

---

# REVISTA

# R GLOBAL de NEGOCIOS

---

Volumen 1

Número 1

2013

---

## CONTENIDO

<b>La Holding Estrategia Fiscal para las Empresas Familiares</b>	<b>1</b>
Rosa Hilda Hernández Sandoval, Sandra Patricia de la Garza Cienfuegos & Laura Leticia Gaona Tamez	
<b>Neuroeconomía y Turismo en Tiempos de Crisis</b>	<b>13</b>
Francisco J. Güemez Ricalde, José L. Zapata Sánchez & René Andreas Forster Hojer	
<b>La Gestión de la Propiedad Intelectual en las Pymes de Base Tecnológica</b>	<b>27</b>
Germán Aníbal Narvárez Vásquez & Cuauhtémoc Guerrero Dávalos	
<b>La Rentabilidad del Sector Industrial de la Construcción en Hermosillo, Sonora, a Partir del Análisis Holístico de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter</b>	<b>39</b>
Luis Enrique Ibarra Morales, Emma Vanessa Casas Medina & Karla María Barraza Martínez	
<b>Estudio Diagnostico de Aplicación de la Administración Estratégica en Pymes del Sector Turístico de Campeche, Mexico</b>	<b>55</b>
Román Alberto Quijano García, Luis Alfredo Arguelles Ma., José Alonzo Sahuí Maldonado & Deneb Elí Magaña Medina	
<b>La Sustentabilidad de las Comunidades Mexicanas en el Ecoturismo</b>	<b>73</b>
Rosa María Velázquez-Sánchez, Omar Raúl Solana Vásquez & Jesús Gómez-Velázquez	
<b>Percepciones de Relacionistas Profesionales Sobre la Responsabilidad Social Corporativa</b>	<b>83</b>
Elizabeth Robles	
<b>Seguros Agrícolas en México</b>	<b>97</b>
Armando Ramírez Román, Montserrat Guillén I Estany & Daniel Sánchez-Moscona	
<b>Indicadores de Aprendizaje Organizacional Individual en Una Pyme de Coahuila</b>	<b>107</b>
Edna Isabel de la Garza Martínez, Nidia Estela Hernández Castro & Nadia Lidieth Puente Muñiz	



# LA HOLDING ESTRATEGIA FISCAL PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES

Rosa Hilda Hernández Sandoval, Universidad Autónoma de Coahuila  
Sandra Patricia de la Garza Cienfuegos, Universidad Autónoma de Coahuila  
Laura Leticia Gaona Tamez, Universidad Autónoma de Coahuila

## RESUMEN

*La presente investigación se realizó en Monclova, Coah., en el año 2011 y tiene por objeto constituir una empresa holding para obtener beneficios fiscales sin caer en la evasión o elusión fiscal, esta alternativa permite controlar desde la cúspide a las demás empresas subsidiarias que han sido creadas. Los resultados muestran que existen en México 4,862 empresas familiares que consolidan para efectos fiscales, las cuales se encuentran integradas en 422 grupos. En este régimen de fiscalización grupal llamado consolidación fiscal permite a las demás empresas llamadas controladas poder acceder a algunos beneficios fiscales, como son las pérdidas registradas en una empresa entre las utilidades de otra empresa que se encuentre integrada en el grupo de consolidación fiscal, es decir: con la idea de contar con un resultado fiscal consolidado y poder en una declaración fiscal una base única los resultados obtenidos de todas las empresas que integran el grupo corporativo. Una vez obtenido el resultado fiscal y determinado el impuesto anual a cargo se podrá diferir en cinco ejercicios siguientes, así se puede utilizar los flujos de efectivo de los impuestos no utilizados, solamente en este régimen de consolidación fiscal, en México el fisco permite el diferimiento de cinco años.*

**PALABRAS CLAVE:** Holding, Beneficios Fiscales y Diferir Impuestos

## HOLDING THE FISCAL STRATEGY FOR THE FAMILY BUSINESS

### ABSTRACT

*This research was conducted in Monclova, Coahuila, in 2011. It aims to identify holding companies for tax benefits without falling into tax evasion or avoidance. This option allows you to control from the top the other subsidiary companies. The results show there are family businesses in Mexico totaling 4,862 to consolidate for tax purposes, integrated into 422 groups. The control regime group allows other companies controlled to access certain tax benefits. These tax benefits include losses in a company offsetting profits of another company that is built into the tax consolidation group. The idea is to have a consolidated taxable income in a tax return. Once the taxable income is determined, the annual tax may be deferred for five years. So, you can use the cash flows associated with deferred taxes in the tax consolidation regime in Mexico.*

**JEL:** G30, H21, H25, M41

**KEYWORDS:** Holding, Tax Benefits and Tax Deferral

### INTRODUCCIÓN

Los impuestos forman parte de la vida. El escritor Charles Adams señala: “desde el inicio de la civilización, los gobiernos han ideado todo tipo de tributo” estos han generado rechazo e incluso desatado revueltas. El político estadounidense Benjamín Franklin mencionó: “en este mundo no hay nada tan seguro como la muerte y los impuestos”. (Franklin, 1789) lema conocido que se encuentra en el edificio de Servicio de Rentas Internas de Washington, D.C. (EE.UU) “Los impuestos son el precio

de una sociedad civilizada” pero hay que admitir que los gobiernos hacen grandes desembolsos económicos a fin de suministrar y mantener los servicios necesarios.

El simple patrimonio de un individuo pudiera no representar problemas fiscales, sin embargo hay organizaciones más complejas que requieren de un análisis profundo como es contar con un plan estratégico. Para quedar fuera del campo de acción de los individuos o de las sociedades de tipo personalista. El maestro Roberto Mantilla Molina manifiesta que las grandes sociedades de capital como la anónima permiten obtener la colaboración económica de muchos individuos que no temen arriesgar una porción de su patrimonio. (Loyo, 2010) La presente investigación incluye aspectos como son: legal, financiero y fiscal, los cuales tienen por objeto constituir una empresa holding para obtener beneficios fiscales sin caer en la evasión o elusión fiscal, esta alternativa permite controlar desde la cúspide a las demás empresas subsidiarias que han sido creadas.

Mediante el mecanismo descrito, el régimen de consolidación fiscal constituye un beneficio para las empresas que optan por pagar sus impuestos como grupo consolidado, ya que pueden utilizar los flujos de efectivo generados por el diferimiento de impuestos para diferentes fines, opción a la que no pueden acceder empresas que pagan sus impuestos de acuerdo al régimen general. La consolidación fiscal establecida en la ley de ISR puede proporcionar los beneficios siguientes: aplicación inmediata de pérdidas fiscales individuales de las sociedades perdedoras contra las utilidades fiscales individuales de las sociedades ganadoras. El resto de esta investigación está organizada como sigue: en la sección de revisión literaria se presenta la literatura relevante a los antecedentes, la Holding, consolidación fiscal y estructura patrimonial; en la sección de metodología se aplica estudio de casos numeral para ejemplificar sección de resultados, se muestra los beneficios que se pueden obtener al aceptar y aplicar la estrategia fiscal, se presentan los resultados obtenidos en la investigación, sección de conclusiones, sección de referencias bibliográficas y biografía.

## REVISION DE LITERATURA

Las empresas familiares actualmente viven una problemática económica, esto aunado a una pobre legislación que se está viviendo en este país, como son excesos de cargas fiscales, legales y de seguridad social. Otro de los aspectos más críticos es la gestión de la empresa familiar. (Simón, 2007) Se presenta un plan estratégico y operacional para la toma de decisiones, partiendo de la base que son personas físicas para posteriormente constituirse como sociedades mercantiles y así continuar con el objetivo del plan estratégico el cual es: constituir una empresa “Holding”, conocida como sociedad controladora de un grupo de empresas subsidiarias, esto de conformidad con el Artículo 64, contenido en el capítulo VI, Título II de Ley de Impuesto Sobre la Renta que se refiere al régimen de la consolidación fiscal. Se presenta en la figura 1, esquema de una Holding:

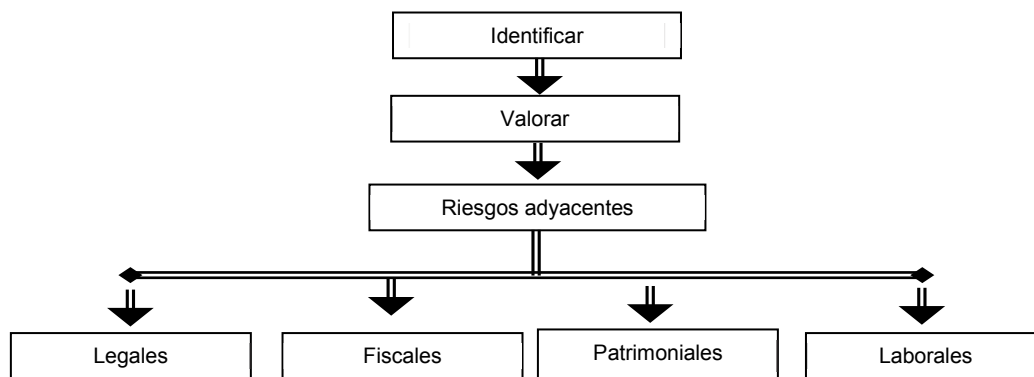
Figura 1: Esquema de una Holding



*En la figura del esquema de una Holding se visualiza la Controladora con dos controladas en forma directa para ejemplificar, se requiere como mínimo una empresa controlada y como máximo no hay límite incluso puede ser en dos niveles es decir representadas como controladas de forma indirecta con la condicionante que cuente con más del 50% de las acciones.*

La persona física, que cuenta con un patrimonio sea éste pequeño o abundante, la idea es identificarlo, conocer el valor real, contable, fiscal de mercado, evaluarse y por consiguiente conocer la situación jurídica de cada uno de los bienes como son: bienes líquidos, inmuebles, muebles así como obligaciones, saber si existen riesgos en el patrimonio, ya sea legales, fiscales, laborales y mercantiles, por lo que se presenta la figura 2, estructura de patrimonio

Figura 2: Estructura de Patrimonio



*En la figura de la Estructura del patrimonio es para que el empresario conozca a plenitud su patrimonio real que está integrado por bienes menos deudas u obligaciones que integran riesgos adyacentes como son legales, fiscales, patrimoniales y laborales.*

Una vez que el empresario conozca a plenitud su patrimonio, puede aplicar alguna figura legal, sin embargo parte de la estrategia es que adopte la figura legal de unidades económicas, formando varias sociedades anónimas de capital variable para que los bienes del empresario se representen en acciones.

### Código Fiscal de la Federación

El Código Fiscal de la Federación regula los efectos de las obligaciones de los contribuyentes como lo establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Supletoriamente el Artículo 1° del CFF; establece “las personas físicas o las morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas. Las disposiciones de este Código se aplicarán en su defecto y sin perjuicio de lo dispuesto por los tratados internacionales de los que México sea parte. Solo mediante ley podrá destinarse una contribución a un gasto específico”. El derecho tributario, regula el nacimiento y los efectos de las obligaciones fiscales que vinculan a los particulares con el estado, el vínculo fiscal tiene naturaleza obligacional de acuerdo a la ley, significa que si solo los entes con personalidad jurídica deben ser centros de imputación de derechos obligacionales, así solo las personas morales en lo individual pueden tener obligaciones fiscales frente al estado, en principio cada sociedad debe medir su propia carga fiscal y pagar tributo lo cual ocurrió hasta que empezó a considerarse un grupo de sociedades como una unidad económica para efectos de impuestos. (Loyo, 2009) Por esta razón, se generó la necesidad de crear herramientas para medir el desempeño financiero como un solo ente o unidad económica.

### Consolidación Fiscal

Concepto de Consolidación fiscal: Es un régimen especial de tributación en la que se aglutinan las fases fiscales integradas en la unidad económica como si se tratara de un solo ente. En la consolidación fiscal las sociedades controladora y controlada aportan sus resultados fiscales; utilidades o pérdida fiscal a la base de impuesto consolidado, las bases fiscales individuales se determinan de acuerdo al título II de la LISR, así como principios y reglas. Existen consideraciones que se deben evaluar, para poder adoptar el régimen de consolidación fiscal. El “boletín Mexicano de derecho comparado” menciona que el régimen de consolidación fiscal supone la existencia de una unidad económica carente de personalidad jurídica

propia, constituida por dos o más entidades jurídicas que desarrollan actividades económicas y que ejercen sus derechos y responden de sus obligaciones en forma individual; pero que pueden integrar un solo resultado fiscal sobre el cual se calcula el impuesto sobre la renta a cargo del grupo consolidado. Esto les permite posponer el gravamen respecto de actos jurídicos celebrados entre las empresas del grupo y les da la posibilidad de reducir las pérdidas fiscales de una de ellas, contra las utilidades fiscales de otras. Esta consolidación se limita al ámbito fiscal, no tiene efecto respecto a terceros, que no puedan exigir de la sociedad controladora el cumplimiento de las obligaciones a cargo de sus subsidiarias. (Chapoy, 2011) Con la aparición y el desarrollo de grandes grupos corporativos, fue necesario idear nuevos mecanismos para informar a los inversionistas sobre el desempeño y rendimiento de sus inversiones que serán canalizadas a través de un número creciente de sociedades mercantiles. Se hizo usual encontrar estructuras corporativas que tenía una sociedad en la cúspide comúnmente llamada holding o controladora de la cual derivan varias sociedades de segundo, tercero y más niveles inferiores, ubicadas en la misma jurisdicción de la holding o en otras diversas. Las acciones emitidas por todas las sociedades inferiores de segundo y posteriores niveles que son las subordinadas son directa o indirectamente propiedad de la sociedad Holding, de manera que ésta las controla. (Loyo, 2009)

De acuerdo al Artículo 64 de la ley de Impuesto Sobre la Renta para los efectos de dicha ley considera sociedades controladoras las que reúnan requisitos siguientes:

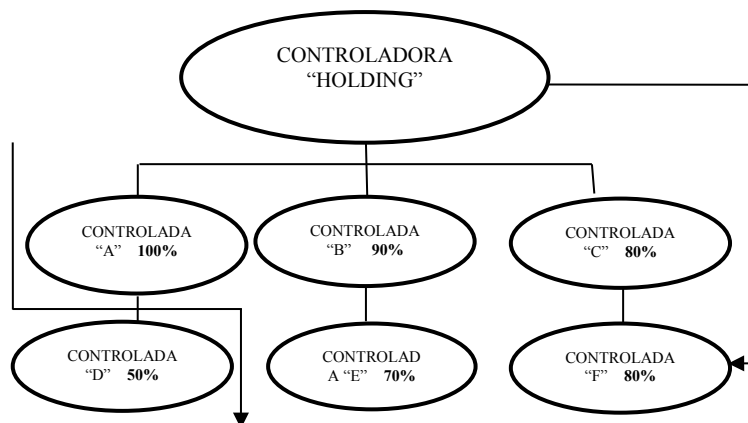
I. Que se trate de una sociedad residente en México. Para el legislador fiscal sólo las sociedades residentes en México pueden tener el carácter de sociedades controladoras. Para estos efectos debe recordarse que, según la fracción II del Artículo 9º del CFF, una persona moral es residente fiscal en México cuando se ha constituido de conformidad con las leyes mexicanas, o bien, sin haberlo hecho así lo es cuando ha establecido en México la administración principal del negocio o su sede de dirección efectiva.

II. Que sean propietarias más del 50% de las acciones con derecho a voto de otra u otras sociedades controladas, inclusive cuando dicha propiedad se tenga por conducto de otras sociedades que a su vez sean controladas por la misma sociedad controladora.

En la consolidación fiscal existen los sujetos involucrados: una “sociedad controladora” es decir, la “Holding”, y al menos una o varias “sociedades controladas” o sea, la sociedad controladora es la que determina el resultado fiscal consolidado del grupo de consolidación, y se encuentra en la cúspide de la estructura corporativa. Las sociedades controladas son subsidiarias de la controladora, y le “aportan”, por decirlo así, sus utilidades o pérdidas fiscales, con las cuales se determina el resultado fiscal consolidado. (Loyo, 2010) Entendiéndose por “Holding” como una sociedad que tiene participaciones en otras empresas con la intención de controlarlas y dirigirlas, a diferencia de la sociedad de cartera. La sociedad tenedora de acciones es el principal accionista de las empresas en las que participa, y tiene en su poder más del 50 % de su capital. Como se muestra el ejemplo en la figura 3.

De acuerdo al Artículo 66 Ley de Impuesto Sobre la Renta. “Para los efectos de esta ley se considera Sociedades controladas aquellas en las cuales más del 50% de sus acciones con derecho a voto sean propiedad, ya sea en forma directa, indirecta o de ambas formas, de una sociedad controladora. Para estos efectos, la tenencia indirecta a que se refiere este artículo será aquella que tenga la sociedad controladora por conducto de otra u otras sociedades que a su vez sean controladas por la misma sociedad controladora. Este precepto es complementario a la fracción II del Artículo 64 de la ley del Impuesto sobre la Renta, debido a que conjuntamente definen si una sociedad “Holding” y una o varias subsidiarias reúnen el requisito de tenencia accionaria mínima para considerarse como sociedades controladoras o controladas respectivamente en una consolidación fiscal, el requisito de impuesto sobre la renta en vigor obedece exclusivamente al criterio de “control accionario” de una sociedad controladora sobre sus controladas. (Loyo, 2010)

Figura 3: Holding Con Dos Niveles de Subsidiarias



En la figura se muestra una “Holding” con dos niveles de subsidiarias, las cuales son directa o indirectamente controladas, siempre que tenga más del 50% de participación accionaria es decir que la controladora sea dueña de más del 50% de las subsidiarias. Como se aprecia la empresa del segundo nivel que tiene 50% o menos no puede ser controlada indirectamente por una Controladora u “Holding”, mientras que las dos siguientes del segundo nivel si son indirectamente controladas por ser poseídas en más del 50% de la controladora u “Holding”.

## METODOLOGÍA

Se presenta diseños, cálculos y procedimientos enfocados a la consolidación fiscal, tema de gran complejidad, se muestra el esquema de una holding con sus subsidiarias en la que se unifica la utilidad fiscal de todas las empresas como si se tratara de una sola, con la perspectiva de obtener beneficios fiscales y financieros en el que se desarrolla un estudio de casos numeral, se describen desde cómo nacen las empresas, cómo se presentan los pagos provisionales, la compensación de pérdidas, se utilizan instrumentos como la Ley del ISR y su Reglamento, Código Fiscal de la Federación, Ley General de Sociedades Mercantiles, textos jurídicos así como obras de consulta, artículos de conferencias patrimoniales y reflexiones. El procedimiento del estudio de casos numeral se realizó fundamentado en lo que marca la Ley del Impuesto Sobre la Renta en los artículos del 64 al 78. Para la elaboración y análisis de este caso numeral se consideran los siguientes supuestos:

En el caso de que México eliminara la consolidación fiscal esto afectaría económicamente a las empresas controladoras ya que se tendría que desembolsar los impuestos diferidos y esto repercute en el flujo de efectivo contribuyendo a una desaceleración en la economía Mexicana. La consolidación fiscal es un régimen sofisticado de tributación y se encuentra implementado en países con economías desarrolladas y emergentes como son: México, Alemania, Australia, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Países Bajos y Reino Unido. La necesidad de permanencia del régimen de consolidación fiscal, dado sus beneficios, factor relevante de competitividad para nuestro país en el ámbito internacional.

## RESULTADOS

Se presenta análisis de estudio de casos numeral de una Holding y subsidiarias es decir controladora y controladas bajo el esquema de consolidación fiscal; la sociedad Controladora así como las Controladas son empresas de nueva creación con saldos iniciales de sus cuentas contables al 01 de enero del 2011: inician en ceros, a continuación se muestra en las Tabla 1 y 2, el Balance General y Estado de Resultados de la sociedad Controladora “X”, SA de CV, así como de sus Controladas “A” y “B”, respectivamente.

Tabla 1: Balance General al 31 de Diciembre del 2011

	Controladora	Controlada	Controlada
<b>Activo Circulante</b>	<b>X</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
Caja	50	20	15
Bancos	100	40	30
Clientes	300	90	70
Inventario	500	120	110
Deudores diversos	30	15	20
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>980</b>	<b>285</b>	<b>245</b>
<b>Activo Fijo</b>			
Edificios	200	50	120
Equipo de transporte	350	220	270
Mobiliario y equipo de oficina	120	90	80
<b>Total de Activo Fijo</b>	<b>670</b>	<b>360</b>	<b>470</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>1650</b>	<b>645</b>	<b>715</b>
<b>Pasivo Circulante</b>			
Proveedores	386	205	327
Documentos por pagar	30	20	40
Acreedores Diversos	100	70	60
Impuestos por pagar	40	20	10
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>556</b>	<b>315</b>	<b>437</b>
<b>Pasivo Fijo</b>			
Préstamos Hipotecarios	700	300	200
<b>Total Pasivo Fijo</b>	<b>700</b>	<b>300</b>	<b>200</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1256</b>	<b>615</b>	<b>637</b>
<b>Capital Contable</b>			
Capital Social	100	50	50
Utilidad o pérdida del ejercicio	294	-20	28
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>394</b>	<b>30</b>	<b>78</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>1650</b>	<b>645</b>	<b>715</b>

En la tabla se muestra el balance general al 31 de diciembre de 2011 con los saldos del primer ejercicio del régimen de consolidación fiscal de la controladora "X" y de sus controladas "A" y "B"

De acuerdo al balance general que antecede se presenta los saldos de la Controladora y de sus Controladas considerando que los saldos reflejan los movimientos del primer ejercicio del régimen de consolidación fiscal. Se presenta el estado de Resultados de la Controladora "X" y Controladas "A" y "B" al 31 de diciembre de 2011, para conocer la utilidad contable neta.

Tabla 2: Estado de Resultados del 1o. de Enero al 31 de Diciembre 2011

	Controladora	Controlada	Controlada	Totales
	<b>X</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	
Ventas	1000	400	700	2100
Costo de Ventas	400	200	550	1150
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>600</b>	<b>200</b>	<b>150</b>	<b>950</b>
Depreciación contable	110	67	82	259
Utilidad de Operación	490	133	68	691
Costo de Financiamiento	40	20	15	75
Otros Ingresos o Gastos	30	133	13	176
Utilidad antes de Impuestos	420	-20	40	440
Impuestos	126	0	12	138
<b>Utilidad de Neta</b>	<b>294</b>	<b>-20</b>	<b>28</b>	<b>302</b>

En la tabla se muestra las utilidades de la controladora "X" y la controlada "B" así como la pérdida de la controlada "A" para determinar el resultado fiscal al 31 de diciembre del 2011.

En este estudio de casos se observa, que la Controlada "A" resulta con pérdida contable por \$ 20.00 mientras que la Controladora "X" y la Controlada "B" presentan respectivamente utilidades de \$ 294.00 y \$ 28.00. se parte de las cifras contables para determinar el resultado fiscal, considerando las partidas que tienen efecto en la determinación del resultado fiscal en la que se muestra de acuerdo al Artículo 46 de LISR que establece; que las personas morales determinaran el ajuste anual por inflación el cual debe ser deducible o acumulable de acuerdo a mecánica establecida en los Artículos 46, 47 y 48 de la Ley de



Impuesto sobre la Renta. Se presenta individualmente conciliación contable fiscal de la Controladora “X” en la Tabla 3, y Controladas,” A” y “B” S.A. de C.V. en las Tablas 4 y 5 con sus respectivas utilidades así como pérdida fiscal que serán utilizados para obtener resultado fiscal Consolidado.

Tabla 3: Conciliación Contable y Fiscal Controladora “X”

Controladora X, SA de CV	Contable	PCNF	PFNC	Fiscal
Ingresos				
Ventas	1000			1000
Ajuste anual por inflación acumulable			5	5
Total ingresos	1000			1005
Deducciones				0
Costo de Ventas	400			400
Depreciación contable	110	110		0
Depreciación fiscal			114	114
Costo de Financiamiento	40			40
Otros Ingresos o Gastos	30			30
Impuestos	126	126		0
Total de deducciones	706			584
Utilidad Contable/Fiscal	<b>294</b>	<b>236</b>	<b>119</b>	<b>421</b>
			tasa	30%
			ISR	<b>126.3</b>
Datos adicionales				
Ajuste anual por inflación acumulable	5			
Depreciación fiscal	114			

En esta tabla se presenta la conciliación contable fiscal de la Controladora, se identifican como partidas fiscales no contables el ajuste anual por inflación y la depreciación fiscal. Así mismo se presentan como partidas contables no fiscales: la depreciación contable y la provisión de impuestos con fundamentos mencionados con anterioridad. La Controladora “X”, S.A. de C.V., como se observa con resultado fiscal individual de \$ 421 con impuesto de ISR \$126.3

La conciliación contable fiscal de la Controladora “X”, S.A. de C.V. en la que se identifican como: partidas fiscales no contables en conciliación el ajuste anual por inflación de \$5 la depreciación fiscal \$114. Asimismo se presentan como partidas contables no fiscales: la depreciación contable \$110 y la provisión de impuestos \$126 con fundamentos mencionados con anterioridad. La Controladora “X”, S.A. de C.V., como se observa con resultado fiscal individual de \$ 421 con impuesto de ISR \$126.3 a una tasa de 30 %. Los resultados individuales posteriormente serán utilizados para obtener resultado fiscal consolidado.

Tabla 4: Conciliación Contable y Fiscal Controladora “A”

Controlada A, SA de CV	Contable	PCNF	PFNC	Fiscal
Ingresos				
Ventas	400			400
Ajuste anual por inflación acumulable			3	3
Total ingresos	400			403
Deducciones				0
Costo de Ventas	200			200
Depreciación contable	67	67		0
Depreciación fiscal			89	89
Costo de Financiamiento	20			20
Otros Ingresos o Gastos	133			133
Impuestos	0	0		0
Total de deducciones	420			442
Utilidad Contable/Fiscal	<b>-20</b>	<b>67</b>	<b>92</b>	<b>-39</b>
Datos adicionales				
Ajuste anual por inflación acumulable	3			
Depreciación fiscal	89			

En esta tabla se presenta la conciliación contable fiscal de la Controlada “A”, S.A. de C.V., se identifican como partidas fiscales no contables el ajuste anual por inflación y la depreciación fiscal. Así mismo se presentan como partidas contables no fiscales la depreciación contable y la provisión de impuestos con fundamentos mencionados con anterioridad. Como se observa en la Controlada “A”, S.A. de C.V., tiene resultado fiscal individual de \$39 de pérdida por lo tanto no genera impuesto.

La conciliación contable fiscal de la Controlada “A”, S.A. de C.V. en la que se identifican como: partidas fiscales no contables en conciliación el ajuste anual por inflación de \$3 la depreciación fiscal \$89. Asimismo se presentan como partidas contables no fiscales: la depreciación contable \$67 y la provisión de impuestos \$0 con fundamentos mencionados con anterioridad. La Controlada “A”, S.A. de C.V., como se observa su resultado fiscal individual es de \$39 de pérdida, por lo que no genera impuestos.

Tabla 5: Conciliación Contable y Fiscal Controladora “B”

<b>Controlada B, SA de CV</b>	<b>Contable</b>	<b>PCNF</b>	<b>PFNC</b>	<b>Fiscal</b>
Ingresos				
Ventas	700			700
Ajuste anual por inflación acumulable			13	13
Total ingresos	700			713
Deducciones				0
Costo de Ventas	550			550
Depreciación contable	82	82		0
Depreciación fiscal			85	85
Costo de Financiamiento	15			15
Otros Ingresos o Gastos	13			13
Impuestos	12	12		0
Total de deducciones	672			663
Utilidad Contable/Fiscal	<b>28</b>	<b>94</b>	<b>98</b>	<b>50</b>
			tasa	30%
			<b>ISR</b>	<b>15</b>
Datos adicionales				
Ajuste anual por inflación acumulable	13			
Depreciación fiscal	85			

En esta tabla se presenta la conciliación contable fiscal de la Controlada “B”, S.A. de C.V. en la que se identifican como partidas fiscales no contables en conciliación el ajuste anual por inflación y la depreciación fiscal. Asimismo se presentan como partidas contables no fiscales la depreciación contable y la provisión de impuestos con fundamentos mencionados con anterioridad. La Controlada “B”, S.A. de C.V., como se observa con resultado fiscal individual de \$50 con impuesto de ISR \$15.

La conciliación contable fiscal de la Controlada “B”, S.A. de C.V. en la que se identifican como: partidas fiscales no contables en conciliación el ajuste anual por inflación de \$13 la depreciación fiscal \$85. Asimismo se presentan como partidas contables no fiscales: la depreciación contable \$82 y la provisión de impuestos \$12 con fundamentos mencionados con anterioridad. La Controlada “B”, S.A. de C.V., como se observa con resultado fiscal individual de \$50 con impuesto de ISR \$15 a una tasa de 30 %.

Una vez determinada la conciliación contable fiscal de la Controladora y sus Controladas en forma individual se procede a determinar el resultado fiscal consolidado como se muestra en la Tabla 6, esto de acuerdo al Artículo 68 de la LISR, que menciona la mecánica de la determinación del resultado fiscal consolidado o pérdida fiscal consolidada.

Tabla 6: Resultado Fiscal Consolidado 2011

Sumatoria de utilidades de controladas	50
Sumatoria de pérdidas de controladas	- 39
Utilidad o (pérdida) de la controladora	421
Utilidad o (pérdida) fiscal consolidada	432
Tasa	30%
ISR causado	130
<b>Beneficio</b>	<b>11.70</b>

En la tabla se muestra el beneficio de \$11.70, que corresponde al ISR por la pérdida fiscal de \$39 que se aprovecha en el mismo año que esta se genera por la aplicación de la consolidación fiscal.

El beneficio de consolidar fiscalmente corresponde al ISR por la pérdida fiscal que se aprovecha inmediatamente es decir en el año en que la misma se genera de acuerdo al Artículo 68 de la Ley de

Impuesto sobre la Renta. En este estudio de casos el beneficio es por un importe de \$ 11.70 (Once pesos 70/100 MN) de acuerdo a la determinación del resultado fiscal consolidado que antecede. Una vez que se cuente con los registros individuales de cada una de las empresas del grupo se procede al Registro especial de las utilidades fiscales netas consolidadas como sigue en la Tabla 7:

Tabla 7: Determinación de la UFIN Consolidada 2011

Ejercicio	Utilidad		No	
	fiscal	ISR	Deducibles	
2011	<b>432</b>	<b>130</b>	-	<b>302</b>

En la tabla se muestra la utilidad fiscal \$432 menos el Impuesto sobre la Renta \$130 y se obtiene \$ 302.00 que representa la UFIN consolidada del ejercicio 2011.

Los \$ 302.00 (TRESCIENTOS DOS PESOS 00/100 M.N.) representa la UFIN consolidada del ejercicio 2011. Debido a que es el primer ejercicio en el régimen de consolidación fiscal la UFIN consolidada es igual a la CUFIN consolidada.

A partir del 2011, la consolidación fiscal se modificó, con esta reforma, las sociedades controladoras deben determinar el “impuesto diferido” que se hubiera generado con motivo de la consolidación en el sexto ejercicio inmediato anterior, pagándolo al fisco federal a lo largo de cinco años mediante un esquema de pagos fraccionados, como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8: Determinación del ISR Diferido

	2011	2012	2013	2014	2015	
ISR Diferido en 2011	11.70	11.70	11.70	11.70	11.70	
Año para pagar impuesto diferido	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	
Procedimiento diferido de acuerdo a regla miscelánea	25%	25%	20%	15%	15%	
Impuesto diferido a pagar	<b>2.93</b>	<b>2.925</b>	<b>2.34</b>	<b>1.755</b>	<b>1.755</b>	<b>11.70</b>

En la tabla se muestra la ventaja de aplicar en forma inmediata en el ejercicio que se generen, las pérdidas fiscales de la “Holding” y de las subsidiarias, contra las utilidades fiscales de las demás compañías del grupo, logrando optimizar el flujo de efectivo por el diferimiento del pago de impuesto sobre la renta a nivel grupo hasta el año 2015 por la cantidad de \$ 11.70.

De acuerdo a la propuesta numeral de consolidación fiscal presentada, se observa que al aplicar las pérdidas en las utilidades se obtiene el beneficio del impuesto a pagar que se muestra en el estudio de casos; el impuesto a cargo de la consolidación se puede diferir por cinco años pagando proporcionalmente como lo menciona la ley y sin generar recargos o accesorios. Económicamente el costo es menor si aplica la consolidación y el ahorro fiscal es legítimo. La ventaja de aplicar en forma inmediata en el ejercicio que se generen, las pérdidas fiscales de la “Holding” y de las subsidiarias, contra las utilidades fiscales de las demás compañías del grupo, logrando optimizar el flujo de efectivo por el diferimiento del pago de impuesto sobre la renta a nivel grupo y según se muestran en el estudio de casos de esta investigación por la cantidad de \$ 11.70 (once pesos 70/100 M.N.) constituye la principal ventaja del régimen y lo que lo hace atractivo para su aplicación.

## CONCLUSIONES

Cuando las empresas crecen y estas son muchas, es cada vez más difícil estar al pendiente de todas, para evitar esta problemática se recomienda crear una oficina corporativa es decir: la controladora u “Holding”: con el objetivo de estandarizar las normas y políticas con la idea de controlar: producción, distribución de la empresa, con mejores sistemas y manuales que permitan alcanzar mayores índices de productividad y participación en niveles del consorcio. De aquí se desprende, la alternativa que incluye la propuesta fiscal de la empresa familiar como es la de constituir sociedades mercantiles anónimas con tenencias accionarias que le permitan acogerse al régimen de consolidación fiscal. Derivado de la

consolidación se pueden planear razonablemente utilidades fiscales en controladas, aplicando pérdidas fiscales anteriores a su incorporación pendientes de disminuir. Adicionalmente se optimizan recursos financieros de las empresas del grupo por lo que hace al pago del Impuesto Sobre la Renta, se eliminan utilidades generadas en ciertas operaciones entre empresas del grupo. Además existe libre flujo de dividendos entre las empresas que consolidan, gravándose hasta que los distribuye la controladora.

De acuerdo a la propuesta numeral de consolidación fiscal presentada, se observa que se aplica las pérdidas en las utilidades se obtiene el beneficio del impuesto a pagar que se observa en el estudio de casos; el impuesto a cargo de la consolidación se puede diferir por cinco años pagando proporcionalmente como lo menciona la ley y sin generar recargos o accesorios. Económicamente el costo es menor si aplica la consolidación y el ahorro fiscal es legítimo. La ventaja de aplicar en forma inmediata en el ejercicio que se generen, las pérdidas fiscales de la “Holding” y de las subsidiarias, contra las utilidades fiscales de las demás compañías del grupo, logrando optimizar el flujo de efectivo por el diferimiento del pago de impuesto sobre la renta a nivel grupo y según se muestran en el estudio de casos de esta investigación por la cantidad de \$ 11.70 (once pesos 70/100 M.N.) constituye la principal ventaja del régimen y lo que lo hace atractivo para su aplicación.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Chapoy, B., (2011) Régimen de Consolidación de Resultados Fiscales, Boletín Mexicano de Derecho Comparado, revista jurídica.
- Disposiciones legales (2011) Código fiscal de la federación, México.
- Disposiciones legales (2011) Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, México.
- Disposiciones legales (2011) Ley del impuesto sobre la renta, México.
- Disposiciones legales (2011) Normas de información financiera; boletín B-8, México.
- Disposiciones legales (2011) Reglamento del impuesto sobre la renta, México.
- Loyo, L. (2010) Análisis jurídico de la consolidación fiscal (2da edición) Dofiscal México.
- Simón, J.C., (2007) Incluir a ejecutivos no familiares como parte de tu equipo, Contaduría Pública, 418, 32-33
- “s.a.” Ernest & Young, (2010). “iniciativas de reformas fiscales para el ejercicio 2010”.México.

## **BIOGRAFIA**

Rosa Hilda Hernández Sandoval: es Doctora en Ciencias de lo Fiscal por el Instituto de Especialización para Ejecutivo S.C y catedrática de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, adscrita a la cátedra de Innovaciones Contables. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: rosahildahdz@prodigy.net.mx

Sandra de la Garza Cienfuegos: es Doctor en Administración y Alta Dirección, catedrático investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, México. Vías disponibles para hacer contacto en temas de investigación o alianzas para realizar investigaciones en

conjunto es: [cienfuegoss2005@yahoo.com.mx](mailto:cienfuegoss2005@yahoo.com.mx) Líneas de investigación: Clima organizacional, satisfacción labora, Triple Hélice y Clúster Turístico.

Laura Leticia Gaona Tamez: es Candidata a Doctor en Administración y Alta Dirección. Catedrática Asociada con perfil PROMEP en la Facultad de Contaduría y Administración de la misma Universidad Autónoma de Coahuila, México, adscrita a la cátedra de presupuestos. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: [lauragaonatamez@hotmail.com](mailto:lauragaonatamez@hotmail.com)



# NEUROECONOMÍA Y TURISMO EN TIEMPOS DE CRISIS

Francisco J. Güemez Ricalde, Universidad de Quintana Roo  
José L. Zapata Sánchez, Universidad de Quintana Roo  
René Andreas Forster Hojer, Universidad de Quintana Roo

## RESUMEN

*Ante las crisis, del tipo que sean, económicas, de inseguridad, etc. las personas reaccionan (aumentando el ingreso o modificando hábitos de consumo), no queriendo asumir la realidad, para después convertir sus posibles consecuencias en foco de atención, generalmente acompañado de la sensación de pérdida de control, tensión, miedo y estrés. Las decisiones se toman, entonces, a muy corto plazo: efecto túnel. (Dominique Lasarre, 1995). La teoría del “Prozac”, neuroeconomía o del ¿qué se viene? Surge hace menos de un año en Estados Unidos como resultado del prolongado ciclo de la actual crisis que ha creado un imaginario negativo en la mente de los consumidores modificando sus hábitos de compra, reduciendo volúmenes, cambiando marcas y sitios de compra, sustituyendo placeres y conceptos del gasto para constituirlos en ahorro ante un futuro no previsible, es parte de un nuevo imaginario que ahora se asocia a una crisis financiera global acentuada especialmente en países que suelen ser proveedores a gran escala de demandantes de servicios turísticos de la zona del Caribe y Centroamérica. A su vez, genera un cambio no previsto en la economía familiar de quienes recientes la posible influencia sobre el mercado y la actividad turística de la región. Plantear posibles alternativas quizás radique en el estudio y aplicación de la neuroeconomía.*

**PALABRAS CLAVES:** Neuroeconomía, Efecto Túnel, Crisis, Consumidor, Turismo

## NEUROECONOMICS AND TOURISM IN TIME OF CRISIS

### ABSTRACT

*Before a crisis, insecure people react by increasing income or by changing consumer habits. They do, not want to face reality, and possible consequences. This is usually accompanied by a feeling of loss of control, tension, fear and stress. Decisions are made in the very short term (Dominique Lasarre, 1995). In the U.S., as a result of prolonged cycle, the current crisis has created a negative imagery in the minds of consumers changing their buying habits, reducing volumes, changing brands and shopping sites, replacing pleasures and concept spending to save before an unforeseeable future. This approach is part of a new vision that is now associated with a global financial crisis accentuated in countries that are usually large-scale providers of tourist services including the Caribbean and Central America. This in turn, generates an unanticipated change in the household economy of those that influence the tourism market in the region. Proposed alternatives may lie in the study and application of Neuroeconomics.*

**JEL:** P46, Z13 M31, M21

**KEYWORDS:** Neuroeconomics, Tunneling, Crisis, Consumer, Tourism

## INTRODUCCIÓN

La economía mundial ha atravesado por la peor crisis en tiempos recientes después de aparentar un ritmo constante de crecimiento. Aún sin poder explicar con certeza las condiciones que generaron esta crisis y las posibles soluciones para relajar esta marcada tendencia decreciente en los

principales indicadores de las economías desarrolladas, las condiciones globales de la economía han derivado sus efectos en todo ámbito microeconómico, incluso con repercusiones de tipo social. Este fenómeno mundial parece tener distintas escalas por regiones del mundo, aunque decrecientes en todos los casos, con efectos sobre el comportamiento de compra de los consumidores y de la sobrevivencia de las empresas pequeñas principalmente lo que genera un doble efecto de mercado entre oferta y demanda. Al inicio de esta crisis la actividad turística, al igual que el resto de las actividades económicas sufrió un fuerte impacto económico. El horizonte sombrío de planteamiento de largo plazo que generó esta crisis desde que surgió en 2007, aún se percibe en la economía y en la mente de los consumidores.

Esta investigación muestra las principales tendencias de los indicadores económicos de países que tradicionalmente se consideran los más importantes generadores de demanda turística por la capacidad económica que han demostrado como consumidores, haciendo al mismo tiempo observaciones sobre lo que está ocurriendo en forma reciente y asociando estas tendencias a lo que trata de dar una explicación de lo que ocurre en términos de drásticos cambios en la conducta de los consumidores desde la perspectiva y en relación al surgimiento de una nueva ciencia que agrupa diversas áreas del conocimiento, la *Neuroeconomía*.

Después de las anotaciones sobre el recuento de indicadores en tiempos de crisis como causa y origen de esta nueva teoría, al final del artículo se cita mediante un estudio de caso descriptivo propio de cómo se vive la crisis en la mente de los consumidores en términos de los cambios que éste ha sufrido en su estrategia económica de sobrevivencia en una zona tradicionalmente que vive de actividades derivadas del turismo. Esto último nos permite entender el alcance de esta nueva ciencia y su importancia en la perspectiva de planeación futura de mercado. El resto de esta investigación está organizada mediante la descripción metodológica seguida para mediante encuesta y selección de una población objetivo de la cual se presentan los principales resultados. Las conclusiones hacen referencia a la importancia de los cambios que se están viviendo en tiempos de crisis. La bibliografía hace referencia al acceso a de bases teóricas metodológicas importantes sobre Comportamiento del consumidor y sobre fuentes de bases de datos actualizadas de donde se obtuvieron cifras para la construcción de los gráficos y el análisis de sus tendencias.

## REVISIÓN LITERARIA

*Crisis económica de 2007 a 2009:* Se conoce a la crisis económica mundial que comenzó ese año, originada en los Estados Unidos. Entre los principales factores causantes de la crisis estarían los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización del producto, una crisis energética, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia y de confianza en los mercados. La causa raíz de toda crisis según la Teoría austríaca del ciclo económico es una expansión artificial del crédito (Mises, 1959:338).

“Muchas veces la crisis no afecta tanto el *poder de consumo* de la gente, sino su *tendencia al gasto*, por lo que hay que tener presente entonces que, aunque el consumo baje en los momentos de crisis, esto signifique necesariamente que la disponibilidad de dinero ha bajado en la misma proporción; puede llegar a ocurrir que los consumidores tengan suficiente dinero pero no se animen a gastarlo por el temor y la incertidumbre que generan en el mercado los signos de crisis. Es el momento en que las empresas deben crear buenas campañas de promoción o publicidad que contengan argumentos para recuperar la confianza de los consumidores y que jueguen a favor de levantar las ventas.” (*Consultoría en Marketing, Recursos humanos y servicios en informática, 2008* y Research Internacional e Valuate Database 2009).

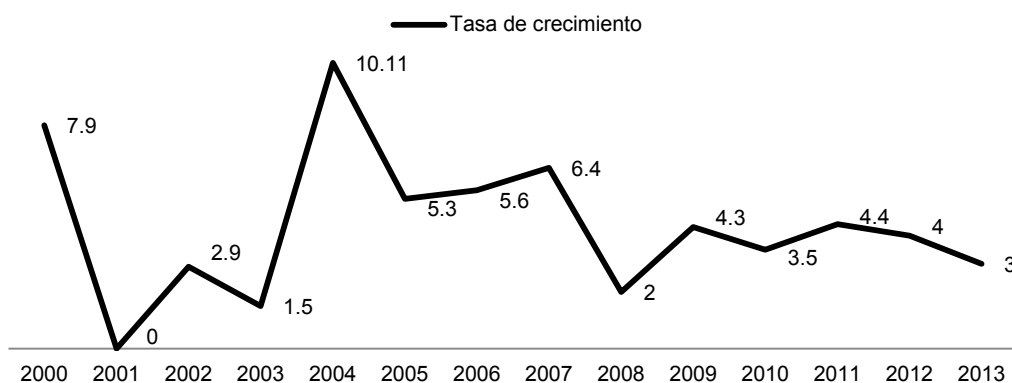
Van art Ark (2013), señala en su reporte de prospectiva mundial, que la economía global aún arrastra los efectos de la crisis iniciada en el 2007–2009. Menciona que tan sólo en el 2012 la economía mundial



cayó casi 3%, año en el que se esperaba una franca recuperación. La caída de la economía mundial representa una tendencia anual decreciente de casi medio punto porcentual por año con una franca tendencia a mantenerse en los próximos años. Van art Ark, Jefe del Conference board trend menciona dos probables causas: la falta o caída en la demanda o el debilitamiento de las cadenas de suministro. Además especula al describir los riesgos en la economía del mundo y norteamericana y la posibilidad de que únicamente se pueda lograr impulsar a la economía mediante un lento crecimiento de largo plazo.

La caída de la economía mundial ha traído ajustes económicos de nivel microeconómico de las empresas que después de haber sobrevivido lo peor de la crisis, y que sin duda no son las más pequeñas, han tomado acciones fundamentalmente en relación al tema laboral, reduciendo personal y/o los términos de contratación de sus empuados a fin de bajar sus costes y mantener la competitividad internacional y local. Esto explica de alguna manera la supuesta recuperación mostrada a inicios del 2011 y hasta 2013 en algunas actividades económicas como el turismo, aunque los cambios en la estrategia de los consumidores también se han dado en forma abrupta, ante un menor nivel de vida. En relación a lo anterior vemos en la Figura 1, indicadores tomados de la Organización Mundial de Turismo (OMT), una cierta recuperación en el crecimiento de la demanda turística mundial aunque como se explica en esta investigación, estos indicadores no reflejan lo que sucede en la mente del consumidor.

Figura 1: Tasa de Crecimiento de la Demanda Turística Mundial



*La demanda turística mundial mostraba un crecimiento referente a una tasa sin precedentes en el periodo 2004/2007, en 2007 año de inicio de la crisis aún alcanzó una cifra de crecimiento de 6.4 hasta el 2007. En 2008 sufrió su peor registro año de la epidemia de influenza para reiniciar su recuperación aunque a una tasa de sólo el 4 por ciento y con modificaciones importantes en la estructura de la demanda ante cambios en la estrategia de los consumidores Fuente. Elaboración propia con datos de la OMT (2013).*

La tendencia de recuperación observada en el turismo debe ser desglosada por regiones y ante cambios en los demandantes. Las cifras presentadas por la OMT (2013) mostraban un escenario de supuesta recuperación en la economía mundial después de la crisis del 2008/2009, tasas de 7 por ciento en el incremento de la demanda turística en Asia por Japón definido particularmente como emisor y receptor y por Oceanía que mostró un 5 por ciento. Africa alcanzó la tasa del 6 por ciento principalmente el norte con el 10 por ciento, mientras que Centroamérica descolló al 7 por ciento en relación al 6 por ciento en sudamérica, y al 5 por ciento en el Caribe.

