuanto compraron y cuanto vendieron de lo cual hacen un resumen impreso de todos los gastos y venta de la empresa del mes y de esa forma determinan la utilidad así como la productividad de la empresa. La otra forma de ver el nivel de productividad es revisar al día horarios de entrada y salida de personal, la cantidad de productos vendidos al día, así como el buzón de quejas de los clientes acerca del servicio y la calidad de los platillos y por último el número de veces que se vendió cada platillo.

*Propuesta de solución al problema de investigación.*

Programa integral de capacitación como factor de incremento de productividad en la pequeña empresa restaurantera “El Fishgón”

Para lograr los objetivos y metas trazadas por la empresa, así como aprovechar óptimamente los recursos con los cuales dispone, se requiere planificar y sistematizar cada una de las actividades a realizar en los puestos de trabajo.

*Objetivo general*

Implementar la aplicación del programa de capacitación de manera constante con el fin de crear conciencia en todos los niveles jerárquicos, sobre la importancia de estar actualizados en cada una de las actividades que desempeñan, tomando en cuenta las necesidades que manifiestan los empleados en base a los procesos que no dominan en su puesto de trabajo y con esto lograr un mayor incremento en la productividad de la empresa.

Propuesta estratégica 1. Diseño e implementación de un proceso formativo del trabajador.

La formación es el proceso mediante el cual una persona o grupo de personas configuran una perspectiva diferente de los contenidos, procedimientos y actitudes que ya conocían o habían adquirido previamente, el diseño del proceso formativo está centrado en la concepción de los círculos de aprendizajes permanentes. Estos se caracterizan por la búsqueda de conocimientos y acciones basados en el diálogo.

Para lo cual se propone diseñar un proceso formativo del trabajador en el que se tomen en cuenta las necesidades de los puestos que existen en la empresa, las tareas o actividades que se realizan, así como el perfil o las características necesarias que deberá cumplir el aspirante al puesto sea de nuevo ingreso o por escalafón. Contar con personal altamente capacitado para realizar todas sus funciones en el puesto de trabajo, así como saber enfrentar cualquier clase de contingencia en el desempeño de sus actividades diarias. Realizar un análisis semanal sobre las necesidades que surjan en los puestos de trabajo, así como en la falta de conocimiento de los empleados, con el fin de implementar un proceso formativo que se aplique mensualmente a medida en que los trabajadores con más antigüedad adquieran los conocimientos necesarios y poder instruir a los de nuevo ingreso.

Propuesta estratégica 2. Desarrollo de conocimientos

Para lograr el incremento de conocimientos será a través de la participación de los trabajadores en talleres, cursos, conferencias, medios audiovisuales y didácticos, pero cada una de las técnicas mencionadas anteriormente tendrán que ser impartidas de acuerdo al puesto de trabajo y por personal capacitado, ya sean por instituciones privadas u organismos gubernamentales. Actualizar e incrementar los conocimientos del trabajador en cuanto a las tareas o actividades que realice en su puesto de trabajo. Los cursos, talleres, conferencias, medios audiovisuales y didácticos se otorgaran cada mes, o en caso de alguna contingencia esta se llevara a cabo cada dos meses.

### Propuesta estratégica 3: Incremento de Habilidades

El óptimo desarrollo de las habilidades del trabajador es fundamental en el desempeño de cualquier puesto de trabajo, para poder incrementar sus habilidades se deben llevar a cabo una serie de acciones de reforzamiento de las mismas, las cuales se pueden implementar de manera grupal o individual, con el propósito de que los empleados conozcan las nuevas formas de realizar sus actividades laborales. Proporcionar a los trabajadores los conocimientos necesarios para optimizar su rendimiento, convertirla en una persona proactiva y productiva, con el fin de que cumpla adecuadamente con sus actividades. Se deberán realizar evaluaciones cada mes para medir la adquisición de conocimientos y el aumento en las capacidades y habilidades de cada uno de los trabajadores en los puestos que laboran.

### Propuesta estratégica 4: Utilización óptima de los recursos productivos

Para optimizar el uso de los recursos se tiene que supervisar adecuadamente la adquisición de materia prima, muebles, equipo, etc., acción que en el restaurante por lo general no lo hacen tan solo aceptan lo que adquieren por la apariencia física. Al no aplicar un adecuado control de calidad o el no estudiar detalladamente si conlleva un costo extra el implementar nuevos procesos en el procesamiento de la materia prima, se corre el riesgo de incurrir en altos costos de insumos de diferentes clases y por consiguiente se incrementa el costo del producto elaborado así como el precio final.

Las personas que ejecuten esta selección de materias primas para la elaboración de algunos productos (alimentos y bebidas), deben de estar particularmente bien capacitadas; deben de tener a su disposición todas las herramientas necesarias para la labor de selección e inspección de la compra que se realice.