En los países desarrollados Estados Unidos sólo registró un 3 por ciento al igual que Europa, que pueden ser signos de un cambio en las decisiones del consumidor y en la estabilidad económica de los países desarrollados en contraposición con economías emergentes, inclusive alternas como el caso de Rusia, China, India y Sudamérica quienes han adoptado nuevas formas de comercializar entre sí.

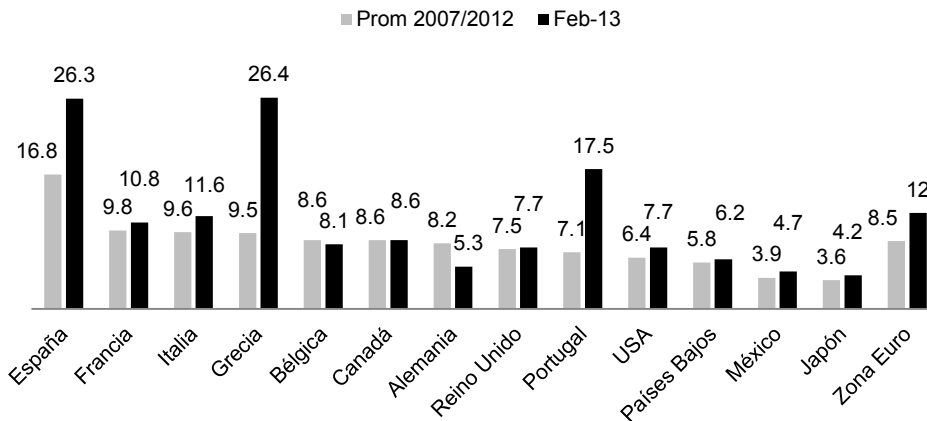
Los Ingresos y el Gasto Por Turismo También Se Incrementan Pero Más en los Países Emergentes

Entre los 10 principales mercados internacionales en términos de gasto en viajes al extranjero, el crecimiento fue significativo en la primera parte de 2012 (de los seis a los nueve primeros meses) en China (+30%) y Federación de Rusia (+15%), Entre las economías emergentes, además de China y Rusia, también registraron incrementos de dos dígitos en el gasto Polonia (+22%), Malasia (+18%), Argentina (+16%), Filipinas (+14%), India (+11%) e Indonesia (+10%).

En las economías desarrolladas como Estados Unidos (+9%), Canadá (+6%), Alemania (+5%) y Australia (+4%), así como en Japón (7%) confirma la relativa importancia de la capacidad económica que aún tienen estos mercados, mientras que después declive sufrido en los últimos años, el Reino Unido registró un modesto crecimiento del 2% en el gasto turístico, mientras que tanto Italia como Francia experimentaron un descenso en el nivel de gasto en viajes al extranjero, países que han sonado con mayores problemas de crisis y que tradicionalmente coptaban la mayoría de los mercados turísticos. Otras economías avanzadas que mostraron un crecimiento significativo fueron Austria (+16%), Bélgica (+13%), Suiza (+11%) y Noruega (+11%).

*Continúa la crisis:* El escenario de la economía mundial hacia el 2013 parece nuevamente tomar matices de decaimiento como resultado probable de la recomposición estructural microeconómica que se derivó de la crisis del 2008/2009. Sin duda los niveles de equilibrio económico de las estructuras familiares al 2013 no son los mismos de 5 años atrás. Ya que aún las tasas de desempleo siguen marcando signos de posible recesión ante la crisis que se vive principalmente en Europa aunque con claros reflejos en la economía mundial de acuerdo a la Figura 2.

Figura 2: Tasa de Desempleo en Países de la OCDE



*El desempleo en las principales economías, tradicionalmente países generadores de alta demanda turística, va en aumento después de lo que se anunciara una posible recuperación en 2011/2012. España, Francia e Italia por la UE y Estados Unidos y Canadá en América. Fuente: Elaboración propia con datos de OCDE 2007/2013.*

*Efecto de la crisis en las motivaciones de los consumidores:* Quintanilla Pardo (2010), menciona que existen evidencias que relacionan las crisis económicas con las motivaciones de los consumidores y viceversa. De esta manera trata la economía como realidad social que impacta la vida de las personas las que a su vez al cambiar su comportamiento de compra impactan también en la economía producto de los cambios experimentados en términos de motivaciones, conductas, actitudes, emociones y expectativas de los ciudadanos, cuyo nivel relativo de cambio es diferente según la etapa previa a la crisis económica que puede ser de bonanza lo que generaría una mayor especulación y drástico cambio en los consumidores y de forma más o menos generalizada.

Propicia un consumo en el que las motivaciones tienen fuertes componentes psicológicas o de integración en las tendencias psicosociales dominantes. La crisis se inicia, sin que se advierta, con un periodo de fuerte especulación en el que, de una manera u otra, se implican la mayor parte de los ciudadanos mediante motivaciones esencialmente conspicuas y emocionales. La fase de especulación termina con un violento choque, depresión y, luego, de reestructuración del sistema económico durante el que los ciudadanos adecúan sus motivaciones por adaptación o ajuste.

En relación a lo anteriormente expuesto podemos decir que entre 2007 y 2012 los consumidores a nivel mundial están enfrentando cambios en su nivel social y económico, lo cual los obliga a responder con ajustes inmediatos a su estructura de gasto familiar y replanteando su estrategia prácticamente a niveles de sobrevivencia en los niveles más bajos de ingresos, provocado por el desempleo en creciente aumento a nivel mundial. Esto trae en consecuencia falta de lealtad de marca, de establecimientos y de distintos comportamientos como consumidores y en función del status y de la estrategia que han elegido las familias para enfrentar la presente crisis.

La crisis económica global del 2008-2012 está generando fuertes variaciones en el comportamiento de compra, principalmente hacia una visión de corto plazo, denominada “efecto túnel” planteado por primera vez por el francés *Dominique Lasarre (1995) (citado por Quintanilla, 2010)*:

*“Ante las crisis, fueren del tipo de que fueren, las personas reaccionan (aumentando el ingreso o modificando hábitos de consumo), no queriendo asumir la realidad, para después convertir sus posibles consecuencias en foco de atención, generalmente acompañado de la sensación de pérdida de control, tensión, miedo y estrés. Las decisiones se toman, entonces, a muy corto plazo”*

Es frecuente que en tiempos de crisis los consumidores basen sus decisiones de compra principalmente en el precio y en las diferentes ofertas y promociones que los supermercados ponen a su alcance, éstas son algunas de las características que las personas toman en cuenta al momento de decidir donde realizar sus compras. Otros, “hechan mano” del ahorro o del crédito y en situaciones extremas hasta el empeño de su capital familiar. Lo cierto es que el horizonte de planteamiento o visión del comprador se resume a un período de tiempo de corto plazo debido a la escasez del recurso económico y al alto grado de especulación que sobre el futuro económico se tiene. Esto coincide con el “efecto túnel”, el cual tiene cierta analogía con el caso del comportamiento suicida en el que no se prevé una situación de mejora futura, lo que nos indica que ambos casos se trata de un efecto psicológico creado por un ambiente externo.

La presente investigación busca responder si un grupo de consumidores objeto de estudio tomado como muestra han modificado su estrategia de compra ante la crisis económica y si éstos se han mantenido fieles a una determinada marca en relación a bienes y servicios que venían demandando con anterior regularidad, para ello se eligió a los consumidores de la frontera México/Belice donde tradicionalmente se da una gran actividad comercial y turística. Conocer si los consumidores fronterizos han implementado un control de gastos y si han recurrido a productos sustitutos para beneficiar la economía familiar nos permitirá entender como funciona la *Neuroeconomía* como resultado de la crisis. Este estudio nos permite demostrar la hipótesis de que en tiempos de crisis económica como la que se vive actualmente a nivel mundial, se presentan grandes cambios en la estrategia y comportamiento de compra de los consumidores, especialmente en los de menores niveles socioeconómicos. Esto nos permite por un lado sentar las bases para aplicar la Neuroeconomía en términos específicos del presupuesto familiar y al mismo tiempo inferir la toma de decisiones respecto al gasto destinado al uso del tiempo, particularmente dedicado al turismo, tal como ocurre en otras partes del mundo.

## METODOLOGÍA

La investigación cualitativa como la cuantitativa son herramientas valiosas y necesarias para el análisis de los consumidores. Constituyen dos formas de conocimiento complementarias; la primera basada en el razonamiento inductivo, y la segunda en el deductivo. Para este estudio de investigación se utilizó el método cualitativo que se enfoca principalmente en la descripción detallada de las situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. El principal medio para la obtención de datos cualitativos primarios en el diseño de la investigación descriptiva que se implementó fue la encuesta personal. Este método consiste en un cuestionario estructurado que se da a los entrevistados, diseñado para obtener información específica. Se basó en un interrogatorio en el que se hacen preguntas en cuanto a la conducta, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, características demográficas y estilos de vida, las preguntas se hicieron de manera verbal o escrita. El análisis y reducción de los datos nos produce una información; adecuando la información a los objetivos de la investigación obtuvimos hallazgos que, tras su interpretación, se traducen en conclusiones y recomendaciones.

*Cálculo de la Muestra:* La muestra se calculó a través de la “fórmula de poblaciones finitas”, enfocándose de manera exclusiva a la Población Económicamente Activa (PEA), con la característica de ser jefes de familia de entre 15 a 74 años de edad que habitan regularmente en la frontera entre México y Belize.

Fórmula de Poblaciones Finitas.

$$n = \frac{pqNz^2}{z^2pq + Ne^2} \quad (1)$$

n= Tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población

p= Probabilidad de ocurrencia de un evento.

q= 1-p (ajuste de la probabilidad de ocurrencia a la probabilidad total de que ocurra un evento “1”).

z= Nivel de confianza.

e= Grado de error estadístico permitido.

De acuerdo a la fórmula anterior obtuvimos como resultado que el total de las encuestas necesarias para llevar a cabo este proyecto de investigación es de un total de 171 aunque se aplicaron 13 más para reposición dando un total de 184 como muestra representativa de los 157,000 habitantes de esta zona, con un 95% de nivel de confianza, error de estimación del 7.5% y del 0.5% de probabilidad a favor. Lo anterior considerando los recursos disponibles y con el software Survey Versión 2.0.

*Distribución de la muestra:* Las encuestas se aplicaron y distribuyeron en el primer semestre de 2011, mediante afijación proporcional de acuerdo a los rangos de población que existen en la zona por edad, sexo y nivel socioeconómico de las personas según el método de clasificación de AMAI (2007). Un pre-sondeo en la región fronteriza permitió conocer y redistribuir la muestra, ya que el 50% de las compras las realiza la mujer, 17% los hombres y 33% afirmó que entre ambos realizan las compras. La distribución final quedó de la forma establecida en la Tabla 1.

Los lugares en donde se aplicaron las encuestas fueron las salidas de los principales centros comerciales de la ciudad a los que asisten los consumidores de distintos niveles socioeconómicos ( ver Tabla 2).

Tabla 1: Distribución de la Muestra Por Niveles Socioeconómicos

Nivel Socioeconómico	Mujeres	Hombres	Ambos	Número de encuestas
D/E (más bajo)	63	21	41	125
D+ (bajo)	10	3	7	20
C (medio)	8	3	4	15
A/B, C+ (medioalto y alto)	12	4	8	24

La distribución muestral se hizo con base a los segmentos buscados de acuerdo a tabla, esta derivó de los datos de población de la zona en estudio con base a la distribución de la encuesta de gasto ingreso de 2010 realizada por AMAI y que coincide con INEGI. La encuesta reveló que contrario a lo que se esperaba, las compras son individuales y no en familia como se esperaba, aunque sin duda la cifra de mujeres superó a la de hombres. FUENTE: Elaboración propia con datos de la Asociación Mexicana de Investigación de mercados (AMAI, 2007).

Tabla 2: Lugares de Aplicación de la Encuesta

Nivel Socioeconómico	Lugar de compra
D/E (más bajo)	Dunosusa, Rey del Dulce, tiendas el ISSSTE
D+ (bajo)	Baroudi, Cooperativo Marlon
C (medio)	Aurrera, Súper Bodega
A/B, C+ (medioalto y alto)	Chedraui, SAM'S

La distribución de la aplicación de encuestas en estos sitios era la mejor forma de lograr la representatividad de los diversos niveles socioeconómicos objeto de estudio. En los istios mencionados en la tabla son los que tradicionalmente visitan las clases sociales en estudio. Fuente: Elaboración propia con base a presondeo.

Para presentar los resultados se hizo uso de la Prueba de hipótesis, mediante la cual confirmamos que el consumidor a causa de la crisis ha presentado cambios en su estrategia de comportamiento de compra. Sus decisiones durante la crisis se modificaron entre un 40-50% de las veces respecto a marcas, cantidad y calidad del producto, lugar, frecuencia de compra y acceso al crédito particularmente en los niveles socioeconómicos más bajos. De igual manera se hizo uso del programa SPSS versión 17 para la captura de los datos, elaboración de las gráficas y análisis de los resultados.

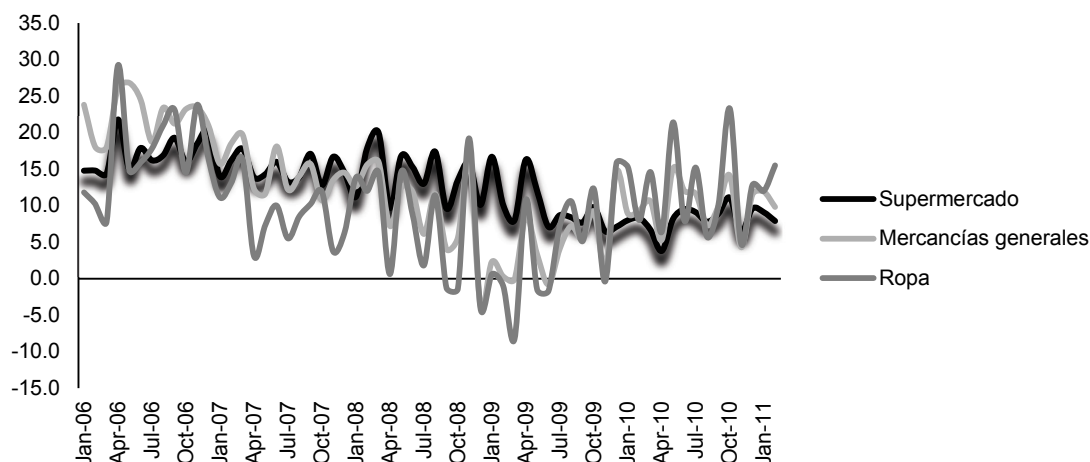
## RESULTADOS

La base del marketing se incrementó entre las empresas intentando adoptar el punto de vista y la situación de sus clientes, de esta forma serían capaces de conseguir su confianza y salir de la crisis (Abella, 2008). Sin embargo, la realidad de la crisis y del mercado mexicano no respondió a los esfuerzos promocionales del marketing en ninguna rama ó área de ventas, incluyendo el de alimentos que también disminuyó como señalan las cifras de 2007-2011 de ANTAD (Figura 3).

Lo anterior se explica ya que en situaciones de recesión económica, los consumidores cambian aspiraciones de crecer y realizarse, por mantenerse, protegerse y sobrevivir. De esta forma, se produce una modificación de hábitos y comportamientos: consumir lo que se considera estrictamente necesario, tener actividades sociales menos costosas, estar más atentos al valor y al costo de sus productos, orientación al consumo de pequeñas cantidades como compensación a la imposibilidad de grandes adquisiciones (Pereira, 2008).

A pesar de que alguna familia conserve su capacidad de consumo, ante un futuro incierto, adopta actitudes mucho más prudentes. En esta situación la necesidad de seguridad, vuelve a adquirir relevancia, se transforma en una variable que fracciona los nuevos comportamientos por niveles socioeconómicos, haciéndolos más visibles. Eso explica por qué, en épocas de crisis, muchos deciden desprenderse de productos de alta gama, que en algún momento fueran un símbolo del prestigio y éxito, cambiándolos por versiones más comunes o genéricas y menos visibles con el objetivo de aumentar su nivel de seguridad (Pereira, 2008).

Figura 3: Índices por Área de Ventas ANTAD (2006-2012)



*El Índice de ventas de ropa muestra recuperación. Los de mercancías generales y de supermercado descendieron. Estos datos revelan una clara tendencia a cambiar su comportamiento de compra al sustituir establecimientos departamentales donde tradicionalmente se compraba la ropa, por supermercados. Al mismo tiempo se deja de hacer despensa semanal o quincenal aunque no se deja de comprar aquello que sale más barato que en la tienda de la esquina (mercancías generales). Fuente: Elaboración propia con datos de la asociación Nacional de Tiendas Departamentales y de Autoservicio*

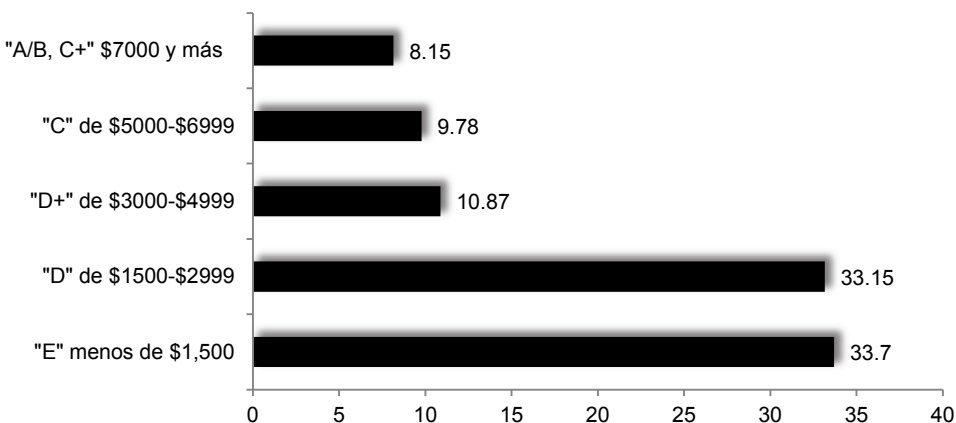
*El cambio en la estrategia del comportamiento de compra de los consumidores en la frontera México-Belice ante la crisis 2008-2010:* La recesión es el mejor momento para innovar, ya que el consumidor se vuelve más conservador y más propenso a probar nuevos productos, marcas o alternativas lanzadas al mercado, pues buena parte de los consumidores declaran haber experimentado con nuevos productos o marcas durante los primeros meses de la recesión, sobre todo buscando nuevas alternativas de marcas para sus categorías habituales. Según los estudios realizados en la frontera entre México y Belize durante la crisis 2008-2010 se obtuvieron los siguientes cambios en la condición y estrategia de compra de los consumidores:

*La crisis en la frontera México-Belize, “los consumidores opinan”:* Poco menos del 97% de los entrevistados en la zona en estudio afirmó haber resentido fuertemente la crisis económica, enfrentando desempleo, o baja en las ventas de sus negocios o salarios. El principal reflejo de la recesión fue la reducción de los ingresos por la fuerte caída del turismo, provocando despidos masivos y/o contratos reducidos en prestaciones y en tiempo. Muchos negocios hasta la fecha ya solo ofrecen empleo temporal o por quincenas alternadas. Las más afectadas fueron sin duda el 72% de las mujeres que dijeron haber perdido su empleo contra el 24% de los hombres entrevistados. Los menos afectados por la crisis fueron quienes dijeron ser empresarios (0.5%), profesionistas-funcionarios (0.5%) y algunos comerciantes. Por el contrario, los más afectados fueron las amas de casa jefas de familia sin aportación del cónyuge (31.5%), empleados y familias con un solo ingreso (31%) y con hijos, jubilados y desempleados (3%), pequeños comerciantes (16%) y profesionistas independientes (16%).

Las clases más bajas son las que han resentido mayormente la crisis actual según se aprecia en la Figura 4, es decir, el 33.7% quedó ubicado en el nivel socioeconómico más bajo (NSE “E”-ingreso menor a \$1,500), el 33.15% se ubicó en el NSE “D” (\$1,500- \$2,999), el 10.87% se encuentra en la clasificación “D+” (\$3,000-\$4,999), estas tres cifras anteriores representan que el 77% de la población cayó en el nivel socioeconómico más bajo. Lo anterior es un dato significativo de la crisis ya que, en comparación con datos de AMAI (2003), anterior al problema económico, menos del 38.5% de la población estaba en los dos niveles socioeconómicos más bajos antes citados (“D” y “E”), actualmente es casi el doble. Mientras, solo el 9.78% logró permanecer en la Clase “A/B”, “C+” con ingresos mayores a \$7,000 mensuales y un 8.15% perteneció a la Clase “C”, o media para el caso, con ingresos que van entre los \$5,000-6,999/ mes.

Sin duda, el 80% de los consumidores al momento de la entrevista vieron muy reducidas las expectativas de mejorar al menos en un corto o mediano plazos al expresar que la crisis empeoraría o seguiría igual.

Figura 4: Rango de Ingresos Familiar por Mes Durante la Crisis (%)



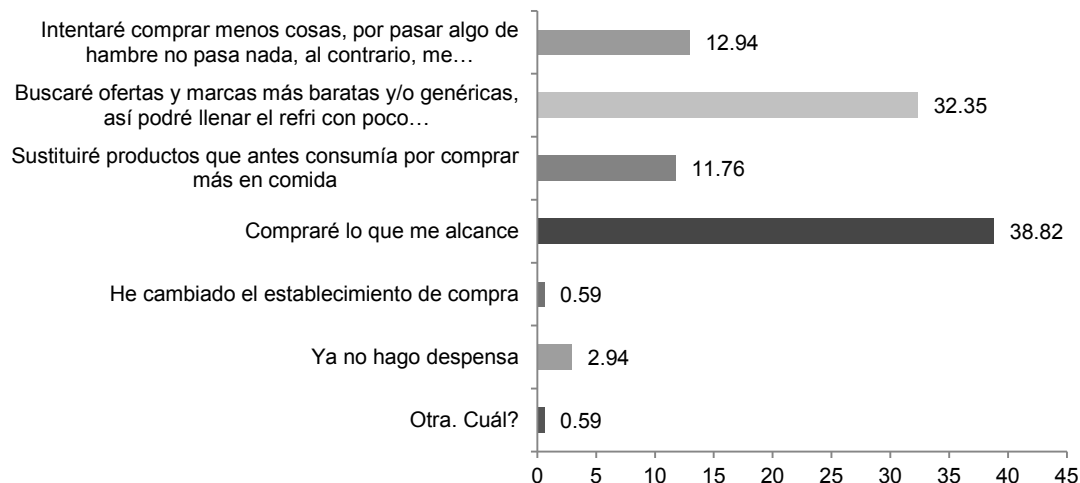
En 6 años se dió una redistribución de la clase media hacia los niveles más bajos. Más del 68% de la clase que pertenecía al nivel medio de vida bajó drásticamente hacia el último nivel socioeconómico, esto representa dejar de percibir al menos casi el 80% de los ingresos que se tenían anteriormente. Fuente: Elaboración propia con base a datos de encuesta

*Cambios en la estrategia de compra derivados de la crisis. Fidelidad hacia las marcas en tiempos de crisis:* La encuesta demuestra que en este período recesivo de la economía en análisis 2008-2010, la fidelidad del consumidor hacia una determinada marca ó producto se ha perdido más de un 58% de las veces, mientras que otro 15.88% manifestó probar nuevas marcas temporalmente mientras se recupera de la crisis. Cambiar de marca significa ahorrar para que alcance el presupuesto, es decir, en términos de economía se da un efecto de sustitución particularmente este fenómeno corresponde a las clases media y más bajas, entre ellas las amas de casa, pequeños comerciantes, los jubilados y empleados en general.

La estrategia de compra y las metas de calidad y cantidad de productos en esta etapa de crisis se vieron fuertemente afectadas. Los consumidores dijeron haber cambiado algo del comportamiento tradicional de compra anterior a la crisis. Desde llevar lo que alcance (38.82%), cambiar de marca o buscar ofertas y promociones (32.35%), dejar de comprar ropa ú otro tipo de mercancías generales (11.76%), reducir la cantidad de compra de un producto (12.94%) y hasta dejar de hacer despensa (2.94%), son algunas de las acciones tomadas para intentar reajustar el presupuesto (Figura, 5).

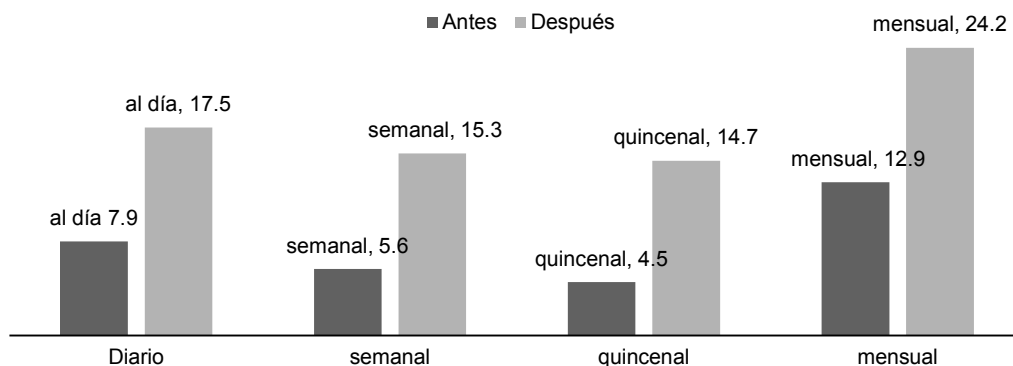
*Frecuencia de compra y reducción del gasto.* También se ha afectado significativamente la frecuencia de compra (Figura 6), ya que el factor determinante ha sido la disponibilidad de empleo y/o efectivo, teniendo que elevar la frecuencia de veces que se desplazaron a los centros comerciales para hacer compras minorizadas en volumen y gasto (Figura 6). En los casos de menores ingresos la frecuencia de compra se elevó en mayor escala. Esto también significó que para adquirir los productos básicos para la alimentación fue necesario hacer a un lado las compras de ropa y otras mercancías de consumo general en el 62% de los casos, inclusive la compra de alimentos se vió reducida entre el 10 y el 20% del volumen adquirido anteriormente, pero sin duda el mayor gasto contraído según lo expresado por los entrevistados fue el del uso de tecnologías (celular y uso de internet principalmente) reducido su gasto al 50%.

Figura 5: Cambios en el Comportamiento de Compra Para Alcanzar Metas de Consumo Durante la Crisis (%)



Destaca la búsqueda de promociones y el ajuste del consumo a una nueva línea de presupuesto del consumidor. Esto muestra un claro efecto de sustitución en marcas, establecimientos y período de consumo. Las personas ante la crisis se vuelcan hacia promociones o donde creen que hay para tratar de maximizar su ingreso, lo mismo ocurre al sustituir marcas por otras más baratas que ofrecen el mismo producto, aunque quizás no de la misma calidad o prestigio. Fuente: Elaboración propia con base a datos de encuesta.

Figura 6: Cambios en la Frecuencia de Compras Derivada de la Crisis 2008-2010 (Porcentaje)



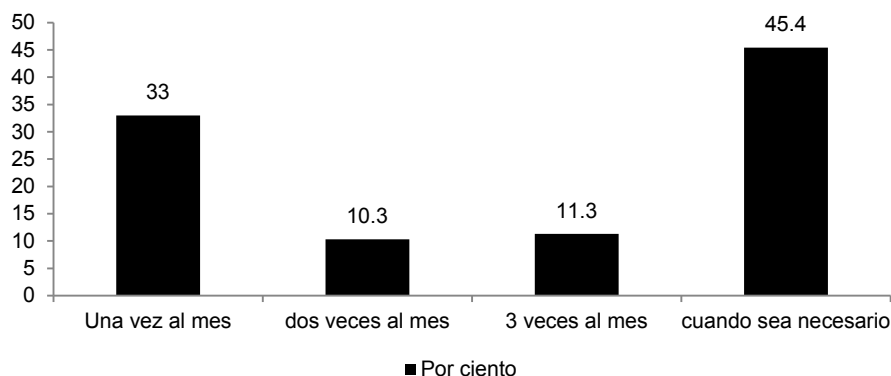
En todos los casos y clases sociales en estudio hubo un reajuste de la frecuencia de compra. Los consumidores hicieron ajustes en su presupuesto para que les alcanzara reordenando el horizonte de compra y del tiempo en que deberán estirar el gasto. Esta frecuencia de compra está supeditada a la fecha también de ingreso del consumidor a la posibilidad de tener alguno en el caso de los que compran o viven al día. Dicho de otra forma, los consumidores asisten mayor número de veces a hacer compras más selectivas haciendo ajustes con base a presupuesto comprando menor cantidad que antes de la crisis. Fuente: Elaboración propia con base a datos de encuesta.

**Préstamos y empeños.** Recurrir a préstamos y/o algún empeño, se ha vuelto una práctica cotidiana entre los tres sectores socioeconómicos más bajos de la población de la frontera sur entre México y Belize. El número y tipo de préstamos y casas de empeño han aumentado significativamente, inclusive las firmas comerciales de prestigio como Coppel y Liverpool han abierto el crédito prácticamente a cualquiera pese a las altas tasas de interés que se cobran. Las casas de empeño por su parte cada vez se ven más atiborradas de electrodomésticos, joyas, vehículos y todo aquello que represente parte o todo el patrimonio de los pignorantes.



Las encuestas demuestran lo anterior, ya que el 57% de los encuestados manifestó verse en situación de apremio y recurrir al crédito o préstamo en garantía al menos una vez, a veces con relativa frecuencia desde una hasta tres veces en un mes, o de acuerdo a la urgencia (Figura 7).

Figura 7 ¿Qué Tan Frecuente Recurre a Algún Préstamo?



*El crédito se ha convertido en una forma de subsistencia frecuente en todos los niveles socioeconómicos. Se incrementó su uso en distintas formas, principalmente a través de empeños y/o el uso de crédito directo en casas comerciales o mediante el uso de la tarjeta de crédito para quienes logran tener acceso a ellas. El número de casas de empeño se incrementó notablemente en función de lo anterior. Fuente: Elaboración propia con base a datos de encuesta.*

El uso de crédito directo a través de tarjetas bancarias ha sido poco significativo debido al reducido número de personas que cubren el requisito mínimo de ingresos, es por ello que el 57.65% de los encuestados respondieron que nunca lo han usado. Quiénes tenían una tarjeta bancaria, mayormente en el caso de los empresarios y altos funcionarios (24.71%) dijo seguir usando el crédito igual que antes y en ocasiones especiales. Los de clase media (C+), o sea el 11.18% han aumentado su uso en menos de un 20% como resultado de la crisis; otro 3.53% se ha sobregirado; 1.76% ha aumentado su uso en menos de un 50% y 1.18% lo ha incrementado entre el 50 y el 100%. Respondieron los entrevistados que el uso de la tarjeta se ha destinado a comprar ropa, uniformes, calzado y en ocasiones para viajes y/o comunicación.

## CONCLUSIONES

La demanda turística mundial muestra tendencias de recuperación, sin embargo, también se observa una clara recomposición en la estructura de la demanda. Países como Francia, Italia, España y Reino Unido, tradicionalmente que han sido generadores de demanda de turismo intercontinental, hoy día se encuentran en peores condiciones económicas después de la crisis del 2008/2009. Las tasas de desempleo han alcanzado cifras nunca vistas con signos claros de una posible recesión, aunque Europa sigue siendo la región que recibe mayor número de visitantes.

Los países emergentes como Rusia, Japón, entre otros han tomado el lugar más importante en las tendencias de crecimiento del turismo mundial pero debe mantenerse cautela respecto al optimismo de la OMT, ya que la crisis económica muestra signos globales.

Sin duda las personas siguen viajando pero en diferentes condiciones previas a la crisis, acortan sus viajes a periodos de dos días, viajan ahora en familias o grupos promedio de hasta 6 personas, planifican mejor sus viajes de tal forma que ahorren lo posible, seleccionan promociones de hoteles y viajes cada vez más económicos, viajan muchas veces a crédito sin intereses y en una sola ocasión al año, o bien acuden a sitios más cercanos a su región buscando modos de hospedaje alternos y más seguros.

Los jubilados y pensionados parecen ciertamente un segmento de mercado que se mantiene mientras el sector de menor edad al resentir las reformas laborales y como consecuencia al desempleo han reducido la oportunidad de viajar con mayor frecuencia por lo que la decisión de viajar se hace cada vez con menos tiempo para planificar utilizando como medio de información las redes sociales. Esto lleva a la alteración en la temporalidad de la demanda. La apreciación valor/precio se ha modificado en función del ajuste en el gasto familiar generando la creación de nuevos segmentos de mercado.

El estudio realizado en relación a la economía familiar en la frontera sur entre México y Belize constituye una herramienta para comprender lo que sucede en la mente de los consumidores en tiempo de crisis. La recomposición en la toma de decisiones para la redistribución del ingreso y el objeto de gasto, así como su uso óptimo se ha convertido en una decisión de corto plazo. Esto confirma el efecto *tunnel* citado por la Neuroeconomía. Esta ciencia de reciente creación (2010) como resultado de la mezcla entre la Sociología, la Psicología, el Marketing, la Antropología y la Economía representan una importante herramienta aplicable al análisis de los cambios que están ocurriendo en la mente de cualquier consumidor y en cualquier región del mundo que se encuentre en situación de crisis.

## REFERENCIA

Abella, J. M. (2008). “Marketing-tiempos-crisis-redefiniendo-estrategia” Recuperado el 10 de Septiembre de 2009 en: [www.mk-erre.com](http://www.mk-erre.com): y <http://www.puromarketing.com/13/5453/html>.

AMAI (2007) “Niveles Socioeconómicos”. Asociación Mexicana de agencias de Investigación de mercados. México, D.F.

AMAI (2003) “Niveles Socioeconómicos”. Asociación Mexicana de agencias de Investigación de mercados. México, D.F.

ANTAD (2006/2012). “Indices de ventas”. Asociación Nacional de Tiendas Departamentales y de Autoservicio. México, D.F.

Consultoría en Marketing, Recursos humanos y servicios en informática (2008) “Creatividad-en-época-de-crisis”. Recuperado el 10 de Septiembre de 2009 en: *Estrategia Magazine*. (Noviembre)., En <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/>. Deloitte. (2008). “Índice de Confianza empresarial”. Deloitte Corporation:. Recuperado el 10 de Septiembre de 2009 en: <http://www.deloitte.com/mx>

Mises, L. V. (1959) “Teoría del dinero y del crédito”. Yale University Press. USA. p.338

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico/OCDE (2013). “Statistics”. Recuperado el 13 de marzo de 2013 en: <http://www.OCDE.org>

Organización Mundial del Turismo/OMT (2013). Barómetro del Turismo mundial. Abril de 2013

Pereira, M. (2008). “Estrategia y Marketing”.. Recuperado el 12 de Septiembre de 2009 en: <http://www.materiabiz.com/mbz/>

Quintanilla Pardo, I. (2010) “Motivaciones del consumidor en tiempos de crisis”. *REME*, ISSN 1138-493X, Vol. 13, N°. 35-36, 2010

Research Internacional e Valuate Database. (2009). “Consumer reports”. Recuperado el 18 de Septiembre de 2009 en [www.consumereports.com](http://www.consumereports.com)

Van Art Ark (2013) “Report on the world economy”. OECD. Statistics. Abril de 2013. Recuperado en abril de 2013 en: <http://www.oecd.org/>

## **BIOGRAFÍA**

Dr. Francisco Javier Güemez Ricalde tiene estudios de Doctorado en Ecología y Desarrollo Sustentable. 25 años como profesor-investigador de licenciatura y posgrado en Universidades del sur y noreste de México. Coordinador de la Maestría en Marketing. Fundador y director del Centro Emprendedor de Negocios. Proyectos y publicaciones de investigación y desarrollo con financiamiento en el campo del turismo, agronegocios, innovación tecnológica, pobreza en mujeres de Centroamérica y capacidad de resiliencia social en jóvenes en relación al suicidio. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores. Se le puede contactar en Universidad de Quintana Roo; Boulevard Bahía S/N, Col. Del Bosque. Chetumal; Q Roo. México. CP 77019. Correo electrónico [fragueme@hotmail.com](mailto:fragueme@hotmail.com)

MC. José Luis Zapata Sánchez, tiene maestría en Marketing , se le puede contactar en Universidad de Quintana Roo; Boulevard Bahía S/N, Col. Del Bosque. Chetumal; Q Roo. México. CP 77019. Correo electrónico [jzapata@uqroo.mx](mailto:jzapata@uqroo.mx)

MC. René Andreas Forster Ojer, tiene maestría en Comercialización se le puede contactar en Universidad de Quintana Roo; Boulevard Bahía S/N, Col. Del Bosque. Chetumal; Q Roo. México. CP 77019. Correo electrónico [far@uqroo.mx](mailto:far@uqroo.mx)



# LA GESTIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN LAS PYMES DE BASE TECNOLÓGICA

Germán Aníbal Narváez Vásquez, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
Cuauhtémoc Guerrero Dávalos, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

## RESUMEN

*Uno de los paradigmas es seguir considerando al capital y trabajo como los factores productivos más significativos para que las empresas puedan ser más competitivas. En la actualidad las empresas en cualquier actividad que se desenvuelvan requieren de tecnología, conocimiento e información para poder ser eficientes y sobrevivir. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) suelen ser la fuerza motriz que impulsa dichas innovaciones. No obstante, no siempre se explota plenamente su capacidad innovadora y creativa ya que muchas de estas empresas no conocen el sistema de la Propiedad Intelectual (PI) ni la protección que éste puede dar a sus invenciones, marcas y dibujos, modelos industriales, derechos de autor, secretos comerciales, etc. La metodología utilizada en la investigación se fundamenta en el análisis del estado de la ciencia, estudio exploratorio de las prácticas de gestión en las Pymes y estudio de casos detectados en la Base de Datos "IP Advantage" de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Como resultado de la investigación, se presentan dos aportes al enriquecimiento del tema: i) la integración de todas las áreas del conocimiento que se protege a través de la PI y, ii) la propuesta de un modelo de Gestión de la Propiedad Intelectual que permitirá ser un referente a seguir para las Pymes de base tecnológica.*

**PALABRAS CLAVES:** Gestión Propiedad Intelectual, PYME, Base Tecnológica

## INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT IN TECHNOLOGY-BASED SMEs

### ABSTRACT

*Capital and productive work are important factors for companies to become more competitive. Today companies in any activity require technology, knowledge and information to be efficient and survive. Small and medium enterprises (SMEs) are often the driving force behind these innovations. However, they do not always fully exploit innovative and creative capacity. Many companies do not know the system of Intellectual Property (IP) and the protection it can give inventions, trademarks and designs, industrial designs, rights copyright, trade secret, etc.. The methodology used in this research is based on an analysis of the state of science, exploratory study of management practices in SMEs and case studies found in the database "IP Advantage" of the World Intellectual Property Organization. As a result of the investigation, there are two contributions to the enrichment of the subject: i) the integration of all areas of knowledge protected by intellectual property and, ii) the proposal of a model of Intellectual Property Management will provide a reference for technology-based SMEs.*

**JEL:** O32, O34

**KEYWORDS:** Intellectual Property Management, SMEs, Technology Base

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) suelen ser la fuerza motriz que impulsa las economías de los países, no obstante, no siempre se explota plenamente su capacidad innovadora y creativa, ya que muchas de estas empresas no conocen el sistema de la Propiedad Intelectual (PI) ni la protección que éste puede dar a sus invenciones, marcas y dibujos, modelos industriales, derechos de autor, secretos comerciales, entre otros. En la mayoría de los casos se entiende que la Gestión de la Propiedad Intelectual (GPI) sólo comprende el registro de las solicitudes para la obtención de los títulos de propiedad de que se trate. En la actualidad la GPI se refiere a la capacidad de la empresa para comercializar las creaciones intelectuales, lanzar al mercado sus marcas, conceder licencias sobre sus conocimientos técnicos, etc. La metodología utilizada se fundamenta en el análisis del estado de la ciencia, estudio exploratorio de las prácticas de gestión en las Pymes y estudio de casos detectados en la Base de Datos “IP Advantage” de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Como resultado final, se presentan dos aportes al enriquecimiento del tema: i) la integración de todas las áreas del conocimiento que se protege a través de la PI y, ii) la propuesta de un modelo de GPI que permitirá ser un referente a seguir para las Pymes de Base Tecnológica.

La estructura de la presente investigación se encuentra organizada como sigue: En la sección de revisión de la literatura se realiza un análisis documental, donde se plantean los argumentos que sustentan la presencia de los eslabones y las variables más frecuentemente utilizadas en la GPI, en la sección de metodología se describe el proceso científico que permitiría llevar a comprobar los supuestos planteados, posteriormente en la sección de resultados se pone especial énfasis en la confusión que existe en la literatura, cuando se habla de GPI, en la cual se hace referencia únicamente a las actividades de protección ante las oficinas competentes, y como se demuestra en el Modelo de GPI existen más actividades que hay que gestionar; finalmente, se emiten las principales conclusiones y limitaciones de la investigación.

## REVISIÓN DE LITERATURA

En las últimas décadas hemos sido partícipes de un proceso de profundas transformaciones a escala internacional, que se han caracterizado por: i) La “globalización” de las actividades económicas, expresada en la expansión de las corrientes internacionales de comercio, capitales y tecnología. ii) Las modificaciones en las prácticas tecnológicas y productivas dominantes, vinculadas, por un lado, con el surgimiento de nuevos sistemas de organización de la producción, y, por otro, el surgimiento de las llamadas “nuevas tecnologías de la información y la comunicación”, y, iii) La transición hacia sociedades “basadas en el conocimiento”, las cuales se organizan básicamente en torno a la producción, distribución y uso de conocimiento e información. (OECD, 1996). En este ambiente complejo, se observa que los países buscan estrategias y formas de organización y producción más flexibles y con visión innovadora, con el objetivo de responder a la creciente globalización y las cambiantes preferencias de los consumidores. Para alcanzar este objetivo, no ha bastado con incorporar tecnologías modernas, sino que, en general, ha sido preciso adoptar nuevas formas de organización de los procesos de investigación, diseño, gestión, producción y comercialización. (OECD, 1996a). Bajo este contexto, en la actualidad han surgido entre otras, las denominadas “PYMES de Base Tecnológica” (PBT), para las cuales no se ha establecido una definición de carácter internacional. Sin embargo las legislaciones de los países han establecido ciertos criterios para su reconocimiento. Por ejemplo en la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, se las define en función de sus efectivos y de su volumen de negocios o de su balance general anual, así en la Tabla 1 encontramos la clasificación de PYME como Mediana, Pequeña y Microempresa.

Tabla 1: Características de las Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas de la Comunidad Europea

<b>Mediana Empresa</b>	<b>Se define como una empresa que ocupa a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.</b>
<b>Pequeña Empresa</b>	Se define como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros.
<b>Microempresa</b>	Se define como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros.

*En esta tabla encontramos definidas las características de las microempresas, pequeñas y medianas empresas consideradas en la Comunidad Europea. Las diferencias entre unas y otras se presentan con relación al número de personas, el volumen anual de negocios y el balance general. Fuente: Elaboración propia con datos de la Recomendación 2003/361/CE.*

Desde la década de 1950 surge en México, dentro del contexto de la política industrial, apoyada en la sustitución de importaciones, el principio de que la pequeña y mediana empresa era clave para el desarrollo del país por su gran capacidad de generar empleo, (Campos, M. 2002, p. 5). De tal forma que el Artículo 1 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, (MIPYMES), señala que el objetivo de la creación de este tipo de empresas es el de promover el desarrollo económico nacional, así como incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional. Así, la fracción III del artículo 3 de la Ley define a las MIPYMES, siguiendo el criterio de la “Estratificación por el Número de Trabajadores” como lo señala la Tabla 2; donde se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales. (Diario Oficial de la Federación, 6 de Junio 2006).

Tabla 2: Definición de MIPYMES Según la Ley

Sector/Tamaño	Estratificación por Número de Trabajadores		
	Industria	Comercio	Servicios
<b>Micro</b>	0-10	0-10	0-10
<b>Pequeña</b>	11-50	11-30	11-50
<b>Mediana</b>	51-250	31-100	51-100

*En esta tabla encontramos definidas las características que han de considerarse para una Pyme, de acuerdo a la Estratificación por número de trabajadores. Se considera por un lado el sector, ya sea este Industrial, Comercial o de Servicios. Por otro lado el tamaño, dividido en micro, pequeña y mediana empresa. Por ejemplo; es considerada una -Pequeña empresa- en el -Sector Industrial- aquella empresa que tiene entre 11 y 50 empleados. Fuente: Diario Oficial de la Federación (6 de Junio 2006). Ley para el Desarrollo de la Competitividad en las MIPYMES.*

Como hemos señalado la ley no hace referencia a las Empresas de Base Tecnológica (EBT). Sin embargo Little, A. (1977), las define como: “empresas de propiedad independiente, de no más de 25 años de edad, que se basan en la explotación de una invención o innovación tecnológica que implica un riesgo tecnológico sustancial”. Sherman, C. y Burell, G., (1988) las definen como: “empresas nuevas e independientes cuya actividad está relacionada con el desarrollo de nuevas industrias”. En cambio para Storey, D. y Tether, B. (1998), siguiendo un sentido más amplio las definen como: “pequeñas empresas de propiedad independiente y de reciente creación que operan en sectores de alta tecnología”. Según el Virtual Observatory for Technology Transfer, (2010), Las EBT se caracterizan por tener los siguientes rasgos:

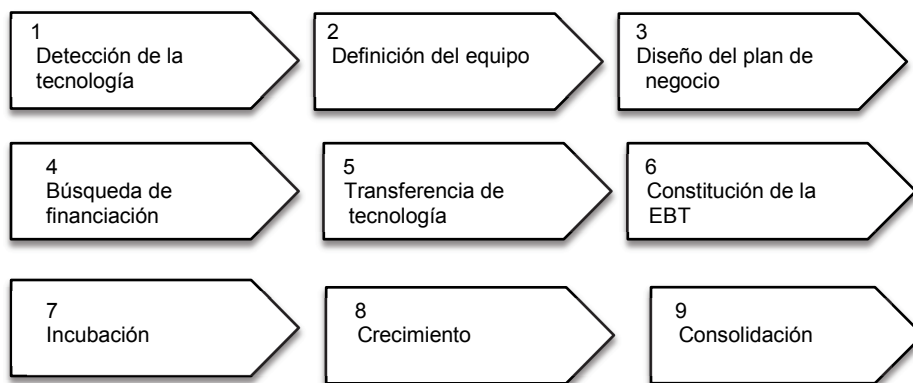
- a) Surgen dentro de las universidades y centros de investigación
- b) Tienen una fuerte base tecnológica y una alta carga de innovación
- c) Su objetivo es el lanzamiento de nuevos productos y servicios de alto valor añadido al mercado
- d) Son impulsadas por investigadores, doctorandos y profesores universitarios

- e) Tienen un tamaño reducido, con escaso personal
- f) Son flexibles, basadas en la innovación y capaces de adaptarse a los cambios
- g) Normalmente, se instalan en parques científicos y tecnológicos, y en sus primeros años son albergadas en incubadoras de empresas.

El proceso de creación de una EBT es propio de cada caso, pero podemos describirlo en siete fases, (Figura 1) correspondientes a las siguientes etapas señaladas por Everis (2008, p. 26).

- 1) La Incubación: Normalmente este tipo de empresas suelen instalarse en incubadoras de empresa de parques científicos y tecnológicos, universidades o centros de investigación. En esta fase lo más importante es fortalecer el equipo humano y mejorar sus habilidades directivas y de gestión, así como generar redes de contacto.
- 2) Crecimiento: En esta fase la empresa comienza a tener beneficios, resultado de la penetración en el mercado, y de las decisiones estratégicas sobre la tecnología, centrando la atención en la gestión de la propiedad intelectual, la vigilancia tecnológica y el establecimiento de alianzas estratégicas.
- 3) Consolidación: La empresa adquiere solidez en el mercado, tanto en ventas como en capacidad económica y financiera. La empresa debe adquirir la capacidad de reinventarse a sí misma para no morir en el mercado.

Figura 1: Proceso de Creación de Una Empresa de Base Tecnológica



La presente figura nos muestra las diferentes etapas que propone Everis (2008) para la creación de una EBT. Donde comienza con la detección de la tecnología necesaria para consolidar la idea innovadora, seguida de la definición del equipo de trabajo y el análisis de factibilidades a través de un plan de negocio. En la segunda parte encontramos el fortalecimiento a través de la búsqueda de ayuda financiera, transferencia de tecnología y la constitución legal de la empresa. Y finalmente muestra la consolidación y crecimiento a través de la Incubación.

### La Gestión de la Propiedad Intelectual

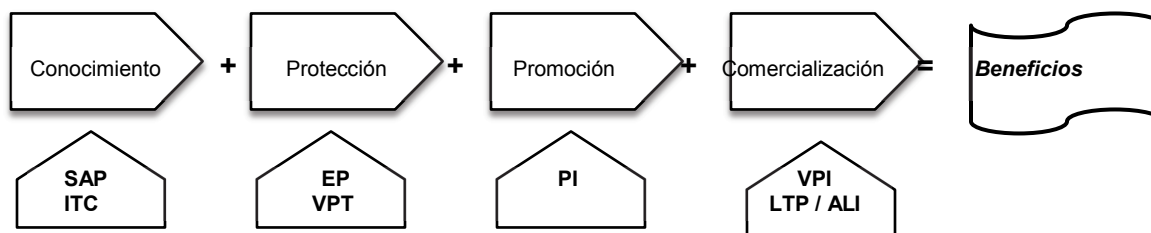
La gestión de la innovación está estrechamente vinculada a la GPI. La gestión de activos de PI es una esfera compleja en la que pocos empresarios o directores de PYME son capaces de especializarse puesto que exige generalmente poseer conocimientos de tipo jurídico, técnico y empresarial. (OMPI/CEPAL, 2003). Para comprender la dimensión de la GPI, recurriremos al rastreo etimológico término *gestión*. Para Huero (2004) el término *gestión* proviene del latín *gerere*, que posee varios significados: llevar adelante o llevar a cabo, cargar una cosa, librar una guerra o trabar combate, conducir una acción o un grupo. Según el Diccionario de la Real Academia Española (2001), la palabra *gestión* proviene del latín



*gestio, onis*: Acción o efecto de gestionar, acción o efecto de administrar, En sentido general y amplio, equivale a toda diligencia realizada para la consecución de un fin. (Enciclopedia Universal Ilustrada, 1924). Por lo tanto *Gestionar* efectivamente los recursos intelectuales de una organización abarca actividades tales como la promoción de la inventiva, el vínculo con inteligencia tecnológica, la utilización de criterios de PI en la selección y administración de proyectos, la compra de licencias útiles a la investigación, al igual que el licenciamiento de los desarrollos tecnológicos y el avalúo de los mismos de cara a la comercialización. Luna, K. (2007). Para Solleiro (2003) Administrar la PI es una tarea amplia que comprende una serie de actividades conducentes a la maximización económica de los conocimientos propios (derivados del esfuerzo de I+D, o de la experiencia), de conocimientos ajenos (el uso legal de derechos de PI de otros mediante la adquisición de licencias) y de conocimientos del dominio público (bases de datos, patentes). Para Sullivan (2001) un sistema bien construido para gestionar las propiedades intelectuales es fundamental para extraer todo el valor de las propiedades y además para ser capaz de crear sistemas de gestión de los activos intelectuales.

Existe abundante literatura sobre la GPI en el ámbito de las grandes empresas, sobre todo aquéllas de países desarrollados que siguen estrategias ofensivas de innovación para consolidar sus ventajas competitivas. Pero poco o nada se ha dicho respecto de un “modelo” de GPI para Pymes de base tecnológica, que sea un referente general donde al conjugarse todas las variables permitan obtener mayores beneficios, resultado del conocimiento, protección, promoción y comercialización de sus creaciones intelectuales. (Figura 2).

Figura 2: Eslabones de la Gestión de la Propiedad Intelectual



En esta figura se presentan los eslabones que en forma secuencial conforman la GPI y sus respectivos indicadores, así tenemos: Para el – Conocimiento–, la SAP (Selección y Administración de Proyectos) e ITC (Inteligencia Tecnológica Competitiva). Para la –Protección–; EP (Estrategias de Protección) y VPT (Vigilancia del Patrimonio Tecnológico). Para la –Promoción–; PI (Promoción de la Inventiva). Para la – Comercialización–; VPI (Valuación de la PI), LTP (Licenciamiento de Tecnología Propia), ALI (Adquisición de Licencias para Investigación). Como resultado de la sumatoria eficiente de las diferentes actividades de gestión se obtendrá los Beneficios esperados. Fuente: Elaboración propia con variables obtenidas de Solleiro (2003).

## METODOLOGÍA

La estrategia metodológica empleada se dividió en tres fases: la primera, el análisis documental del estado del arte; la segunda, una investigación exploratoria/transeccional de las buenas prácticas de GPI en las EBT en la Ciudad de Morelia–México y la tercera, estudio de casos de la base de datos “IP Advantage” de la OMPI. La primera y segunda fase, sirvieron para determinar los eslabones y sus respectivas variables de GPI como lo demuestra la Figura 2. La tercera fase, consistió en seleccionar de la base de datos “IP Advantage” aquellos casos que tenían relación exclusivamente con la GPI, de acuerdo con dos criterios de clasificación limitados en la base de datos: i) Por su instrumento de protección y ii) Por su enfoque. Dentro del primero se encontraban los siguientes aspectos: Los Derechos de Autor y Conexos, Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen, Dibujos y Modelos Industriales, Patentes, Derechos de Obtentor, Secretos Comerciales, Marcas y Modelos de Utilidad. En el segundo criterio encontramos a: Branding, Comercialización, Financiación, Franquicias, Solución de Controversias, Infracción de la PI, Gestión de la PI, Valoración de la PI, Licencias, Asociaciones, Información sobre Patentes, Investigación y Desarrollo. El criterio adoptado fue: “Gestión de la PI” para “Cualquier

instrumento de protección”, quedando para el análisis 42 de 139 casos (Datos actualizados al 12 de enero 2011). Una vez delimitados los casos, se procedió a la identificación y análisis de las actividades de GPI. Para lo cual se construyó una matriz de frecuencias. Los resultados obtenidos fueron analizados utilizando el software de Word y Excel de Microsoft 2010 empleando texto, gráficos, tablas y figuras.

## RESULTADOS

Como se demuestra en el Tabla 3 y en la Figura 3, la actividad de GPI que más se repite con un 100% es la relacionada con las -Estrategias de Protección-. Es decir los mecanismos que las empresas buscan para proteger sus innovaciones. Este resultado demuestra la confusión que existe en la literatura sobre el tema, cuando se habla de GPI, se hace referencia únicamente a las actividades de protección ante las oficinas competentes y como podemos ver, existen mas actividades que hay que gestionar.

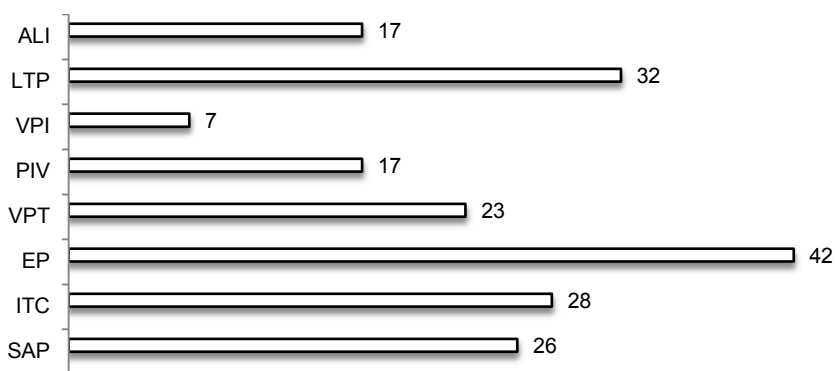
Tabla 3: Tabla de Frecuencias de las Actividades de GPI

No.	SAP	ITC	EP	VPT	PIV	VPI	LTP	ALI	
1	X	n/d	X	X	n/d	n/d	n/d	n/d	3
2	X	X	X	X	n/d	n/d	X	n/d	5
3	X	X	X	n/d	n/d	n/d	X	n/d	4
4	n/d	X	X	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	2
5	X	X	X	X	X	n/d	X	X	7
6	n/d	n/d	X	n/d	X	n/d	X	n/d	2
7	n/d	n/d	X	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	1
8	X	X	X	X	n/d	n/d	X	X	6
9	n/d	X	X	X	n/d	n/d	X	n/d	4
10	X	X	X	X	X	n/d	X	n/d	6
11	n/d	X	X	X	n/d	n/d	n/d	n/d	3
12	X	X	X	X	X	n/d	X	X	7
13	X	n/d	X	n/d	n/d	n/d	X	n/d	3
14	X	X	X	X	X	X	X	X	8
15	X	X	X	X	X	X	X	X	8
16	n/d	n/d	X	n/d	n/d	n/d	X	X	3
17	n/d	n/d	X	n/d	X	X	X	n/d	4
18	n/d	n/d	X	n/d	n/d	X	X	n/d	2
19	X	X	X	n/d	X	n/d	X	X	6
20	n/d	X	X	n/d	n/d	n/d	X	X	4
21	X	X	X	n/d	X	X	X	X	7
22	X	n/d	X	X	n/d	n/d	X	n/d	3
23	n/d	X	X	n/d	X	n/d	X	n/d	4
24	X	n/d	X	X	n/d	n/d	X	n/d	3
25	X	X	X	X	n/d	n/d	X	X	6
26	n/d	n/d	X	n/d	n/d	n/d	X	X	3
27	X	X	X	X	X	n/d	X	X	7
28	n/d	n/d	X	n/d	X	n/d	n/d	n/d	2
29	X	X	X	X	X	n/d	X	X	7
30	n/d	n/d	X	n/d	X	n/d	X	n/d	2
31	n/d	X	X	X	n/d	n/d	n/d	X	4
32	X	X	X	X	n/d	n/d	X	n/d	5
33	n/d	n/d	X	n/d	n/d	n/d	X	n/d	2
34	X	X	X	n/d	n/d	n/d	X	n/d	4
35	X	X	X	X	X	n/d	X	X	7
36	X	X	X	X	X	n/d	X	n/d	6
37	n/d	X	X	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	2
38	X	X	X	X	X	X	n/d	n/d	6
39	X	X	X	n/d	n/d	n/d	X	X	5
40	X	X	X	X	X	X	X	X	8
41	X	n/d	X	X	X	n/d	X	n/d	5
42	X	X	X	X	n/d	n/d	X	n/d	5
	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>42</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	
	<b>62%</b>	<b>67%</b>	<b>100%</b>	<b>55%</b>	<b>40%</b>	<b>17%</b>	<b>76%</b>	<b>40%</b>	

En esta tabla localizamos en la primera columna los 42 casos correspondientes a empresas innovadoras, en la primera fila las variables que conforman la GPI detectadas en el análisis del estado del arte y buenas prácticas. Los resultados confirman la literatura, el 100% de las actividades corresponde a las EP (Estrategias de protección), También se confirma que existen otras actividades igualmente importantes pero no mencionadas comunmente en la literatura, como el LTP (Licenciamiento de la Tecnología Propia) con un 76%, ITC (Inteligencia Tecnológica Competitiva) con un 67%, SAP (Selección y Administración de Proyectos) con un 62% entre las mas importantes. Fuente: Elaboración propia a partir de “IP Advantage” (2011).

La siguiente actividad de GPI con un 76% correspondiente a 32 casos; es el LTP, es decir los contratos de transferencia de tecnología que los centros o empresas realizan para comercializar sus innovaciones. Contraria a un 17% correspondiente a la ALI; esto es, la adquisición de licencias para la explotación de las innovaciones propiedad de terceros, este reducido porcentaje en relación a la anterior actividad nos permite identificar una de las causas para el incremento de la *piratería*. La transferencia de tecnología a través del licenciamiento es una actividad que en la actualidad ha adquirido singular importancia, no solo por el -permiso- para la explotación de la innovación, sino por los beneficios adicionales como la adquisición de conocimiento a través del asesoramiento de expertos, el intercambio de información, sobretodo el beneficio por el retorno de la inversión.

Figura 3: Frecuencia de las Actividades de GPI en Casos Analizados



En esta figura se presentan la frecuencia de las actividades de GPI en los casos analizados en la base de datos "IP Advantage". Demostrando en concordancia con la literatura que la EP (Estrategias de Protección) es la actividad mas utilizada por las Pymes, seguida de LTP (Licenciamiento de Tecnología Propia), ITC (Inteligencia Tecnológica Competitiva), SAP (Selección y Administración de Proyectos), VPT (Vigilancia del Patrimonio Tecnológico, seguidas igualmente por la ALI (Adquisición de Licencias para Investigación) y PI (Promoción de la Inventiva), finalmente y no menos importante la VPI (Valuación de la PI). Fuente: Elaboración propia.

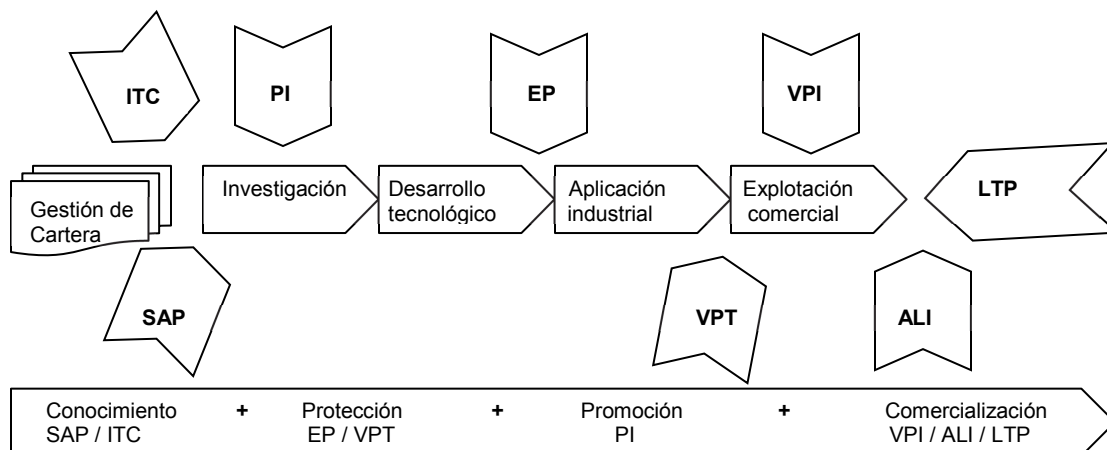
Seguida y no por ser menos importante encontramos a las actividades que se relacionan con la variable – Conocimiento-, es decir; la ITC con un 67% correspondiente a 28 casos y SAP con un 62% correspondiente a 26 casos. Temas relacionados con la búsqueda, recuperación, selección y análisis de la información y proyectos. No podría ser de otra manera, en otros países los centros de investigación, empresas y universidades acuden a las enormes bases de datos sobre patentes que maneja la OMPI y las oficinas de propiedad industrial, para escudriñar la información que allí se detalla para partir de las innovaciones ya existentes y evitar perder tiempo y dinero en crear algo ya creado.

Es necesario enfatizar que el hecho de que en este análisis aparezca la ITC en menor proporción que la EPN, no quiere decir que sea menos importante ya que todas las actividades son iguales. Lo que se demuestra en este punto es que todas absolutamente todas las empresas protegen sus innovaciones. Algunas empresas como las farmacéuticas o las universidades parten del análisis de la información a través de la ITC para crear sus innovaciones, otras por el conocimiento adquirido en la práctica de sus labores cotidianas. (Conocimiento tradicional). La actividad que menos frecuencia tiene con el 17% correspondiente a 17 casos, la relacionada con la VPI. Un tema que hasta el momento no se han puesto de acuerdo en tanto a la unificación de un método que permita cuantificar a los activos intangibles, razón por la cual en los casos no se entra en detalle pero que es obvio que se aplica.

Por ejemplo, en los casos se hace referencia al retorno de la inversión con base al cálculo de los costos que se incurrieron y los beneficios esperados a través de la demanda en el mercado del nuevo producto o servicio. Además que en la mayoría de los casos se ha recurrido a préstamos bancarios, el cual es un factor que influye en el cálculo del precio de venta del producto o el cobro de regalías. Olvidando incluir factores como el conocimiento, la experiencia, prestigio de marca u otros componentes que forman parte

del capital intelectual. Con estos antecedentes y considerando la estructura de conformación de una EBT de la Figura 1 y las variables que intervienen en la GPI de la Figura 2, se representa en la Figura 4 el Modelo de GPI para las Empresas de Base Tecnológica.

Figura 4: Modelo de GPI Para las Pymes de Base Tecnológica



En esta figura se representa al Modelo de GPI para las Pymes de Base Tecnológica, observando por un lado el proceso de formación de una EBT que comprende las etapas de Investigación, Desarrollo Tecnológico, Aplicación Industrial y la Explotación Comercial (Proceso de un sistema de innovación básico) y una Cartera de Gestión de Proyectos. Por otro lado partiendo de los eslabones de la GPI, encontramos las variables que se han de considerar en cada una de las etapas de innovación de la EBT. Así, la SAP y la ITC que corresponde al eslabón del Conocimiento se han de incluir en la Gestión de Cartera y la Investigación. La EP y la VPT que corresponden a la Protección en las etapas de Desarrollo Tecnológico, Aplicación Industrial y Explotación Comercial, La PI en la etapa de Investigación y la VPI, ALI, LTP que corresponden a la comercialización, en la etapa de Explotación comercial. Fuente: Elaboración propia.

En la primera etapa, en el -Proceso de Investigación- y -Gestión de Cartera-, las EBT ignoran el manejo de la propiedad intelectual, lo cual se evidencia al no tener mecanismos de protección. Para lo cual es necesario crear una cartera primaria para descubrir las fortalezas y debilidades así como la localización de oportunidades y riesgos. Esto es a través de la Inteligencia Tecnológica Competitiva (ITC), que permite el análisis sistemático de la información científica, tecnológica, legal y comercial, así como el establecimiento de estrategias de inversión y adquisición de personal técnico/científico. En forma paralela encontramos la Selección y Administración de Proyectos (SAP) que precisamente tiene que ver con la formación de equipos de calidad y la formulación de propuestas que permitan plantear criterios de selección y seguimiento de proyectos. No se debe olvidar que una vez que se ha detectado el proyecto con posibilidades de convertirse en un producto innovador y alta posibilidad de penetrar en el mercado, es necesario realizar el reconocimiento al personal o equipo que contribuyó al logro de los objetivos deseados (Promoción de la Inventiva, PI).

En la siguiente etapa de -Desarrollo Tecnológico- y -Aplicación Industrial-, donde se concibe la idea innovadora ya sea desarrollada por el equipo de trabajo o mediante la Adquisición de Licencias para Investigación (ALI) por parte de terceros, la cual se utiliza como estrategia para ahorrar tiempo y costos en el proceso de I+D. Es necesario establecer Estrategias de Protección (EP), mediante la utilización de títulos de PI, dependiendo del tipo de creación intelectual que desarrollo la empresa, esto es: patentes, diseños industriales, marcas, derechos de autor, derechos de obtentor, indicaciones geográficas, etc., o mediante alianzas estratégicas para defenderse de la competencia. También se generan políticas amplias de resguardo de secretos industriales y comerciales. Finalmente en la etapa de -Explotación Comercial-, se consideran aspectos como la Valuación de la Propiedad Intelectual (VPI), es decir la determinación del valor económico del o los activos intelectuales generados. La Vigilancia del Patrimonio Tecnológico (VPT), donde se adoptan políticas de vigilancia para supervisar el mercado y asegurar que no se infrinjan los derechos de PI. Para consumir la comercialización de las tecnologías protegidas por un título de PI se

suscriben contratos de transferencia de tecnología, los cuales se realizan a través de Licenciamiento de la Tecnología Propia (LTP), donde entre las cláusulas se incluyen aspectos como: los derechos que confiere la patente, la información técnica, el porcentaje de regalías sobre las ventas, acciones en caso de controversias, etc. En resumen, como resultado de la investigación, y luego de tomar como referencia a Everis (2008), Luna (2007), Sollerio (2003), Sullivan (2001), entre otros, se presentan dos contribuciones al enriquecimiento del estado de la ciencia:

a) La integración de todas las actividades que se realizan para la creación de un nuevo conocimiento plasmado en una innovación y que se protege a través de la PI. Esto es, no solo romper el paradigma que existe en la actualidad al considerar que gestionar la PI únicamente se refiere a la protección de una invención (patente) en las oficinas competentes, sino que es necesario comprender que: en primer lugar una patente en la mayoría de los casos viene acompañada de una marca, un diseño, un slogan, uno o varios software, etc., entendiéndose que cada una de estas herramientas legales siguen tratamientos diferentes, y, por otro lado se han detectado e integrado las diferentes actividades que van desde la creación hasta la comercialización de las innovaciones, como son: La SAP, ITC, EP, VPT, PI, VPI, LTP, ALI., y,

b) La propuesta de un Modelo de Gestión de la Propiedad Intelectual que permitirá ser un referente a seguir para las Pymes de Base Tecnológica; fundamentado éste en el viejo paradigma de la Cadena de Valor de Porter, M., (1985), donde se proponen como actividades primarias: el Conocimiento, la Protección, la Promoción y la Comercialización, al interior de las cuales se han de gestionar las actividades descritas en el literal anterior y que afectan directamente a la creación de innovaciones en las PYMEs de Base Tecnológica.

## CONCLUSIONES

En general las EBT no valoran adecuadamente la PI y, subestiman las posibilidades de obtener beneficios futuros gracias a su uso. La propiedad intelectual puede convertirse en un activo valioso cuando se protege de acuerdo con la ley y cuando existe una demanda en el mercado para los productos y servicios protegidos. La protección legal no es más que una de las diversas formas posibles de dar a la empresa una protección monopolística y, de ese modo, captar valor de la innovación. Parte importante de la GPI la comprende la estrategia de protección por medio de títulos como patentes, marcas, secretos industriales, modelos de utilidad y diseños industriales, circuitos integrados, derechos de autor y obtentor de vegetales. En este sentido, gestionar eficazmente la PI también supone la capacidad de la empresa para comercializar las invenciones, lanzar al mercado sus marcas, conceder licencias sobre sus conocimientos técnicos, realizar transacciones conjuntas y celebrar acuerdos contractuales, así como ejercer y supervisar eficazmente sus derechos de propiedad intelectual.

Dentro de las limitaciones hay que resaltar, por una parte, el número reducido de Pymes de Base Tecnológica encontradas en la Ciudad de Morelia México y por otro un margen de error considerable en la información proporcionada por los dueños de este tipo de empresas, debido principalmente al desconocimiento de los temas relacionados con la GPI como son: la Valoración de la PI, Inteligencia Tecnológica Competitiva, Licenciamiento de Tecnología Propia, entre otros, que a pesar de que desconocían los conceptos, en la práctica realizaban de alguna forma estas actividades.

## REFERENCIA

Campos, M. (2002), *“Pequeñas y medianas empresas industriales y política tecnológica: caso mexicano de las tres últimas décadas”*. Red de Reestructuración y Competitividad, Chile, p. 5.

Diario Oficial de la Federación, (6 de Junio 2006), *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, (MIPYMES).

Diccionario de la Real Academia Española, (2001). Editorial Espasa Calpe, Vigésima Segunda Edición, España.

Enciclopedia Universal Ilustrada, (Europeo-Americana), (1924), Tomo 25, Editorial Espasa Calpe, España.

Everis. (2008), *“La creación de empresas de base tecnológica en el ámbito universitario a partir de la reforma de la LOU”*, Edit. Ministerio de Educación y Ciencia (MEC), España, p.26

Huero, L. (2004), *“Los procesos de gestión”*. Material de lectura para los cursos de *“Comunicación en las organizaciones públicas”*. Buenos Aires.

Little, A. (1977) *New technology-Based Firms in the United Kingdom and the Federal Republic of Germany*. Wilton House, Londres.

Luna, K. (2007), *“La Gestión de la Propiedad intelectual en el Instituto Mexicano del Petróleo: propuesta para el área de catalizadores”*. Journal of Technology Management & Innovation, p. 160

OECD (1996), OECD Science, *Technology and Industry Outlook*, OECD, París.

OECD (1996a), The OECD Jobs Study: *Technology, productivity and job creation*, OECD, París.

OMPI/CEPAL, (Octubre del 2003), *“Servicios de Propiedad Intelectual en las Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica”* Chile.

Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, *Definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas* (Diario Oficial L 124 de 20.5.2003).

Sherman, C. y Burrell, G. (1988) *“New technology-based firms and the emergence of new firms: some employment implications”*. New Technology, Work and Employment, vol.3 (2), pp. 87-99.

Solleiro, J. (2003). *“Gestión de la Propiedad Intelectual en centros de I+D”*. Conferencia dictada en el IMP el día 23 de septiembre de 2003, pp. 46-48.

Storey, D.J. y Tether, B.S. (1998) *“New technology-based firms in the European union: an introduction”*. Research Policy (26), pp. 933-946.

Sullivan, P.H. (2001): *“Introducción a la gestión del capital intelectual”*, en Sullivan, P.H. (eds.), *Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la organización*, Barcelona, Paidós empresa, p. 28.

Virtual Observatory for Technology Transfer, (2013), *“Características de las EBT”*, Consultado el 19 de Enero del 2013, de [http://www.ovtt.es/caracteristica\\_ebt.jsp](http://www.ovtt.es/caracteristica_ebt.jsp).

## **RECONOCIMIENTO**

Los autores agradecen el apoyo financiero de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Asimismo, agradecen los comentarios de los árbitros y editores del IBFR. Los cuales contribuyeron a mejorar la calidad esta investigación.

## **BIOGRAFIA**

Germán Aníbal Narváez Vásquez, es Doctor en Ciencias en Negocios Internacionales del Instituto de Investigaciones Económicas y Financieras de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Profesor Investigador y Coordinador de la Incubadora Social del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Se puede contactar en el IDeSS Campus Morelia en la Calle Vía a Jesús del Monte s/n. Morelia, Michoacán-México. Correo: [german.narvaez@itesm.mx](mailto:german.narvaez@itesm.mx).

Cuauhtémoc Guerrero Dávalos es Doctor en Organización y Dirección de Empresas de la Universidad Rovira i Virgili, España. Profesor investigador de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH). Integrante del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I, perteneciente a Conacyt. Se puede contactar en el Edificio A2 de la Escuela de Contaduría y Ciencias Administrativas de la UMSNH, Morelia, Michoacán-México. Correo: [cmgj6819@hotmail.com](mailto:cmgj6819@hotmail.com).





# LA RENTABILIDAD DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA CONSTRUCCIÓN EN HERMOSILLO, SONORA, A PARTIR DEL ANÁLISIS HOLÍSTICO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Luis Enrique Ibarra Morales, Universidad Estatal de Sonora  
Emma Vanessa Casas Medina, Universidad Estatal de Sonora  
Karla María Barraza Martínez, Universidad Estatal de Sonora

## RESUMEN

*Entender mejor la dinámica que influye en una industria o sector industrial, ha sido una de las variables que la gestión administrativa de hoy en día, debe de resolver y para ello, existe el modelo holístico de las cinco fuerzas competitivas de Porter, herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de las empresas que compiten y se establecen en un sector determinado. Para este caso, se analizó la rentabilidad del sector industrial de la construcción, en la ciudad de Hermosillo, Sonora, partiendo de dos hipótesis y de los factores básicos que determinan la propia rentabilidad y lo atractivo de un sector en particular, como los precios, estructura de costos y los requerimientos de inversión. Para la obtención de la información, se utilizó un cuestionario como herramienta cualitativa y de análisis, estructurado con preguntas dicotómicas y respuestas basadas en la escala de Likert; el cual se aplicó en este año 2013, al total de empresas que integran el sector de estudio en la ciudad de Hermosillo, Sonora.*

**PALABRAS CLAVES:** Sector Industrial, Industria, Fuerza Competitiva, Rentabilidad.

## PROFITABILITY IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY SECTOR IN HERMOSILLO, SONORA, FROM A HOLYSTIC ANALYSIS OF PORTER'S FIVE FORCES

### ABSTRACT

*Understanding the dynamics that influence an industry or industry sector, is important for management to understand. For that, Porter's five forces holistic analysis becomes an external tool for companies that compete and are established in a specific sector. For this exercise we analyzed Hermosillo, Sonora's construction industry sector profitability from two Hypothesis. The main factors that determine profitability and attractiveness of a particular sector include elements such as prices, cost, and investment requirements. A survey was used as a qualitative and analysis tool, structured with dichotomy questions and answers based on a Likert's scale. The survey was applied in 2013 to companies in Hermosillo, Sonora.*

**JEL:** M16, L11, L16, L74

**KEY WORDS:** Industrial Sector, Industry, Competitive Force, Profitability

### INTRODUCCIÓN

**M**ediante el desarrollo de este trabajo de investigación, se pudo constatar que el modelo holístico de las cinco fuerzas competitivas de Porter, es efectivamente, una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de la empresa, a través de los factores básicos que determinan la rentabilidad y lo atractivo de un sector o industria, como son los precios, costos y los

requisitos de inversión. Partiendo del modelo holístico de Porter, para entender mejor la dinámica que influye en el sector objeto de estudio, se procedió con la aplicación de un cuestionario estructurado en cinco secciones, una para cada fuerza competitiva de estudio: Poder de negociación de los proveedores; poder de negociación de los clientes o compradores; productos sustitutos; amenaza de posibles competidores y la rivalidad interna entre los competidores establecidos en el sector; asimismo, se establecieron 50 preguntas: 40 de ellas usando la escala de Likert (Totalmente de acuerdo; De acuerdo; No precisa; En desacuerdo y En total desacuerdo); y 10 preguntas del tipo dicotómicas cerradas (Si ó No).

El instrumento de medición fue aplicado a 24 empresas, las cuales conforman la población total e integran el sector industrial del ramo de la construcción y, que a su vez, operan localmente en la ciudad de Hermosillo, Sonora; de acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano, el SIEM, 2013. De acuerdo a la investigación, se trabajó con cinco variables, las cuales forman parte fundamental del modelo holístico de Porter y que fueron descritas en el párrafo anterior. Asimismo, se plantearon dos objetivos, los cuales son:

*Objetivo Uno:* Determinar lo atractivo del sector industrial con base a las barreras de ingreso o entrada que implementan las empresas posicionadas en él y;

*Objetivo Dos:* Mantener la posición competitiva en el mercado, impactará de forma positiva en la rentabilidad de la empresa. Para la validación del instrumento de medición, se procedió con el análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach. Dentro de la Teoría Clásica de los Tests (TCT) el método de consistencia interna es el camino más habitual para estimar la fiabilidad de pruebas, escalas o test, cuando se utilizan conjuntos de ítems o reactivos que se espera midan el mismo atributo o campo de contenido. La principal ventaja de ese método es que requiere solo una administración de la prueba; además, los principales coeficientes de estimación basados en este enfoque son sencillos de computar y están disponibles como opción de análisis en diferentes programas estadísticos.

Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto, llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Dentro de esta categoría de coeficientes, Alfa de Cronbach es, sin duda, el más ampliamente utilizado por los investigadores. Alfa estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad y se expresa mediante la siguiente formula como:

$$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) * \left[ 1 - \left( \frac{\sum_i^2 S_i^2}{S_{sum}^2} \right) \right]$$

Donde k es el número de ítems de la prueba,  $S_i^2$  es la varianza de los ítems (desde 1...i) y  $S_{sum}^2$  es la varianza de la prueba total. El coeficiente mide la fiabilidad del test en función de dos términos: el número de ítems (o longitud de la prueba) y la proporción de varianza total de la prueba debida a la covarianza entre sus partes (ítems). Ello significa que la fiabilidad depende de la longitud de la prueba y de la covarianza entre sus ítems. Alfa es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0.80; en ese sentido, para el presente trabajo de investigación, el resultado de Alfa de Cronbach, fue igual a 0.8931, lo que significa que el cuestionario aplicado es aceptable y por ende, confiable, lo que indica que el instrumento de medición utilizado tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recopilación de datos. El trabajar con el total de empresas que conforman la población del sector industrial de la construcción, en la ciudad de Hermosillo, Sonora, permitió hacer inferencias confiables

acerca del cómo se comporta cierto estrato del mercado en el sector; así como conocer que tan rentable resulta, ya que las estrategias competitivas pueden analizarse con un enfoque sistemático hacia una responsabilidad cada vez más importante de la estrategia corporativa de la empresa; es decir, relaciona a la empresa con los factores y variables del entorno, para garantizar su estabilidad, su éxito continuo y prevenirla de cualesquier “sorpresa” o “peligro” que se le pueda presentar.

Con lo anterior, se obtendrá importante información para la toma de decisiones y contribuirá en gran medida, como referencia para una futura investigación, como es el caso para determinar la competitividad de una empresa en un sector determinado; así como la formulación de estrategias competitivas para garantizar el éxito. La presente investigación está organizada como sigue. En la sección de revisión literaria se encontrará información puntual y precisa sobre el modelo holístico de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter; los factores que determinan e influyen en la rentabilidad de un sector industrial; asimismo, las contribuciones que existen a la literatura actual y el cómo el presente trabajo de investigación contribuirá a enriquecer aún más el campo literario objeto de estudio. Posteriormente, en la sección de metodología se presentan aspectos relevantes en cuanto a la operatividad de las variables que son estudiadas y analizadas, a partir de un cuestionario estructurado y aplicado al total de empresas que conforman el sector industrial; de igual manera, se presenta el marco referencial de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter para el estudio y análisis de la industria. Seguidamente, se presentan los resultados de la investigación con base al estudio descriptivo y análisis estadístico de la información obtenida, a través de los cuestionarios estructurados que se aplicaron. Finalmente, se presentan las conclusiones y las futuras líneas de investigación.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Primeramente, se definirá el sector objeto de estudio, el cual se encuentra localizado en la ciudad de Hermosillo, Sonora, México. Hermosillo, la capital del estado de Sonora y conocida como "la ciudad del sol" es una de las ciudades más importantes del norte del país con una excelente ubicación, a sólo 250 kilómetros con la frontera de Estados Unidos. Las principales actividades económicas son la industria, agricultura, ganadería, pesca y comercio. Partiendo de la caracterización de la industria de la construcción, esta actividad no solo cubre la edificación de nuevas construcciones o los trabajos de ingeniería civil, sino también el ensamble e instalación de elementos prefabricados, incluyendo a los departamentos de manufactura comprometidos en esa actividad. Además, cubre otras actividades como la remodelación, reparación o demolición de construcciones en general. Una industria es un conglomerado de relaciones entre diversos actores sociales, de acuerdo con Patricia Hillebrandt:

*“The construction industry comprises all those organizations and persons concerned with the process by which building and civil engineering works (...) are procured, produced, altered, repaired, maintained and demolished. This includes companies, firms and individuals working as consultants, main and subcontractors, material producers, equipment suppliers and builders’ merchants. The industry has a close relationship with clients and financiers”.* (2000:4).

De acuerdo con Miguel Ángel Gómez Fonseca (2004), la estructura de la industria está caracterizada por tres rasgos: Barreras a la entrada sumamente permeables, capacidad instalada de carácter flexible y desconcentración relativa. Desglosando cada uno de los rasgos, se tiene:

*Barreras de Entrada:* El aspecto más sobresaliente de esta estructura industrial son las bajas o inexistentes barreras de ingreso o de entrada, o sea la facilidad con lo que nuevos empresarios o empresas pueden entrar o suspender sus actividades. El tipo de recursos empleados determina que la entrada y la salida a la industria (en comparación con la manufactura) no sea problemática. Esta facilidad implica una permanente recomposición de la industria.

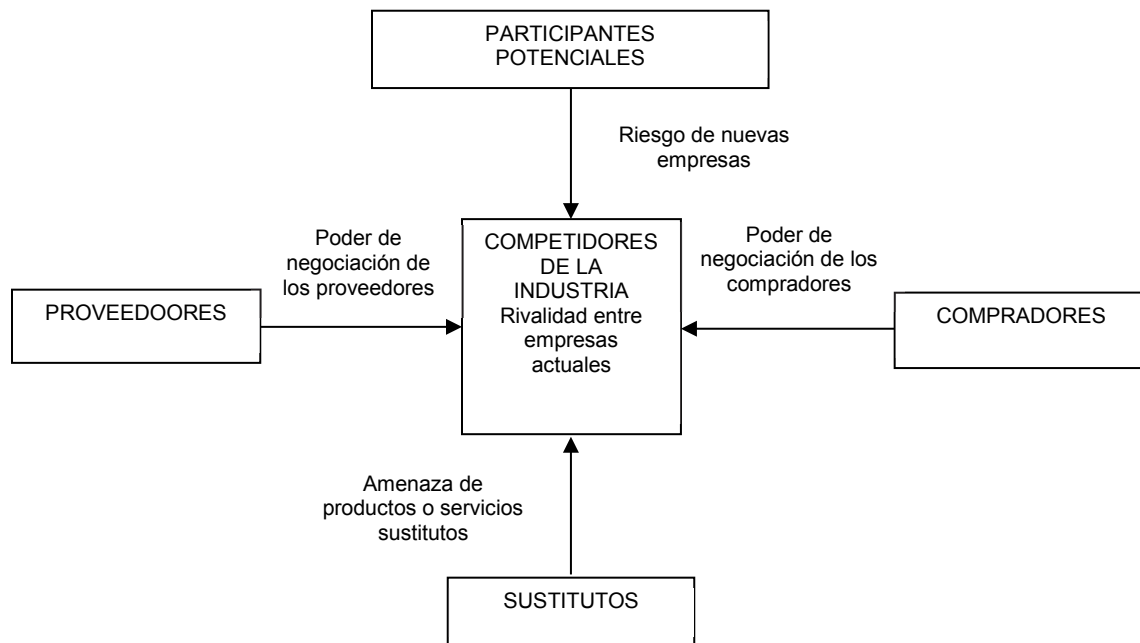
### La Capacidad Instalada de Carácter Flexible

El hecho de que en esta actividad el objeto y el producto sean inmóviles y el equipo sea móvil, obliga a problematizar el término de capacidad instalada. En la industria de la construcción no hay capacidad instalada propiamente dicha. La capacidad de producción en esta industria no se manifiesta en una instalación fija de recursos productivos, sino en su capacidad organizativa para operar en los variados destinos representados por la demanda dispersa.

### Una Estructura Industrial Desconcentrada

La dispersión entre la oferta y la demanda y la incapacidad de centralizar geográficamente la actividad constructora, forjan una estructura industrial igualmente desconcentrada. Sin embargo, Porter (2010), menciona que la intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se muestran en la Figura 1. Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades de un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. Cabe mencionar que no todas las industrias ofrecen el mismo potencial. Difieren fundamentalmente en su potencial básico, lo mismo que la fortaleza colectiva de las fuerzas. Sin embargo, es necesario comprender las dimensiones de la industria, no trabajar con límites muy estrictos, pero tampoco trabajar con límites muy amplios, para ello es necesario definir los límites con base a los productos, tecnologías, funciones, geografía, tipos de clientes y etapas de la línea de producción y distribución.

Figura 1: Fuerzas Que Impulsan La Competencia de la Industria



*En esta Figura se muestran las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter y que son impulsoras de la competencia en las industrias; asimismo, miden la rentabilidad de la industria a largo plazo. Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Porter (2010).*

### Determinantes de la Intensidad de la Competencia

Porter (2010), define de manera funcional a la industria como un grupo de empresas que producen o fabrican productos semejantes entre sí. En la práctica, existe gran controversia sobre la definición correcta; la discusión se centra en el grado de sustitución respecto a los productos, los procesos o las fronteras geográficas de los mercados. La fortaleza de las fuerzas competitivas en una industria determina el nivel de la inversión e impulsa el rendimiento al nivel del libre mercado y, por lo tanto, la capacidad de las empresas para sostener rendimientos por encima del promedio. Las cinco fuerzas competitivas –entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales– reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes que ya están establecidos. Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad de una industria o sector industrial; la fuerza o las fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias.

A fin de ubicar la posición competitiva deseada por las empresas que pertenecen al sector industrial del ramo de la construcción, fue necesario comenzar con una evaluación de la industria a la cual pertenecen. Para llevar a cabo esta tarea, es necesario comprender los factores que determinan las perspectivas de rentabilidad a largo plazo, dado que este indicador incorpora una medición general y holística de lo atractivo de la industria. El marco más influyente y más utilizado para medir lo atractivo que resulta una industria es el modelo holístico de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, las cuales fueron mencionadas anteriormente. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, los costos y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria. Si se desglosa cada fuerza competitiva en sus principales factores determinantes, el modelo se puede explicar de la siguiente forma: Para la fuerza: Amenaza de posibles entrantes, los factores determinantes están dados por las barreras de ingreso que se instituyan para impedir la entrada y que entre los más comunes se tienen las economías de escala; la lealtad a la marca; la diferenciación del producto; accesos a los canales de distribución; políticas gubernamentales; represalias esperadas y necesidades o requerimientos de capital. Para la fuerza: Amenaza de sustitutos, algunos factores que pueden determinar su impacto es el rendimiento relativo al precio; el costo asociado por cambiar para el comprador y la propensión del comprador a cambiar de marca o proveedor.

Mientras que para la fuerza asociada al poder de negociación de los proveedores, algunos de los factores determinantes es la concentración y tamaño de los proveedores existentes en el sector; los costos asociados por cambiar de proveedor; la capacidad del proveedor para integrarse de manera vertical hacia atrás o de forma regresiva; la competencia o rivalidad existente entre proveedores; el costo del producto frente al costo total y la diferenciación del producto. Por otro lado, se puede analizar la fuerza asociada al poder de negociación de los compradores, donde los factores básicos determinantes están dados por la concentración y tamaño de los compradores; por los costos asociados por cambiar; la rivalidad y competencia existente entre compradores en el mismo sector; la capacidad del comprador para integrarse de manera vertical regresiva; diferenciación de los productos y la relación que existe entre el costo del producto y el costo final. Por último, los factores básicos que determinan la rivalidad entre los competidores de un mismo sector, están dados por la concentración de estos; la diversidad; la rapidez con que crece el mercado; la diferenciación de los productos; las barreras de salida existentes en el sector industrial y las condiciones cambiantes del sector y la economía.

### Particularidad de la Actividad Constructora

La industria de la construcción se caracteriza por algunos rasgos que también presentan algunas otras industrias, pero que en su combinación sólo se dan en la industria de la construcción. A esta combinación de rasgos particulares cabe denominarlos como la especificidad de la actividad constructora. Estos rasgos

particulares cuya combinación genera una situación específica abarcan todos los niveles: financiamiento; proceso de trabajo; estructura industrial; etcétera; pero son las características del producto de esta actividad las que tienen mayor peso explicativo en la peculiaridad de la construcción como actividad económica. En una encuesta realizada por la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC), se analizaron los principales problemas, que de acuerdo a sus afiliados enfrentan las empresas de la industria de la construcción, los resultados obtenidos reflejan que son diferentes los problemas señalados en 1993 a los que enfrentaron en 1995: Inflación y ajuste de precios; falta de trabajo; restricciones crediticias; retraso en el pago de estimaciones; desacuerdo de precios unitarios; exceso de trámites oficiales; modificación; cancelación parcial y/o total de contratos; retraso en la formulación de contratos; escasez de materiales; escasez de personal capacitado y falta de maquinaria y equipo.

Este tipo de problemas se suman los relativos al empleo, las empresas gigantes y las empresas micros fueron las que más personal ocuparon, en el tercer trimestre de 1996 la participación de las primeras en la ocupación total fue de 40.15% y el de las segundas de 36.29%, lo cual puede ser un síntoma de una recomposición industrial dentro de la rama en el sentido de que en esta industria, las empresas micro son las que mantienen una menor regulación; la mayoría de ellas pueden considerarse como parte del sector informal. Estos elementos a su vez, afectan de manera muy similar el empleo de planta y el empleo eventual (de obreros), si se parte del hecho de que la industria de la construcción ha tenido tradicionalmente la mayor parte de su fuerza de trabajo en la eventualidad. Esta serie de cambios han afectado a las empresas constructoras y a su red de relaciones interempresariales. Este entramado empresarial, vertebrado en torno a la subcontratación como eje principal del proceso, a su vez, cambia la imagen del trabajo y de las relaciones laborales.

De acuerdo a Lean House Consulting, el sector de la construcción tiene una estrecha vinculación con otros ámbitos productivos; su continuo dinamismo posibilita la activación de diversas ramas industriales de manera directa, entre las que destacan las del hierro y el acero, cemento, cal, yeso, productos a base de arcilla, maquinaria y equipo, entre otras. También promueve indirectamente otras actividades económicas como el transporte de materiales para construcción, alquiler de maquinaria especializada, comercio de materiales para la construcción, por citar algunas. Las cuales representan 66 ramas de las 72 actividades económicas que contiene la matriz de Insumo – Producto, según datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). Considerando el último censo económico y su actualización, son 13 mil 444 empresas que pertenecen a la industria de la construcción, y que aportan el 6.4% del Producto Interno Bruto (PIB); así como el 7.5% del empleo formal, generando 625 mil 387 empleos directos e indirectos y generan una derrama económica de más de 177 mil 658 millones de pesos.