El encargado de inspeccionar debe de tener la facilidad de indagar en el desempeño de todas y cada una de las personas que intervengan en la producción, y así determinar cuáles son las fallas y deficiencias de los procesos. Y en caso de que existan realizar una innovación en el cual se corrijan procesos, presentación e incluso ingredientes, lo cual lo determinara el inspector. El trabajo de esta persona de la propuesta se reflejara en una mayor producción, menor pérdida de tiempo, material, etc., pero sobre todo un menor costo de producción, es decir, un aumento en la productividad. Para lograr una optimización de recursos se propone establecer lo siguiente: Capacitar a un empleado del nivel operativo que conozca completamente cada uno de los procesos, el cual ayude a concientizar a los demás trabajadores en el óptimo aprovechamiento de los recursos, así como establecer supervisiones periódicas, con el fin de evaluar y corregir en caso

necesario los procesos de las actividades en cada una de las áreas de la empresa. Por otra parte establecer estándares de productividad a través de incentivos para lograr la optimización que se busca, así como contratar a un asesor externo que capacite a la persona que quedara en el cargo de inspector de calidad y elabore los manuales de la empresa (de procedimientos y de organización).

Lograr que la materia prima sea de calidad, así como que las actividades se realicen correctamente y que no se desperdicien los recursos y caer en tiempos ociosos. Lograr que el empleado supervise diariamente los procesos de producción, por otra parte, los incentivos se darán de acuerdo al desempeño del trabajador que lo logre el cual se otorgará cada mes según sea el incremento de las utilidades.

Propuesta estratégica 5: Aprovechamiento máximo de los recursos para una mayor producción de bienes (alimentos).

Las personas que ejecuten la labor de elaboración de los productos, en este caso que son (alimentos y bebidas) deben de estar bien capacitadas, por lo que se pretende implementar un programa de supervisión constante, con el fin de evaluar las actividades en cada uno de los procesos de elaboración para que exista un mayor rendimiento a fin de que repercuta en los productos producidos de la empresa y así poder actuar oportunamente en caso de que exista algún inconveniente. Implementar programas de supervisión constante, así como también concientizar a los empleados para el aprovechamiento máximo de los recursos, para lograr la mayor cantidad de bienes producidos mediante un mayor rendimiento.

Lograr que los trabajadores realicen bien sus actividades desde el principio, que no se desperdicien los recursos y caer en tiempos ociosos para que de acuerdo al mayor rendimiento, exista mayor cantidad de bienes producidos que sean del agrado y la satisfacción de los clientes. Este tipo de programas serán aplicados semanalmente, ya que no debe de existir tiempos muy largos en las supervisiones porque de ello depende que empeño tengan los empleados en llevar a cabo la capacitación que se les asigne de acuerdo a la utilización máxima de los recursos, para que exista mayor rendimiento en la empresa, por lo que a medida en que los empleados desarrollen estos conocimientos se extenderán los tiempos de aplicación de dichos programas que podría ser cada mes o cada dos meses.

Propuesta estratégica 6: Mejoramiento de la calidad, Orientado al incremento de las utilidades de la empresa

Implementar cursos de capacitación en todos los niveles jerárquicos, los cuales contengan programas de calidad, donde el control sea más detallado y especifique los procesos de elaboración del producto y/o servicio, los cuales se reflejen en las utilidades de la empresa así como en los mismos empleados. Que los empleados del restaurante estén mejor capacitados, en cuanto al cuidado y un estricto control de calidad que deben tener en cada una de las actividades y hacia los productos y/o servicios que la pequeña empresa ofrece, evitando desperdicios de materiales y aprovechando más los insumos. Que los cursos de capacitación sean continuos incluyendo programas de calidad, por lo que se propone que se otorguen al menos cada dos meses por un especialista en la materia. Es por ello que la propuesta planteada con anterioridad contribuirá a mantener al personal adiestrado con el propósito de mejorar la productividad de la empresa, incluso, de cada uno de los empleados ya que verán a través de su trabajo una oportunidad de crecimiento en la empresa y por ende una mejor calidad de vida a sus familias.

### **Conclusión**

Para la empresa en estudio, la capacitación pasó a segundo término, ya que por los problemas legales que enfrenta por la disolución de la asociación no es posible mantener al personal capacitado, esto se pudo comprobar en la entrevista realizada al dueño de dicha empresa, el cual se mostró muy interesado en que la investigación se efectuara en la empresa ya que les ayudaría a poder entender la importancia que tiene la capacitación para el incremento de la productividad, ya que al aumentar la productividad se incrementa el volumen de ventas lo cual se verá reflejado en la utilidad de la misma.

### **Fuentes de consulta**

- B. Werther W. y Davis K. (1992) *Administración de personal y Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Bell R. y John M (1996). *Administración, productividad y cambio*. Editorial Continental,
- Chapiro J. (1955) *Productividad y desarrollo económico*. Editorial Subsecretaría de prensa, informaciones y cultura.
- Chiavenato I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Rodríguez J. (2002) *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Editorial Thomson.
- Rodríguez, S. (2007). *Administración Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Editorial Mc Graw Hill.
- Siliceo A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa.
- Sumanth D. (1990). *Ingeniería y Administración de la Productividad*. Editorial Mc. Graw Hill.

Tyson S. y York A. (1989) *Administración de personal*. Editorial Trillas.

Wayne, Mondy y Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*, 6ª Ed.  
Editorial Prentice Hall.