De acuerdo a la cadena de valor del sector de la construcción, la producción es la que implica algunas de las variables operacionales del presente artículo, las cuales se describirán más adelante; sin embargo, se analizan la capacidad de financiación y compras; implementación de economías de escala (reducción de los costos unitarios); eficiencia de ejecución, medida ésta desde la óptica de la plaza, costos, calidad y rentabilidad; hacer realidad diseños nuevos basados en la innovación permanente; así como el capital humano capacitado y especializado, tecnologías y equipamiento. En la Tabla 1 se puede apreciar como esta actividad económica identificada como el sector número 23, de acuerdo al INEGI, el Estado de Sonora aporta a precios constantes al Producto Interno Bruto del país, aun por arriba de sectores como el de minería, agua, electricidad y suministro de gas por ductos al consumidor final. En ese sentido, el sector de la construcción a nivel nacional constituye el 6.22% de la estructura porcentual del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

Tabla 1: Producto Interno Bruto a Precios Constantes (Miles de Pesos a Precios en Valores Básicos)

Concepto	Sector 11. Agricultura, Ganadería, Forestal, Pesca y Caza	Sector 21 Minería	Sector 22. Electricidad, Agua y Suministro De Gas Por Ductos	Sector 23. Construcción	Sector 31-33. Industrias Manufactureras	Sectores 43 Y 46. Comercio	Sector 48-49. Transportes, Correos y Almacenamiento
2007	\$18,112,838.42	\$4,550,142.49	\$3,307,455.72	\$16,005,312.09	\$41,916,423.08	\$34,834,436.20	\$13,313,752.43
2008	\$17,910,477.08	\$4,197,867.24	\$3,261,685.46	\$15,616,517.60	\$42,395,299.92	\$35,118,840.76	\$13,516,973.25
2009	\$18,083,111.05	\$4,358,828.70	\$3,248,291.99	\$15,980,413.51	\$37,378,992.11	\$30,136,381.79	\$12,160,887.92
2010 P	\$18,720,828.80	\$5,699,137.64	\$3,507,744.33	\$14,132,370.19	\$41,813,198.61	\$33,871,230.36	\$13,339,571.21
2011	\$18,384,965.92	\$7,817,747.04	\$3,791,254.88	\$16,104,467.95	\$44,749,029.86	\$37,177,729.35	\$13,723,552.69

Producto Interno Bruto a precios constantes. Miles de pesos a precio de 2003 en valores básicos. Fuente: INEGI. Sistema de cuentas nacionales de México. Producto interno bruto por entidad federativa 2007-2011, primera versión. Fecha de la última actualización, 3 de diciembre de 2012. Elaboración propia.

La Tabla 2 muestra como está constituido el Estado de Sonora en cuanto a los sectores predominantes por actividad económica, donde el sector de la construcción se puede decir, no es significativo en puntos porcentuales, ya que no alcanza el 1%; sin embargo, tal y como se muestra en la Tabla 1, su aporte al PIB de la entidad es significativo en cuanto a miles de pesos a precios en valores básicos.

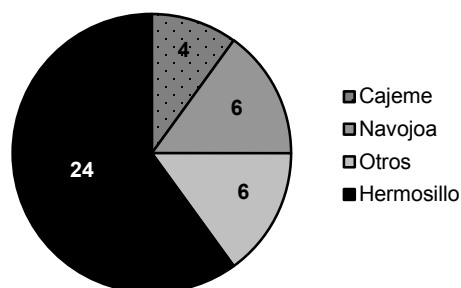
Tabla 2: Sectores Económicos en el Estado de Sonora, 2013

Agropecuario	Minería	Electricidad y Agua	Construcción	Industria Manufactura	Comercio	Transporte, Comunicaciones y Servicios	Total de Empresas
22	13	3	40	149	4,229	1,515	5,971
0.3684%	0.2177%	0.0502%	0.6699%	2.4953%	70.8256%	25.3726%	

Fuente: SIEM. Sistema de Información Empresarial Mexicano, por entidad federativa y actividad. Fecha de la última actualización, 6 de marzo de 2013. Elaboración propia.

Ahora bien, en la Figura 2, se muestra el universo de empresas que integran la industria de la construcción en el Estado de Sonora, repartidas prácticamente en tres municipios: Hermosillo, Navojoa y Cajeme, de acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2013), base de datos que está a cargo de la Secretaría de Economía (SE); donde se puede apreciar que el 60 por ciento de las empresas radican y operan en la ciudad de Hermosillo, Sonora, con un total de 24 empresas y con las cuales se trabajó la presente investigación.

Figura 2: Número de Empresas Que Integran la Industria de la Construcción en Sonora



Fuente: SIEM. Sistema de Información Empresarial Mexicano, por entidad federativa y actividad. Fecha de la última actualización, 6 de marzo de 2013. Elaboración propia.

## METODOLOGÍA

La metodología empleada para el desarrollo de esta investigación se efectuó en dos etapas; en la primera parte fue necesaria la revisión y análisis de la literatura ya existente, sobre todo la proveniente de fuentes de información oficial, como la del INEGI, SIEM y SE, entre otras bases de datos. También se obtuvo información de fuentes primarias como la consultada en bibliografía en libros, revistas y documentos electrónicos relacionados con el tema objeto de estudio. En la segunda parte se llevó a cabo un trabajo de campo, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado por un conjunto de 40 preguntas, distribuidas en cinco secciones de ocho preguntas cada una, para un igual número de fuerzas competitivas que integran el modelo de Porter. Asimismo, se incluyó por cada una de las cinco fuerzas, dos preguntas dicotómicas del tipo cerrada con opción de respuesta, sí o no, para un total de 10 preguntas del tipo en mención.

### Preguntas de Investigación

Pregunta Uno: ¿Las barreras de ingreso o entrada que implementan las empresas posicionadas en una industria, determinan lo atractivo del sector industrial?

Pregunta Dos: ¿El mantener una posición competitiva en el mercado donde se compite, impacta de forma positiva en la rentabilidad de la empresa?

### Instrumento de Medición

El instrumento que se elaboró para medir los factores básicos determinantes o variables de estudio del modelo holístico de Porter, es un cuestionario estructurado con 50 ítems. Lo constituye 40 ítems, 8 ítems por cada fuerza que se analiza, haciendo uso para su evaluación la escala de Likert con los siguientes grados y valores: totalmente de acuerdo (+2); de acuerdo (+1); no precisa (0); en desacuerdo (-1) y; en total desacuerdo (-2). Sin embargo, se incluyeron por cada fuerza competitiva del modelo, dos preguntas dicotómicas del tipo cerrada con opción de respuesta, sí o no, para un total de 10 ítems. Los cuestionarios fueron aplicados a los encargados de las empresas, personas conocedoras y relacionadas con el tema de investigación, al menos con las preguntas que se formularon, con amplia experiencia en el ramo y en la actividad que desempeñan, lo que hizo más confiable y válida la información que se recabó.

*Confiabilidad:* Se determinó la confiabilidad del instrumento de medición que se utilizó en el presente trabajo de investigación mediante el cálculo del Alfa de Cronbach, dando como resultado  $0.8931$ , lo que significa que el valor obtenido es aceptable y por ende, confiable, lo que indica que el instrumento utilizado tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recopilación de datos en las 24 empresas de la población sujeta al estudio.

*Población y Aplicación del Cuestionario:* Para esta investigación, los empresarios de las empresas que conforman el sector industrial de la construcción son los que integran la población sujeta de estudio. Para tal efecto, se tomó como marco de referencia universal la información proporcionada por el SIEM 2013, el cual cuenta con un registro de empresas, clasificadas de acuerdo a su entidad, municipio, tamaño y sector, además de ser la base de datos más completa y actualizada que existe. De acuerdo a la información del SIEM, en Sonora existen 5,971 empresas en total clasificadas de acuerdo al sector o actividad económica, de las cuales 40 pertenecen al sector de la construcción, tal y como se muestra en la Tabla 2.

El cuestionario estructurado se aplicó durante el mes de febrero de 2013, al total de las empresas que integran la industria de la construcción en la ciudad de Hermosillo, Sonora, siendo 24 empresas. En ese sentido, se puede considerar que el estudio es de corte transversal, ya que la información obtenida y analizada corresponde a un periodo en particular. De igual forma, es una investigación de diseño no



experimental, ya que la información se maneja de forma cualitativa para una mejor interpretación, pero no se modifica los argumentos originales de las fuentes de información primaria.

La metodología utilizada para la interpretación de los resultados obtenidos de los cuestionarios estructurados que se aplicaron a cada uno de los encargados de las empresas que se visitaron y que forman parte del universo del sector industrial de la construcción en la ciudad de Hermosillo, Sonora, fue mediante la evaluación y análisis de la industria aplicando el modelo holístico de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, también llamado modelo de competitividad ampliada de Porter, del cual se analizó la capacidad y poder de negociación de los proveedores y de los compradores; la rivalidad interna existente en el mercado por el cual se compite; la amenaza de entrada de posibles empresas al mercado y la amenaza de los sustitutos. Los factores básicos determinantes del sector industrial o las variables de estudio, son meramente cualitativos y están basados en los distintos enfoques y teorías administrativas existentes; sin embargo, en la Tabla 3 se muestra la operacionalización de las variables de acuerdo a las cinco fuerzas competitivas y los factores básicos que se analizaron y que dieron sentido a la estructura del cuestionario y por ende, a los resultados de la evaluación global de la industria de la construcción en Hermosillo, Sonora.

Tabla 3: Operacionalización de las Variables de Acuerdo a las Fuerzas Competitivas y Factores Básicos Determinantes en la Industria de la Construcción

Fuerzas Competitivas de Porter	Factores de Evaluación
Amenaza de posibles entrantes o potenciales competidores.	Subsidios gubernamentales; diferenciación; costos; calidad de MO, materiales e insumos; economías de escala; canales de distribución; lealtad e identidad de marca; requerimientos de capital; barreras de ingreso.
Poder de negociación de los compradores o clientes.	Características de los productos; número de compradores; información del producto; características de los compradores; volúmenes de compra; comportamiento en los precios.
Amenaza de productos sustitutos.	Existencia de productos sustitutos; protección de los productos y firmas; características de desempeño de los sustitutos.
Poder de negociación de los proveedores.	Cantidad de proveedores en el sector; características de los insumos; precios; cantidad; demandas; entregas.
Intensidad de la rivalidad entre los competidores ya establecidos.	Precios, contratos de exclusividad, infraestructura, controles administrativos, generación de empleos, mercado que se atiende, calidad en los productos, comportamiento del sector; diversificación.

*En la presente Tabla se muestran las fuerzas competitivas y los factores básicos determinantes para la evaluación de la industria de la construcción en la ciudad de Hermosillo, Sonora. Fuente: Elaboración propia.*

La interpretación de los resultados mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas, mostrará un panorama general de la situación actual que guarda la industria de la construcción la ciudad de Hermosillo, Sonora, en términos de la rentabilidad del sector industrial, partiendo del modelo holístico de Porter.

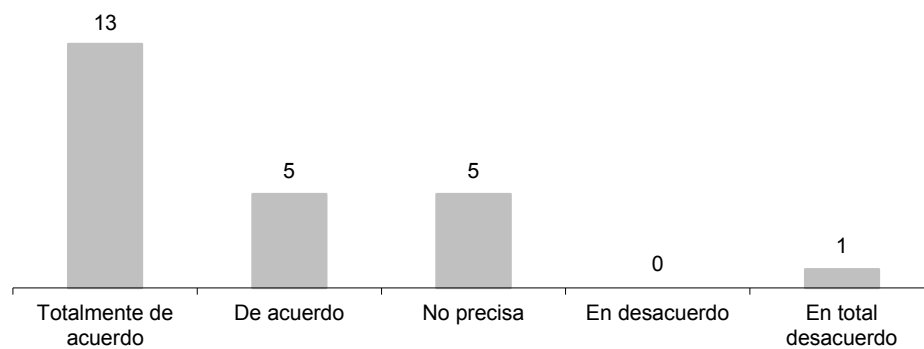
## RESULTADOS

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos por cada una de las fuerzas competitivas que dan sentido al modelo de Porter y que son resultado propiamente de la aplicación del instrumento de medición a las 24 empresas que conforman el sector industrial de la construcción en la ciudad de Hermosillo, Sonora. Asimismo, se presentan los resultados más significativos que arrojaron las preguntas dicotómicas para cada una de las cinco fuerzas del modelo. Partiendo de la primera pregunta de investigación, la cual exige el determinar lo atractivo del sector industrial con base a las barreras de ingreso o entrada que implementan las empresas posicionadas en él; en ese sentido, las respuestas a las preguntas dicotómicas proporcionadas por los encargados de las empresas, indican que el 62.5% de ellas no cuentan o implementan barreras de ingreso para frenar la posible entrada de competidores al sector, lo que hace suponer que la industria es de fácil acceso, siempre y cuando se disponga de suficiente capital de

trabajo como inversión inicial. Porter (2010), indica que las utilidades de una industria se vean mermadas en la medida que las empresas ya establecidas en un sector industrial permitan el ingreso a nuevos competidores, lo que hará que el mercado que se atiende, se fraccione aún más, al grado de que la rentabilidad a largo plazo no sea tan atractiva o superior al promedio de la industria.

Lo anterior se puede apreciar en la Figura 3, haciendo énfasis a la pregunta 8 de la Fuerza 1: Entrada de Posibles Competidores, donde 13 empresas contestaron estar totalmente de acuerdo en que existen pocas o nulas barreras de ingreso por parte de las empresas que ya operan en el sector industrial, lo que puede permitir la entrada de nuevos competidores al sector siempre y cuando se tenga y se opere con una enorme inversión, para crear una empresa dedicada a las grandes construcciones.

Figura 3: Existen Pocas o Nulas Barreras de Ingreso Por Parte de las Empresas Ya Establecidas en el Sector Industrial

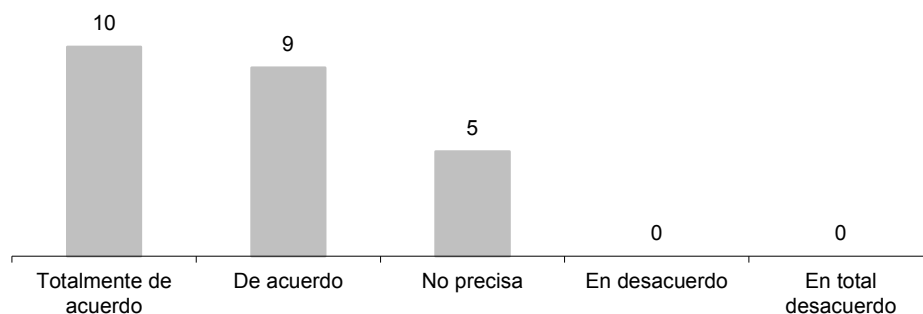


*Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos. En la Figura 3, se puede apreciar que 18 empresas respondieron en estar de acuerdo que existen pocas o nulas barreras de ingreso, como mantener y operar una estructura de costos unitarios por debajo del promedio; en ese sentido, se puede inferir que la entrada de posibles competidores pareciera ser fácil; sin embargo, se ocupará de una fuerte inversión y de un know-how aceptable para operar sin dificultad en el sector.*

Continuando con el análisis de resultados, la pregunta más significativa y que le da mayor significancia y peso a la Fuerza 2: Poder de Negociación de los Compradores o Clientes, es la relacionada con la pregunta número dos del tipo dicotómica, siendo, ¿usted tiene una gran cantidad de clientes, cada uno con compras relativamente significativas?, a lo cual el 87.5% de los empresarios respondieron que si, lo que significa que los clientes están en posición de negociar precios bajos, mayor calidad y cantidad de servicios y productos, hasta el punto donde la industria obtiene la tasa de rendimiento más baja aceptable; lo que propicia batallas de competencia entre las empresas ya establecidas en la industria para que los grupos de compradores puedan alcanzar sus resultados.

Aunado a lo anterior, en la Figura 4, se muestra el resultado de la pregunta número uno en la escala de Likert, donde el reactivo dice, ¿los productos que se compran y/o adquieren en el sector industrial, son considerados de características estándares y de fácil operación?, en ese sentido, las diferencias entre los productos que se comercializan son mínimas o casi no hay, lo que hace suponer que los costos por cambiar de proveedor o empresa son muy bajos. Con respecto a la Fuerza 3: Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores, la pregunta con mayor peso y significancia es la número dos del tipo dicotómica, la cual dice: ¿tengo o dispongo de muchos proveedores potenciales y/o proveedores ya establecidos?, a la cual el 95.83% respondieron que sí, lo que significa que en el sector industrial existen demasiados proveedores de productos y servicios ya establecidos, lo que representa un bajo potencial de negociación para ellos (proveedores); es decir, no pueden recurrir a sus productos como un medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en la industria de la construcción.

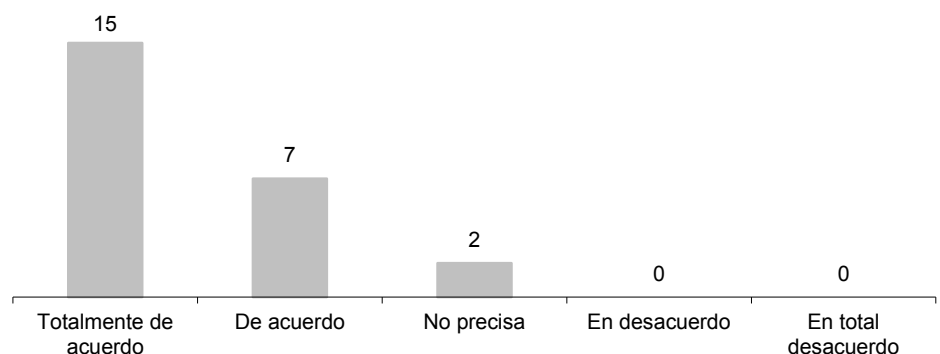
Figura 4: los Productos Que se Compran y/o Adquieren en el Sector Industrial, Son Considerados de Características Estándares y de Fácil Operación



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede deducir que 19 empresas, lo que equivale al 79 por ciento del universo de empresas, coinciden que el poder de negociación de los clientes es alta, ya que la mayoría de las empresas se enfocan a obras estatales.

En el mismo tenor, la pregunta número uno en la escala de Likert, la cual dice: para la empresa, es barato y rápido cambiar entre proveedores que están establecidos en el sector industrial, tiene mucha relación con el anterior resultado, tal y como se muestra en la Figura 5, donde se agruparon los resultados de totalmente de acuerdo y de acuerdo, dando un total de 22 de empresas.

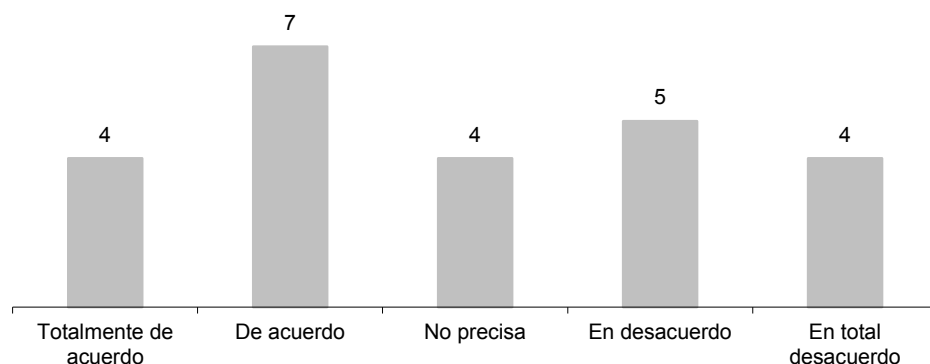
Figura 5: Para La Empresa, es Barato y Rápido Cambiar Entre Proveedores Que Están Establecidos en el Sector Industrial



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos. La Figura precisa que 22 empresas del sector de la construcción han coincidido que el poder de negociación de los proveedores es muy bajo, ya que los grupos constructores aprovechan economías de escala, lo que hace suponer que, los proveedores para poder trabajar con estos grupos de empresas también deben de tener una fuerte posición financiera, debido a los largos periodo de cobro existentes.

Con respecto a la Fuerza 4: Los Productos Sustitutos, los empresarios concuerdan que existen productos sustitutos que cumplen con las mismas funciones que sus productos, en cuanto a calidad, desempeño y precio, lo que motiva a los compradores a decidirse a obtener un producto similar o igual que los bienes y servicios que proporciona la industria, tal y como se muestra en la Figura 6, donde un 29% de los encuestados contestaron estar de acuerdo de la existencia de tales productos en el sector industrial. En ese sentido, las empresas establecidas en el sector tienen que incurrir en costos más altos para diferenciar sus productos y con ello, minimizar o neutralizar la amenaza de los sustitutos.

Figura 6: Existen Productos Sustitutos Que Cumplen Con las Mismas Funciones Que sus Productos, en Cuanto a Calidad, Desempeño y Precio



*Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos. Si bien es cierto, la Figura muestra que 11 empresas están de acuerdo que existen productos que cumplen con las mismas funciones que los productos que se comercializan en el sector, no existe una clara amenaza de productos o servicios sustitutos.*

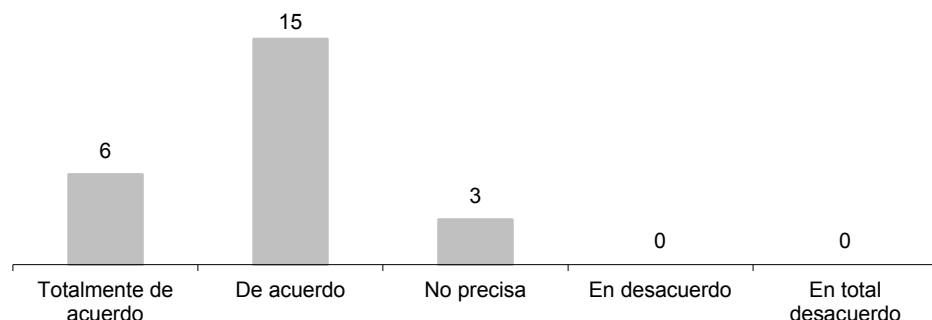
Sin embargo, la probabilidad de que un cliente se decida o cambie a un producto o servicio sustituto es del 75%, de acuerdo a los resultados arrojados por las respuestas a la pregunta dicotómica número 1 del cuestionario aplicado. Por último, se analiza la Fuerza 5: Rivalidad entre los Competidores Existentes, una fuerza que estriba su intensidad dado que las empresas de una industria dependen unas de otras, las acciones que emprende una empresa suele despertar respuestas de otros competidores. En ese sentido y haciendo un análisis a las respuestas más significativas de la fuerza y que tienen relación directa con la segunda pregunta de la investigación, se tiene que en la pregunta número dos, la cual dice, ¿la posición competitiva de mi empresa en el mercado en que compite es poderosa?, el 91.7% de los empresarios respondieron de forma afirmativa. Por otro lado, en la pregunta número 6, la cual menciona si la clasificación de la participación del mercado de la empresa en el sector industrial aumenta o se mantiene estable, el resultado se muestra en la Figura 7.

Ahora bien, existe una marcada congruencia entre las respuestas, ya que en esta fuerza lo que trata de medir es la intensidad con que se da la competencia en el sector industrial a partir del número de competidores que participan en él y del ritmo en el crecimiento de la industria. Es importante resaltar que si bien es cierto, existen 24 empresas y son las que conforman el sector industrial que se estudió, la rivalidad que existe entre ellas de acuerdo a los resultados obtenidos es de moderado a alto, ya que los competidores (70.8%) están diversificados y no concentrados en una actividad en particular, lo que permite lo anterior descrito.

Con todo lo anterior, se procedió a realizar la evaluación global de la industria de la construcción, a partir de un análisis cualitativo y siguiendo el modelo holístico de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, que dan sentido o determinan la rentabilidad de un sector industrial específico, tal y como se muestra en la Tabla 4, la cual se presenta a continuación y que en ella se resalta que el sector de la construcción en la ciudad de Hermosillo, Sonora, se desarrolla en un entorno de alto a moderado, dadas las condiciones que en ella se desarrollan.

En general, del análisis anterior se deduce que cuanto más fuerte sean las fuerzas de la competencia, tanto más bajo será el potencial para obtener utilidades que encuentren las empresas que están establecidas en la industria. Una industria que no es atractiva tiene pocas barreras de ingreso o para la entrada, proveedores y compradores que tienen sólidas posiciones de negociación, fuertes amenazas de competencia que provienen de productos o servicios sustitutos y una intensa rivalidad entre los competidores ya instalados en el mercado por el cual se compite.

Figura 7: La Clasificación de la Participación del Mercado de la Empresa en el Sector Industrial Aumenta o se Mantiene Estable



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos. De acuerdo a la frecuencia de respuestas, 21 empresas se mostraron estar de acuerdo que la intensidad de la competencia o la rivalidad interna entre ello es alta, ya que no existe suficiente obra y si ocupan participar en los mercados internacionales, deben de competir con empresas más sólidas y con mayor experiencia en el ramo.

Tabla 4: Evaluación Global de la Industria de la Construcción, en la Ciudad de Hermosillo, Sonora

Fuerza Competitiva	Alto	Moderado	Bajo
Amenaza de posibles entrantes o competidores potenciales.	✓		
Poder de negociación de los compradores.	✓		
Poder de negociación de los proveedores.		✓	
Amenaza de productos sustitutos.		✓	
Intensidad de la rivalidad entre los competidores ya establecidos.		✓	

En la presente Tabla se muestra la evaluación global de la industria de la construcción en la ciudad de Hermosillo, Sonora, destacándose de acuerdo al resultado, una situación de riesgo moderado si se pretende ingresar al sector industrial de la construcción. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de los cuestionarios aplicados.

Dando cumplimiento a las dos preguntas planteadas en esta investigación, siendo la primera de ellas, el determinar lo atractivo del sector industrial con base a las barreras de ingreso o entrada que implementan las empresas posicionadas en él. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede concluir que el sector industrial sujeto de estudio no presenta barreras de ingreso, al menos el 62.5% de los empresarios concuerdan en no implementar barreras de ingreso, lo que hace más vulnerable el sector para que posibles competidores ingresen al mercado y que las utilidades de éste sean fraccionadas o disminuidas en consecuencia por la participación de los mismos; en ese sentido, no resulta atractivo el sector industrial de la construcción, al menos que se ingrese al mercado con una fuerte inversión para ganar posición competitiva de forma inmediata y desplazar a la competencia o en su defecto, retirarla del sector. Con respecto a la segunda pregunta que se planteó, la cual fue que si se mantiene una posición competitiva en el mercado donde se compete, puede impactar de forma positiva en la rentabilidad de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos en general para todas las fuerzas competitivas involucradas, se puede inferir que las empresas participantes mantienen una posición relativamente competitiva en relación con su competidor más cercano en cuanto al segmento de mercado que atienden, lo que representa números contables positivos en términos de utilidades al cierre fiscal del año 2012. Por último y respaldado por otras investigaciones afines a este análisis y que se han llevado a cabo en México e inclusive en otros países, se puede comparar los resultados obtenidos, los cuales no distan mucho en diferencias, ya que los estudios concuerdan que las estrategias principales a llevarse a cabo en el sector industrial de la construcción es la diversificación, internacionalización y la reducción de deuda. En ese sentido, el resultado de la presente investigación, tiene por similitud la recomendación para que se apliquen las estrategias antes mencionadas, en aras de consolidar la actividad del sector y con ello, reducir los índices de endeudamiento de las empresas y la situación agravada por la crisis de deuda y las

dificultades actuales de financiamiento. La contribución única del presente estudio es la presentación de los resultados y las tendencias a nivel mundial del sector, en aras de mostrar lo atractivo que resulta el sector industrial a mediano y largo plazo. Es necesario que las empresas opten por desplazar su deuda, en caso de haberla, hacia los países emergentes y asiáticos; asimismo, consolidar las marcas locales a través de la estrategia de integración horizontal.

## CONCLUSIONES

Para la presente investigación fue necesaria la consulta de fuentes documentales oficiales; así como una investigación de campo en el sector industrial dedicado a la construcción en el municipio de Hermosillo, Sonora. En ese sentido, se concluye que a partir del análisis del modelo holístico de las cinco fuerzas de Michael Porter y de las relaciones comunes que se dan entre las principales empresas posicionadas en el sector industrial del municipio, que la industria de la construcción está conformada por 24 empresas que se dedican a diferentes actividades económicas dentro del sector de la construcción, las cuales no llevan a cabo de forma efectiva y en ocasiones es nula la implementación de barreras de ingreso para frenar la entrada de posibles competidores al mercado por el cual se compite. Partiendo de lo que dice Porter (2010), las nuevas empresas representan una amenaza, ya que conllevan más capacidad productiva, que si bien es cierto, en este sector en particular la demanda de capital de trabajo es muy alto, no significa que no puedan ingresar cuando las barreras de entrada son casi nulas. Ahora bien, el sector industrial perderá su atractivo, en la medida en que ingresen más participantes a competir; asimismo, de la capacidad de reacción que tengan las empresas ya establecidas ante el ingreso de nuevos competidores.

Un factor importante en este sector industrial, es el poder de negociación de los compradores, ya que es tan fuerte que pueden “exprimir” las ganancias o utilidades del sector, exigiendo y negociando precios más bajos, negociando índices de calidad más altos y volúmenes de compra. Este fenómeno está dado por la estandarización de los productos y servicios que se ofrecen en el sector industrial, lo que al comprador no le es significativo cambiar de proveedor, en otras palabras, no existe una verdadera identidad o lealtad con la marca. Es importante que las empresas constructoras busquen alianzas o acuerdos comerciales, para lograr posiciones competitivas más sólidas y con ello, lograr rendimientos superiores al promedio. Asimismo, deberán de implementar estrategias de crecimiento y de consolidación, como adquisiciones, fusiones y de diversificación en su modelo de negocios, de tal manera que les permita ingresar a otros sectores o subsectores económicos en caso de perder competitividad y posición en el mercado actual.

### Estudios Posteriores

Una nueva línea de investigación que puede surgir del presente estudio o trabajo, es proponer un modelo de análisis de la competencia, de tal manera que permita la integración de los cuatro componentes desde el perfil de respuesta del competidor, las cuales son: las metas futuras; la estrategia actual; las suposiciones y; las capacidades. Cabría mencionar que, algunas limitaciones que se pudieran presentar en el estudio o estudios posteriores, es la disposición de los empresarios en cuanto al tiempo y tipo de información que se vaya a manejar o manipular como parte del instrumento de medición que se diseñe para tal efecto.

## BIBLIOGRAFÍA

Allen, David B., Gorgeon, A. (2008). Las cinco fuerzas como herramienta analítica. Editado por el Departamento de Publicaciones del IE. Madrid, España. ©2003 IE Business School. Versión original del 20 de diciembre de 2003.

Bateman, Thomas S., Snell, Scott A. (2004). Administración. Una ventaja competitiva. 4ª Edición. Ed. Mc.Graw-Hill. México.

Hill, Charles W. L.; Jones, Gareth R. (2007). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. 9ª Edición. Ed. CENGAGE Learning. México.

Hitt, Michael A.; Ireland, R Duane. & Hoskisson, Robert E. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y Casos*. 7ª Edición. Ed. CENGAGE Learning. México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. (2013). Consulta en la base de datos por entidad, sector y subsectores económicos. Fecha de la última consulta: 10 de febrero de 2013. Extraído de: <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=23824>

Ledesma, R.; Molina Ibañez, G. & Valero Mora, P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. *Psico-USF*, v. 7, n. 2, pp. 143-152, Jul. /Dec.

Mansilla Núñez, Nina (s/f). *Impacto del ATPDEA en el Sector Textil y de Confecciones del Perú. Caso TSC*. Tesis digitales UNMSM.

Porter, Michael E. (2010). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México. 37ª Edición. Grupo Editorial Patria.

Porter, Michael E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. Pp. 9-33.

Porter, Michael E. (2011). *Estrategia y ventaja competitiva. Un enfoque práctico. Compilación y análisis de la obras estrategia competitiva y ventaja competitiva*. 5ª Edición.

Steiner, G. A. (2011). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. México. Grupo Editorial Patria.

## **RECONOCIMIENTO**

El autor y los coautores agradecen el apoyo incondicional brindado por cada una de las personas que respondieron al instrumento de medición; asimismo por sus valiosas aportaciones en la realización de este trabajo de investigación.

## **BIOGRAFÍA**

Luis Enrique Ibarra Morales, es Maestro en Administración. Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Universidad Estatal de Sonora (UES), con reconocimiento de Perfil Deseable PROMEP y adscrito a la Carrera de Comercio Internacional. Se puede contactar en la Unidad Académica Hermosillo de la UES, en Ley Federal del Trabajo s/n, Colonia Apolo, Hermosillo, Sonora, México. Contacto vía correo electrónico: [luisim00@hotmail.com](mailto:luisim00@hotmail.com)

Emma Vanessa Casas Medina, es Maestra en Administración de Negocios. Profesora de Tiempo Completo de la Universidad Estatal de Sonora (UES), con reconocimiento de Perfil Deseable PROMEP y adscrita a la Carrera de Comercio Internacional. Se puede contactar en la Unidad Académica Hermosillo de la UES, en Ley Federal del Trabajo s/n, Colonia Apolo, Hermosillo, Sonora, México. Contacto vía correo electrónico: [casasx@yahoo.com](mailto:casasx@yahoo.com)

Karla María Barraza Martínez, es Alumna de la Carrera de Comercio Internacional de la Universidad Estatal de Sonora (UES). Actualmente, participa de manera colegiada en los proyectos de investigación del Cuerpo Académico: Desarrollo Regional y Competitividad Empresarial. Se puede contactar en la

Unidad Académica Hermosillo de la UES, en Ley Federal del Trabajo s/n, Colonia Apolo, Hermosillo, Sonora, México. Contacto vía correo electrónico: [karlita\\_mbm@hotmail.com](mailto:karlita_mbm@hotmail.com)



# ESTUDIO DIAGNOSTICO DE APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA EN PYMES DEL SECTOR TURISTICO DE CAMPECHE, MEXICO

Román Alberto Quijano García, Universidad Autónoma de Campeche

Luis Alfredo Arguelles Ma., Universidad Autónoma de Campeche

José Alonzo Sahuí Maldonado, Universidad Autónoma de Campeche

Deneb Elí Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## RESUMEN

*Los ejes rectores del Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015 tienen como objetivo posicionar a la ciudad de Campeche como destino turístico, mediante programas de apoyo y promoción que repunten este sector para convertirlo en una fuente importante de ingresos y empleo para la entidad. Las pymes turísticas de Campeche, deben afrontar el reto de ser organizaciones globales y diagnosticar su situación actual en el mercado para fijar sus objetivos empresariales de largo plazo. Esta investigación tiene como objetivo central identificar la percepción del líder de las pymes respecto al desarrollo e implementación de estrategias como elementos de la administración estratégica, identificada por la teoría, como un factor que contribuye a la ventaja competitiva entre las organizaciones. El estudio es de tipo descriptivo porque se mide o recoge información sobre las variables que participan en el problema sujeto a análisis, con diseño no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante entrevistas a los líderes de las pymes. Los resultados señalan el escaso conocimiento de los propietarios respecto a la administración estratégica y los posibles beneficios como herramienta de posicionamiento y permanencia en el mercado.*

**PALABRAS CLAVE:** Administración, Planeación, Ventaja Competitiva

## DIAGNOSTIC STUDY ABOUT THE STRATEGIC MANAGEMENT APPLICATION IN TOURISTIC SMEs IN CAMPECHE, MEXICO

### ABSTRACT

*The principal axis of the 2009 – 2015 State Development Plan has as objective to position the Campeche city as a tourist destination, through support and promotion of programs that highlight this sector. The desire is to convert it into an important income and employment source for the country. The touristic Small and Medium Enterprises (SMEs) in Campeche, must face challenge of global organizations and diagnose their current situation in the market to set their long – term business objectives. This study identifies the SMEs leader's perception about development and implementation of strategies as elements of strategic management. These elements are identified by theory, as factors that contribute to competitive advantage among organizations. The study is descriptive because it measures or recollects information about variables that participate in the studied problem. We use a non - experimental transversal design because data was recollected in one moment in its natural context, through interviews with the SMEs leaders. The results show a lack of knowledge among owners about strategic management and its possible benefits as a tool of positioning and permanence in the market.*

**JEL:** M15

**KEY WORDS:** Management, Planning, Competitive Advantage

## INTRODUCCIÓN

Las gestiones que realiza actualmente el gobierno del estado de Campeche tienen como objetivo el crecimiento económico del sector turístico en cumplimiento al eje estratégico 2 del Plan Estatal de Desarrollo (2009-2015), que plantea la realización de estrategias significativas de promoción y fomento económico de la actividad turística con la participación efectiva de las autoridades estatales y federales involucradas.

Actualmente no se cuenta con información documental de organismos oficiales del Gobierno estatal o bases de datos que reporten algún estudio en curso o concluido, relativo a los niveles de aplicación de administración estratégica y su reflejo en la posición en el mercado, teniendo como población de estudio las pymes del sector turístico de la ciudad de Campeche, México. La globalización demanda servicios turísticos para usuarios cada vez más exigentes y que buscan prestadores de servicios de calidad que logren preservar la identidad maya y colonial de la región y que distinguen al sureste de México, por lo tanto, es prioritario que la comunidad cuente con organizaciones ubicadas en su contexto real en el ámbito administrativo y financiero evaluando el grado de conocimiento que tienen los socios o líderes de las pymes respecto a herramientas administrativas de planeación y de análisis de información financiera lo que permitirá a estas organizaciones: a) evaluar su posición en el mercado, b) identificar fortalezas y debilidades, c) permanecer en el mercado y d) conocer el grado de vinculación que tienen con el plan sectorial de turismo y su aportación al mismo. El sector turístico es considerado prioritario para la economía de México (Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos, 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 mediante la generación de empleos.

### Planteamiento del Problema

En el marco del plan estatal de desarrollo 2009-2015 específicamente en el apartado 2.2 del eje rector 2, se definen las políticas para la actividad turística del estado de Campeche, y considera que este sector ha ido forjando una ruta ascendente como actividad económica, situándose hoy como factor central para lograr mayores oportunidades de empleo para la población. El gobierno del estado se ha comprometido con el crecimiento económico del sector, mediante el convenio suscrito con el gobierno federal contenido en la agenda nacional de turismo, que comprende 11 ejes estratégicos, alineados al programa sectorial de turismo estatal. Actualmente la ciudad de Campeche busca posicionarse como destino turístico, mediante estrategias de fomento y apoyo diseñadas por el gobierno actual, quien busca un repunte del sector para convertirlo en una fuente importante de ingresos después de la actividad petrolera que se encuentra focalizada en Ciudad del Carmen.

Las pymes turísticas de Campeche, deben afrontar el reto y diagnosticar su situación actual para hacerle frente a los compromisos que los lleven al crecimiento económico. El sector turístico requiere pymes que conozcan su situación financiera, nivel de capacidad instalada e infraestructura acorde a la demanda de los visitantes tanto nacionales como extranjeros que exigen calidad en servicios de hotelería, restaurantero, agencias de viajes y promotores de recorridos turísticos. La contribución a la economía de los países por las pymes es reconocida a nivel internacional ya que son fuente generadora de empleos, lo que las convierte en organizaciones indispensables para el desarrollo de su economía, sin embargo también es sabido la elevada tasa de mortalidad que enfrentan derivada de la escasa aplicación de herramientas administrativas y métodos de análisis de información financiera que les permitan formular planeaciones de largo plazo y enfrentar los problemas del mercado al que pertenecen (Méndez, 2007).

### Preguntas de Investigación

Permanecer y desarrollarse son objetivo de largo plazo de toda empresa, no importa cuál sea su tamaño y su actividad, para ello requieren establecer controles derivados de una planeación estratégica y cuyos resultados deberán reflejarse en su situación financiera y posicionamiento en el mercado, por lo tanto y derivado de la problemática planteada surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la percepción del líder de estas organizaciones respecto a la administración estratégica como herramienta de planeación y en qué medida se tiene implementada en la pymes turísticas de la ciudad de Campeche?
2. ¿Cómo diseñan, implementan y desarrollan sus estrategias empresariales los líderes de las pymes del sector turístico de la ciudad de Campeche?
3. ¿Cómo se fomenta la permanencia y crecimiento empresarial en las empresas de este sector de la ciudad de Campeche?

### Objetivos

Todo líder de empresa desea crearla, verla crecer, desarrollarse en forma sostenida y permanecer en el mercado. El presente estudio pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Determinar la percepción del líder respecto a la administración estratégica y su implementación en pymes turísticas de la ciudad de Campeche.
- b. Identificar los procedimientos de diseño, implementación y evaluación de estrategias desarrolladas por las pymes del sector turístico de la ciudad de Campeche.
- c. Identificar las estrategias implementadas para la permanencia y desarrollo dentro del sector de las empresas bajo estudio.

### Limitaciones y Delimitaciones del Estudio

El acceso a la información se restringe por la rivalidad entre competidores en un mercado muy cerrado donde las estrategias para reducción de costos y de mercadotecnia han permitido a algunas empresas su permanencia en el mercado. Las empresas sujeto de estudio son pymes turísticas del sector restaurantero, establecidas en la ciudad de Campeche, las cuales contribuyen a la economía del Estado como alternativa a la actividad petrolera y en lo social, al proveer fuentes de empleo para la población con menores ingresos salariales y oportunidades de empleo.

### **REVISION DE LA LITERATURA**

En este apartado se incluyen aspectos teóricos de las pymes como actores de la economía, así como la influencia del liderazgo en el desarrollo de estrategias para la permanencia y crecimiento empresarial que forman parte de los objetivos de largo plazo en las organizaciones. Ubicándose dentro del contexto latinoamericano, Saavedra y Hernández (2008) desarrollaron un estudio comparativo sobre la caracterización e importancia de las pymes, identificando distintos parámetros de clasificación, tanto internacionales como de Latinoamérica, evaluando la composición empresarial (más del 99% son pymes) y la importancia económica de las mismas, señalando que generan un 64.26% en promedio del empleo total, aún cuando su participación en el producto interno bruto es menor.

En México existen 5'144,056 de unidades económicas según la información obtenida del Censo Económico 2009 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2011), y de acuerdo a su procedimiento de recorrido el 99.8% son Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), las cuales crean el 73% de empleos y generan el 34.7% del total del Producto Interno Bruto (INEGI, 2011). El Gobierno Federal a través del Diario Oficial de la Federación del 30 de Junio de 2009 señala que las MIPYMES son “un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto” y las considera micro, pequeña o mediana empresa, de acuerdo al número de trabajadores y ventas anuales, según se trate del sector comercial, de servicio o industrial.

Clasificación

Las MIPYMES en México, están clasificadas con base al tamaño de la empresa, según el acuerdo publicado por la Secretaría de Economía el 30 de junio de 2009, con el objetivo de poder obtener información económica y laboral de cada unidad económica y analizar su contribución y problemática por estratos para el diseño de programas de apoyo. (Diario Oficial de la Federación, 2009). Ver Tabla 1.

Tabla 1: Estratificación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

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

*De acuerdo al criterio establecido por la Secretaría de Economía de México, para clasificar una organización por su tamaño como micro, pequeña o mediana, debe determinarse el puntaje de la empresa (PE) que deberá ser igual o menor al \*Tope máximo combinado = (número de trabajadores) X 10% + (ventas anuales) X 90% Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009.*

Las pymes aseguran para sí mismas mayor éxito y supervivencia, gracias a sus ventajas muy particulares como: a) sus necesidades de capital son mínimas (pueden iniciar y desarrollar un negocio), b) se adaptan con facilidad a los cambios, c) un empresario posee totalmente el capital de la empresa, d) la organización de la empresa puede cambiar con facilidad conforme a los cambios en el mercado, e) por su tamaño, los procedimientos administrativos pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias, f) brindan una mejor atención al cliente, la cual muchas veces es personalizada y g) tienen facilidad para establecerse en diversas regiones del país, con lo cual contribuyen al desarrollo local y regional, sin embargo enfrentan problemas de diversa índole como: a) el tipo de organización generalmente es familiar, b) el dueño es quien proporciona el capital, c) su administración es empírica, d) su infraestructura atiende a la demanda y no a la planeación, e) enfrentan problemas de financiamiento, f) mantienen altos costos de operación (Méndez, 2007).

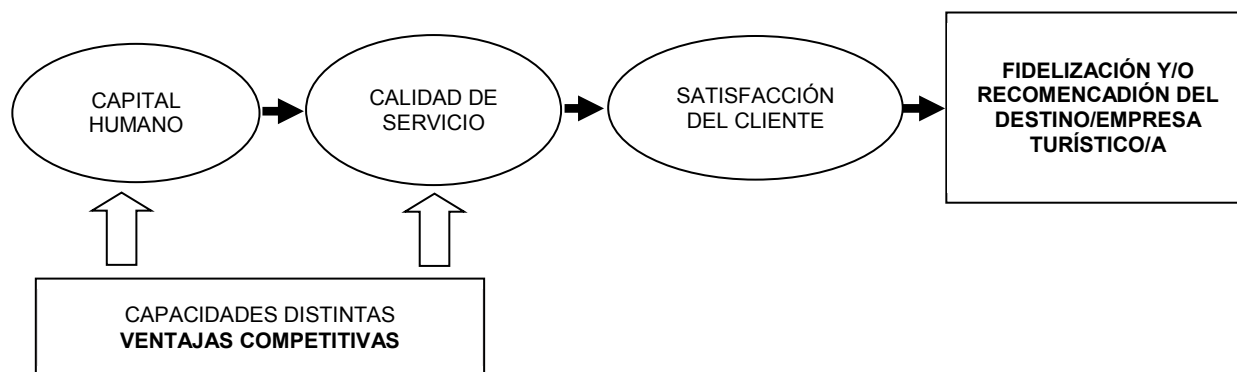
Competitividad de las PYMES

Muchos de los elementos que definían el concepto de competitividad hace algunos años, han comenzado a ser rebasados por una realidad que hoy en día, se caracteriza por un mercado exigente y sumamente dinámico. La globalización de los mercados, el énfasis en la tecnología, la calidad de los productos y el servicio a los clientes conforman algunas de las principales directrices que las empresas deben atender de manera prioritaria si no quieren quedar a la zaga con respecto a sus competidores. En el caso de México, así como de la mayoría de los países de América Latina, es importante tomar en cuenta el papel que las mipymes han jugado como impulsoras del desarrollo económico y social. En una encuesta aplicada en 1991 por el Instituto Mexicano de la Mediana y Pequeña Empresa, los empresarios mexicanos identificaron a los siguientes como los principales problemas de las pymes (Bensusán, 1996): a) falta de

estímulo y excesiva carga impositiva, b) ausencia de financiamiento adecuado y puntual, c) control de precios, d) falta de mano de obra técnicamente capacitada para todos los niveles, e) burocratismo, f) inconsistencia gubernamental en los programas de apoyo y falta de credibilidad en los mismos, g) excesiva inspección gubernamental y h) duplicidad de dependencias oficiales vinculadas a las pymes.

Además de esta lista, elaborada por los empresarios, muchos académicos coinciden en que la informalidad y el paternalismo son también dos condiciones que poco han beneficiado a las pymes de México. La necesidad de contar con pymes competitivas no es una preocupación local sino que se ha detectado en diferentes países y no excluye al sector turístico tal como lo señalan Rodríguez y Guisado (2002), en el estudio realizado sobre competitividad y análisis estratégico del turismo en Galicia, España conscientes de que el turismo es capaz de dinamizar la economía del país, lo que se refleja con su contribución al PIB, aunque no todas las zonas turísticas explotan su potencial al máximo, por lo tanto sugieren la necesidad de redefinir las estrategias colectivas para maximizar sus ventajas comparativas y poder transformarlas en ventajas competitivas, teniendo como objetivo central la sostenibilidad de la actividad en el tiempo. Por su parte, Lillo, Ramón y Sevilla (2007), analizaron el capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico, pues lo consideran pieza clave en un nuevo contexto internacional al aportar valores intangibles pero diferenciadores que se convierten en ventajas competitivas. Estos autores establecen que el personal que colabora en las pymes turísticas debe contar con una educación derivada de políticas que eleven la calidad de los servicios capacitando al recurso humano con el que se cuenta, y no al que se desearía tener, Figura 1.

Figura 1: Capital Humano y Ventaja Competitiva



*En esta figura se plasman los elementos que integran la cadena de valor del servicio prestado por las empresas turísticas y la forma en que el capital humano queda inmerso y vinculado con el proceso y la percepción del cliente respecto a la calidad esperada. Desarrollar la sinergia empresa-personal-servicio se convierte en ventaja competitiva para la organización, Fuente: Lillo, Ramón y Sevilla (2007).*

Para el sector servicios el factor humano está indisolublemente ligado al proceso, convirtiéndose en un eslabón de la cadena de valor, y en la percepción por parte del cliente del nivel de calidad obtenido respecto a la expectativa inicial (Lillo, Ramón y Sevilla, 2007).

### Administración Estratégica

Este concepto surge en los años cincuenta, tiene como antecedente la administración neoclásica, y alcanza un gran auge al ser un medio para lograr nuevos y mejores resultados dentro de las organizaciones, sin embargo en la década de los ochenta su popularidad disminuye ya que los modelos aplicados no arrojaron los altos rendimientos esperados, no obstante, en la actualidad ha resurgido con fuerza y es ampliamente aceptado en diversos sectores. La globalización exige actualmente a las empresas mantener altos estándares de calidad para alcanzar y sostener su ventaja competitiva, para ello una herramienta clave es

la Administración Estratégica la cual se define como “El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos” (Fred, 2003, p 5).

### Elementos del Proceso de Administración Estratégica

El proceso de administración estratégica comprende cinco etapas: establecimiento de la dirección organizacional, diagnóstico, la formulación de estrategias, su implantación y evaluación de los resultados (Hill y Jones, 2009). Dentro de la dirección organizacional, está como primer componente la declaración de la misión, que debe proporcionar el contexto dentro del cual se elaborarán las estrategias, la declaración de algún estado futuro deseado regularmente conocido como la visión, además de los valores clave que la organización se compromete a respetar y el establecimiento de las principales metas.

El segundo proceso comprende la realización de un análisis del ambiente externo e interno de la organización, lo que se conoce como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual incluye la identificación y estudio de las oportunidades y amenazas externas que están más allá del control de la empresa, como los sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro; el FODA igual identifica las fortalezas y debilidades internas que son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente tal es el caso de la producción, dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad.

La formulación de estrategias tiene como base el establecimiento de la dirección organizacional y el diagnóstico interno y externo y comprende el desarrollo de objetivos a largo plazo y estrategias alternativas que le permitan a la organización tener una ventaja competitiva en el mercado. La implantación exige que se comunique a todo el personal los objetivos anuales trazados, las políticas de la organización y mantener motivado al recurso humano para que acepte estas medidas y reconocer los beneficios que arrojan. El mantener una excelente comunicación genera una sinergia en todas las áreas de la empresa que da como resultado un compromiso tácito de los empleados con los fines de la empresa.

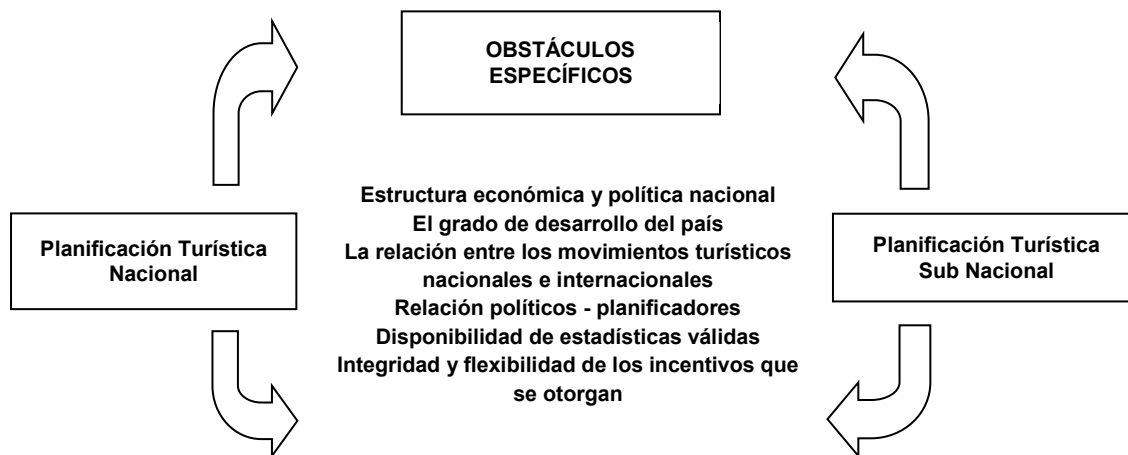
Finalmente, el evaluar una estrategia consiste en comparar los resultados esperados de su aplicación con los realmente alcanzados. Esta medición debe ser objetiva y reconocer los motivos reales que impidieron el logro de los objetivos. Es necesario estar conscientes que éste es un proceso constante y que requiere procesos continuos de supervisión y medición que permitan la aplicación de medidas correctivas. Para comprender el beneficio de aplicar la administración estratégica es necesario estudiar su naturaleza, conceptos y elementos considerando los siguientes aspectos (Fred, 2003): 1) La integración de la intuición y el análisis como parte del proceso de dirección estratégica, 2) magnitud y adaptación al cambio, 3) aplicación de modelos de planeación, 4) elementos del diseño de estrategias, 5) diseño de objetivos a largo plazo 6) beneficios de la dirección estratégica 7) motivos que obstaculizan la implementación de la dirección estratégica y 8) errores más comunes en su implementación.

### Administración Estratégica en PYMES Turísticas

La proyección y planificación estratégica en la industria turística, ha sido objeto de análisis pues una adecuada planificación debe influir en quienes toman, implementan y son gestores de decisiones en la industria turística, tal como lo plantea Aliú (2011), al estudiar el caso de Albania (en un contexto internacional), proponiendo el uso de un modelo híbrido donde intervienen actores públicos y privados en forma equitativa, asumiendo un rol efectivo al crear estrategias, determinar planes y crear modelos. Fernández (2011), apunta la necesidad de analizar la legalidad de la accesibilidad de todos los actores involucrados en los procesos de planificación y que estos sean incluyentes y respetuosos de todos aquellos que participan en la actividad turística ya sean agentes internos o externos. Olali (1990) citado por Aliú (2011), señala que al desarrollarse la planificación turística se presentan diversos obstáculos y

que afectan generalmente los proyectos de los países en desarrollo reflejándose sus efectos a nivel nacional y local. Figura 2.

Figura 2: Planificación Turística Nacional y Sub Nacional



*En esta figura se señalan los factores que intervienen en la planeación turística desarrollada por los países y los obstáculos específicos que afectan los proyectos a nivel nacional y local, impidiendo el logro de los objetivos de desarrollo de largo plazo. Fuente: Aliú (2011).*

En el contexto latinoamericano (Argentina), Popovich y Toselli (2006), evalúan una modalidad de planificación estratégica participativa mediante un modelo de desarrollo turístico de largo plazo que comprende los aspectos de la realidad social local como la cultura, la política, el nivel de economía y la ecología. Las autoras señalan que el éxito de esta planeación se derivó de la inclusión de la opinión de los actores locales en lo individual que produjo un diagnóstico colectivo del destino que se deseaba para la comunidad. En Brasil se planificó un circuito turístico basado en las características históricas y culturales de la región utilizando elementos de administración estratégica como desarrollo de entrevistas, obtención de información documental y bibliográfica, además de crear matrices previo análisis del ambiente interno y externo; Gandara, Mendes, Moital, Santos, Souza y Goulart (2012) consideran que el éxito del proyecto se basó en que las estrategias diseñadas respetaron las características históricas locales, basada en las ideas de la sociedad de los sueños y de la economía de la experiencia, valorando la emoción sobre la razón y la objetividad de lo intangible sobre lo tangible. En Cuba se implementó un modelo teórico que utilizó los aspectos esenciales de la metodología de inventarios turísticos, alcanzando una propuesta integral; donde se potenciaron los aspectos medioambientales, sociales y recursos turísticos susceptibles de uso (Díaz, Vázquez, Fernández y Blanco, 2009).

En el caso de México Rodríguez y Pulido (2010), evaluaron los factores condicionantes de la sostenibilidad como una dimensión estratégica del desarrollo turístico aplicando el método Delphi, obtuvieron como resultado que la sostenibilidad es un factor clave para que cualquier destino turístico del país sea competitivo, concluyendo que se tiene un déficit importante en este aspecto, pues existen diferencias importantes entre un pequeño proyecto y los grandes destinos, pues en estos últimos la visión económica, los intereses personales y políticos que prevalecen dificultan la implementación de la sostenibilidad como nuevo paradigma para la actividad turística, convirtiéndose en los factores que condicionan el modelo turístico mexicano.

### El Diseño de Estrategias en PYMES

La administración y la planeación prospectiva, la planeación estratégica y la logística engloban las necesidades de dirección estratégica de las organizaciones y la falta de una de ellas provoca inestabilidad en las mismas, Sánchez (2003), desarrolló una investigación exploratoria sobre estos elementos en una

muestra de 29 empresas del sector alimentos de Bogotá Colombia, propone un conjunto de acciones para la alta dirección como estrategia de mejora continua en las entidades estudiadas, recomendando la implementación de apoyo a la labor gerencial para reducir los niveles de angustia y estrés, lo que afecta la capacidad de organización y la racionalización de la gestión de negocios, una mayor apertura mental a la voluntad de aprender, y celebrar alianzas que les permitan incursionar en el mercado internacional (Calle y Tamayo, 2005) y como ocurre en la mayoría de los casos sugiere documentar los diagnósticos, propósitos, principios, valores y estrategias, planes de acción e indicadores.

De acuerdo con Aguilera, González y Rodríguez (2011), el crecimiento en las pymes se ha estudiado desde diversos aspectos, siendo el factor ventas la principal variable analizada. Desarrollaron un estudio empírico sobre estrategias empresariales para la competitividad de las pymes en 109 empresas del estado de Aguascalientes, México pertenecientes a diversos sectores económicos y tamaño; evaluaron aspectos como tecnología, innovación, esfuerzos comerciales, recursos humanos, calidad y tecnología de información, obteniendo como principal resultado que el recurso humano y la calidad tienen un peso específico reducido, y que son igual de importantes la innovación y los esfuerzos comerciales, pues producen una sinergia que se refleja en el comportamiento de las ventas; sin embargo Martínez (1999), citado por Aguilera et. al (2011) señala que es importante recordar que las estrategias deben ser revisadas dentro de un proceso de mejoramiento dinámico que contribuya al logro de los objetivos de la dirección.

Velásquez (2004), señala la importancia de la estrategia (directamente relacionada con el entendimiento estratégico organizacional del grupo de ejecutivos de la empresa), de la estructura (identificada con la forma de organización implementada por el líder del equipo que combina los recursos de la empresa para salir adelante) y de las formas de asociación (redes personales, locales, regionales) como fuentes de ventajas competitivas en las pymes colombianas, que adolecen como en otras regiones de Latinoamérica de prácticas empresariales competitivas. Como estrategia efectiva para el desarrollo de las pymes, Lozano (2010), sugiere el uso de modelos de asociatividad (estrategia de colaboración colectiva, que crea valor mediante el logro de objetivos comunes), como facilitadores en la obtención de recursos financieros, penetración de nuevos mercados e incluso para la innovación y producción de nuevos productos señalando que contribuyen a mitigar el impacto financiero de los ciclos económicos, pero que es fundamental la sinergia gobierno-sector productivo.

Por su parte Castellanos (2003), analizó las estrategias que incrementen el valor de los productos y servicios ofrecidos por las pymes colombianas y que se reflejen en el binomio conocimiento-valor, considerando conceptos relacionados con la innovación como actividad integradora en una empresa competitiva (Scarabino y Colonnello, 2009), en este sentido Von Krogh, Roos y Sloum (1994) (citados por Castellanos, 2003) establecen dos tipos de estrategias las de sobrevivencia (que intentan mantener la rentabilidad actual de la empresa) y las de avance, garantizan la rentabilidad futura de la organización (sostenibilidad) apoyadas en futuras oportunidades de negocio, sin embargo las empresas analizadas no presentaron mecanismos para medir el desempeño del personal que crea conocimiento en las organizaciones y los indicadores que utilizan están relacionados con aspectos operativos de producción y ventas y que consideran que miden de forma implícita el comportamiento humano. Concluyen que los procesos de innovación y de creación de información tienen una relación directa con la mayor o menor injerencia del propietario y la complejidad del producto ofrecido.

### Importancia Económica del Sector

El Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012 (PND.2007), establece estrategias para la transformación económica de México, cimentado en 5 ejes estratégicos, y, particularmente el número 4, Economía Competitiva y Generadora de Empleos, señala como finalidad de la política económica lograr un crecimiento sostenido más acelerado, y generar empleos formales, que permitan mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos.



El diagnóstico a 2007, presenta que el crecimiento promedio de la economía mexicana ha sido insuficiente, para abatir los rezagos económicos y sociales con la rapidez deseada. Por tanto, resulta necesario generar nuevas condiciones, para lograr que el producto y el empleo tengan un crecimiento mayor al observado en las últimas dos décadas. Se esperaba al finalizar el sexenio, un crecimiento del PIB del 5%. Dentro del Eje Estratégico 4, se encuentra el apartado 2.8 Turismo, actividad que tiene varias características, que lo convierten en una prioridad nacional, dada su importancia como factor de desarrollo y motor de crecimiento. Resaltan en orden de importancia: a) elevada productividad y empleo bien remunerado, y b) se desenvuelve en regiones de menor desarrollo económico. La riqueza cultural y natural de México, implica que existen oportunidades amplias de actividades turísticas que no se han desarrollado totalmente, la mayor integración mundial, hace que hoy en día, se encuentre en una situación de enorme potencial para el desarrollo exitoso del sector turismo, y se convierta en uno de los ejes de desarrollo del país. No hay que descartar, que también el mismo efecto de globalización puede convertirse en un riesgo inherente, ya que el viajero, tanto nacional como extranjero, cuanta con mayores destinos turísticos a elegir. El papel del sector, como detonante del desarrollo local, implica generar infraestructura y servicios, debe incluir aquellos orientados a dotar de capacidades a la población local, consolidando una mejoría en el bienestar social, que les permita ser partícipes del proceso de desarrollo.

Las estrategias establecidas para lograr convertir a México, en un país líder en el sector turismo y aumentar en un 35% el número de visitantes internacionales, son: a) hacer del turismo una prioridad nacional, para generar inversiones, empleos y combatir la pobreza, en las zonas con atractivos turísticos competitivos, b) mejorar sustancialmente la competitividad y diversificación de la oferta turística nacional, garantizando un desarrollo turístico sustentable y el ordenamiento territorial integral, c) desarrollar programas para promover la calidad de los servicios turísticos, la satisfacción y seguridad del turista, d) actualizar y fortalecer el marco normativo del sector turismo, e) fortalecer los mercados existentes, y desarrollar nuevos mercados y f) asegurar un desarrollo turístico integral (PND, 2007).

En México, el desarrollo económico se da en diecinueve de los veinte sectores establecidos por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2009), excluyendo el sector 91 que corresponde a las actividades de gobierno y de organismos internacionales y extraterritoriales, cada cinco años, el Instituto Nacional de Estadística, y Geografía (INEGI), recoge cifras a nivel nacional de los principales indicadores que dan fe del estatus económico del país, así como del incremento o decremento que estas actividades han logrado en un lustro de desarrollo. Tabla 2

Durante cada periodo de cinco años, los resultados de los censos económicos levantados por el INEGI (2009), arrojan resultados sobre estos diecinueve sectores; en cuanto al número de unidades económicas, los cinco primeros lugares en el posicionamiento nacional son: 1 Comercio al por menor (sector 46), 2. Servicios variados que van desde reparación y mantenimiento hasta empleo doméstico (sector 81), 3. Industria manufacturera (sector 31-33), 4. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (sector 72) y 5 Servicios de salud y de asistencia social (sector 62), Tabla 3

Como se observa, el sector 72 que nos ocupa, está en el 4º lugar de unidades económicas del país, lo que resalta su importancia. Al cierre del año 2012 la contribución al PIB del sector turístico fue de 5.4% al igual que el sector comercio, por debajo del sector agropecuario que aportó el 7.2% (INEGI, 2013)

## **METODOLOGIA**

Esta investigación es de tipo descriptiva porque se mide o recoge información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio como la administración estratégica y el diseño de estrategias empresariales. El diseño es no experimental transversal ya que se recolectarán datos en un solo momento en su contexto natural, mediante entrevistas a los líderes en un periodo comprendido de septiembre a diciembre 2012; teniendo como propósito el describir variables y analizar su incidencia. El método

utilizado para la recolección de información cualitativa y cuantitativa es a través de trabajo de campo y la técnica empleada es la entrevista (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Tabla 2: Sectores Económicos Según SCIAN (2009)

No. Progresivo	Sector	Descripción
1	11	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza
2	21	Minería
3	22	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final
4	23	Construcción
5	31 – 33	Industrias manufactureras
6	43	Comercio al por mayor
7	46	Comercio al por menor
8	48 – 49	Transportes, correos y almacenamiento
9	51	Información en medios masivos
10	52	Servicios financieros y de seguros
11	53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
12	54	Servicios profesionales, científicos y técnicos
13	55	Corporativos
14	56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación
15	61	Servicios educativos
16	62	Servicios de salud y de asistencia social
17	71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
18	72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
19	81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales

*El Gobierno Mexicano clasifica y analiza el desarrollo económico con base a los 19 sectores plasmados en la tabla, evaluando periódicamente el incremento o decremento en cada actividad, el sector turístico está catalogado con el número 72. Fuente: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2009).*

Tabla 3: Posicionamiento Sectorial Por Número de Unidades Económicas

Posición	Sector	Descripción	Unidades económicas
1	46	Comercio al por menor	1,740,522
2	81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales	493,337
3	31 – 33	Industrias manufactureras	436,851
4	72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	392,242
5	62	Servicios de salud y de asistencia social	146,532

*Primeros cinco sectores de la economía mexicana clasificados de acuerdo al número de unidades económicas constituidas en un periodo de cinco años (2003-2008), donde el sector turístico ocupa el cuarto lugar entre los 19 sectores que comprende la clasificación. Fuente. INEGI (2009)*

### Sujetos en el Estudio

El estudio se desarrolló tomando como población las pymes turísticas del sector restaurantero de la ciudad de Campeche y que aceptaron participar en el mismo. Se eligió como población las empresas de este sector al considerar dos aspectos: a) generan empleo para individuos que en su mayoría no tienen estudios con nivel profesional que les permita acceder a otras actividades, y b) por su contribución a la economía del estado. Las empresas identificadas con esta especialidad fueron 25, según el directorio de socios de Comerciantes Unidos para el Desarrollo de la Industria Restaurantera (CUDIR), adscrita a la Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos Delegación Campeche al día 31 de octubre de 2012, como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4: Empresas Pymes Restauranteras de la Ciudad de Campeche (2012)

Sector	Empresas Personas Físicas	Empresas Personas Morales	Total
<b>Pymes sector restaurantero</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>25</b>

*Esta tabla incluye las empresas asociadas a CUDIR, clasificándolas según su forma de constitución legal y que se encuentran agrupadas en este organismo con el objetivo de promocionar sus servicios a nivel local, nacional e internacional, además de gestionar apoyos económicos para la difusión del acervo gastronómico del Estado en forma colectiva. Fuente: Comerciantes Unidos para el Desarrollo de la Industria Restaurantera (CUDIR), 2012.*

### Instrumento

Se administraron formatos de entrevista semi-estructurada diseñada por Brockhaus (2004), a los 25 propietarios de las empresas para la obtención de información cualitativa, seleccionando aquellos ítems relativos a la administración estratégica que se tienen implementados en la organización para el logro de objetivos y la permanencia en el mercado. Este instrumento se vincula con el objetivo central de esta investigación al contribuir a la identificación de las estrategias y herramientas de administración que desarrollan las empresas familiares sujetas de estudio para alcanzar sus objetivos de largo plazo. Los elementos que integran el instrumento se señalan en la Tabla 5.

Tabla 5: Tabla con Operacionalización de Variables y Especificaciones de la Guía de Entrevista

Variable	Definición Operacional	Reactivos	Proporción
Administración	Es la forma en que las empresas actualmente desarrollan el proceso de toma de decisiones para la maximización de recursos y alcanzar sus objetivos	1-4	23%
Planeación estratégica	Se refiere al proceso de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos	1-8	47%
Diseño de estrategias	Son las acciones formuladas e implementadas en cada una de las áreas de las organizaciones como parte de un plan estratégico	1-5	30%

*Definición operacional para identificar la situación administrativa de la organización a través de su planeación y estrategias. Fuente: Elaboración propia con datos de Brockhaus (2004).*

### Confiabilidad del Instrumento

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 el instrumento antes citado. Se administró el instrumento al 10% de la población inicialmente contemplada obteniéndose un alfa de Cronbach de .834 por lo que se le consideró confiable. Posteriormente, a la administración del cuestionario se estableció la confiabilidad del mismo al obtener un alfa de Cronbach de .816 parámetros que se considera aceptable (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

### Procedimiento Para Recolección y Análisis de Datos

Las entrevistas se desarrollaron de forma personal con los líderes de las empresas con duración de una hora por cada una. El análisis de la información comprendió la construcción de sentido a partir de los datos cualitativos, que comienza con un fraccionamiento del universo de análisis en subconjuntos ordenados por temas, para luego estructurarlo en categorías que reflejen una visión total de la situación, conocido como análisis taxonómico (Spradley, 1979, 1980 citado por Bonilla y Rodríguez, 1997).

La categorización se inicia definiendo la unidad de análisis a partir de la cual se puede descomponer la información en dos formas: deductiva e inductiva. En el primer caso las categorías descriptivas, se derivan de las variables contenidas en las hipótesis y son reflejo de la teoría y problema bajo estudio, siendo éste el procedimiento de análisis de contenido general que se conoce hasta hoy (Bonilla y

Rodríguez, 1997). El análisis para los datos cualitativos siguió el esquema antes planteado, y se realizó un análisis de contenido general, consistente en codificar los datos de los cuestionarios en categorías y sub categorías, definidas operacionalmente y calculando las frecuencias de los fenómenos involucrados en ellas (Goetz y Le Compte, 1988) empleando las frecuencias para preguntas dicotómicas o numéricas y para las variables de cadena la interpretación de acuerdo a cada uno de los elementos de cada categoría (Rodríguez, Gil y García, 1999).

## RESULTADOS

Para conservar la confidencialidad de la información, se asignó una clave a cada empresa formada por un número del 1 al 25. Las 25 empresas aceptaron participar en el estudio. Los resultados del cuestionario señalan que todos los entrevistados afirman estar involucrados al 100% en las empresas, desempeñándose como directores generales, y de acuerdo a la frecuencia de respuestas (75%), tener entre 5 y 15 años de experiencia en el sector. Respecto a su estado civil el 88% están casados, el rango de edad del líder, con la frecuencia más alta fue el establecido entre 45 y 55 años. El 90% de los propietarios tiene la licenciatura como el nivel más alto de estudios y han iniciado un promedio de 3 empresas.

Con el objetivo de tener una idea más clara de la percepción que tienen los propietarios de las empresas respecto a la administración estratégica como herramienta de planeación y el diseño de estrategias, se desarrolló un análisis cualitativo para evaluar dicha percepción y se asignó un puntaje para obtener un Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE). De la sección de preguntas abiertas del instrumento se seleccionaron los comentarios más representativos de entre todas las respuestas, considerándose como “frases testimonio”, como sugieren Besson y Haddadj (2002) desarrollando los siguientes pasos y cuyos resultados se muestran en la tabla 6:

- a) Identificar la frecuencia de mención de cada frase testimonio en cada una de las 25 empresas participantes. Para ello se asignaron puntajes de acuerdo a los siguientes parámetros, Tabla 6:

Tabla 6: Escala Cualitativa Asignada Al Porcentaje de Frecuencia de Respuesta

Rango porcentual	Rango sobre 25 empresas	Escala cualitativa asignada según frecuencia de mención	Escala cuantitativa tipo Likert
más del 90% de las empresas	24 o más empresas	siempre	6
81% a 90% de las empresas	21 a 23	muy frecuentemente	5
61% a 80% de las empresas	16 a 20	frecuentemente	4
41% a 60% de las empresas	11 a 15	varias veces	3
21% a 40% de las empresas	6 a 10	algunas veces	2
1% a 20% de las empresas	1 a 5	rara vez	1

*Escala cualitativa asignada según la frecuencia de mención de respuestas en cada entrevista. Fuente: Elaboración propia*

- b) Se obtuvo la suma de la frecuencia de cada una de las frases testimonio, por empresa.
- c) El puntaje máximo que podía tener cualquier empresa fue de 102 (6 puntos máximo por 17 items).
- d) Se dividió el número obtenido en el inciso “b” entre 102 y el resultado se multiplicó por 100, para obtener un “índice de percepción de la administración estratégica” (IPAE). A mayor IPAE, significa que el propietario tiene un mejor conocimiento de la administración estratégica, Tabla 7.

Tabla 7: Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE)

Reactivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
p1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3
p3	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3
p4	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2
p10	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6
p11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
p22	3	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
p23	1	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5
p25	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
p26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
p27	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4
p28	6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p29	4	1	4	1	1	1	4	4	4	1	4	4	4
p30	2	4	2	2	3	3	2	3	1	2	3	3	1
p31	1	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3
p32	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2
p33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p34	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3
Puntaje	47	58	54	49	49	55	56	51	50	50	60	55	57
Puntaje Máximo	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
IPAE (%)	46.0	56.9	52.9	48.0	48.0	53.9	54.9	50.0	49.0	49.0	58.8	53.9	55.9
Reactivos	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
p1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	
p3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	2	
p4	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	
p10	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	
p11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
p22	4	1	4	1	1	1	1	4	4	4	1	5	
p23	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	
p25	5	5	5	1	1	5	5	5	1	5	1	5	
p26	4	4	4	1	1	4	1	1	1	4	1	4	
p27	4	4	4	4	1	1	2	2	1	4	4	4	
p28	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	
p29	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	1	1	
p30	3	3	1	1	1	3	2	3	1	2	2	2	
p31	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	1	
p32	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	
p33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p34	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	
Puntaje	56	52	54	42	33	48	48	48	39	54	40	50	
Puntaje Máximo	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	
IPAE (%)	54.9	51.0	53.0	41.1	32.3	47.0	47.0	47.0	38.2	53.0	39.2	49.0	

Se construyó el Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE) codificando las respuestas de las variables de las entrevistas y su frecuencia de mención. Se calcula dividiendo el Puntaje/Puntaje máximo X 100 y debe interpretarse como a mayor índice, mejor conocimiento y percepción de la administración estratégica. Se construyó el Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE) codificando las respuestas de las variables de las entrevistas y su frecuencia de mención. Se calcula dividiendo el Puntaje/Puntaje máximo X 100 y debe interpretarse como a mayor índice, mejor conocimiento y percepción de la administración estratégica. Fuente: Elaboración propia.

Algunos líderes de las empresas participantes señalaron que llegaron a ser propietarios por heredar el negocio familiar o bien contar con un capital propio para invertir y tener la iniciativa para ello; y que su principal razón para iniciar la empresa es contar con un patrimonio propio para sí mismos en el caso de los solteros y para la familia en el caso de los casados. Su plan primario era crecer como empresa pero sin tener un plan estratégico por escrito para lograrlo. Al momento de realizar la entrevista la mayoría de los propietarios se desempeñan como propietarios en el caso de los que están registrados como personas físicas con actividad empresarial y gerentes generales los que están al frente de los constituidos como sociedades mercantiles. La forma de organización que predomina es el tipo vertical.

De las fortalezas mencionadas la que obtuvo mayor frecuencia de respuestas fue cuidar en todo momento la calidad del servicio ofrecido por parte del recurso humano (85%), muy por encima de la calidad en la preparación de los alimentos. Respecto a las estrategias diseñadas y que tienen implementadas señalan que mantener e incluso reducir los costos de producción del servicio es la prioritaria y constantemente evaluada, así como cuidar la imagen e infraestructura del área donde se atiende a los comensales para fomentar el crecimiento empresarial seguida del adecuado mantenimiento e inversión en equipos.

El financiarse a través de líneas de crédito de los proveedores señalan que les ha permitido crecer en cuanto al capital de trabajo y que para los casos de adquisiciones de equipo de transporte han acudido al arrendamiento financiero; en este caso igual algunos mencionan no tener estrategias para el financiamiento de su actividad (10%); igualmente manifestaron que no hay disponibilidad de capital en la localidad para iniciar un negocio, pues el financiamiento es escaso y los bancos han limitado el crédito para este sector; por lo tanto es necesario iniciar con capital propio.

Al cuestionarse los conocimientos que tienen los propietarios de las organizaciones sobre la administración estratégica, 10, manifiestan no conocerla, seguidos por aquéllos que dicen haber escuchado sobre la misma (5), pero no la aplican y 10 señalan no tener tiempo para estudiar ese tipo de información, por lo tanto como resultado general el 40% de los participantes comentaron que no aplican la administración estratégica en grado alguno y sólo cuatro organizaciones señalan aplicarla aunque no de forma documentada por lo tanto no proporcionan algún elemento de comprobación y sus propietarios son aquellos que tienen estudios de posgrado en el área administrativa. La mayor parte de las empresas dicen no conocer o que no existen organismos que brinden asesoría empresarial sin considerar los organismos gubernamentales, seguidos de los que reconocen la existencia de individuos o grupos en la comunidad que pueden ayudarles a evaluar sus ideas empresariales.

## CONCLUSIONES

### Discusión de Resultados

Del análisis de la información obtenida de la aplicación del instrumento a los líderes de las pymes, y su comparación con los resultados obtenidos por diversos investigadores considerados en el marco teórico de este estudio, se encontró que existen empresas del sector restaurantero donde el 90% de los propietarios han alcanzado una licenciatura como nivel máximo de estudios, pero, no aplican la administración estratégica en sus empresas, lo que puede originarse de la percepción de que los costos y la inversión en tiempo que implica su implementación es alta, lo que refuerza la propuesta de Lillo, Ramón y Sevilla (2007) y Sánchez (2003), respecto la necesidad de una mayor educación en administración y planeación al personal que colabora en la prestación de servicios en el sector turístico, tanto gerencial como operativo al considerar el capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico, en un nuevo contexto internacional al aportar valores intangibles pero diferenciadores que se convierten en ventajas competitivas. De acuerdo al grado de estudios manifestado no se esperaba que la percepción respecto a la administración estratégica como ventaja competitiva sea prácticamente nulo y no se pudieran realizar comparaciones con aquellas empresas que si la tuvieran implantada al observar adaptación al cambio, aplicación de modelos de planeación y diseño de objetivos a largo plazo tal como lo refiere Fred (2003), lo anterior se reflejó en el bajo Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE) como herramienta útil en las pymes.

Las empresas estudiadas no siguen una metodología respecto a estrategias para fomentar el crecimiento empresarial y el financiamiento de sus actividades de acuerdo a la metodología sugerida por Hill y Jones (2009). Tienen identificada una o dos fortalezas de sus propias organizaciones, pero no se percibe un interés en la formulación, implementación y evaluación de estrategias para el logro de metas y objetivos lo que podría generar inestabilidad en el largo plazo (Sánchez, 2003). Consideran que uno de sus mayores

logros empresariales es permanecer en el sector (estrategias de sobrevivencia), sin definir las condiciones de su permanencia apoyada en futuras oportunidades de negocio (estrategias de avance), la cual puede irse debilitando dada la situación financiera actual, lo que se reflejaría en la mortalidad de estas organizaciones (Castellanos, 2003)

Al compararse los resultados obtenidos en este estudio se observa similitud con la problemática analizada en otras regiones ya que en la localidad no se ha explotado el potencial turístico al máximo, y en el caso del sector restaurantero, aún cuando las pymes se encuentran agrupadas en un organismo de representación y gestión (CUDIR) es necesario redefinir las estrategias colectivas para maximizar sus ventajas comparativas (Lozano, 2010 y Velázquez 2004)), y poder transformarlas en ventajas competitivas, teniendo como objetivo central la sostenibilidad de la actividad en el tiempo, tal como lo señalan Rodríguez y Guisado (2002). No se tiene diseñado e implementado algún modelo de desarrollo turístico de largo plazo que comprenda los aspectos de la realidad social local como la cultura, la política, el nivel de economía y la ecología. (Popovich y Toselli, 2006), donde intervengan actores públicos y privados en forma equitativa, que asuman un rol efectivo al crear estrategias y determinar planes y crear modelos, (Aliú, 2011), pues no hay accesibilidad de todos los actores involucrados en los procesos de planificación y que estos sean incluyentes y respetuosos de todos aquellos que participan en la actividad turística ya sean agentes internos o externos (Fernández, 2011), aún cuando el gobierno de la ciudad a manifestado su apoyo decidido al sector.

En la ciudad de Campeche los proyectos desarrollados para el fomento de la actividad restaurantera, se proyectan a un mediano plazo, y aunque consideran aspectos sociales y recursos turísticos susceptibles de uso (Díaz, Vázquez, Fernández y Blanco, 2009); actualmente enfrentan problemas de sostenibilidad como factor clave para que cualquier destino turístico del país sea competitivo, pues existen diferencias importantes entre un pequeño proyecto y los grandes destinos, pues en estos últimos la visión económica, los intereses personales y políticos que prevalecen dificultan la implementación de la sostenibilidad como nuevo paradigma para la actividad turística, convirtiéndose en los factores que condicionan el modelo turístico mexicano. Rodríguez y Pulido (2010)

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten identificar las principales características de la población de estudio respecto a la aplicación de la administración estratégica, el diseño de estrategias y su implementación, concluyéndose que: De acuerdo a la primera pregunta de investigación, relativa a la percepción del líder de las pymes del sector turístico restaurantero respecto a la administración estratégica se señala que tienen nociones sobre la misma pero no la aplican dentro de sus organizaciones, como una ventaja competitiva de largo plazo, inicialmente por el tiempo y costo de su implementación y por falta de conocimiento real de las beneficios empresariales que pudieran lograr para sus organizaciones; lo que se refuerza con los valores obtenidos con el Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE), desarrollado a partir de las respuestas del instrumento. Respecto al diseño, implementación y desarrollo de estrategias empresariales es notable que no tengan un plan de negocios escrito, o lo estén desarrollando actualmente, por lo que no cuentan con metas, objetivos y valores definidos, así como tampoco han diseñado su misión y visión, como parte de un proyecto de administración estratégica, lo que permite señalar que su planeación se circunscribe solo al corto plazo.

La forma en que fomentan y permanecen en el mercado tiene una base empírica ya que: a) no han elaborado algún estudio que les permita un conocimiento real de sus debilidades y fortalezas, para aprovechar las oportunidades del sector y del mercado en conjunto, b) permanecen en el sector, pero no manifiestan tener un plan metodológicamente desarrollado y por escrito, con estrategias para incrementar su presencia y c) las estrategias de fomento y financiamiento son pocas, careciendo de una metodología de investigación de mercados que les permitan evaluar los costos financieros de la fuente de

financiamiento elegida. Esta investigación contribuye a contextualizar el estado que guardan las pymes restauranteras de la ciudad de Campeche, México respecto al conocimiento y aplicación de planes de largo plazo que puedan evitar o reducir el nivel de mortalidad de este tipo de empresas, dado los constantes cambios de la economía y en su caso concientizar a sus líderes sobre la importancia de contar con estrategias no solo de sobrevivencia, sino también con aquellas estrategias que les permitan avanzar y permanecer de forma sostenida en el mercado, tal como ha ocurrido en otros países de América Latina con economías emergentes como la mexicana, pero con proyectos turísticos exitosos. El estudio muestra un panorama descriptivo sobre la problemática evaluada, sin embargo futuras líneas de investigación pueden enfocarse a identificar qué otros factores inciden para que no se implemente la administración estratégica. Otro aspecto importante de evaluar, es si la situación es similar en otros estados de la República Mexicana, que desarrollen esta actividad y poder replicar este estudio para analizar las diferencias en los niveles de las variables estudiadas y los diversos factores involucrados, por lo que realizar un trabajo interinstitucional podría generar un estudio importante respecto a esta problemática.

## REFERENCIAS

- Aguilera L., Gonzales M. y Rodríguez R. (2011). “Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES”. Una evidencia empírica. *Investigación y ciencia*. 53 pp. 39-48.
- Aliú A. (2011). “Proyección y planificación estratégica en la industria turística. Enfoque comparativo y modelo híbrido”. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 20 pp. 1324-1344.
- Alles M. (2011). “El análisis del entorno político y legal en el marco de la planificación estratégica en el sector turístico y hotelero”. *Cuadernos de gestión*. Vol. 20 pp. 37-52.
- Bensusán G. (1996) “*Relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas de México*”. México: Ed. Fundación Friedrich Ebert/Juan Pablos.
- Besson D. y Haddadj S. (2003). “Dysfunctions in owner- manager succession process in family firms and how a SEAM intervener-researcher can address them”. *Journal of Organizational Change Management*. 16, 1 pp. 83-89.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997). “*La investigación en Ciencias Sociales. Más Allá del dilema de los métodos*”. Bogotá, Colombia. Ediciones Uniandes, Grupo Editorial Norma.
- Brockhaus R. (2004). “Family businnes succession: suggestions for future research”. *Family Business Review*. 12,2 pp165-177
- Calle A. y Tamayo V. (2005) “Estrategia e internalización en las Pymes: caso Antioquia”. *Cuadernos de administración*. Vol. 18 pp. 137-164.
- Castellanos M. (2003). “PYMES innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos”. *Revista escuela de Administración de Negocios*. 47 pp. 10-33.
- Diario Oficial de la Federación (2009). Acuerdo para la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. México. Recuperado de: [www.dof.gob.mx](http://www.dof.gob.mx)
- Díaz M., Vázquez P., Fernández R. y Blanco Y. (2009). “Propuesta de acciones estratégicas integradas de destinos turísticos costeros”. *Ciencia en su PC*. 4 pp. 104-119.



Fernández M. (2011). “El análisis del entorno político y legal en el marco de la planificación estratégica en el sector turístico y hotelero”. *Cuadernos de Gestión* 11,2 pp. 37-52

Fred R. (2003). “*Conceptos de administración estratégica*”. México: Prentice Hall.

Gándara J., Méndez J., Moital M., Ribeiro F., Souza I. y Goulart L. (2012). “Planificación estratégica de un circuito turístico histórico-cultural experiencial. Itabuna-Bahia, Brasil”. *Estudios y perspectivas en turismo*. 21 pp. 225-248.

Gobierno del Estado de Campeche (2012). Plan Estatal de Desarrollo. México. Recuperado de: [www.campeche.gob.mx](http://www.campeche.gob.mx)

Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República (2011). Plan Nacional de Desarrollo. México. Recuperado de: [www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx)

Goetz, J.P. y Le Compte, M.D. (1988). “*Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*”. Madrid, España, Ediciones Morata, S.A.

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). “*Metodología de la investigación*”. México: Mc Graw Hill.

Hill Ch. y Jones G. (2009). “*Administración estratégica*”. México: Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011). Censo Económico 2009. *Informe electrónico de página oficial del INEGI*. Recuperado de: [inegi.org.mx](http://inegi.org.mx)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013). Censo Económico 2009. *Informe electrónico de página oficial del INEGI*. Recuperado de: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

Lillo A, Ramón A y Sevilla M. (2007). “El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico”. *Cuadernos de Turismo* 19 pp. 47-69.

Lozano M. (2010). “Modelos de asociatividad: estrategias afectivas para el desarrollo de las Pymes”. *Revista escuela de administración de negocios*. 68 pp. 175-178.

Méndez J. (2007). “*La Economía en la Empresa*”, (Tercera Edición). México: Mc Graw Hill.

Popovich M. y Toselly C. (2006). “Planificación estratégica participativa y comunidad local. Desarrollo de un destino turístico en Argentina”. *Cuadernos de turismo*. 17 pp. 167-188.

Rodríguez G., Gil J. y García E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe 2ª edición.

Rodríguez I. y Pulido J. (2010). “Factores condicionantes de la sostenibilidad como una dimensión estratégica del desarrollo turístico mexicano”. *Cuadernos de turismo*. 25 pp. 125-146.

Rodríguez M. y Guisado M. (2003). “Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: consideraciones para la mejora competitiva”. *Revista Galega de Economía* 12 pp. 1-21.

Saavedra M. y Hernández Y. (2008). “Caracterización e importancia de las mypimes en Latinoamérica: Un estudio comparativo”. *Actualidad Contable Faces*. 11, 17 pp. 122-134.

Sánchez J. (2003). “Estrategia integral para PYMES innovadoras”. *Revista escuela de administración de negocios*. 47 pp. 34-45.

Scarabino J. y Colonnello M. “Innovación empresarial en Argentina. Difusión de TICs en las PyMEs”. *Invenio*. 12. pp. 93-107.

Velásquez F. (2004). “La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas”. *Estudios gerenciales*. 93 pp. 73-97.

## **BIOGRAFIA**

Román Alberto Quijano García es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad del Mayab. Profesor investigador de tiempo completo adscrito al área de Finanzas. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche. Correo electrónico: rq6715@hotmail.com

Luis Alfredo Arguelles Ma es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad del Mayab. Profesor investigador de tiempo completo adscrito al área de Costos. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche. Correo electrónico: luisarguellesmaa@hotmail.com

José Alonzo Sahuí Maldonado es Doctor en Administración por la Universidad del Mayab. Profesor investigadora de tiempo completo adscrito al área de Mercadotecnia. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche Correo electrónico: josesahui@yahoo.com

Deneb Elí Magaña Medina es Doctora en Administración por la Universidad del Mayab. Profesora investigadora de tiempo completo adscrita al área de Comportamiento organizacional. Se puede contactar en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Av. Universidad S/N Zona de la Cultura Magisterial, Villahermosa, Tabasco Correo electrónico: deneb\_72@yahoo.com

## LA SUSTENTABILIDAD DE LAS COMUNIDADES MEXICANAS EN EL ECOTURISMO

Rosa María Velázquez-Sánchez, Universidad Autónoma Benito Juárez, Oaxaca  
Omar Raúl Solana Vásquez, Universidad Autónoma Benito Juárez, Oaxaca  
Jesús Gómez-Velázquez, Universidad Autónoma Benito Juárez, Oaxaca

### RESUMEN

*Con los elementos de Martínez (2003) y las categorías en Robles y Cardoso (2009) de la sustentabilidad de las comunidades indígenas y debido a la falta de investigación de la relación desarrollo-sustentabilidad en el ecoturismo. En esta investigación se analizó medio natural y sustentabilidad en los servicios y actividades de ecoturismo en 80 comunidades indígenas de México. Se entrevistó a profundidad (fenomenología) a ochenta expositores durante el “1er. Encuentro Nacional de Ecoturismo Indígena 2012”. La entrevista se estructuró con base a indicadores de las variables medio natural SECTUR (2012) y sustentabilidad (comunalidad) desarrolladas por Velázquez-Sánchez y Solana (2013). Los resultados mostraron que todos ofrecen medio natural pero adolecen de programas de conservación. La media mostró desarrollo económico como principal interés. La decima parte manifestó categorías de comunalidad: Cultura propia, Adecuación, Cultura y Tecnología propia. Se observó mayor frecuencia de regreso de visitantes a comunidades con comunalidad en comparación con las otras con más desarrollo. Las comunidades que incluyen el medio natural y la comunidad, son las que reportan más frecuencia y más retorno de visitantes. El ecoturismo con la comunalidad puede ser un factor para el regreso de ecoturistas y desarrollo para la comunidad.*

**PALABRAS CLAVE:** Ecoturismo, Desarrollo, Sustentabilidad

## THE SUSTAINABILITY OF MEXICAN COMMUNITIES IN ECOTOURISM

### ABSTRACT

*Based on Martinez (2003) and the categories in Robles and Cardoso (2009) about the sustainability of indigenous communities this research analyzed the natural environment and sustainability services and ecotourism activities in 80 indigenous communities in Mexico. Eighty exhibitors were interviewed in depth (phenomenology) during the 1st. National Meeting of Indigenous Ecotourism 2012. The interview was structured based on indicators of environment variables SECTUR (2012) and sustainability (commonality) developed by Velázquez-Sánchez and Solana 2013. The results show that all exhibitors offered a natural environment but lack of conservation programs. The average showed economic development as their main interest. The tenth showed the commonality category: Culture itself, Adaptation, Culture and Local Technology. A higher frequency of returning visitors are in communities with commonality compared to more developed communities. Communities that include the natural environment and community reported more frequency and return of visitors. The commonality, in ecotourism, can be a factor in the return of ecotourists and on the community development.*

**JEL:** L83, O13, F18, A13

**KEYWORDS:** Ecotourism, Development, Sustainability

## INTRODUCCIÓN

El problema que en esta investigación se analiza, es el efecto del ecoturismo en la sustentabilidad de las comunidades indígenas de México. El ecoturismo como alternativa del turismo tradicional tiene como agregados la visita a medios naturales para su observación y convivencia con los habitantes. Sin embargo, la presencia de proyectos de ecoturismo en las comunidades no siempre promueve la integración de la comunidad y no contempla el efecto en la sustentabilidad de las mismas. El impacto en la forma de convivencia comunitaria ha originado el desarrollo del concepto de comunalidad como una forma de entender las posibilidades de adecuación de los habitantes de las comunidades al desarrollo. En el documento de trabajo “El turismo en México” SECTUR (2010), se estima que la actividad turística representa 21.5 millones de turistas al año. De acuerdo a INEGI (2013) la contribución al P.I.B nacional, por actividades relacionados con el turismo, fue de 3.7 puntos en el 4º. Semestre de 2012. De acuerdo a la SECTUR (2012), 650 destinos representan proyectos de ecoturismo y es una oferta en crecimiento. Para la Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI, 2012), 106 destinos que ofrecen ecoturismo se encuentran en comunidades indígenas y se distribuyen en 29 de los 32 estados mexicanos. El desarrollo de destinos ecoturísticos representa generación de ingresos para la comunidad y establece la conservación del ambiente natural y la cultura (CDI, 2012).

Son pocos los estudios que conforman la literatura disponible sobre ecoturismo pero se puede observar la relación del ecoturismo y la sustentabilidad. En la publicación TIES (2013) de la Sociedad Internacional de Ecoturismo, mencionan el potencial que el ecoturismo ofrece en la conservación de los espacios naturales y el alivio a la pobreza para las comunidades locales, sin embargo, los resultados no permitan observar los cambios en las comunidades mencionadas. En México el estudio realizado por CESTUR (2010), presenta el análisis FODA del ecoturismo y concluye que es una actividad con potencial para el desarrollo de las comunidades que cuenten con áreas naturales y compartan actividades culturales. Al respecto Velázquez-Sánchez y Solana (2013), analizaron aspectos de sustentabilidad en comunidades indígenas e identificaron cuatro categorías.

En estudios realizados tanto por Daltabuit-Godás y por Valenzuela-Valdivieso (2010) y Coca-Pérez (2007) se observa la importancia de incluir lo comunitario en el desarrollo de destinos ecoturísticos. En el estudio de CESTUR (2010), se puede comprobar la importancia que representa para el eco-turista estar cerca de la comunidad y realizar actividades de conservación y en el estudio de Rainforest Alliance (2013) se puede ver la importancia del destino sustentable y el cuidado del ambiente para viajeros frecuentes de México. Sin embargo, no existen antecedentes que analicen los elementos de sustentabilidad comunitaria identificables por el eco-turista y que permitan determinar la preferencia por un destino de ecoturismo y analice la intención de retorno.

Por lo anterior con este estudio se provee de información sobre la importancia de la participación de los factores de sustentabilidad de la comunidad en el desarrollo y permanencia de destinos de ecoturismo, por lo que los resultados obtenidos contribuyen a la literatura existente con indicadores de sustentabilidad en la preferencia del visitante a destinos de ecoturismo. Los resultados son importantes para los desarrolladores de esta alternativa de turismo y para los estudiosos de la importancia de la cultura como elemento para definir el desarrollo sustentable. En este documento se presenta organizada la información como sigue. En la sección de revisión de literatura se presenta una revisión de los conceptos y estudios sobre ecoturismo y sustentabilidad, en la que se incluye el análisis de indicadores. En el apartado de metodología se integran la descripción de la población y la muestra, la definición de las variables, la estructura del cuestionario empleado y el análisis factorial. En los resultados podrá apreciar tablas para facilitar el resumen de los datos y la explicación de los mismos en comparación con el objetivo planteado. En conclusiones y limitaciones se comparan los resultados con la literatura revisada y se mencionan los alcances y posible continuidad de esta línea de investigación.

## REVISIÓN DE LITERATURA

La sustentabilidad es un concepto tratado desde diversas perspectivas y atrajo interés a partir de la publicación de nuestro futuro común o llamado Informe Brundland en 1972. El término desarrollo sustentable es una propuesta para la adecuación del modelo económico a acciones de cuidado del ambiente. A partir del mismo se aprecian posiciones discursivas desde alguno de los tres ejes: Económico, Ambiental, Social, sin embargo, la propuesta emanada de lo social contempla los elementos culturales como necesarios para aproximarse al desarrollo sustentable. De acuerdo a Díaz (2004), los aspectos culturales son observados desde la perspectiva de la comunidad. En la comunidad se practica la sustentabilidad sin tener que entender conceptos escritos. La sustentabilidad comunitaria muestra la visión integradora del hombre con la naturaleza. Situación que se ha demostrado desde la oralidad en siglos de armonía y respecto del hombre con el ambiente y la cultura.

Para Martínez (2003) la resistencia de las comunidades estriba en su cosmovisión de pertenencia con el todo y por evitar la visión fragmentada del hombre con la naturaleza. La sustentabilidad desde la comunidad es un continuum presente en la cotidianidad, el cual puede verse trastocado con la presencia de cambios originados por el desarrollo, sin embargo, las experiencias exitosas de ecoturismo en México (SECTUR, 2006), permiten contar con elementos para analizar la posibilidad de armonía entre el desarrollo y los elementos comunitarios. En los textos de Martínez (2003) (Comunalidad y Desarrollo) y (Robles Hernández & Cardoso Jiménez, 2009), se encuentran las características que definen la sustentabilidad de las comunidades y en Velázquez-Sánchez y Solana (2013) los indicadores y operacionalización de los mismos.

El ecoturismo de acuerdo a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT, 2009), es la alternativa de turismo que se caracteriza por el desarrollo de actividades de recreación en entornos naturales con la vigilancia necesaria para la protección del ambiente y el respeto a las expresiones culturales de los habitantes de las comunidades anfitrionas. Para la Secretaría de Turismo de México (SECTUR, 2010), el ecoturismo es definido como una alternativa del turismo tradicional con el agregado de ofrecer al visitante la apreciación del medio natural y la convivencia con la comunidad para observar la cultura de la mismas. La SECTUR define los elementos de medio natural que deben contemplar los destinos de ecoturismo.

Desde una perspectiva económica, para Daltabuit-Godás y Valenzuela-Valdivieso (2010), el ecoturismo es “una opción planteada para alcanzar el desarrollo sustentable con la participación directa de la comunidad rural organizada”, para aprovechar racional y adecuadamente el patrimonio natural y cultural. Desde la perspectiva de la comunidad, para Martínez (2003), desarrollo y comunidad se aprecian como dos conceptos con la imposibilidad de coincidencia, sin embargo, define la estrategia de adecuación de las comunidades para permanecer como tal, a pesar de los cambios que origina el desarrollo. Al respecto Coca-Pérez (2007) menciona que para estudiar el ecoturismo y la sustentabilidad es importante considerar el análisis de lo comunitario, por lo que cualquier estudio debe tomar en cuenta la determinación histórica, la evolución en el contexto territorial concreto y la situación actual de las comunidades para poder comprender su cosmovisión. De acuerdo al CESTUR (2010), la riqueza en biodiversidad y el servicio durante todo el año son ventajas que han permitido el crecimiento del segmento de ecoturismo en México. Las actividades con mayor potencial para crecer son la observación de ecosistemas, la caminata y el ciclismo de montaña y los visitantes de 127 de los destinos observados manifestaron preferir estar cerca de asentamientos rurales, que se realicen prácticas de conservación del ambiente y de convivencia con los habitantes locales (CESTUR, 2010). Al respecto en los resultados del estudio realizado por Rainforest Alliance (2013), el 84% de clientes de Expedia, manifestaron estar interesados en destinos sustentables y dispuestos a pagar 5% más por la diferencia y el 59% de los visitantes de la empresa Travelocity manifestaron que alguna distinción de cuidado del ambiente tendría influencia para escoger un destino

para esparcimiento. De acuerdo a estudios de caso de la Sociedad Internacional de Ecoturismo, la practica del ecoturismo tiene el potencial de ayudar en la conservación de los espacios naturales, el alivio a la pobreza, la salud y el bienestar de las comunidades locales (TIES, 2013).

En la literatura consultada para este estudio se observó que no existen estudios que analicen la contribución de los factores culturales como elemento del desarrollo sustentable, en particular en esta investigación se identificaron y analizó el agrupamiento de las categorías e indicadores de sustentabilidad observables en las actividades de ecoturismo y como estos contribuyen en la preferencia y la manifestación de regresar a destinos eco-turísticos.

## METODOLOGÍA

En esta investigación se analizó medio natural y sustentabilidad en los servicios y actividades de ecoturismo en 80 comunidades indígenas de México. Se entrevistó a profundidad (fenomenología) a ochenta expositores durante el “1er. Encuentro Nacional de Ecoturismo Indígena 2012”. La entrevista se estructuró con base a indicadores de las variables medio natural SECTUR (2010) y sustentabilidad (comunalidad) desarrolladas por Velázquez-Sánchez y Solana (2013). En la Tabla 1 se muestran las cuatro categorías con los indicadores de las dos variables incluidas para este análisis, sustentabilidad y medio natural. Se realizó la definición operacional de las variables: Sustentabilidad de la comunidad (comunalidad). Esta variable se definió con base a las categorías contempladas por Martínez (2003) y desarrolladas en indicadores por Velázquez-Sánchez y Solana (2013); Cultura propia, Adecuación, Cultura y Tecnología propia. La variable medio Natural. Se definió por las acciones de conservación, prevención, cuidado y reglamentación manifestados en los destinos de ecoturismo de acuerdo a como lo define SECTUR (2010).

Tabla 1: Operacionalización de las Variables Sustentabilidad y Medio Natural

VARIABLE	CATEGORIAS	INDICADORES
Sustentabilidad	• Cultura propia	Tecnología. Conocimiento. Producción y Normatividad Social. Originalidad
	• Adecuación	Valores Armonía Medicina Comida
	• Cultura	Creatividad Cosmovisión Materiales
	• Tecnología propia	Herramientas Relación hombre-tierra
Medio Natural	• Conservación	Limpieza Programa de reforestación Empleo de insumos naturales Manejo de basura
	• Prevención	Programa de prevención Campañas Educación
	• Cuidado	Señalamientos Brigadas Vigilancia
	• Reglamentación	Reglamentos Folletos Tripticos informativos

*En la tabla 1: Se presenta la operacionalización de las dos variables incluidas en el análisis. Por una parte la sustentabilidad considerando cuatro de las categorías que mencionan (Comunalidad y Desarrollo) y (Robles Hernández & Cardoso Jiménez , 2009) y con los indicadores diseñados por la autora de este trabajo. En la variable medio natural se incluyen las categorías que considera la Secretaria de Turismo para proyectos de ecoturismo (Conservación, prevención, cuidado y reglamentación). Fuente Elaboración propia*

### Diseño de la Entrevista

Para la colecta de la información se diseño una entrevista estructurada. Las preguntas incluidas en la entrevista se formularon con base en los indicadores desarrollados para las variables *sustentabilidad* y *medio natural*. La entrevista se realizó a promotores de destinos de ecoturismo. En la Tabla 2, se

presentan los datos de la muestra de 86 participantes de los 106 que integran el padrón de la CDI (2013) en trece estados de la república mexicana: Campeche, Colima, Chiapas, Durango, Estado de México, Hidalgo, Michoacán, Morelos, Nayarit, Oaxaca, Querétaro, Quintana Roo y Veracruz. Como se puede observar en la Tabla 2, el estado con más destinos eco-turísticos fue Veracruz con 12, le siguió el Estado de México con 10 y Chiapas con 9 destinos.

Tabla 2: Diseño de Muestra de Prestadores de Servicios de Ecoturismo en México

ESTADO	DESTINOS DE ECOTURISMO	PORCENTAJE
Campeche	7	8.75%
Colima	5	6.25%
Chiapas	9	11.25%
Durango	1	1.25%
Estado de México	10	12.25%
Hidalgo	6	7.50%
Michoacán	3	3.76%
Morelos	5	6.76%
Nayarit	8	10.00%
Oaxaca	4	5.00%
Querétaro	7	8.75%
Quintana Roo	3	3.75%
Veracruz	12	15.00%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

En esta tabla 2: Se puede apreciar la distribución de los prestadores de servicios de ecoturismo incluidos en la encuesta para analizar el efecto del ecoturismo en la sustentabilidad de las comunidades indígenas localizadas los estados que cuentan con el apoyo para el desarrollo de ecoturismo indígena por parte de la Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas en México. Se anota el porcentaje que representaron en el total de la población incluida en este estudio y que permite observar la distribución en el territorio nacional. Fuente elaboración propia.

### Análisis de los Datos

Con los datos de las entrevistas, se procedió a integrar una base de datos, primero se codificaron los datos con relación a los indicadores y se capturaron en hoja de cálculo. Se empleó la herramienta de filtros para obtener información referente a los servicios que ofrecen los destinos de ecoturismo encuestados. Como se planteo en esta investigación, se analizaron *indicadores de sustentabilidad (comunalidad)*, y de medio natural contenidos en los destinos de ecoturismo localizados en trece estados de la república mexicana. Se realizó el análisis factorial a los datos obtenidos y se observaron los siguientes.

### RESULTADOS

En la Tabla 3 se presentan los datos del análisis factorial. Como se puede observar para la *variable sustentabilidad* los factores/categorías que resultaron fueron: *Cultura Propia* con cuatro elementos (tecnología, conocimiento, producción y normatividad); *Adecuación* con dos elementos (originalidad y valores); *Cultura* con cuatro elementos (medicina, comida, creatividad y cosmovisión) y *Tecnología Propia* con tres elementos (materiales, herramientas y relación hombre-tierra). Para la variable *medio natural* los resultados mostraron la agrupación en los factores *conservación* con tres elementos (limpieza, programa de reforestación y manejo de basura) y *cuidado con dos elementos (señalamientos y vigilancia)*.

Los resultados de este estudio coinciden con el estudio realizado por Velázquez-Sánchez y Solana en 2013 porque se reflejaron las mismas categorías de sustentabilidad: Cultura, Cultura propia, Adecuación y Tecnología propia, solo difiere en el indicador armonía que no valido para este estudio. Con respecto a la variable medio natural solo validaron las categorías Conservación y Cuidado por lo que el resultado difiere de las categorías consideradas por la SECTUR (2010) en las que incluye además prevención y regulación.

Tabla 3: Factores de Sustentabilidad y Medio Natural Manifiestos en los Servicios de Ecoturismo en México

VARIABLE	CATEGORIAS	INDICADORES
Sustentabilidad	Cultura propia	Tecnología. Conocimiento. Producción Normatividad Social.
	Adecuación	Originalidad Valores Medicina
	Cultura	Comida Creatividad Cosmovisión
	Tecnología propia	Materiales Herramientas Relación hombre-tierra
Medio Natural	Conservación	Limpieza Programa de reforestación Manejo de basura
	Cuidado	Señalamientos Vigilancia

En la tabla 3 se pueden observar las variables Sustentabilidad y Medio Natural, con los factores resultado del análisis factorial practicado a los datos de las ochenta entrevistas realizadas a expositores de destinos ecoturísticos localizados en trece estados de la república mexicana. El análisis factorial resultó en cuatro factores para la variable sustentabilidad consistente con los resultados de Velázquez-Sánchez y Solana (2013) y dos factores para la variable medio natural resultado que difiere con las categorías propuestas por la SECTUR (2010). Los indicadores de cada una de las variables se puede apreciar con detalle en esta tabla. Fuente. Elaboración propia.

El los resultados se observó que existe la presencia de los indicadores de sustentabilidad comunitaria y de medio natural en los destinos de ecoturismo evaluados e incluidos en este estudio. De acuerdo a las perspectivas de SEMARNAT (2009) y de la SECTUR (2010) para medio natural si se identifican, en la muestra observada, las categorías de conservación y cuidado en los destinos eco-turísticos de los nueve estados participantes, sin embargo, no se apreció la presencia de las categorías preservación y reglamentación. Con respecto a la variable sustentabilidad comunitaria si se observó la presencia de las cuatro categorías definidas por Martínez (2003) y los indicadores desarrollados por Velázquez-Sánchez y Solana (2013) resultados que se detallan en la Tabla 4 por estado y con los elementos de sustentabilidad y medio natural. En los estados mexicanos que se caracterizan por contar con comunidades indígenas como Oaxaca, Michoacán, Chiapas y Campeche, se destaca la presencia de indicadores de sustentabilidad en la prestación del servicio de ecoturismo a diferencia de estados como Durango y Querétaro dos entidades con menor número de grupos indígenas.

Los destinos eco-turísticos con participación de los habitantes de las comunidades anfitrionas en la prestación de servicios y administración de los recursos son precisamente los que más elementos de las categorías de sustentabilidad comunitaria manifestaron. Con respecto a las categorías de medio natural, no se observó diferencia entre los trece estados participantes en este estudio porque manifestaron las categorías de conservación y cuidado y no mencionaron prevención y reglamentación.

## CONCLUSIONES

Los resultados permiten observar que a diferencia de los servicios turísticos tradicionales, el ecoturismo en comunidades indígenas ha logrado integrar los aspectos de comunalidad a los servicios que ofrecen, los resultados coinciden con Velázquez-Sánchez y Solana (2013). Los sitios de ecoturismo evaluados en esta investigación permiten concluir que el ecoturismo indígena es una forma de adecuar a la comunidades al desarrollo y probar la estrategia de resistencia llamada adecuación.



Tabla 4: Indicadores de Sustentabilidad Observados en la Prestación de Servicios de Ecoturismo en 13 Estados de la República Mexicana

ESTADO	SUSTENTABILIDAD	MEDIO NATURAL
	CATEGORIA/ELEMENTOS	CATEGORIA/ELEMENTO
Campeche	Cultura propia (conocimiento) Adecuación (originalidad, valores) Cultura (medicina, comida, cosmovisión) Tecnología propia (materiales, relación hombre-tierra)	Conservación (limpieza, manejo de basura) Cuidado (señalamientos, vigilancia)
Colima	Cultura (comida) Tecnología propia (materiales)	Conservación (limpieza y manejo de basura) Cuidado (señalamientos y vigilancia)
Chiapas	Cultura propia (conocimiento, normatividad social) Adecuación (originalidad, armonía)	Conservación (reforestación, manejo de basura) Cuidado (vigilancia)
Durango	Tecnología propia (materiales, herramientas)	Conservación (limpieza, reforestación) Cuidado (señalamiento, vigilancia)
Estado de México	Cultura propia (conocimiento, producción) Adecuación (armonía) Cultura (comidad, creatividad) Tecnología propia (materiales)	Conservación (limpieza, reforestación) Cuidado (señalamiento, vigilancia)
Hidalgo	Cultura propia (conocimiento, producción) Adecuación (valores, armonía) Cultura (comida, creatividad) Tecnología propia (materiales, herramientas)	Conservación (limpieza, manejo de basura) Cuidado (señalamiento, vigilancia)
Michoacán	Cultura propia (tecnología, conocimiento, producción, normatividad social) Adecuación (originalidad, valores, armonía) Cultura (medicina, comida, creatividad, cosmovisión) Tecnología propia (materiales, herramientas, relación hombre-tierra)	Conservación (limpieza, reforestación, manejo de basura) Cuidado (señalamiento, vigilancia)
Morelos	Tecnología propia (materiales, herramientas)	Conservación (limpieza, reforestación, manejo de basura) Cuidado (señalamiento, vigilancia)
Nayarit	Cultura propia (tecnología, conocimiento, producción, normatividad social) Adecuación (originalidad, valores, armonía) Cultura (medicina, comida, creatividad, cosmovisión) Tecnología propia (materiales, herramientas, relación hombre-tierra)	Conservación (limpieza, reforestación, manejo de basura) Cuidado (señalamiento, vigilancia)
Oaxaca	Cultura propia (tecnología, conocimiento, producción, normatividad social) Adecuación (originalidad, valores, armonía) Cultura (medicina, comida, creatividad, cosmovisión) Tecnología propia (materiales, herramientas, relación hombre-tierra)	Conservación (limpieza, reforestación, manejo de basura) Cuidado (señalamiento, vigilancia)
Querétaro	Tecnología propia (materiales, herramientas, relación)	Conservación (limpieza, reforestación, manejo de basura) Cuidado (señalamiento, vigilancia)
Quintana Roo	Cultura propia (tecnología, conocimiento) Adecuación (armonía) Cultura (medicina, comida, creatividad, cosmovisión) Tecnología propia (materiales, herramientas, relación hombre-tierra)	Conservación (limpieza, reforestación, manejo de basura) Cuidado (señalamiento, vigilancia)
Veracruz	Cultura propia (tecnología, conocimiento) Adecuación (valores, armonía) Cultura (medicina, comida, creatividad, cosmovisión) Tecnología propia (materiales, herramientas, relación hombre-tierra)	Conservación (limpieza, reforestación, manejo de basura) Cuidado (señalamiento, vigilancia)

En la tabla 4 se pueden observar los resultados del análisis realizado a los servicios que prestan los promotores de sitios de ecoturismo en trece estados de la república mexicana. Como se observa todos los estados manifiestan que integran a sus servicios los aspectos de comunalidad y los elementos del medio natural. La frecuencia de los indicadores se observa más en estados diferenciados con vocación turística y con población indígena importante. Los estados con más presencia de indicadores de comunalidad son Oaxaca, Michoacán, Chiapas y Campeche. Los resultados permiten establecer que los sitios ecoturísticos en comunidades indígenas si incluyen a la comunalidad. Fuente. Elaboración propia.

A diferencia de los resultados observados en el estudio del turismo del CESTUR (2010), los sitios con ecoturismo si orientan sus servicios a turistas interesados en contemplar en medio natural y convivir con los habitantes de la comunidad, lo que permite probar que también coinciden con los aspectos de medio natural considerado por la Secretaria de Turismo (SECTUR, 2001). Con respecto a la sustentabilidad comunitaria en este estudio se probaron las categorías mencionadas por Floriberto Díaz (Robles Hernández & Cardoso Jiménez, 2009) y Jaime Martínez Luna (Comunalidad y Desarrollo) como elementos de sustentabilidad pueden ser la forma de comprender como se pueden adecuar el desarrollo y la comunalidad a través de la implementación de sitios de ecoturismo que garanticen la inclusión de los

elementos de la comunidad y el medio natural. Los resultados vertidos en este documento contribuyen al estudio del ecoturismo de una forma empírica aporta datos y prueba indicadores para desarrollar índices de evaluación del sector y para la planificación de sitios de ecoturismo.

Las limitaciones de los resultados obtenidos en esta investigación, se deben a las características de la muestra, pues solo incluye a quienes acudieron al evento “1er encuentro nacional de ecoturismo indígena”. Falta revisar los proyectos que no asistieron y los tipos alternativos de ecoturismo, es decir el que no se encuentra en comunidades indígenas. También se pueden revisar en su lugar de origen.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Coca, P. y Ruíz B. (2007), “Turismo Comunitario en Ecuador”. Working Paper: Ministerio de Turismo de Ecuador. Quito, Ecuador.

CDI (2012), Ecoturismo indígena en México. Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. [www.cdi.gob.mx](http://www.cdi.gob.mx)

Daltabuit-Godás y Valenzuela-Valdiviezo (2010), Expectativas para el ecoturismo. Oportunidades y retos. Reporte técnico. Universidad de Valencia.

Díaz, G. F. (2004), “Cien preguntas para entender la comunalidad”. CONACULTA. México.

INEGI (2013), Producto interno bruto por sector. Instituto nacional de geografía e informática. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

CESTUR-ITAM (2010), Informe sobre la evaluación del ecoturismo y turismo de aventura en México. Centro de estudios superiores en turismo. México.

Martínez, L. J. (2003), “Comunalidad y Desarrollo”. Culturas populares e indígenas. Gobierno del estado de Oaxaca.

Rainforest Alliance (2013), “El interés del turista en los destinos sustentables”. Informe anual de Rainforest Alliance. México.

Robles- Hernández, S. & Cardoso Jiménez, R. (2009), Floriberto Díaz. Escrito (Vol. 1). México, México: UNAM.

SECTUR (2006), “Experiencias exitosas de destinos de ecoturismo”. [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx), consulta del día enero 10 de 2013.

SECTUR (2010), “El turismo en México. Situación y perspectivas”. [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx), consulta del día enero 10 de 2013.

SECTUR (2012), “Destinos de ecoturismo en México”. [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx), consulta del día enero 10 de 2013.

SEMARNAT (2009), Convocatoria para certificación de destinos de ecoturismo. [www.semarnat.gob.mx](http://www.semarnat.gob.mx) consultada 31 de febrero 2013.

TIES (2013), “Reporte anual del ecoturismo”. Sociedad Internacional de Ecoturismo. [www.ties.org.com](http://www.ties.org.com)

Velázquez-Sánchez R. y Solana V. O. (2013), “La sustentabilidad de las comunidades indígenas de Oaxaca y los servicios microfinancieros”. Memorias del segundo congreso internacional de investigación, desarrollo sustentable y entorno cultural del área económico administrativa. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca.

## **RECONOCIMIENTO**

Los autores agradecemos a la Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca y a IBFR por participar en este reconocido evento.

## **BIOGRAFÍA**

Rosa María Velázquez Sánchez es Doctora en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional por el Instituto Tecnológico de Oaxaca. Profesora de tiempo completo de la UABJO, adscrita a la cátedra de tesis y pensamiento crítico. Se le puede contactar en Facultad de Contaduría y Administración. Ciudad Universitaria. Oaxaca de Juárez, Oaxaca. Correo electrónico [romavesa205@yahoo.com.mx](mailto:romavesa205@yahoo.com.mx)

Omar Raúl Solana Vásquez es Maestro en Administración por el Instituto Tecnológico de Oaxaca. Profesora de tiempo completo de la UABJO, adscrito a la cátedra de mercadotecnia. Se le puede contactar en Facultad de Contaduría y Administración. Ciudad Universitaria. Oaxaca de Juárez, Oaxaca. Correo electrónico [solana\\_3123@hotmail.com](mailto:solana_3123@hotmail.com)

Jesús Gómez-Velázquez es estudiante de la licenciatura en Turismo y Desarrollo Sustentable y colabora en el equipo de investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la UABJO. Se le puede contactar en Facultad de Contaduría y Administración, Ciudad universitaria. Oaxaca de Juárez Oaxaca. Correo electrónico [agame\\_velasquez@hotmail.com](mailto:agame_velasquez@hotmail.com)



# PERCEPCIONES DE RELACIONISTAS PROFESIONALES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Elizabeth Robles, Universidad de Puerto Rico

## RESUMEN

*El Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development, 2008) propone la siguiente definición de responsabilidad social corporativa basado en las ideas del modelo del público de interés (stakeholder): “la responsabilidad social corporativa es la conducta ética de una compañía hacia la sociedad, esto es, la gerencia actuando responsablemente en sus relaciones con otros “stakeholders” que tienen legítimo interés en el negocio.” El propósito de este estudio es exponer las percepciones que poseen los relacionistas profesionales sobre la responsabilidad social de una organización, cómo se afecta la imagen de la empresa al utilizarla, qué objetivos las compañías persiguen al tener prácticas de responsabilidad social y qué procesos son empleados por las empresas para implementarla. Los relacionistas profesionales están de acuerdo que las corporaciones mejoran su habilidad de lograr sus metas tradicionales (ganancias) si establecen metas de responsabilidad social; que la gerencia debe de actuar consistentemente en el mejor interés del público, y no sólo cuando es conveniente hacerlo; y que las corporaciones tienen que tratar de calcular el impacto social de sus decisiones de gran importancia, antes de implementar políticas o de tomar acción. Este estudio aporta al conocimiento de estrategias y prácticas de responsabilidad social corporativa.*

**PALABRAS CLAVE:** Responsabilidad Social Corporativa, Relacionista Público, Imagen Corporativa

## PERCEPTIONS OF PUBLIC RELATIONS PRACTITIONERS ABOUT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

### ABSTRACT

*The World Business Council for Sustainable Development (2008) proposes the following definition of corporate social responsibility based on the ideas of the stakeholder model: "Corporate social responsibility is the ethical behavior of a company toward society, that is, management acting responsibly in its dealings with other stakeholders who have a legitimate interest in the business." The purpose of this study is to present the perceptions held by public relations practitioners on the social responsibility of an organization, how it affects the image of the company by using it, what objectives the companies pursue by having social responsibility practices and what processes are employed by them to implement it. Public relationists agree that corporations improve their ability to achieve traditional goals (profits) if they establish social responsibility goals; that management must consistently act in the best interest of the public, and not just when it is convenient to do so; and that corporations have to try to calculate the social impact of major decisions before implementing policies or taking action. This study contributes to the knowledge of strategies and practices of corporate social responsibility.*

**JEL:** A13, M14

**KEYWORDS:** Corporate Social Responsibility, Public Relation Specialist, Corporate Image

## INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha existido como concepto por más de 70 años. Se practica en muchos países y se estudia en las universidades de todo el mundo. Sin embargo, la RSC no es un concepto universalmente adoptado porque se entiende de manera diferente a pesar de las presiones cada vez mayores para su incorporación a las prácticas comerciales. La falta de una definición clara se complica por el uso de términos ambiguos en las definiciones ofrecidas. Además, existen controversias por parte de los organismos nacionales que legislan, ordenan, o recomiendan la RSC, en cuanto a determinar cuál es la mejor manera de abordar a la alta gerencia de las corporaciones sobre la RSC (Freeman y Hasnaoui, 2011). Las diferencias existentes en la definición no han impedido el desarrollo de la RSC como una sub-disciplina dentro de la educación comercial.

A pesar de la falta de claridad o términos de inclusión entre los autores académicos (Okoye, 2009), numerosas empresas, como Ben & Jerry, Discovery, Microsoft, y Kodak han incorporado la RCS como una necesidad (Jacques, 2010). Éstas y otras organizaciones adoptan y practican la RSC utilizando definiciones individuales de numerosos componentes. Estas definiciones incluyen trabajo voluntario, prestar asistencia a las personas en necesidad, promover la conciencia ambiental y la lucha contra el VIH/SIDA, apoyar a la comunidad local y a sus causas y contribuir monetariamente a la comunidad de manera complementaria a los objetivos de la organización (Jacques, 2010). Otras definiciones incluyen la aplicación de la RSC en el cambio climático y en la academia, el activismo para promover la RSC, la ética en las empresas, la tecnología limpia, la diversidad y los recursos humanos, el medio ambiente, la cadena de suministro y el comercio justo, los productos y servicios verdes, la salud y el bienestar, los derechos humanos, la filantropía y las contribuciones corporativas, la energía renovable, informes de investigación y publicaciones sobre RSC, inversión socialmente responsable, sostenibilidad, y asuntos laborales (Freeman y Hasnaoui, 2011).

En el 2010, a pesar de la crisis económica reciente, la Comisión Europea de Empresas e Industrias (European Commission Enterprise and Industry, ECEI, 2011) declaró que la RSC es más relevante que nunca y que es un elemento clave en asegurar la confianza a largo plazo del empleado y de los consumidores. De acuerdo a la Comisión Europea de Empresas e Industrias, " la responsabilidad social corporativa puede contribuir de manera significativa a la sostenibilidad y a la competitividad, tanto en Europa como en el mundo." El propósito de este estudio es exponer las percepciones que poseen los relacionistas profesionales sobre la responsabilidad social de una organización, cómo se afecta la imagen de la empresa al utilizar RSC, qué objetivos las compañías persiguen al tener prácticas de RSC y qué procesos son empleados por las empresas para implementar RSC. Las siguientes tres preguntas sirven de base para la investigación.

1. ¿Los profesionales de las relaciones públicas pensarán que las corporaciones mejoran su habilidad de lograr sus metas tradicionales (ganancias) si establecen unas metas más contemporáneas como las de responsabilidad social?
2. ¿Los profesionales de las relaciones públicas pensarán que es importante para la responsabilidad social separarse de convicciones profundas arraigadas y de que la gerencia debe de actuar consistentemente?
3. ¿Los profesionales de las relaciones públicas pensarán que tienen un rol importante en asegurarse de que las corporaciones sean socialmente responsables?

Este estudio aporta al conocimiento de estrategias y prácticas de responsabilidad social corporativa. A continuación se presentan las siguientes secciones: revisión de literatura, imagen corporativa y las relaciones públicas, metodología, procedimiento y limitaciones del estudio, resultados, información demográfica, discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

## REVISIÓN DE LITERATURA

El Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sostenible (2008) propone la siguiente definición de RSC basado en las ideas del modelo del público de interés (stakeholder): “la responsabilidad social corporativa es la conducta ética de una compañía hacia la sociedad, esto es, la gerencia actuando responsablemente en sus relaciones con otros “stakeholders” que tienen legítimo interés en el negocio.” RSC es el compromiso continuo, por las empresas, de conducirse éticamente y de contribuir al desarrollo económico a la vez que mejoran la calidad de vida de la comunidad local y de la sociedad en general (Demetriou Et al., 2009). La RSC es un concepto donde las empresas integran, voluntariamente, sus inquietudes sociales y ambientales con las operaciones corporativas en su interacción con sus públicos de interés (Islam y Deegan, 2010). Las iniciativas voluntarias de negocios en forma de prácticas de RSC juegan un rol clave en contribuir al desarrollo sostenible del potencial de un país (Beise-Zee, 2011).

La RSC es actualmente, un concepto global y un rasgo prominente de los negocios internacionales. Las corporaciones siempre han tenido obligaciones con las sociedades en las cuales operan. Las consecuencias negativas de la globalización, tales como el aumento en la desigualdad social, la disparidad en ingresos, el surgimiento de problemas ambientales globales y el uso de países en desarrollo para las operaciones diestras (outsourcing), ha llevado a que las empresas tomen responsabilidad de su impacto en la sociedad y a exigir protección contra las fuerzas no reguladas del mercado (Moon y Vogel, 2008).

Existe un debate de cuándo, realmente, surgió el concepto de responsabilidad social de las empresas. Muchos historiadores concuerdan que todo comenzó en las décadas de 1960's y 1970's con el periodo de protestas en Estados Unidos y los movimientos de grupos ambientales, de derechos humanos y de derechos del consumidor. El mayor reto de las organizaciones estriba en entender las diversas definiciones de responsabilidad social. Hoy día, existe un consenso sólo con relación a las responsabilidades sociales de aquellas corporaciones que venden sus acciones en el mercado libre. El reto para estas organizaciones es definir qué es lo que sirve al interés del público y cumple a su vez, con las exigencias de los accionistas y con los requerimientos del gobierno. Broom (2009) incluye la siguiente lista que debe cumplir una corporación pública.

1. Proveer una fuente estable de empleo, con un compromiso visible hacia la diversidad en el reclutamiento, ascenso, y recompensa de los trabajadores en todos los niveles.
2. Operar con ganancias y proveer a los accionistas un rendimiento en la inversión razonable.
3. Establecer y cumplir con objetivos estratégicos que provean un crecimiento a largo plazo y competitividad.
4. Voluntariamente cumplir con o exceder las regulaciones del gobierno con relación a la salud, la seguridad y el ambiente.
5. Separar una cantidad razonable de los ingresos anuales para propósitos filantrópicos.
6. Mantener estándares operacionales comparativos en cada país donde la compañía haga negocios.
7. Participar activamente en los procesos de política pública que afectan a la compañía, a su industria y a otros grupos de interés (stakeholders) que forman parte del interés público.

Muthuri y Gilgert (2010) definen la responsabilidad social corporativa (RSC) como la obligación de las compañías al desarrollo de sus públicos de interés (stakeholders) y a impedir y corregir cualquier consecuencia negativa causada por sus actividades de negocios. En esencia la RSC se refiere al rol y

responsabilidades de las compañías en la sociedad. La RSC se relaciona con aquellas empresas que deciden ir más allá de los requerimientos legales, intentando reconciliar las obligaciones económicas así como las expectativas sociales y ambientales. Hoy día más y más compañías reconocen la necesidad de mejorar sus relaciones con sus públicos claves y con la comunidad en general adoptando e implementando prácticas de RSC (Scalet y Kelly, 2010).

### Imagen Corporativa y las Relaciones Públicas

La identidad corporativa se refiere a la auto presentación de la compañía que consiste en las señales ofrecidas por la organización a través de su conducta, comunicación y símbolos. Estas señales son recibidas por varios grupos, tanto interna como externamente, y se convierten en percepciones de actitudes sobre la organización que constituyen la “imagen” de la compañía (Demetriou Et al., 2009). Una imagen corporativa positiva es el cimiento del éxito corporativo, que puede ser un incentivo para la venta de productos, el reclutamiento de los mejores empleados y la atracción de inversionistas, y puede actuar como ventaja competitiva (Green y Pelozo, 2011). Las relaciones públicas ayudan a las organizaciones a anticipar y a responder a las percepciones y opiniones públicas; a nuevos valores y estilos de vida; a cambios en el electorado y en los cuerpos legislativos; y a otros cambios en el ambiente político y social (Dardis y Haigh, 2008). Sin unas relaciones públicas efectivas, las organizaciones tienden a ser insensibles a los cambios que ocurren en su entorno y pueden llegar a tornarse disfuncionales en su ambiente (Broom, 2009).

El profesional de relaciones públicas es el que, en muchos casos, interpreta las reacciones y preocupaciones del público. Los análisis para determinar dichas preocupaciones y opiniones del público provienen de diversas fuentes, por Ej. Se pueden administrar encuestas, analizar los editoriales de la prensa, evaluar el discurso de las noticias acerca de la organización, evaluar las conversaciones sobre la empresa en los medios cibernéticos, (chats, blogs, emails, facebook), analizar los rumores internos de los empleados al hablar de preocupaciones y oportunidades en la empresa, etc. (Lee y Yong, 2009). Los profesionales de relaciones públicas que ayudan a las organizaciones a establecer y a mantener relaciones mutuamente beneficiosas entre la empresa, sus públicos de interés y la sociedad en general, cumplen con una función administrativa esencial que tiene un impacto enorme en la sociedad (Moon y Vogel, 2008). Estos profesionales estimulan la responsabilidad social en las organizaciones y promueven el rol esencial de las relaciones públicas que es mantener un orden social (Broom, 2009).

## **METODOLOGÍA**

Este estudio es de tipo descriptivo. Para esta investigación participaron, por disposición, 58 profesionales de las relaciones públicas, la mayoría miembros de la Asociación de Relacionistas Profesionales de Puerto Rico. El instrumento utilizado es la escala de Ryan, M. (1986). Éste se administró en enero a mayo de 2011. El mismo posee preguntas cerradas con escalas tipo Likert. La escala se compone de una totalidad de 14 reactivos con un rango de respuestas de 1 al 7 (1= Totalmente en desacuerdo, 7=Totalmente de acuerdo). Del instrumento de Benn, Todd y Pendleton (2010) que consiste de preguntas abiertas para entrevistas profundas con relación a RSC se utilizó la siguiente pregunta: ¿Qué rol usted cree que juegan las relaciones públicas en la responsabilidad social de su organización? Además, se incluyó una sección de preguntas demográficas e información sobre el tipo de organización para los cuales trabaja el participante, tipo de industria, tamaño y número de empleados.

### Procedimiento

Se contactaron a los relacionistas públicos para invitarlos a participar en esta investigación, a través de la Asociación de Relacionistas Profesionales de Puerto Rico por vía telefónica y por correo electrónico. Los relacionistas profesionales que mostraron interés en participar en la investigación fueron contactados



para establecer fecha, lugar y hora a la cual se le administraría el cuestionario. El procedimiento a seguir en la administración del cuestionario fue auto administrar el mismo para asegurarle la privacidad al participante. Se dejó al participante la hoja de consentimiento informado junto con el cuestionario en un sobre sellado para que la persona lo contestara y lo devolviera en el mismo. Los datos se analizaron mediante tabulaciones de frecuencias utilizando el programa SPSS. Como la muestra es de 58 personas solamente, no se determinaron diferencias significativas entre los grupos. En el análisis cualitativo se clasificaron los datos en 6 categorías.

### Limitaciones del Estudio

El estudio tiene una muestra pequeña. Con el poco tiempo libre que tienen estos profesionales fue difícil que respondieran a las llamadas telefónicas y que contestaran los cuestionarios. Además, esta es una muestra seleccionada por disposición, no probabilística, por lo tanto, los resultados se ciñen a la misma. La definición del concepto de RSC y su aplicación en las empresas está claramente definido por El Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development, (2008). Éste se refiere sólo a las corporaciones públicas que venden sus acciones al público en general. No existe consenso en cuanto a la definición y la aplicación para empresas que no vendan sus acciones públicamente. Si la organización donde el relacionista profesional trabaja no es pública, se esperaría falta de uniformidad en cuánto a la definición y la aplicación del concepto de RSC.

## **RESULTADOS**

### Información Demográfica

La muestra consiste de 58 participantes, 34 mujeres (63%) y 20 hombres (37%), cuatro personas no contestaron la pregunta. Sus edades fluctúan desde 20 años hasta 64 años. Aproximadamente el 54% tiene ingresos mayores de \$45,000. La mayoría posee un bachillerato (53%) y una maestría (40%), con concentraciones en mercadeo, publicidad, relaciones públicas, gerencia y comunicaciones, entre otras. Casi la mitad son casados (46%), un 39% son solteros y un 11% son divorciados. Un diez y nueve por ciento de los participantes son especialistas en relaciones públicas, un 12% son gerentes, un 12% son especialistas en comunicaciones y un 12% son dueños de negocios, 10% son ejecutivos de cuentas y 9% son asistentes de ejecutivos de cuentas. Los años de experiencia en el puesto fluctúan desde 5-31 años. Trabajan para agencias de relaciones públicas (39%), corporaciones (14%), organizaciones sin fines de lucro (9%), gobierno (5%), consultores independientes (4%), y organizaciones relacionadas a la educación (4%). El número de empleados en la organización donde trabajan fluctúa entre 1 a 100 empleados (91%) y más de 100 empleados (8%).

A continuación se presentan las contestaciones de las preguntas abiertas: ¿Qué rol usted cree que juegan las relaciones públicas en la responsabilidad social de su organización? Y Comentarios o pensamientos adicionales sobre el tema de las relaciones públicas y la responsabilidad social. Luego se presentan los resultados de las preguntas cerradas relacionadas con los procesos y prácticas de responsabilidad social corporativa del instrumento de Muthuri y Gilbert (2010). En la pregunta abierta sobre el rol que juegan las relaciones públicas en la responsabilidad social de la organización, 40 participantes contestaron la misma, (40/58= 69%). En las respuestas a la pregunta se observaron seis categorías (Tabla 1).

Tabla 1: Rol de las Relaciones Públicas en la RSC

Categorías	n =40	Por ciento
1. Promover la comunicación con sus clientes y su comunidad interna.	10	25%.
2. Promover la imagen de la empresa.	8	20%.
3. La integración de la RSC como parte importante de su plataforma de trabajo.	7	17.5%.
4. La RSC toma un rol pasivo o mínimo.	7	17.5%.
5. La RSC toma un rol importante o protagónico.	5	12.5%.
6. Otros	3	7.5 %.

*Esta tabla muestra las categorías del rol que juegan las relaciones públicas en la responsabilidad social de la organización de acuerdo a 40 participantes. Las categorías aparecen en el orden que más se repitieron. Otros son comentarios que no se agruparon.*

Promover la comunicación con sus clientes y su comunidad interna. Esta categoría incluye los siguientes comentarios:

“Es parte de una disciplina dentro de las comunicaciones integradas, su rol es importante para generar un cambio cultural y social en entes corporativos y nuestra comunidad en general; Las Relaciones Públicas en esta organización permiten que los ciudadanos comprendan, conozcan y entiendan muchos procesos, leyes y reglas; Nuestra organización asesora para que los clientes tomen conciencia sobre la responsabilidad social, además mantiene enteramente unas iniciativas en la comunidad; Un papel muy importante ya que ayuda a influir en las mentes y corazones de los clientes y la responsabilidad que conlleva ser precisos. Rol muy importante ante la comunicación y ética con los empleados, clientes suplidores y ‘partners’ de negocios; Un rol primordial porque es función de RP orientar internamente hacia el logro e implantación de los programas de responsabilidad social. Además, deberá comunicar y orientar a todos los públicos externos interesados o relacionados; Esencial porque con eso es que se logra llamar la atención de los clientes. Es importante que se demuestre al público todo lo que se está haciendo para la sociedad para así también buscar ayuda de la gente tiene que tener un rol importante ya que hay que tener un balance entre negocios y responsabilidad en la compañía; Es mantener a nuestro público informado; responsablemente comunicamos detalladamente los beneficios de nuestros productos; Llevar el mensaje a la comunidad interna y externa sobre logros e impacto alcanzado.” Promover la imagen de la empresa. Esta categoría incluye los siguientes comentarios:

“Mantener la imagen limpia y positiva. Mantener una buena imagen de la organización pero siempre éticamente; Compañía de relaciones públicas con abogados, encargados de limpiar la imagen de grandes empresas. Uno productivo y para enriquecer una imagen. Las relaciones públicas son una herramienta vital para el buen funcionamiento de la empresa a la vez que colabora al crecimiento y a la imagen de la misma. El compromiso social de la empresa que represento ayuda a la comunidad universitaria a sentirse más cerca del personal docente y de nuevas experiencias con los profesores; La buena imagen, la diversidad laboral, las oportunidades y el compromiso que tenga una organización con la comunidad hace que la misma sea exitosa; Relaciones públicas son la base principal para ambas partes, tanto empleados como gerentes de alto rango, se complementan y se dirigen hacia un fin en común, juega un rol importante, debido a que sin ellas nuestra imagen no estaría monitoreada y tan bien parada dentro de la industria.” Integración de la RSC como parte importante de su plataforma de trabajo. Esta categoría incluye los siguientes comentarios:

“Creación de empleos e implementación de nuevas ideas que contribuyen a la industria; Muy importante porque muchas veces depende del relacionista trabajar un plan y ponerlo a correr dentro de la empresa. En nuestra práctica, proponemos el establecimiento de la RSC como plataforma de negocio. Una vez que la empresa/cliente la acepta, procedemos a realizar su auto diagnóstico para evaluar fortalezas, debilidades y oportunidades antes de comenzar una práctica formal de RSC. En nuestra organización creemos vital el papel de las relaciones públicas en el tema de la responsabilidad social y de acuerdo a esto llevamos un programa en la misma empresa para la continuidad de actividades de RS; En ese rol precisamente es donde recae la función principal y fundamental del relacionista público hacia la

organización o empresa; La venta, si no hay relaciones públicas no hay venta; El rol que juegan las relaciones públicas en una organización es lo que básicamente hace que sea una organización.”

La RSC toma un rol pasivo o mínimo. Esta categoría incluye comentarios tales como:

“La influencia de responsabilidad social es mínima, ya que es una agencia de servicio, pero mantenemos la calidad ambiental en los materiales utilizados; No se han establecido programas de responsabilidad social; un rol pasivo; Nosotros como compañía velamos por que las compañías que representamos, estén cubiertas en el área de relaciones públicas; debe tener un rol más protagónico; En este año se está involucrando más este rol de responsabilidad social. Todavía le falta crear responsabilidades a las funciones que se le otorgaron a dicha plaza.”

La RSC toma un rol importante o protagónico. Esta categoría incluye comentarios tales como:

“Uno considerable por ser una agencia relacionista como tal; Importante; Uno de carácter protagónico; Pues mucho, porque las relaciones públicas son prácticamente quienes nos dan trabajo a los artistas gráficos entre otras cosas; Creo que las relaciones públicas son la clave para que la compañía sea exitosa.” Otros. Esta categoría incluye los siguientes comentarios:

“Buscamos lo positivo y al bien; Siempre decir la verdad; En muchas de las organizaciones son los ‘champions’, de mano con la alta gerencia.” En la segunda pregunta abierta: “Si usted tiene algún comentario o pensamiento adicional sobre el tema de las relaciones públicas y la responsabilidad social, favor de incluirla aquí,” contestaron 12 personas. En esta pregunta las respuestas no se dividieron por categorías. La Tabla 2 presenta algunos comentarios.

Tabla 2: Comentarios Adicionales Sobre las Relaciones Públicas y la Responsabilidad Social

---

<p>“La responsabilidad social es relativa, ya que la mayoría de las organizaciones la utilizan como un margen de prevención de pérdidas. La responsabilidad social es algo más que filantropía, va más allá de hacer el bien a la comunidad. Responsabilidad social es una plataforma de negocio que combina el bien social y el crecimiento y bienestar de la empresa. Ambos van de la mano... RSC va sustentando en seis columnas básicas que incluyen áreas específicas del negocio: relaciones con los suplidores, mercadeo y comunicaciones, comunidad, relaciones con los empleados, regulaciones y leyes, y protección del ambiente. Todas esas áreas tienen que tocarse dentro de una plataforma de RSC a fin de que la empresa logre sus objetivos de negocio a la vez que es responsable con las comunidades.</p> <p>Toda empresa debe perseguir tener un plan de responsabilidad social a largo plazo, como mínimo en la comunidad donde opera y promover el apoyar el trabajo voluntario entre sus empleados.</p> <p>Quienes tenemos el privilegio de acceder a las redes de comunicación debemos ser conscientes de nuestras propias responsabilidades, integrando palabras e imágenes para contrarrestar la información entre líneas.</p> <p>Es necesidad de todos y juntos se hace la diferencia.</p> <p>La organización que tiene como base la responsabilidad social tendrá una opinión pública favorable que le dará la reputación y la fuerza para competir o posicionarse como líder en el mercado.</p> <p>Considero que en el Gobierno se debe crear una ley que haga obligatorio que en toda agencia exista una sección de responsabilidad social.</p> <p>Cada vez es más importante que como relacionistas orientemos a nuestros clientes a organizar formalmente un programa de responsabilidad social en sus empresas y organizaciones.</p> <p>Debe haber unión de las relaciones públicas y de la responsabilidad social. Si una compañía es deshonesto redundará en la desconfianza de los clientes y la comunidad en general tanto local como internacional.”</p>
---

---

*Esta tabla presenta comentarios adicionales de los participantes sobre las relaciones públicas y la responsabilidad social.*

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Las categorías más importantes de la pregunta abierta sobre el rol que juegan las relaciones públicas en la responsabilidad social de la organización fueron: promover la comunicación con sus clientes y su comunidad interna, promover la imagen de la empresa e integrar la RSC como parte de la plataforma de su trabajo (Tabla 1). Esto implica que los participantes opinan que las relaciones públicas son un medio para dar a conocer lo que la empresa ha hecho relacionado a las prácticas de responsabilidad social (Kim, Soo-Yeon y Reber, B. H., 2009). En la segunda pregunta abierta relacionada a comentarios adicionales sobre las relaciones públicas y la RSC, los participantes que contestaron, se limitaron a definir la RSC y cómo se complementan ambas (Tabla 2). Señalan además que las personas deben individualmente estar

conscientes de sus propias responsabilidades y apoyar el trabajo voluntario entre los empleados. En la Tabla 3 se presenta la opinión de los participantes sobre los procesos y prácticas de RSC. Las preguntas 1, 2 y 3 se usaron para contestar la primera pregunta de investigación: ¿Los profesionales de las relaciones públicas pensarán que las corporaciones mejoran su habilidad de lograr sus metas tradicionales (ganancias) si establecen unas metas más contemporáneas como las de responsabilidad social? Los siguientes resultados se obtuvieron por cada pregunta.

1) Desarrollar programas que sean buenos para la sociedad, es de provecho, tanto para la empresa como para los ciudadanos (88% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo).

2) Perseguir metas sociales fortalece la habilidad de la empresa de obtener una ganancia justa (80% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo).

3) Una empresa que es socialmente responsable por un largo periodo de tiempo, tiene más credibilidad ante el público que una que no lo es (81% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo).

Al comparar los resultados de estas tres preguntas con el estudio de Ryan (1986) existe concordancia (98%, 77% y 95%, respectivamente), considerando que su muestra fue de 135 participantes y que su estudio fue en el año 1986. A pesar de que han pasado 26 años, los profesionales de las relaciones públicas están de acuerdo que las corporaciones mejoran su habilidad de lograr sus metas tradicionales (ganancias) si establecen metas de responsabilidad social. Esta similitud demuestra la importancia de la RSC para los públicos de interés porque le da una imagen positiva y mayor credibilidad a la empresa.

Las preguntas 4, 5, 6 y 7 se usaron para contestar la segunda pregunta de investigación: ¿Los profesionales de las relaciones públicas pensarán que es importante para la responsabilidad social separarse de convicciones profundas arraigadas y de que la gerencia debe de actuar consistentemente? Los siguientes resultados se obtuvieron por cada pregunta.

4) La responsabilidad social corporativa tiene que surgir de una firma en donde la gerencia tenga una firme convicción de que es importante para las corporaciones el actuar a favor del interés del público (69% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo).

5) En una organización que desea ser socialmente responsable, la Gerencia tiene que actuar consistentemente en el mejor interés del público, y no sólo cuando es conveniente hacerlo (84% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo).

6) La Gerencia tiene que actuar socialmente responsable sin importar cómo sus acciones influyan las ganancias (69% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo).

\*7) Es correcto para un individuo tener un estándar ético en su vida privada y un estándar diferente en lo que respecta a los negocios (sólo un 43% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y un 26% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo; 12% estuvo neutral). (\* Diferencia marcada).

Comparando los resultados de estas cuatro preguntas con el estudio de Ryan (97%, 98%, 63% y 84% en desacuerdo respectivamente), continúa una concordancia moderada entre las preguntas 4-6. La pregunta 7 tiene diferencias marcadas, sólo un 43% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo comparado con el estudio de Ryan, donde el 84% estuvo en desacuerdo. Los profesionales de las relaciones públicas están de acuerdo que la gerencia debe de actuar consistentemente en el mejor interés del público, y no sólo cuando es conveniente hacerlo.

Tabla 3: Preguntas Sobre Procesos y Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (Ryan, 1986)

Proceso o Práctica	Totalmente Desacuerdo 1	Desacuerdo 2	Un poco en desacuerdo 3	Neutral 4	Un poco de acuerdo 5	De acuerdo 6	Totalmente de acuerdo 7	Total
1) Desarrollar programas que sean buenos para la sociedad, es de provecho, tanto para la empresa como para los ciudadanos.	0	0	0	1.75% (1/57)	10.53% (6/57)	29.82% (17/57)	57.89% (33/57)	100%
2) Perseguir metas sociales fortalece la habilidad de la empresa de obtener una ganancia justa.	0	1.72% (1/58)	0	8.62% (5/58)	10.34% (6/58)	34.48% (20/58)	44.83% (26/58)	100%
3) Una empresa que es socialmente responsable por un largo periodo de tiempo, tiene más credibilidad ante el público que una que no lo es.	0	3.45% (2/58)	1.72% (1/58)	3.45% (2/58)	10.34% (6/58)	22.41% (13/58)	58.62% (34/58)	100%
4) La RSC tiene que surgir de una firma en donde la gerencia tenga una firme convicción de que es importante para las corporaciones el actuar a favor del interés del público.	1.72% (1/58)	3.45% (2/58)	3.45% (2/58)	6.90% (4/58)	15.52% (9/58)	18.97% (11/58)	50% (29/58)	100%
5) En una organización que desea ser socialmente responsable, la Gerencia tiene que actuar consistentemente en el mejor interés del público, y no sólo cuando es conveniente hacerlo.	1.72% (1/58)	0	1.72% (1/58)	5.17% (3/58)	6.90% (4/58)	20.69% (12/58)	63.79% (37/58)	100%
6) La Gerencia tiene que actuar socialmente responsable sin importar cómo sus acciones influyan las ganancias.	0	3.51% (2/57)	8.77% (5/57)	7.02% (4/57)	12.28% (7/57)	22.81% (13/57)	45.61% (26/57)	100%
7) Es correcto para un individuo tener un estándar ético en su vida privada y un estándar diferente en lo que respecta a los negocios.	34.48% (20/58)	8.62% (5/58)	6.90% (4/58)	12.07% (7/58)	12.07% (7/58)	3.45% (2/58)	22.41% (13/58)	100%
8) Los practicantes de las Relaciones Públicas deben actuar como las conciencias de las corporaciones para las cuales trabajan.	3.64% (2/55)	3.64% (2/55)	3.64% (2/55)	5.45% (5/55)	27.27% (15/55)	27.27% (15/55)	29.09% (16/55)	100%
9) Los practicantes de las relaciones públicas deben involucrarse profundamente en ayudar a los gerentes a definir el rol social de la empresa.	0	1.72% (1/58)	0	6.90% (4/58)	20.69% (12/58)	22.41% (13/58)	48.28% (28/58)	100%
10) Los practicantes de las relaciones públicas tienen que evitar anteponer la obediencia corporativa sobre su conciencia personal.	7.02% (4/57)	5.26% (3/57)	0	17.54% (10/57)	15.79% (9/57)	29.82% (17/57)	24.56% (14/57)	100%
11) Los practicantes de relaciones públicas tienen que trabajar arduamente para asegurarse de que la confidencialidad corporativa no se utilice para esconder alguna conducta inapropiada de la empresa.	0	3.45% (2/58)	0	6.90% (4/58)	13.79% (8/58)	32.76% (19/58)	43.10% (25/58)	100%
12) Las corporaciones tienen que tratar de calcular el impacto social de sus decisiones de gran importancia, antes de implementar políticas o de tomar acción.	0	0	0	3.45% (2/58)	6.90% (4/58)	41.38% (24/58)	48.28% (28/58)	100%
13) Un personal de relacionistas públicos socialmente responsable cuando disemina su información presenta varios lados de un asunto y provee una evaluación objetiva de opiniones conflictivas.	1.82% (1/55)	1.82% (1/55)	0	7.27% (4/55)	14.55% (8/55)	43.64% (24/55)	30.91% (17/55)	100%
14) Presentar todos los lados de un asunto y proveer una evaluación objetiva de opiniones conflictivas es el trabajo de los medios noticiosos, no de las relaciones públicas.	17.86% (10/56)	16.07% (9/56)	8.93% (5/56)	7.14% (4/56)	14.29% (8/56)	26.79% (15/56)	8.93% (5/56)	100%

*Esta tabla presenta las opiniones de los relacionistas sobre procesos y prácticas de RSC. Las preguntas 7, 12 y 14 tienen diferencias marcadas.*

No obstante, no existe consenso entre los participantes en cuanto a que sea correcto para un individuo tener un estándar ético en su vida privada y un estándar diferente en lo que respecta a los negocios. Esto puede indicar que algo no se está haciendo bien en cuanto a la enseñanza de ética en las aulas de la universidad. Esto confirma el estudio de Kim y Reber (2009) donde señalan que se necesita mejorar las

relaciones públicas como profesión. Ya que la misma no está regulada para practicarla. Es por esto que existe tanta diversidad en su aplicación.

En 1986 los profesionales de las relaciones públicas tenían unas convicciones sólidas de lo que era la ética y los valores en nuestra sociedad, hoy día aparentemente esto no está tan claro! De acuerdo a Ryan (1986) conocer lo que es correcto y bueno es una cosa pero lo que realmente importa es si estas personas actúan de maneras correctas y apropiadas. Hoy día existe una línea muy fina entre lo que es correcto, moral e ilegal. Es muy difícil definir claramente el límite de dichos términos.

Las preguntas 8 a la 14 se usaron para contestar la tercera pregunta de investigación: ¿Los profesionales de las relaciones públicas pensarán que tienen un rol importante en asegurarse de que las corporaciones sean socialmente responsables? Los siguientes resultados se obtuvieron por cada pregunta.

8) Los practicantes de las Relaciones Públicas deben actuar como las conciencias de las corporaciones para las cuales trabajan (56% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo).

9) Los practicantes de las relaciones públicas deben involucrarse profundamente en ayudar a los gerentes a definir el rol social de la empresa (71% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo).

10) Los practicantes de las relaciones públicas tienen que evitar anteponer la obediencia corporativa sobre su conciencia personal (55% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo; 18% estuvo neutral).

11) Los practicantes de las relaciones públicas tienen que trabajar arduamente para asegurarse de que la confidencialidad corporativa no se utilice para esconder alguna conducta inapropiada de la empresa (76% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo).

\*12) Las corporaciones tienen que tratar de calcular el impacto social de sus decisiones de gran importancia, antes de implementar políticas o de tomar acción (90% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo). (\* Diferencia marcada).

13) Un personal de relacionistas públicos socialmente responsable cuando disemina su información presenta varios lados de un asunto y provee una evaluación objetiva de opiniones conflictivas (75% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo).

\*14) Presentar todos los lados de un asunto y proveer una evaluación objetiva de opiniones conflictivas es el trabajo de los medios noticiosos, no de las relaciones públicas (36% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo; 34% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo; 7% estuvo neutral). (\* Diferencia marcada).

Al comparar estos resultados con los de Ryan (1986) (8. 71%, 9. 95%, 10. 85%, 11. 90% 12. 98%, 13.66%, 14. 51%) los porcentajes son más bajos en este estudio y existe una diferencia marcada en la pregunta número 14. El rol de presentar todos los lados de un asunto, aparentemente no está claro para estos participantes. Los profesionales de las relaciones públicas no están de acuerdo en que tienen un rol importante en asegurarse de que las corporaciones sean socialmente responsables. Sí concuerdan casi en su mayoría que las corporaciones tienen que tratar de calcular el impacto social de sus decisiones de gran importancia, antes de implementar políticas o de tomar acción. Como no existe consenso en cuanto a la definición y la aplicación para empresas privadas del concepto de RSC se espera una falta de uniformidad en cuanto a su definición y su aplicación. Aunque es una muestra pequeña los datos corroboraron este hecho.

## CONCLUSIONES

El propósito de este estudio es exponer las percepciones que poseen 58 relacionistas profesionales sobre la responsabilidad social de una organización, cómo se afecta la imagen de la empresa al utilizarla, qué objetivos las compañías persiguen al tener prácticas de responsabilidad social y qué procesos son empleados por las empresas para implementarla. Para determinar estas percepciones se usó el instrumento de Ryan (1986) y la pregunta abierta sobre el rol que los participantes creen que juega las relaciones públicas en la responsabilidad social de la organización. Los relacionistas profesionales de este estudio están de acuerdo que las corporaciones mejoran su habilidad de lograr sus metas tradicionales (ganancias) si establecen metas de responsabilidad social; que la gerencia debe de actuar consistentemente en el mejor interés del público, y no sólo cuando es conveniente hacerlo; que las corporaciones tienen que tratar de calcular el impacto social de sus decisiones de gran importancia, antes de implementar políticas o de tomar acción. Este estudio aporta al conocimiento de estrategias y prácticas de responsabilidad social corporativa y crea consciencia de que se necesita consenso y uniformidad en cuanto a su definición y su aplicación. Un negocio que actúa responsablemente y le da información completa y precisa al público encontrará una imagen corporativa favorable que lo protegerá siempre.

La responsabilidad social es algo más que filantropía, va más allá de hacer el bien a la comunidad. Toda empresa debería perseguir tener un plan de responsabilidad social a largo plazo, al menos en la comunidad donde opera y promover entre sus empleados el trabajo voluntario. Los profesionales de relaciones públicas ayudan a las organizaciones a establecer y a mantener relaciones mutuamente beneficiosas entre la empresa, sus públicos de interés y la sociedad en general (Moon y Vogel, 2008). Además, estimulan la responsabilidad social en las organizaciones y promueven el rol esencial de las relaciones públicas que es mantener un orden social (Broom, 2009). Las relaciones públicas pueden ser un complemento de la RSC. Se dice que las organizaciones existen para hacer ganancias, sin embargo, los líderes empresariales pueden usar la RSC como un medio para obtener una imagen positiva ante sus públicos de interés. Creando a su vez cierta lealtad de parte de sus clientes que redundaría en una ventaja competitiva para la empresa. Todavía existe poco conocimiento de lo que realmente es la responsabilidad social corporativa y falta de compromiso de las empresas, porque la teoría de los negocios que todavía prevalece es la de maximizar las ganancias (Kim, Soo-Yeon. y Park, H., 2011).

No obstante, ambas cosas pueden ser simultáneas, maximizar las ganancias y llevar a cabo prácticas y procesos de RSC. De acuerdo a Ryan (1986) “los profesionales de relaciones públicas tienen que estar comprometidos con la idea de que las corporaciones no tienen que enfocarse exclusivamente en hacer ganancias y sí a la idea de que hace sentido hacer ganancias y ser socialmente responsable.” El hecho de que un 31% de los participantes no contestó la primera pregunta abierta, además de que la muestra es pequeña, no indica el grado en que estas prácticas de RSC se llevan a cabo. Por lo tanto, se necesita mayor investigación con relación a este tema. La diversidad de perspectivas en la literatura es un reflejo de la falta de acuerdo en la práctica. La desconexión entre el mundo académico y los profesionales se encuentra dentro de los estudios de RSC, lo que afecta la validez de los argumentos. La falta de validez, establece limitaciones, dando lugar a que muchas organizaciones se quedan sin políticas o directrices de RSC claras y precisas (Freeman y Hasnaoui, 2011). Las siguientes conclusiones se derivan del estudio:

1. Los profesionales de las relaciones públicas están de acuerdo que las corporaciones mejoran su habilidad de lograr sus metas tradicionales (ganancias) si establecen metas de responsabilidad social.
2. Los profesionales de las relaciones públicas están de acuerdo que la gerencia debe de actuar consistentemente en el mejor interés del público, y no sólo cuando es conveniente hacerlo.
3. No existe consenso en cuanto a que sea correcto para un individuo tener un estándar ético en su vida privada y un estándar diferente en lo que respecta a los negocios.

4. Los profesionales de las relaciones públicas no están de acuerdo en que tienen un rol importante en asegurarse de que las corporaciones sean socialmente responsables.
5. Los profesionales de las relaciones públicas concuerdan casi en su mayoría que las corporaciones tienen que tratar de calcular el impacto social de sus decisiones de gran importancia, antes de implementar políticas o de tomar acción.
6. No existe una definición clara y precisa de lo que es RSC ni de las estrategias a seguir.

Estos resultados indican que se necesita mejorar las relaciones públicas como profesión y que haya uniformidad y consenso en cuanto a la definición y la aplicación de la RSC en las empresas privadas. Los criterios para una profesión incluyen: intelectualismo, un código de ética, una organización auto gobernada, mayor énfasis en el servicio público que en el auto interés, rendimiento de un servicio único y esencial basado en un cuerpo de conocimiento substancial, amplia autonomía, y ser guiado por el altruismo (Kim y Reber, 2009). Una certificación legal de todos los practicantes hará posible que las relaciones públicas logren un estatus profesional verdadero (Kim y Park, 2011).

## RECOMENDACIONES

La intención de este estudio es abrir camino a futuras investigaciones respecto a la responsabilidad social corporativa y a su aplicación en Puerto Rico. Se recomienda replicar el estudio con una muestra mayor para poder establecer diferencias significativas en cuanto a género, edad, puesto en el trabajo, tipo de compañía y tamaño de la misma. Además, investigar si la responsabilidad social corporativa puede ser usada como una ventaja competitiva sostenible de la empresa y si realmente mejora la imagen positiva de ésta y la lealtad de sus clientes, y determinar qué prácticas de RSC son utilizadas en Puerto Rico. Aparentemente la responsabilidad social corporativa todavía tiene un largo camino que recorrer. El rol de los profesionales de las relaciones públicas en cuanto a la responsabilidad social corporativa es de suma importancia y tiene que estar claro y bien definido en esta profesión. ¡Se necesita enfatizar en nuestros currículos de enseñanza, algo más que ética corporativa, algo más que la regla de oro, se necesita engendrar la semilla de la responsabilidad social, tanto en los individuos como en las empresas!

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benn, S., Todd, L.R. y Pendleton, J. (2010). "Public relations leadership in corporate social responsibility." *Journal of Business Ethics*, 96, 403-423.
- Beise-Zee, R. (2011). "Corporate social responsibility or cause related marketing." *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 27-39.
- Broom, G.M. (2009). *Effective public relations*. Prentice Hall, N.J. 10<sup>th</sup> edition.
- European Commission Enterprise and Industry (2011). "A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility." <http://eur-lex.europa.eu/lexuriserv/lexuriserv.do?uri=com:2011:0681:fin:en:pdf> Recuperado en marzo, 2013.
- Cutlip, S.M., Center, A.H. y Broom, G.M. (2006). "Effective public relation" (9<sup>th</sup> ed.). NJ: Pearson Educational International.
- Green, T y Peloza, J. (2011). "How does corporate social responsibility create value for consumers?" *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 48.
- Dardis, F. y Haigh, M.M. (2008). "Prescribing versus describing: testing image restoration strategies in a crisis situation." *Corporate Communications and International Journal*, 14(1), 101-118.



- Demetriou, M., Pappasolomou, I. y Vrontis, D. (2009). "Cause related marketing: Building the corporate image while supporting worthwhile causes." *Brand Management*, 17(4), 266-278.
- Freeman, I. y Hasnaoui, A. (2011). "The Meaning of Corporate Social Responsibility: The Vision of Four Nations." *Journal of Business Ethics*, 100, 419-443.
- Freeman, R.E. (1984). "Strategic Management: A stakeholder approach." Boston: Pitman.
- Friedman, M. (September 13, 1970). "The social responsibility of business is to increase its profits." *The New York Times Magazine*, 32-33.
- Goi, C.L. y Yong, K.H. (2009). Contributions of public relations to corporate social responsibility: A review on Malaysia perspective." *International Journal of Marketing Studies*, 1(2), 46-49.
- Golob, U. y Barlette, J.L. (2007). "Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia." *Public Relations Review*, 33(1), 1-9.
- Holmes, S.L. (1976). "Executive perceptions of corporate social responsibility." *Business Horizons*, 19(3), 34-40.
- Islam, M.A. y Deegan, C. (2010). "Media pressures and corporate disclosure of social responsibility performance information: a study of two global clothing and sports retail companies." *Accounting and Business Research*, 40(2), 131-146.
- Jacques, A. (2010). "Socially Conscious: Companies Share CSR Best Practices." *Public Relations Tactics*, 2010, 12-13.
- Kim, D., Nam, Y. y Yang, S. (2010). "An analysis of corporate environmental responsibility on the global corporate web sites and their dialogic principles." *Public Relations Review*, 36, 285-288.
- Kim, Soo-Yeon. y Park, H. (Nov. 2011). "Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners." *Journal of Business Ethics*, 103(4), 639-653.
- Kim, Soo-Yeon y Reber, B. H. (Spring 2009). "How public relations professionalism influences corporate social responsibility: a survey of practitioners." *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 86(1), 157-174.
- Kim, Soo-Yeon y Reber, B. H. (November 2008). "Public relations' place in corporate social responsibility: practitioners define their role." *Public Relations Review*, 34(4), 337-342.
- Lee, C.L. y Yong, K.H. (2009). "Contribution of public relations to corporate social responsibility: A review on Malaysia perspective." *International Journal of Marketing Studies*, 1(2), 46-49.
- Lii, Y.S. y Lee, M. (2012). "Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interacts to affect consumer evaluations of the firm." *Journal of Business Ethics*, 105, 69-81.
- Moon, J. y D. Vogel, (2008). "Corporate responsibility, government and civil society." [The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility](#) (Oxford University Press, Oxford).
- Muthuri, J.N. y Gilbert, V. (2010). "An institutional analysis of corporate social responsibility in Kenya." *Journal of Business Ethics*, 98, 467-483.
- Okoye, A. (2009). "Theorizing Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary?" *Journal of Business Ethics*, 89(4), 613-627.

Ryan, M. (1986). "Public Relations Practitioners' Views of Corporate Social Responsibility." *Journalism Quarterly*, 63(4), 740-762.

Scalet, S. y Kelly, T.F. (2010). "CSR rating agencies: what is their global impact?" *Journal of Business Ethics*, 94, 69-88.

Starck, K. y Kruckeberg, D. (Feb. 2005). "Ethical obligations of public relations in an era of globalization." *Journal of Communication Management*, 9(3), 29-40.

World Business Council for Sustainable Development. (2008). Definition. (Online)  
Disponible:<http://www.wbcd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=MTE00Q>.

## **BIOGRAFÍA**

La Dra. Elizabeth Robles es profesora de mercadeo del Departamento de Gerencia de la Universidad de Puerto Rico. Sus áreas de investigación son conducta del consumidor, relaciones públicas, mercadeo en un sistema no capitalista, mercadeo de modas, responsabilidad social corporativa, empresarismo social y espiritualidad en el lugar de trabajo. La Dra. Robles ha publicado su investigación en el "Marketing News," Forum Empresarial, "Inter Metro Business Journal," y "Review of Business and Finance Studies." Su correo electrónico es: [elirobles@yahoo.com](mailto:elirobles@yahoo.com).

## SEGUROS AGRÍCOLAS EN MÉXICO

Armando Ramírez Román, Universidad Autónoma Chapingo

Montserrat Guillén I Estany, Universidad de Barcelona

Daniel Sánchez-Moscona, Universidad de Barcelona

### RESUMEN

*Las actividades económicas: agrícola, ganadera, pesquera y forestal, se consideran de alto riesgo por la mayoría de los agentes económicos. Las fuentes de riesgos que enfrentan los productores son: climatológicas, biológicas, de mercado, salud, trabajo y políticas. Estos riesgos tienen impactos directos en el patrimonio y la economía de los productores, así como también daños a la economía regional y nacional. El objetivo de este estudio fue analizar el mercado de seguros agrícolas en México en su cobertura, esquemas de seguros agrícolas catastróficos y no catastróficos, así como la situación financiera del mercado privado de seguros. Los resultados para el 2011 muestran que 55.55 % de la superficie sembrada en México fue cubierta por algún esquema de aseguramiento agrícola catastrófico y hay un potencial de crecimiento para el logro de una cobertura nacional más amplia; el uso del seguro agrícola no catastrófico represento 25.61 % y se concentró en estados de Veracruz, Guerrero, San Luis Potosí, Jalisco, Guanajuato, Sinaloa, Baja California, Sonora, Morelos y Colima y en cultivos de trigo, caña y cebada. Finalmente, el análisis financiero aplicado a las aseguradoras privadas para el 2011 muestra indicadores positivos: índice de pérdida menor a 1; índice de siniestralidad 4 %; remanente de las primas después de pagar siniestros de 3.68 pesos por hectárea.*

**PALABRAS CLAVE:** Riesgo, Seguros Agrícolas, Catastrófico, Concentración, Análisis Financiero

## AGRICULTURAL INSURANCE IN MEXICO

### ABSTRACT

*The economic activities: agriculture, livestock, fisheries and forestry, are considered high risk by most traders. The sources of risk faced by farmers: climatic, biological, market, health, work and policies. These risks have direct impacts on the heritage and economy of producers, as well as damage to the regional and national economy. The aim of this study was to analyze the agricultural insurance market in Mexico in its coverage, catastrophic agricultural insurance schemes and not catastrophic, and the financial situation of the private insurance market. The results for 2011 show that 55.55% of the area planted in Mexico was covered by some catastrophic agricultural insurance scheme and there is a growing potential for achieving wider national coverage, the use of agricultural insurance not catastrophic represent 25.61% and concentrated in states of Veracruz, Guerrero, San Luis Potosi, Jalisco, Guanajuato, Sinaloa, Baja California, Sonora, Morelos and Colima and crops: wheat, sugarcane and barley. Finally, financial analysis applied to private insurers companies for 2011 show positive indicators: loss ratio under 1, accident ratio 4%, premium remaining after paying accident 3.68 pesos per hectare.*

**JEL:** G22, Q14

**KEYWORDS:** Risk, Crop Insurance, Catastrophic, Concentration, Financial Analysis

## INTRODUCCIÓN

Las actividades económicas: agrícola, ganadera, pesquera y forestal, se consideran de alto riesgo por la mayoría de los agentes económicos. Según la OCDE (2009) y el Banco Mundial (2010), las fuentes de riesgos para el sector agropecuario son variables y numerosas, tanto en frecuencia como en severidad pues dependen del país, tipo de producto o sistema de producción. Es decir, la producción agropecuaria está expuesta a sequías, inundaciones, plagas, enfermedades, a la naturaleza impredecible de los procesos biológicos, tormentas de granizo, ciclones tropicales, fuertes vientos, tormentas de invierno, y actividad volcánica. Además, los mercados de productos e insumos (fertilizantes, semillas, herbicidas, etc.) tienen una incidencia directa sobre el riesgo de los productores; la restricción al crédito, falta de asesoría e información, infraestructura deficiente de zonas de producción hacia las zonas de consumo, cambios en las políticas gubernamentales, afectan la viabilidad de las explotaciones agrícolas (OCDE, 2009, Banco Mundial, 2010). El Banco Mundial (2011) clasifica los riesgos que enfrentan los productores en climáticos, biológicos, precios, salud y trabajo y políticos (Tabla 1).

De acuerdo con Agroasemex (2006), Institución Nacional de Seguros en México, los riesgos descritos en el Tabla 1 tienen impactos directos en el patrimonio de los productores y en la economía de los mismos, por una pérdida parcial o total de la inversión o el ingreso esperado, deterioro a largo plazo de la capacidad productiva de la tierra y afectación de los activos; y también daños a la economía regional y nacional por interrupción del ciclo productivo, reducción del ingreso, desocupación productiva, desabasto de alimentos, pérdida del nivel de bienestar y desarraigo y migración.

Tabla 1: Riesgos Claves Que Enfrentan los Productores Agropecuarios

Riesgos	Ejemplos / Factores	Efectos
Climáticos	Variabilidad de la lluvia, temperaturas o eventos extremos.	Bajos rendimientos, pérdida de productividad o ingresos.
Biológicos	Plagas, enfermedades, contaminación.	Bajos rendimientos, pérdida de ingresos.
Precios	Bajos precios, oferta y demanda de mercado, volatilidad.	Bajos precios, pérdida de ingresos.
Salud y trabajo	Enfermedad, muerte, perjuicio.	Pérdida de productividad, pérdida de ingresos, incrementos en los costos.
Políticos	Cambios en la regulación, inestabilidad política, perturbación de los mercados, disturbios.	Cambios en los costos, impuestos, acceso a los mercados.

Fuente: Banco Mundial (2011).

En este sentido los servicios financieros como el seguro juega un papel fundamental para los productores del sector primario (Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación), pues al ocurrir un evento desfavorable las compensaciones pueden aportar a la estabilización del ingreso, es decir, los seguros agropecuarios pueden contribuir a mitigar los efectos de la naturaleza o la exposición de riesgos de diversa índole en los productores; además, pueden incrementar la solvencia en un crédito ante los agentes económicos del Sistema Financiero. En este estudio se analiza el mercado de seguros agrícolas en México en cuanto a su cobertura y los principales cultivos asegurados en los esquemas de seguros catastróficos y no catastróficos, asimismo se analiza la situación financiera del mercado privado de los seguros agrícola.

Los seguros catastróficos son aquellos que cubren contingencias climatológicas extremas de: sequía, exceso de lluvia, vientos y heladas cuya consecuencia sea la pérdida total del cultivo, porque impide su implantación o disminuye el valor de la producción esperada hasta se insuficiente para cubrir los costos de recolección, o que la biomasa de los agostaderos disminuya a un nivel que requiera suministrar suplementos al ganado. Los seguros no catastróficos cubren los siguientes riesgos: climatológicos: sequía, exceso de humedad, heladas, bajas temperaturas, inundación, granizo, incendio, huracán, ciclón, tornado, tromba y vientos fuertes, onda cálida, falta de piso para cosechar y nevada; relacionados con la nacencia: imposibilidad de realizar la siembra, no nacencia y taponamiento; biológicos: plagas y depredadores, así como enfermedades. Las hipótesis del presente estudio fueron: 1) los instrumentos de seguros agrícolas catastróficos tienen el potencial de una cobertura nacional, 2) el seguro agropecuario no catastrófico se

concentra en las áreas de mayor desarrollo en la actividad y en cultivos de alta rentabilidad, 3) los parámetros financieros son positivos para las empresas privadas de seguros agrícolas. La presente investigación está organizada en secciones en las que se desarrollan los objetivos e hipótesis. En la sección de revisión de literatura se alude la evolución y características del seguro agropecuario en México, en la metodología se describen las fuentes de información, los parámetros analizados e indicadores financieros. En la sección de resultados se presentan los hechos derivados de la aplicación de la metodología y finalmente se presentan las conclusiones, es decir, la portación del estudio.

## REVISIÓN DE LITERATURA

El seguro agropecuario en México tiene sus antecedentes en 1961 con la promulgación de la Ley del Seguro Agrícola Integral y Ganadero y la conformación de la empresa paraestatal, Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera S.A. (ANAGSA), que suscribía los títulos de seguros (pólizas multiriesgos) que la banca de desarrollo solicitaba a los productores en la contratación de créditos, pues así lo dictaba la política crediticia gubernamental. En 1989 el gobierno federal decidió liquidar a dicha empresa por pérdidas que se tenían y el costo para el erario público, pérdidas que probablemente fueron ocasionadas por prácticas fraudulentas y la fijación de primas sin un sustento técnico o actuarial correcto.

En 1990 se crea Agroasemex la que proporcionaba seguros directos a los productores, sirve de consejero técnico de los fondos de aseguramiento, maneja el programa federal de subsidios a la prima del seguro agropecuario y desarrolla el mercado de seguros a través de intermediarios privados. Como consecuencia de los cambios, se observó una reducción de coberturas y riesgos, incremento de las primas, disminución de la superficie asegurada, orientación a áreas con mediano y alto potencial productivo, concentración geográfica, etc. A partir de 2001 Agroasemex otorga respaldo de reaseguro a los agentes económicos que operan en el mercado del seguro agropecuario y se desempeña como agencia de desarrollo que impulsa la participación de los agentes privados y sociales para promover el crecimiento en su cobertura y penetración, a través del diseño y operación de instrumentos de mitigación y transferencia de riesgos.

Además, Agroasemex proporciona respaldo a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y a Gobiernos Estatales, mediante productos (seguros catastróficos) orientados a cubrir las desviaciones financieras a las que están expuestos, como consecuencia de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, mediante el artículo 129, que dio origen en el 2003 al Fondo de Apoyo para Atender a Productores Rurales Afectados por Contingencias Climatológicas (FAPRACC), hoy Componente de Atención a Desastres Naturales en el Sector Agropecuario y Pesquero (CADENA). Los productos son masivos, presentan sumas aseguradas iguales para todas las unidades protegidas alineadas a los apoyos del Programa del Seguro para Contingencia Climáticas (PSCC), con bajos costos de operación, cubiertos exclusivamente con recursos fiscales, basados en información de estaciones climatológicas, observaciones satelitales o inspecciones físicas dependiendo del producto.

A la oferta nacional de seguros agropecuarios contribuyen dos agentes económicos: fondos de aseguramiento (440 Fondos de aseguramiento de acuerdo al organismo integrador nacional de fondos de aseguramiento) y empresas privadas (20 Empresas privadas de acuerdo a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas). Los Fondos de Aseguramiento Agropecuario y Rural (FAAR) son asociaciones de productores agrícolas y/o ganaderos o de personas con nacionalidad mexicana que tengan su residencia en el medio rural, y que tienen por objeto ofrecer protección mutualista y solidaria a sus socios a través de operaciones de seguros y coaseguros. Los FAAR tienen los siguientes propósitos específicos de acuerdo a la Ley de Fondos de Aseguramiento Agropecuario y Rural: fomentar, promover y facilitar el servicio de aseguramiento; regular las actividades y operaciones que podrán realizar, así como establecer el servicio de asesoría técnica y seguimiento de operaciones que deberán recibir, con el propósito de lograr su sano y equilibrado desarrollo; regular la organización, funcionamiento y operaciones de los organismos

integradores; otorgar certeza y seguridad jurídica en la protección de los intereses de quienes celebran operaciones, y establecer los términos en que se llevará a cabo el seguimiento de operaciones del sistema.

El segundo agente económico que presta servicios en el mercado de seguros agropecuarios es el sector privado. Las entidades están conformadas u organizadas como Sociedades Anónimas (S.A.) de capital variable o fijo, y regidas por la Ley de Sociedades Mercantiles. Algunas aseguradoras privadas pertenecen a un Grupo Financiero. Las diferencias entre éstas y los FAAR son sus fines de lucro y que son supervisadas y reguladas por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF). De acuerdo con la CNSF en el mercado de seguros agropecuario mexicano se ofrecen los esquemas: agrícolas y pecuarios. Dentro de los seguros agrícolas se tienen: a la inversión, a la inversión por planta, a la cosecha esperada y a la producción garantizada; esquemas mixto o múltiple. Además seguros agrícolas catastróficos, de garantía de producción, de inversión con ajuste al rendimiento, de inversión con ajuste en daños directo y otro esquema de aseguramiento.

## METODOLOGÍA

Para analizar el mercado de seguros agrícolas en México se utilizan datos públicos del periodo 2008-2011 de tres Instituciones Nacionales: Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) y Agroasemex. Los parámetros más importantes analizados fueron: superficie asegurada, superficie sembrada, en riego y en temporal, así como la distinción entre esquemas de seguros: catastrófico y no catastrófico, para el caso del aseguramiento no catastrófico puede ser contratado con el sector privado o a través de los fondos de aseguramiento. Además, cada unidad de producción puede estar asegurada a través de ambos esquemas de aseguramiento. Este mismo procedimiento se realiza para las entidades federativas y para los cultivos: avena, café, caña, cebada, frijol, maíz, mango, sorgo y trigo, que, por la superficie asegurada, cubren más del 90 % de dicha superficie año con año. Para el análisis financiero de las entidades aseguradoras privadas se analizan los siguientes indicadores:

*Índice de pérdida* :  $(\text{Monto pagado} / \text{Primas emitidas})$ . Mide la parte de las primas emitidas que se destina al pago de siniestros, la diferencia entre este valor y la unidad indica la parte de la prima que dispone las aseguradoras para cubrir sus gastos de administración, constituir reservas y utilidades. Cuando el valor es mayor a uno, se está pagando más en siniestros que lo que se cobra en primas.

*Índice de siniestralidad* :  $(\text{Monto pagado} / \text{Suma asegurada})$ . Mide la parte de la suma asegurada que se paga como indemnización. La prima que la aseguradora debe cobrar al asegurado está compuesta por esta cantidad más la correspondiente a la cantidad necesaria para cubrir los costos de administración y operación, la constitución de reservas y la obtención de utilidades.

*Indemnización por hectárea* :  $(\text{Monto pagado} / \text{Superficie asegurada})$ . Indica la eficiencia de operación del seguro, es decir, la cantidad pagada en indemnizaciones por cada hectárea asegurada y representa la prima en pesos por hectárea que el asegurador necesita para cubrir los siniestros.

*Prima por hectárea*:  $(\text{Primas emitida} / \text{Superficie asegurada})$ . Representa el costo que el asegurado y el gobierno (federal o estatal) pagaron por cada hectárea asegurada y que la aseguradora utiliza para pagar siniestros y cubrir costos. Se compone de la indemnización por hectárea más un cargo adicional para cubrir los costos de operación, obtener utilidades y constituir reservas.

Remanente de las primas después de pagar siniestros =  $(\text{Prima por hectárea} - \text{Indemnización por hectárea})$ . Refleja el remanente de las primas que queda después de pagar siniestros por cada hectárea asegurada. Aunque aisladamente puede ser negativo, el remanente debe ser positivo y suficiente para garantizar la solvencia de las entidades aseguradoras.

## RESULTADOS

Los resultados nacionales sobre la cobertura del seguro agrícola (superficie total asegurada / superficie sembrada): catastrófico y no catastrófico muestran una tendencia creciente. El seguro agrícola catastrófico pasó de 23.85 % en el 2008 a 55.55 % en el 2011 y el seguro agrícola no catastrófico creció de 8.47 % a 18.09 % en el sector privado y de 4.7 % al 7.52 % por los fondos de aseguramiento, de 2008 a 2011 (Tabla 2).

Tabla 2: Cobertura del Seguro Agrícola en México

Indicador	2008	2009	2010	2011
SS	21,902,572.70	21,832,754.02	21,952,745.02	22,136,741.58
SSR	5,612,662.33	5,626,024.44	5,676,585.73	6,225,955.07
SST	16,289,910.37	16,206,729.58	16,276,159.29	15,910,786.51
STANCF A/SS	4.87 %	4.38 %	6.52 %	7.52 %
STANCFAR/SSR	13.53 %	7.77 %	7.92 %	19.00 %
STANCFAT/SST	1.88 %	3.20 %	6.03 %	3.03 %
STANCP/SS	8.47 %	11.78 %	16.43 %	18.09 %
STANCP R/SSR	14.45 %	18.37 %	16.65 %	21.51 %
STANCP T/SST	6.35 %	8.99 %	15.50 %	16.69 %
STAC/SS	23.85 %	37.63 %	61.27 %	55.55 %
STAC R/SSR	3.27 %	78.03 %	22.45 %	26.79 %
STAC T/SST	30.94 %	11.12 %	74.80 %	66.80 %

SS=Superficie sembrada (hectáreas). SSR=Superficie sembrada en riego (hectáreas). SST=Superficie sembrada en temporal (hectáreas). STANCF A = Superficie total asegurada no catastrófico por fondos de aseguramiento. STANCFAR = Superficie total asegurada no catastrófico por fondos de aseguramiento en riego. STANCFAT = Superficie total asegurada no catastrófico por fondos de aseguramiento en temporal. STANCP = Superficie total asegurada no catastrófico privada. STANCP R = Superficie total asegurada no catastrófico privada en riego. STANCP T = Superficie total asegurada no catastrófico privada en temporal. STAC = Superficie total asegurada catastrófico. STAC R = Superficie total asegurada catastrófico en riego. STAC T = Superficie total asegurada catastrófico en temporal.

Fuente: Elaboración propia con datos de la CNSF, Agroasemex y Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta (SIACON-SAGARPA).

El esquema de seguro agrícola catastrófico en el 2011 representó un 66.80 % en temporal y 26.79 % en riego, con respecto a la superficie sembrada en México. Esto representa un avance en la cobertura asegurada catastrófico, si se considera que más del 70.00 % de la superficie sembrada en México es de temporal, la cual corresponde en mayor parte de los productores de bajo desarrollo, baja rentabilidad, producción para autoconsumo, superficies de menos de 5.00 hectáreas, así como la exposición a un mayor número de eventos catastróficos derivados de la naturaleza o del cambio climático.

Sin embargo, es preciso señalar que no existe un desarrollo en la cultura del aseguramiento en los productores, pues los seguros catastróficos son contratados y pagados completamente con recursos públicos por el gobierno federal y gobiernos estatales, por lo que los productores tienen conocimiento de que son sujetos de la indemnización del seguro cuando se presenta la contingencia climatológica. Representando de esta manera una fractura en el mercado, es decir, el comprador separado del beneficiario. Para el 2011 el seguro agrícola no catastrófico, en el sector privado, tuvo una cobertura de 21.51 % y 16.69 % para riego y temporal respectivamente; y de 19 % en riego y 3.03 % en temporal, para los fondos de aseguramiento. La utilización de este tipo de esquemas de seguros no catastrófico con énfasis en riego, es realizado por productores que hacen uso intensivo de capital, es decir, mayor tecnificación, explotaciones comerciales especializadas, grandes extensiones y de alta rentabilidad. Agregar que aun cuando se tiene la posibilidad de recibir un subsidio al pago de las primas (Reglas de Operación del Programa del subsidio a la prima del seguro agropecuario, ejecutado por Agroasemex), los productores deben de aportar cierto monto dependiendo de la región del país y del tipo de cultivo.

Aun cuando el uso del seguro agrícola no catastrófico presenta una tendencia creciente es de notar su baja cobertura asegurada comparado con países desarrollados (Arias, 2006): Canadá 55 %, Estados Unidos del 46 %, Japón del 79 %, etc. Al analizar las entidades federativas de México el porcentaje de cobertura del seguro agrícola presenta la misma tendencia al alza, sin embargo existen concentraciones en la superficie agrícola asegurada dependiendo del esquema. Para el 2011, el 56 % del seguro agrícola catastrófico se

concentra en entidades como: Chiapas, Veracruz, Oaxaca, Zacatecas, Hidalgo, Puebla, Durango, Michoacán, Chihuahua y Sinaloa. Para el esquema de aseguramiento no catastrófico el 81 % de la superficie asegurada se concentra en: Veracruz, Guerrero, San Luis Potosí, Jalisco, Guanajuato, Sinaloa, Baja California, Sonora, Morelos y Colima.

Más del 90 % de la superficie agrícola asegurada se aglutina en nueve cultivos, avena, café, caña, cebada, frijol, maíz, mango, sorgo y trigo, teniendo una relación directa con los esquemas de aseguramiento: catastrófico y no catastrófico y las entidades federativas anteriormente mencionadas. La cobertura del seguro en dichos cultivos tiene una tendencia creciente, no obstante el esquema de aseguramiento más usado es el seguro agrícola no catastrófico de temporal, que responde a la naturaleza de producción de dichos cultivos en México, que dependen en su mayoría de las lluvias estacionales y tienen mayor riesgo; aunque también existen casos de cultivos como caña, cebada y trigo donde el uso de los seguros no catastrófico en riego es relevante.

Como estudio de caso para el 2011, la superficie asegurada de maíz representó 52.71 % con respecto al total de la superficie asegurada en México, esto se debe entre otras cosas a que, el 35.62 % de la superficie total sembrada en el país corresponde a maíz, la base de la alimentación de los mexicanos. El crecimiento en la cobertura del seguro catastrófico para el 2011 es del 92.89 %, con una cobertura total de la superficie sembrada bajo temporal y del 36.80 % en riego (Tabla 3).

Tabla 3: Cobertura de Seguro en Maíz en México

Indicador	2008	2009	2010	2011
SS	7,942,285	7,726,110	7,860,705	7,750,301
SSR	1,470,057	1,410,018	1,425,157	1,715,311
SST	6,472,229	6,316,092	6,435,548	6,034,991
STANCF/SS	0.00 %	3.62 %	3.93 %	5.05 %
STANCFAR/SSR	0.00 %	10.98 %	14.90 %	22.81 %
STANCFAT/SST	0.74 %	1.02 %	1.89 %	0.71 %
STANCP/SS	11.54 %	17.35 %	14.72 %	17.98 %
STANCP/SSR	12.79 %	18.29 %	11.48 %	22.49 %
STANCP/SST	11.18 %	15.99 %	14.32 %	16.62 %
STAC/SS	40.27 %	61.13 %	93.42 %	92.89 %
STAC/SSR	4.46 %	154.71 %	37.78 %	36.80 %
STAC/SST	48.40 %	15.25 %	105.74 %	108.84 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la CNSF, Agroasemex y Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta (SIACON-SAGARPA).

El esquema de aseguramiento no catastrófico para México, la cobertura de maíz en temporal fue de 16.62 % y 0.71 % y en riego de 22.49 % y 22.81 %, por parte de las empresas privada y fondos de aseguramiento respectivamente. Al profundizar el análisis sobre el esquema de aseguramiento no catastrófico, en riego, se observa que aproximadamente el 50 % de la superficie agrícola asegurada se concentra en Sinaloa, en esquemas de: seguros agrícolas a la inversión e inversión con ajuste al rendimiento. Finalmente, al efectuar un análisis financiero para las aseguradoras privadas de México se obtuvieron indicadores positivos, en el periodo 2008-2011. El índice de pérdida total general (IP-TG) está, por debajo de 1, lo que indica que las primas emitidas son superiores a los montos pagados en las indemnizaciones de siniestros, y por lo tanto no existe un desequilibrio técnico en el periodo analizado. Sin embargo, para el 2011, el índice de pérdida en el esquema de aseguramiento no catastrófico en riego (IP-TNCR) es de 1.50, es decir, se paga más en indemnizaciones por siniestros que las primas emitidas. Este hecho está motivado por las bajas temperaturas que se presentaron excepcionalmente en Sinaloa y Sonora, y que activaron los esquemas de aseguramiento agrícola a la inversión y a la inversión con ajuste al rendimiento (Tabla 4).



Tabla 4: Indicadores Financieros Para las Aseguradoras Privadas Agrícolas en México

	Indicador	TG	TNC	TNCR	TNCT	TC	TCR	TCT
2008	IP	0.71	0.47	0.45	0.33	0.94	0.00	0.96
	IS	0.05	0.02	0.02	0.03	0.10	0.00	0.11
	I/HA	129.60	164.50	214.04	82.12	117.21	0.22	121.47
	P/HA	183.23	348.03	473.68	246.51	124.71	76.89	126.46
	RPDS	53.63	183.53	259.64	164.39	7.50	76.68	4.98
2011	IP	0.97	1.19	1.50	0.70	0.77	0.29	0.80
	IS	0.04	0.03	0.05	0.02	0.06	0.01	0.07
	I/HA	127.90	309.79	714.65	105.00	68.65	14.80	77.11
	P/HA	131.58	260.06	476.42	149.39	89.73	50.39	95.90
	RPDS	3.68	-49.73	-238.23	44.40	21.07	35.59	18.80

IP = Índice de pérdida. IS = Índice de siniestralidad. I/HA = Indemnización por hectárea. P/HA = Prima por hectárea. RPDS = Remanentes de las primas después de pagar siniestros. TG = Total general. TNC = Total no catastrófico. TNCR = Total no catastrófico en riego. TNCT = Total no catastrófico en temporal. TC = Total catastrófico. TCR = Total catastrófico en riego. TCT = Total catastrófico en temporal.  
Fuente: Elaboración propia con datos de la CNSF.

El índice de siniestralidad total general (IS-TG) indica el cobro de la prima para la indemnización por siniestros, costos de administración y operación, reservas y utilidades, se ha mantenido estable en el periodo analizado. Para el 2011 representó el 4 % de la suma asegurada que se paga como indemnización o el costo aproximado de la prima. En el 2011, la indemnización por hectárea total general (I/HA-TG) fue más baja que la prima cobrada por hectárea total general (P/HA-TG), es decir, 127.90 pesos y 131.58 pesos por hectárea respectivamente. Al comparar los esquemas de aseguramiento agrícola catastrófico (basado en índices) y no catastrófico, el primero resulta más barato, pues son esquemas masivos que los gobiernos estatales y federal contratan (áreas rurales y pequeños productores), y donde el costo de entrega del producto y verificación de pérdidas son más bajos, motivados entre otras cosas por los avances tecnológicos como márgenes de satélite e institucionales. El remanente de las primas después de pagar siniestros total general (PRDS-TG) para el 2011, cayó de 55.63 a 3.68 pesos por hectárea como consecuencia de las pérdidas que se tuvieron en el esquema de aseguramiento no catastrófico en riego. Este índice se mantiene positivo y estable el esquema de aseguramiento agrícola total catastrófico (PRDS-TC) pasando de 7.50 pesos por hectárea a 21.07 de 2008 a 2011.

## CONCLUSIONES

La cobertura del seguro agrícola en México ha tenido una tasa de crecimiento significativa en esquemas: catastrófico y no catastrófico, es decir, 54.41 % y 132.91 %, de 2008 a 2011. Se confirma la primera hipótesis de que los seguros agrícolas catastróficos, tienen el potencial de una cobertura nacional, motivado por los avances tecnológicos e institucionales, favoreciendo a los productores de menos desarrollo económico. Por lo que se recomienda aumentar la cobertura y continuar con el pago de dichas primas por parte del gobierno federal y los gobiernos de los estados. El seguro agrícola no catastrófico se concentró en áreas de mayor desarrollo y cultivos de alta rentabilidad, para el 2011, el 81 % de la superficie asegurada se encuentra en estados como Veracruz, Guerrero, San Luis Potosí, Jalisco, Guanajuato, Sinaloa, Baja California, Sonora, Morelos y Colima y en cultivos como: trigo, caña y cebada, donde se hace uso intensivo de capital, explotaciones comerciales especializadas, uso de riego, entre otros. Finalmente, el análisis financiero aplicado a las aseguradoras privadas de México, presentan indicadores totales generales positivos: índice de pérdida por debajo de 1, indicando que las primas emitidas son mayores que los montos pagados en indemnizaciones o siniestros; índice de siniestralidad del 4 % de la suma asegurada que se paga como indemnización o el costo aproximado de la prima y; remanente de las primas después de pagar siniestros de 3.68 pesos por hectárea, como consecuencia de las pérdidas que se tuvieron en el esquema de aseguramiento no catastrófico en riego.

### Limitaciones

Se debe resaltar el hecho de que en la presente investigación no se muestran los resultados para las entidades federativas de México y solo un caso de estudio para el cultivo del Maíz para el 2011.

Adicionalmente no se realiza el análisis financiero para los fondos de aseguramiento, pues hasta el momento, estos agentes no están obligados a reportar a la Comisión Nacional de Seguros y Finanzas. A partir de la presente investigación se pueden derivar diversas líneas entre las que se destacan la evaluación de una póliza única para la cobertura de diversos riesgos en los seguros agrícolas no catastróficos.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias D., and K. Covarrubias. (2006), “Agricultural insurance in Mesoamerica: an opportunity to deepen rural financial markets”. Inter-American Development Bank. 68 p.

Agroasemex. <http://www.agroasemex.gob.mx/> (Consultado: diciembre 2012).

Agroasemex. (2006), “La Experiencia Mexicana en el Desarrollo y Operación de Seguros Paramétricos Orientados a la Agricultura”. Querétaro, México. 66 p.

Cámara de Diputados de H. Congreso de la Unión. “Ley de Fondos de Aseguramiento Agropecuario y Rural”. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lfaar.htm> (Consultado: diciembre 2012).

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2012), “Evaluación Integral del Desempeño de los Programas, Subsidios y Fondos Federales de Apoyo ante Contingencias 2010”. México, D.F. 24 p.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.  
<http://www.cnsf.gob.mx/InformacionEstadistica/Paginas/InformacionEstadistica.aspx> (Consultado: diciembre 2012).

Enjolras G., F. Capitano, and F. Adinolfi. (2012), “The demand for crop insurance: combined approaches for France and Italy”. *Agric. Econ. Rev.* 13(1): 5-22.

Fuchs A., and H. Wolf. (2011), “Concept and unintended consequences of weather index insurance: the case of México”. *Am. J. Agric. Econ.* 93(2): 505–511.

Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta.  
[http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=181&Itemid=426](http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=181&Itemid=426)  
(Consultado: diciembre 2012).

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009), “Managing risk in agriculture a holistic approach”. Paris, France. 67 p.

Organismo integrador nacional de fondos de aseguramiento. <http://www.oinfa.org.mx/> (Consultado: diciembre 2012).

The World Bank. (2011), “Weather index insurance for agriculture: guidance for development practitioners”. Washington, DC. 116 p.

The World Bank. (2010), “Agricultural insurance in Latin America developing the market World Bank”. Washington, DC. 152 p.

Yanli Z., (2012), “An introduction to the development and regulation of agricultural insurance in China”. *The Geneva Papers* 34: 78–84.

## **RECONOCIMIENTO**

A la Universidad Autónoma Chapingo y Universidad de Barcelona por las facilidades para realizar la estancia de investigación y a Agroasemex por la ayuda en los datos sobre los fondos de aseguramiento. Agradecer la ayuda de ICREA Academia y del Ministerio / FEDER ECO2010-21787-C03-01.

## **BIOGRAFÍA**

Armando Ramírez Román es profesor investigador en la División de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma Chapingo. Carretera México Texcoco Km. 38.5. Texcoco, Estado de México. C.P. 56230. Tel. (52) 59599521500 Ext. 5723. ramirezr@taurus.chapingo.mx

Montserrat Guillén I Estany y Daniel Sánchez-Moscona son profesores en el Departamento de Econometría. Riskcenter-IREA. Universidad de Barcelona. Diagonal 690. Barcelona, España C.P. 08034. Tel. (34) 934 037 039. mguillen@ub.edu



## INDICADORES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL INDIVIDUAL EN UNA PYME DE COAHUILA

Edna Isabel de la Garza Martínez, Universidad Autónoma de Coahuila-México

Nidia Estela Hernández Castro, Universidad Autónoma de Coahuila-México

Nadia Lidieth Puente Muñiz, Universidad Autónoma de Coahuila-México

### RESUMEN

*Las demandas de adaptación que exige el entorno actual, hacen que el tema de aprendizaje organizacional ocupe cada vez más la práctica empresarial, predominando el interés de lograr ventajas competitivas. El presente estudio tiene como objetivo valorar los indicadores de aprendizaje organizacional individual que se manifiestan en una pequeña empresa de la industria metalmecánica del estado de Coahuila y contribuir a ampliar, precisar y dinamizar la comprensión en este nivel de aprendizaje. Para ello, se obtuvo información cuantitativa de 33 personas que laboran en la empresa de estudio, mediante un cuestionario estructurado y posteriormente se analizaron los datos a través del software SPSS, aplicando la herramienta de Cross Tabs. Uno de los hallazgos, entre otros, es que en este estudio se muestra una relación significativa entre el tiempo que invierten los empleados en crear un ambiente de confianza entre ellos y la ayuda que se dan en el proceso de aprendizaje así como la disposición a una realimentación honesta entre unos y otros.*

**PALABRAS CLAVE:** Aprendizaje Organizacional Individual, Aprendizaje Organizacional, PYME

## INDIVIDUAL ORGANIZATIONAL LEARNING INDICATORS IN A COAHUILA'S SMEs

### ABSTRACT

*Demands of adaptation to the current environment requires organizational learning. Organizational learning depends on the business practice, where the interest to achieve competitive advantages prevails. The present study aims to value individual organizational learning indicators identified in a small metalworking industry of Coahuila and to help expand, clarify and encourage the understanding at this level of learning. For this purpose, quantitative information was obtained from 33 people working in that SME by using a structured questionnaire to analyze collected data. The results show a significant relationship between invested time on employees, creating an environment of trust, the help given in the learning process as well as the provision of honest feedback.*

**JEL:** L61, J24

**KEY WORDS:** Individual Organizational Learning, Organizational Learning SMEs

### INTRODUCCIÓN

La fuerte competencia, la globalización de los mercados y los cambios en la cultura, hacen del aprendizaje organizacional un tema de creciente interés en la práctica de las organizaciones, respecto a lo que comenta Ahumada (2002), los gerentes tienen serias dificultades para predecir el comportamiento de los mercados y será la principal fuente de ventaja competitiva en el tiempo. Dodgson (1993) plantea que a través del aprendizaje organizacional las empresas construyen y organizan conocimientos a través de sus actividades y desarrollan eficiencia organizativa, mediante la mejora del uso de las habilidades generales de sus fuerzas laborales. No existe un consenso entre los teóricos sobre

los niveles y/o dimensiones en que se manifiesta el aprendizaje organizacional, pero se consideran el aprendizaje individual (AI) el grupal (AG) y el organizacional (AO) que distinguen Crossan, Lane y White (1999) y Castañeda y Pérez (2005). El aprendizaje organizacional se basa inicialmente en el aprendizaje individual (Argyris y Schon, 1978; Dodgson, 1993; Huber, 1991), por ello la importancia de valorar los indicadores del A.I. que permitirá al empresario establecer políticas y/o decisiones al respecto. El estudio fue efectuado en una Pyme, ya que es el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, “de hecho en el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales está conformada por las micro, pequeñas y mediana empresas” (INEGI, 2009). En las siguientes páginas se puede apreciar una revisión de la literatura que expone lo concerniente al aprendizaje organizacional y aprendizaje individual; la metodología utilizada en el estudio; posteriormente se abordan los resultados; para culminar en conclusiones y recomendaciones, mismas que pueden desencadenar en el establecimiento de políticas para favorecer el A.I que podrá concretarse en A.O.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### Aprendizaje Organizacional

Extensa es la literatura relativa al Aprendizaje Organizacional, alguna versa respecto al clima y la cultura que influyen en él, como son los argumentos presentados por estudiosos como (Ahumada, 2002; Enríquez, 2007; Garzón, 2004) y otros lo relacionan con la innovación como factor de competitividad (Bell, 1984; Bell y Pavitt, 1995; Stata, 1989; Jiménez, 2006). Cuantiosos son los estudios teóricos efectuados con la finalidad de ampliar el conocimiento respecto al tema y otras investigaciones de campo que se han realizado con la intención de aplicar y experimentar el nuevo conocimiento, con el objetivo de buscar un mejor desempeño en las organizaciones. El aprendizaje organizacional, sucede cuando la cultura organizacional establece procesos que facilitan el desarrollo de las destrezas basadas en aptitudes y características personales como la capacidad de discusión y análisis, la responsabilidad y la iniciativa (Schein, 2000). ¿Pero que es el A.O.? En la tabla 1, se pueden identificar algunos autores y definiciones de A.O., que a lo largo de los años han surgido en la literatura.

Tabla 1: Definiciones de Aprendizaje Organizacional

Fecha	Autor (es)	Definiciones de aprendizaje organizativo
1978	Argyris y Chon	Proceso a través del cual miembros de la organización detectan errores o anomalías y las corrigen mediante la reestructuración de la teoría de la acción (las normas, asunciones y estrategias inherentes a las prácticas colectivas), así como mediante la codificación y la incorporación de los resultados de la indagación a los mapas e imágenes organizativos.
1988	Levitt y March	Proceso basado en rutinas, dependiente de la historia y orientado a resultados mediante el cual las subunidades codifican inferencias de la historia en rutinas que guían el comportamiento.
1991	Huber	Procesamiento de información que cambia la gama de potenciales conductas de la organización. El aprendizaje implica la adquisición de conocimiento reconocido como potencialmente útil para la organización, aunque no siempre sea eficaz.
1993	Dodgson	Los modos en que las empresas construyen, suplementan y organizan conocimiento y rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas, y adaptan y desarrollan eficiencia organizativa mediante la mejora del uso de habilidades generales de sus fuerzas laborales.
1994	Barnett	Proceso basado en experiencias mediante el cual se desarrolla conocimiento sobre las relaciones entre acciones y resultados, se codifica en rutinas, se integra en la memoria y puede cambiar el comportamiento colectivo.
1994	Dixon	Uso intencionado de procesos de aprendizaje en los niveles individual, grupal y del sistema, con el objeto de transformar continuamente la organización en una dirección que aumente la satisfacción de sus <i>stakeholders</i> .
1995	Nicolini y Meznar	Proceso continuo de construcción social, inherente a la misma existencia de las organizaciones, a través del cual se transforma la cognición adquirida en conocimiento abstracto demostrable, y así susceptible de manipulación, procesamiento y control racional. El aprendizaje puede referirse tanto al proceso de modificación cognitiva interminable (en el sentido de que el aprendizaje es un proceso interminable), así como el resultado del proceso (lo que logra el proceso de aprendizaje)

*Se puede observar a través de las definiciones de aprendizaje organizacional expuestas en esta tabla, la concordancia en la aseveración de que el aprendizaje es un proceso. Fuente: Moreno, M., et. al. (2000).*

Se considera que el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo, y Senge (2005) considera que si los equipos no aprenden la organización no puede aprender; sin embargo, otras perspectivas sostienen que el aprendizaje sólo ocurre a nivel individual y que la organización establece mecanismos para apropiarse de este aprendizaje. En la tabla 2, se exponen los niveles de aprendizaje que se manifiestan en las organizaciones y se puede distinguir los diferentes procesos que intervienen en cada nivel, así como ciertos insumos y resultados.

Tabla 2: Niveles de Aprendizaje

Nivel	Proceso	Entrada/Salida
Individual	Intuición	Experiencias Imágenes Metáforas
	Interpretación	Lenguaje Mapas cognitivos Conversación/Diálogo
Grupal	Integración	Comprensiones compartidas Ajuste mutuo
Organizacional	Institucionalización	Sistemas interactivos Rutinas
		Sistemas de diagnóstico Reglas y procedimientos

*En esta tabla se observan los procesos, la entrada y salida, en cada uno de los niveles de aprendizaje. Fuente: Crossan, Lane y White (1999).*

### Aprendizaje Individual

La mayor parte de los estudiosos del tema están de acuerdo con que el A.O. tiene lugar a través de los individuos (Hedberg, 1981; Fiol y Lyles, 1985; Kim, 1993), quienes proponen modelos integradores del aprendizaje organizacional, donde los modelos mentales tienen una importancia central. La importancia del aprendizaje individual es obvia, ya que las organizaciones están compuestas por individuos y es sutil porque las organizaciones pueden aprender independientemente de un individuo específico, pero no puede hacerlo siendo independiente de todos los individuos (Kim, 1993). El aprendizaje individual se define como “un proceso consciente o inconsciente, por el cual los individuos obtienen nuevo conocimiento procedente de la transformación de la información, que modifica sus perspectivas internas y en ocasiones su conducta, amplía sus habilidades y capacidades cognitivas, y mejora su comportamiento y los resultados de éste. Es el pilar sobre el que se sustentan procesos de aprendizaje desarrollados a otros niveles, como el grupal y organizativo” (Martínez, et al 2002:4).

Dos posiciones sobre el origen del aprendizaje y su relación con el ambiente, son el racionalismo y el empirismo (Schunk, 1977). El racionalismo se basa en la idea de que el conocimiento proviene de la razón sin la ayuda de los sentidos y el empirismo parte de la idea de que la única fuente del conocimiento es la experiencia. Las teorías conductuales suelen ser en general empiristas, mientras que las teorías cognoscitivas incorporan más posturas racionalistas. Son diversas las teorías que nos ayudan a comprender a predecir y a controlar el comportamiento humano y como las personas aprenden, pero no hay duda que el ser humano aprende en todas las etapas de su vida, y lo hace a partir de experiencias propias o ajenas. La teoría del aprendizaje destaca la idea de que en gran medida el aprendizaje humano se da en el medio social, a través de la observación de otros la gente adquiere conocimientos, habilidades, estrategias creencias y actitudes. Tanto la educación, como el trabajo exponen Arias y Heredia (2000), pueden constituir medios para atraer hacia el exterior de la persona toda su esencia humana, dando vigencia plena a todas sus potencialidades y talentos. La persona también aprende “de la utilidad y conveniencia de ciertos comportamientos fijándose en modelos y consecuencias del proceder, y actúa de acuerdo con lo que cree que debe esperar como resultado de sus actos” (Schunk, 1977:102).

En la tabla 3, se muestran las formas de aprendizaje, las funciones y dependiendo de la forma en que se aprende, los resultados se generan en conocimientos, habilidades, fijación mental del material verbal y en actitudes de comprensión y estimación de los valores.

Tabla 3: Formas de Aprendizaje

Aprendizaje	Funciones	Resultado
Racional	Intelectuales: concepto, juicio, raciocinio; comprensión de relaciones existentes y pensamientos reflexivos	Conocimiento
Motor	Sensoriales y motoras: sensaciones, percepciones, reacciones musculares, movimientos coordinados, elementos de observación y práctica	Habilidad
Asociativo	Funciones rememorativas y de asociación	Fijación del material verbal en la mente
Apreciativo	Afectivas: sentimientos, emociones, actitudes e ideales	Actitud de comprensión y estimación de los valores

*Formas de aprendizaje, funciones y resultados. Fuente: De la Mora (1977)*

El aprendizaje que se adquiere de la experiencia señala Pérez (1991), puede significar tres cosas distintas: el adquirir un nuevo recuerdo para la memoria, desarrollar una nueva habilidad operativa, desarrollar su capacidad evaluativa, al ser capaz de apreciar sus propias acciones a las que Pérez denomina virtudes morales, las cuales son las que facilitan al sujeto que las futuras decisiones sea correctas o más correctas. Argyris (1999) menciona que el aprendizaje se adquiere cuando detectamos y corregimos un error, y un error es cualquier discordancia entre lo que queremos que produzca una acción y en lo que sucede cuando se implementa. También hay aprendizaje cuando producimos por primera vez una concordancia entre intenciones y resultados. La espiral del conocimiento que aborda Nonaka (2007), se refiere al conocimiento tácito y al explícito, el primero es el que adquiere el individuo y es difícil de formalizar, de comunicar, el individuo se apropia de él y surge a partir de la observación, la imitación y la práctica y puede pasar de tácito a tácito, cuando una persona comparte conocimiento con otra, generalmente destrezas técnicas, el segundo es sistemático y formal y es tratar de comunicar lo inexpresable.

### Teoría de la Acción Humana

Esta teoría indica que se puede concebir la acción humana (agente activo) como parte de un proceso de interacción con un entorno formado por una o varias personas (agente reactivo). Estos agentes Pérez (1991) pueden aprender como consecuencia del proceso de interacción, entendiendo como aprendizaje aquellos cambios que ocurran en el interior de los agentes como consecuencia de la propia interacción. En relación a esta teoría Martínez (2004), expone que el A.O. ocurre cuando los miembros individuales de la organización investigan para beneficio de todos dentro de ella, la gente es expuesta a la teoría de la acción en relación a las teorías en uso, estas entidades no se observan directamente sino que se infieren por sus acciones, pláticas y rangos de adopciones que proponen el diseño de la acción humana.

## **METODOLOGÍA**

El trabajo de investigación que se llevó a cabo es de tipo cuantitativo, descriptivo y transversal. La población objeto de estudio fueron 33 trabajadores de una Pyme de la Industria Metalmeccánica que representan la totalidad de la misma y fueron encuestados a principios del 2013. Los datos cuantitativos se procesaron a través del paquete estadístico SPSS, con la finalidad de encontrar los elementos más fuertes y débiles relacionados con la variable de Aprendizaje Organizacional Individual, constituida por trece ítems, medidos a través de la escala de Likert (1 a 6 de menor a mayor) y con los datos demográficos poder analizar y describir los hallazgos. Posteriormente se midió el grado de relación existente entre cada uno de los indicadores de A.I., buscando alguna relación significativa. El instrumento utilizado fue el cuestionario sobre las dimensiones de la organización aprendiente, adaptado del



instrumento “Dimensions of Learning Organization Questionnaire” (DLOQ) por Rómulo Mayorca, et. al. (2007) para el contexto venezolano, a través del cual se miden 6 dimensiones, pero en este estudio solo se valora el nivel individual. En la tabla 4, se presentan los indicadores de las variables independientes consideradas en los datos demográficos y los de la variable dependiente, aprendizaje organizacional individual que fueron considerados en el instrumento de medición, así mismo las unidades o categorías y escalas.

Tabla 4: Operacionalización de Variables

VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES	UNIDADES O CATEGORÍAS	ESCALA
Edad	Fecha de nacimiento	Años	Razón
Género	Caracteres sexuales	Masculino Femenino	Nominal
Años de experiencia laboral	Experiencia	Años	Razón
Antigüedad	Fecha de ingreso	Años	Razón
Nivel de estudios	Primaria Secundaria Preparatoria Técnica Licenciatura	Nivel	Nominal
<b>Variable dependiente</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Unidades o Categorías</b>	<b>Escala</b>
Aprendizaje Organizacional Individual	Aprendizaje a través de los resultados del análisis de errores. Identificación de habilidades que se pueden aplicar a futuro. Apoyo de compañeros en el proceso de aprendizaje. Interés personal para obtener recursos económicos y materiales para su aprendizaje. Proporción de tiempo para el desarrollo personal/profesional. Percepción de problemas como coyuntura para obtener aprendizaje. Estímulo al desarrollo profesional. Disponibilidad a una realimentación honesta. Apertura a escuchar antes de hablar. Incentivo a preguntar ¿Por qué? Comunicación de opiniones. Respeto a las personas. Generación de un ambiente de confianza.	Alta Baja	Ordinal

*En esta tabla se presentan las variables, los indicadores, las unidades o categorías y la escala.*

## RESULTADOS

Del cuestionario aplicado a los 33 empleados que laboran en una Pyme de la Industria Metalmeccánica, de la región centro del estado de Coahuila, respecto a los datos demográficos; los indicadores de aprendizaje organizacional y la asociación de los mismos, se obtuvieron los resultados que a continuación se presentan

### Datos Demográficos

En la tabla 5, se presentan los datos demográficos de los empleados encuestados, en donde las variables que se consideran son: el género, la edad, los años de experiencia laboral, la antigüedad en la empresa y el nivel de estudios. Se puede apreciar que impera el género masculino, que la edad en que oscilan la mayoría de los empleados es entre 25 y 49 años de edad, que la mayoría de ellos se encuentra en dos rangos dispersos: de 4 a 8 años y de 29 a 33 años. La mayoría tiene poco tiempo laborando en la empresa y el nivel de estudios que predomina es el de secundaria.

En la tabla 6, se pueden observar los indicadores de aprendizaje individual y el porcentaje de empleados que eligieron las respuestas correspondientes. Considerando las respuestas de generalmente, casi siempre y siempre como una dirección positiva, la de medición más alta es de un 63.7% que corresponde al indicador “disponibilidad a una realimentación honesta”, destacando también con una medición alta el

indicador “generación de un ambiente de confianza” con un 60.7%; de igual forma considerando las respuestas de nunca, casi nunca y ocasionalmente en dirección negativa, la de medición más alta con un 54.5% es la que concierne a “apertura a escuchar antes de hablar” y en menor porcentaje, con un 51.5% los indicadores de “identificación de habilidades que se pueden aplicar a futuro” y “proporción del tiempo para el desarrollo personal/profesional.

Tabla 5: Datos Demográficos de los Trabajadores

<b>Género</b>		<b>Porcentaje</b>
Masculino		84.8
Femenino		15.2
<b>Edad</b>		<b>Porcentaje</b>
		<b>100%</b>
19 a 24 años		12.1
25 a 30 años		18.2
31 a 36 años		18.2
37 a 43 años		18.2
44 a 49 años		9.1
50 a 55 años		15.2
56 a 61 años		9.1
<b>Años de experiencia laboral</b>		<b>Porcentaje</b>
4 a 8 años		21.2
9 a 13 años		18.2
14 a 18 años		15.2
19 a 23 años		15.2
24 a 28 años		6.1
29 a 33 años		21.2
34 a 36 años		3.0
<b>Antigüedad</b>		<b>Porcentaje</b>
15 días a 1 año		42.4
Más de 1 año a 4		3.0
Más de 4 años a 8		27.3
Más de 8 años a 12		9.1
Más de 12 años a 16		9.1
Más de 16 años a 20		3.0
Más de 20 años		6.1
<b>Nivel de Estudios</b>		<b>Porcentaje</b>
Primaria		24.2
Secundaria		39.4
Preparatoria		6.1
Técnico		18.2
Licenciatura		12.1

Los resultados en esta tabla muestran en cuanto al género, que el porcentaje mayor es el 84.8% correspondiente al género masculino; el 54.6% se encuentra en el rango de 25 a 43 años de edad; los mayores porcentajes de años de experiencia laboral, el 21.2% se encuentra en los rangos de 4-8 y de 29-33; respecto a la antigüedad que tienen laborando en la empresa el 42.4% se concentra en los empleados que tienen de 15 días a 1 año y por último en el nivel de estudios, predomina el de secundaria con el 39.4%.

A continuación se hace mención de los porcentajes de las preguntas correspondientes a los indicadores enlistados, considerando agrupar las 3 últimas opciones de la escala “las personas están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros”, se integra el 63.7%, le siguen en orden descendente: “las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos” con un 60.7%; “las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje” y “se trata a las personas con respeto y las personas pueden costear/facilitar su aprendizaje, obtuvieron cada una un 57.6%”; “se incentiva a la gente a que pregunte ¿por qué? sin importar el puesto dentro de la organización” y “las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje”, el 54.6%; “cuando las personas dan su punto de vista o su opinión, también preguntan la opinión de los otros” el 51.6%; “las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias” el 51.5%; “las personas identifican las habilidades requeridas para las áreas futuras” y “a las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional”, el 48.5% y para finalizar, “las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar”, con el 45.5%. En la tabla 7, se aprecian los indicadores que tuvieron relación

significativa, en el que sobresale la generación de un ambiente de confianza, la apertura a escuchar antes de hablar y la disponibilidad a una realimentación honesta.

Tabla 6: Indicadores de Aprendizaje Individual

Indicadores de aprendizaje individual	Nunca %	Muy rara vez %	Ocasionalmente %	Generalmente %	Casi siempre %	Siempre %
Aprendizaje a través de los resultados del análisis de errores.	15.2	15.2	18.2	12.1	21.2	18.2
Identificación de habilidades que se pueden aplicar a futuro.	9.1	18.2	24.2	18.2	9.1	21.2
Apoyo de compañeros en el proceso de aprendizaje.	3.0	18.2	21.2	12.1	18.2	27.3
Interés personal para obtener recursos económicos y materiales para su aprendizaje.	15.2	12.1	15.2	21.2	21.2	15.2
Proporción de tiempo para el desarrollo personal/profesional.	18.2	15.2	18.2	21.2	18.2	9.1
Percepción de problemas como coyuntura para obtener aprendizaje.	9.1	12.1	24.2	18.2	18.2	18.2
Estímulo al desarrollo profesional.	24.2	15.2	12.1	15.2	12.1	21.2
Disponibilidad a una realimentación honesta.	15.2	9.1	12.1	30.3	18.2	15.2
Apertura a escuchar antes de hablar.	12.1	12.1	30.3	18.2	12.1	15.2
Incentivo a preguntar ¿Por qué?	15.2	15.2	15.2	30.3	15.2	9.1
Comunicación de opiniones.	12.1	12.1	24.2	27.3	9.1	15.2
Respeto a las personas.	9.1	12.1	21.2	15.2	24.2	18.2
Generación de un ambiente de confianza.	9.1	18.2	12.1	15.2	18.2	27.3

En esta tabla se muestra la percepción que tienen los trabajadores respecto a los indicadores de aprendizaje individual que se manifiestan en su trabajo. Considerando las respuestas de generalmente, casi siempre y siempre como una dirección positiva, la de medición más alta es: disponibilidad a una realimentación honesta una realimentación honesta en la que se promedia un 63.7%; asimismo, considerando las respuestas de nunca, casi nunca y ocasionalmente en dirección negativa, la de medición más alta es: apertura a escuchar antes de hablar en la que se promedia un 54.5%.

Tabla 7: Asociación Entre Indicadores del Aprendizaje Individual

Asociación de indicadores	Coefficiente de contingencia	Significancia
Generación de un ambiente de confianza	0.738	.034**
Apoyo en el proceso de aprendizaje		
Generación de un ambiente de confianza	0.732	.046**
Percepción de problemas como coyuntura para obtener aprendizaje.		
Generación de un ambiente de confianza	0.747	.020**
Disponibilidad a una realimentación honesta		
Apertura a escuchar antes de hablar.	0.765	.006***
Identificación de habilidades que se pueden aplicar a futuro.		
Apertura a escuchar antes de hablar	0.748	.018**
Comunicación de opiniones		
Disponibilidad a una realimentación honesta	0.739	.032**
Respeto a las personas		

\*\*\* $p < 1\%$ , \*\* $p < 5\%$ . En la relación entre indicadores, se puede apreciar que el ambiente de confianza creado entre los empleados, se asocia con el apoyo que se dan en el proceso de aprendizaje, con el percibir los problemas como oportunidades de aprendizaje y con la disponibilidad a realimentación honesta. Se presenta asociación entre la apertura que tienen a escuchar antes de hablar, con la identificación de habilidades futuras y con la comunicación de opiniones, y por último se asocia el que estén dispuestas a una realimentación honesta, con el que se trate a las personas con respeto.

No se encontró relación significativa entre las variables de datos demográficos y los indicadores de aprendizaje organizacional, exceptuando el de la Edad, con respecto al tiempo que se les da a las personas para su desarrollo personal-profesional-  $p < 5\%$  coeficiente de contingencia .730 Nivel de significancia .034\*\*, interpretando que a mayor edad, los empleados obtienen más tiempo para su desarrollo personal-profesional.

## CONCLUSIONES

El aprendizaje en las organizaciones se ha convertido en una práctica anhelada, pues se considera un activo intangible, creador de ventajas competitivas para la empresa. En este estudio en particular se pudieron analizar 13 indicadores que influyen en el aprendizaje individual y llegar a la conclusión que los trabajadores adquieren el conocimiento en forma tácita, debido a la cultura que se manifiesta en esta pequeña empresa. Sin importar la edad, el género, su nivel de estudios, los años que tienen trabajando fuera y dentro de la empresa los individuos aprenden a través de sus relaciones. Si la confianza y la ayuda recíproca son promovidas por las organizaciones, asevera Durston (2000) que eso beneficiará en reducir costos y facilitar la constitución de organizaciones de base efectiva. La relación que tienen y el ambiente de confianza creado entre los empleados nos muestra que desencadena en la ayuda que se dan en el proceso de aprendizaje, con el percibir los problemas como oportunidades de aprendizaje y con el recibir una realimentación honesta entre unos y otros. Estas manifestaciones de aprendizaje se basan en las relaciones de los trabajadores, y de acuerdo con Cummings (2003) y Szulansky (2000), el A.O. necesita tanto de un proceso de transferencia de información, como uno de carácter comunicacional, ya que lo que hace que produzca el A.O. es el proceso interpersonal de compartir conocimiento, y no la simple disponibilidad de información en bases de datos o documentos.

La teoría de la acción respalda el aprendizaje individual, ya que a través de él se pueden desarrollar habilidades que conduzcan a mejoras individuales y desarrollar el conocimiento de cómo esas acciones que realizan se puedan incrementar en búsqueda de un aprendizaje grupal y por ende organizacional. Es conocida la problemática que presentan las Pymes y los esfuerzos que se hacen para lograr su eficiencia y se espera que el empresario pueda implementar políticas, que lo conduzcan a elevar los niveles de aprendizaje individual. El presente estudio muestra sus debilidades y limitaciones, pues el conocimiento no puede ser generalizado, pero se espera que sirva de base a futuras investigaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, F.L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructiva de la organización. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, vol.11, no.1, pp.139-148
- Arias, G. y Heredia, E. V. (2000). Administración de Recursos humanos para el alto desempeño. México: Trillas.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, vol.69, nº 3, pp. 99-109.
- Argyris, C. y Schön, D.A. (1978): Organizational learning. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1999). Un conocimiento para la acción: una guía para superar los obstáculos del cambio. Barcelona: Granica.
- Argyris, C. (2001)). Sobre el Aprendizaje Organizacional. Oxford University Press.
- Bell, M. (1984). Learning and the Accumulation of Industrial Technological Capacity in Developing Countries, en K. King y M. Fransman (eds.) *Technological Capacity in the Third World*; pp. 187-209, London: MacMillan.
- Bell, M., y Pavitt, K. (1995). The Development of Technological Capabilities, in I.u.Haque (ed.), *Trade, Technology and International Competitiveness*, Washington, The World Bank, pp. 69-10.

Castañeda, D., Pérez, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional?: una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, no.24, pp 3-15.

Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24, 522-537.

Cummings, J. (2003). Knowledge Sharing: A Review of the Literature. Washington, D.C.: The World Bank.

De la Mora, G. (1977). Psicología del aprendizaje. México: Editorial progreso.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, vol. 14, nº 3, pp. 375-394.

Durston, J., (2000). ¿Qué es el capital social comunitario?. Serie Políticas Sociales no. 38, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Publicación de las Naciones Unidas.

Enriquez, M.A. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas psychological*. vol.6, no.1, pp.155-162.

Fiol, C.M., Lyles M.A (1985) Organization Learning. *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 4, pp. 803-813.

Garzón C. M. (2004). Cómo impulsar la innovación intraempresarial en organizaciones que aprenden. *Universidad & Empresa*. No.3-4 pp 63-98

Hedberg, B.L.T. (1981). How organizations Learn and Unlearn. In P.C. Nystrom and W.H. starbuck (Eds.) *Handbook of organization Design*. V. 1 New York:Oxford University Press.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning. The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, vol. 2, nº 1, Enero-Febrero 1991, pp. 88-115.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos.

Jiménez, J.D., y Sanz V.R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, no 29, pp. 31-55.

Kim, D.H. (1993). The link between individual and organization learning. *Sloan Management Review*. Fall, pp. 35-50.

Martínez L.I., y Ruiz M, J. (2002). El aprendizaje en las organizaciones: el nivel individual. En: Congreso Nacional y Congreso Hispano Francés (XVI:XII) Alicante: Asociación europea de Dirección y Economía de la Empresa.

Martínez, L.I., Ruiz M. M., Ríos S.,C. (2001). Aprendizaje explícito en Pymes. En: Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (11) Universidad de Zaragoza).

Martínez, S. (2004). Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Moreno L. M., Balbastre, B. F. Escribá M.A., Lloria A. M., Martínez P. J., Méndez M. M., Oltra C. V., Peris, B. F. Francisco Balbastre Benavent, María Ángeles Escribá Moreno (2000). Propuesta de un modelo integrador de los distintos niveles ontológicos de aprendizaje. Departamento de dirección de empresas. Juan José Renau Piqueras. Universidad de Valencia.

Mayorca R, Ramirez J, Vilorio O, Campos J. (2007). Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden: adaptación, validez y confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. XIII, no. 002, Universidad Central de Venezuela, pp. 149-164.

Nonaka I. (2007). La empresa creadora del conocimiento. *Harvard Business Review*, pp. 1-9.

Pérez, L. J. (1991). Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal. España: RIALP.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Schunk, D. (1977). *Teorías del aprendizaje*. México: Printence Hall.

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

Stata, R. (1989). Organizational learning. The key to management innovation. *Sloan Management Review*, spring, pp. 63-74.

Szulansky, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, no. 82, pp. 9-27.

## BIOGRAFÍA

Edna Isabel de la Garza Martínez, Maestra en Administración, candidata al grado de doctor en Administración y Alta Dirección, se encuentra adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila como profesora de tiempo completo, ha participado en proyectos de investigación y escrito artículos en revistas arbitradas e indexadas. Dirección Institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la UAdeC, carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. edisadelagarza@hotmail.com.

Nidia Estela Hernández Castro, Maestra en Administración de Sistemas de Información, candidata al grado de doctor en Administración y Alta Dirección, se encuentra adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila como profesora de tiempo completo, ha participado en proyectos de investigación y escrito artículos en revistas arbitradas e indexadas. Dirección Institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la UAdeC, carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. nehc59mex@hotmail.com.

Nadia Lidieth Puente Muñiz, alumna de la licenciatura en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Coahuila, colaboradora en proyectos de investigación desarrollados por la Maestra de la Garza. Dirección Institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la UAdeC, carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. nadya.28@hotmail.com.

---

## REVIEWERS

---

The IBFR would like to thank the following members of the academic community and industry for their much appreciated contribution as reviewers.

---

Hisham Abdelbaki, University of Mansoura - Egypt  
Isaac Oluwajoba Abereijo, Obafemi Awolowo University  
Naser Abughazaleh, Gulf University For Science And Technology  
Nsiah Acheampong, University of Phoenix  
Vera Adamchik, University of Houston-Victoria  
Iyabo Adeoye, National Horticultural Research Institute, Ibadan, Nigeria.  
Michael Adusei, Kwame Nkrumah University of Science And Technology  
Mohd Ajlouni, Yarmouk University  
Sylvester Akinbuli, University of Lagos  
Anthony Akinlo, Obafemi Awolowo University  
Yousuf Al-Busaidi, Sultan Qaboos University  
Khaled Aljaaidi, Universiti Utara Malaysia  
Hussein Al-tamimi, University of Sharjah  
Paulo Alves, CMVM, ISCAL and Lusofona University  
Ghazi Al-weshah, Albalqa Applied University  
Glyn Atwal, Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Rennes  
Samar Baqer, Kuwait University College of Business Administration  
Susan C. Baxter, Bethune-Cookman College  
Nagib Bayoud, Tripoli University  
Ahmet Bayraktar, Rutgers University  
Kyle Brink, Western Michigan University  
Giovanni Bronzetti, University of Calabria  
Karel Bruna, University of Economics-Prague  
Priyashni Chand, University of the South Pacific  
Wan-Ju Chen, Diwan College of Management  
Yahn-shir Chen, National Yunlin University of Science and Technology, Taiwan  
Bea Chiang, The College of New Jersey  
Te-kuang Chou, Southern Taiwan University  
Shih Yung Chou, University of the Incarnate Word  
Caryn Coatney, University of Southern Queensland  
Iyanna College of Business Administration,  
Michael Conyette, Okanagan College  
Huang Department of Accounting, Economics & Finance,  
Rajni Devi, The University of the South Pacific  
Leonel Di Camillo, Universidad Austral  
Steven Dunn, University of Wisconsin Oshkosh  
Mahmoud Elgamel, Kuwait University  
Ernesto Escobedo, Business Offices of Dr. Escobedo  
Zaifeng Fan, University of Wisconsin whitewater  
Perrine Ferauge University of Mons  
Olga Ferraro, University of Calabria  
William Francisco, Austin Peay State University  
Peter Geczy, AIST  
Lucia Gibilaro, University of Bergamo  
Hongtao Guo, Salem State University  
Danyelle Guyatt, University of Bath  
Zulkifli Hasan, Islamic University College of Malaysia  
Shahriar Hasan, Thompson Rivers University  
Peng He, Investment Technology Group  
Niall Hegarty, St. Johns University  
Paulin Houanye, University of International Business and Education, School of Law  
Daniel Hsiao, University of Minnesota Duluth  
Xiaochu Hu, School of Public Policy, George Mason University  
Jui-ying Hung, Chatoyang University of Technology  
Fazeena Hussain, University of the South Pacific  
Shilpa Iyanna, Abu Dhabi University  
Sakshi Jain, University of Delhi  
Raja Saquib Yusaf Janjua, CIIT  
Yu Junye, Louisiana State University  
Tejendra N. Kalia, Worcester State College  
Gary Keller, Eastern Oregon University  
Ann Galligan Kelley, Providence College  
Ann Kelley, Providence college  
Ifraz Khan, University of the South Pacific  
Halil Kiyamaz, Rollins College  
Susan Kowalewski, DYouville College  
Bamini Kpd Balakrishnan, Universiti Malaysia Sabah  
Bohumil Král, University of Economics-Prague  
Jan Kruger, Unisa School for Business Leadership  
Christopher B. Kummer, Webster University-Vienna  
Mei-mei Kuo, JinWen University of Science & Technology  
Mary Layfield Ledbetter, Nova Southeastern University  
John Ledgerwood, Embry-Riddle Aeronautical University  
Yen-hsien Lee, Chung Yuan Christian University  
Shulin Lin, Hsiuping University of Science and Technology  
Yingchou Lin, Missouri Univ. of Science and Technology  
Melissa Lotter, Tshwane University of Technology  
Xin (Robert) Luo, Virginia State University  
Andy Lynch, Southern New Hampshire University  
Abeer Mahrous, Cairo university  
Gladys Marquez-Navarro, Saint Louis University  
Cheryl G. Max, IBM  
Romilda Mazzotta, University of Calabria  
Mary Beth Mccabe, National University  
Avi Messica, Holon Institute of Technology  
Scott Miller, Pepperdine University

Cameron Montgomery, Delta State University  
Sandip Mukherji, Howard University  
Tony Mutsue, Iowa Wesleyan College  
Cheedradevi Narayanasamy, Graduate School of Business,  
National University of Malaysia  
Dennis Olson, Thompson Rivers University  
Godwin Onyiaso, Shorter University  
Bilge Kagan Ozdemir, Anadolu University  
Dawn H. Percy, Eastern Michigan University  
Pina Puntillo, University of Calabria (Italy)  
Rahim Quazi, Prairie View A&M University  
Anitha Ramachander, New Horizon College of Engineering  
Charles Rambo, University Of Nairobi, Kenya  
Prena Rani, University of the South Pacific  
Kathleen Reddick, College of St. Elizabeth  
Maurizio Rija, University of Calabria.  
Matthew T. Royle, Valdosta State University  
Tatsiana N. Rybak, Belarusian State Economic University  
Rafiu Oyesola Salawu, Obafemi Awolowo University  
Paul Allen Salisbury, York College, City University of  
New York  
Leire San Jose, University of Basque Country  
I Putu Sugiarta Sanjaya, Atma Jaya Yogyakarta  
University, Indonesia  
Sunando Sengupta, Bowie State University  
Brian W. Sloboda, University of Phoenix  
Smita Mayuresh Sovani, Pune University  
Alexandru Stancu, University of Geneva and IATA  
(International Air Transport Association)  
Jiří Strouhal, University of Economics-Prague  
Vichet Sum, University of Maryland -- Eastern Shore  
Qian Sun, Kutztown University  
Diah Suryaningrum, Universitas Pembangunan Nasional  
Veteran Jatim  
Andree Swanson, Ashford University  
James Tanoos, Saint Mary-of-the-Woods College  
Jeannemarie Thorpe, Southern NH University  
Ramona Toma, Lucian Blaga University of Sibiu-Romania  
Alejandro Torres Mussatto Senado de la Republica &  
Universidad de Valparaíso  
Jorge Torres-Zorrilla, Pontificia Universidad Católica del  
Perú  
William Trainor, East Tennessee State University  
Md Hamid Uddin, University Of Sharjah  
Ozge Uygur, Rowan University  
K.W. VanVuren, The University of Tennessee – Martin  
Vijay Vishwakarma, St. Francis Xavier University  
Ya-fang Wang, Providence University  
Richard Zhe Wang, Eastern Illinois University  
Jon Webber, University of Phoenix  
Jason West, Griffith University  
Wannapa Wichitchanya, Burapha University  
Veronda Willis, The University of Texas at San Antonio  
Bingqing Yin, University of Kansas  
Fabiola Baltar, Universidad Nacional de Mar del Plata  
Myrna Berrios, Modern Hairstyling Institute  
Monica Clavel San Emeterio, University of La Rioja  
Esther Enriquez, Instituto Tecnológico de Ciudad Juarez  
Carmen Galve-górriz, Universidad de Zaragoza  
Blanca Rosa Garcia Rivera, Universidad Autónoma De  
Baja California  
Carlos Alberto González Camargo, Universidad Jorge  
Tadeo Lozano  
Hector Alfonso Gonzalez Guerra, Universidad Autonoma  
De Coahuila  
Claudia Soledad Herrera Oliva, Universidad Autónoma De  
Baja California  
Eduardo Macias-Negrete, Instituto Tecnológico De Ciudad  
Juarez  
Jesús Apolinar Martínez Puebla, Universidad Autónoma  
De Tamaulipas  
Francisco Jose May Hernandez, Universidad Del Caribe  
Aurora Irma Maynez Guaderrama, Universidad Autonoma  
De Ciudad Juarez  
Linda Margarita Medina Herrera, Tecnológico De  
Monterrey. Campus Ciudad De México  
Erwin Eduardo Navarrete Andrade, Universidad Central  
De Chile  
Gloria Alicia Nieves Bernal, Universidad Autónoma Del  
Estado De Baja California  
Julian Pando, University Of The Basque Country  
Eloisa Perez, Macewan University  
Iñaki Periañez, Universidad Del Pais Vasco (Spain)  
Alma Ruth Rebolledo Mendoza, Universidad De Colima  
Carmen Rios, Universidad del Este  
Celsa G. Sánchez, CETYS Universidad  
Adriana Patricia Soto Aguilar, Benemerita Universidad  
Autonoma De Puebla  
Amy Yeo, Tunku Abdul Rahman College  
Vera Palea, University of Turin  
Fabrizio Rossi, University of Cassino and Southern Lazio  
Intiyas Utami, Satya Wacana Christian University  
Ertambang Nahartyo, UGM

---



---

## REVIEWERS

---

The IBFR would like to thank the following members of the academic community and industry for their much appreciated contribution as reviewers.

---

Haydeé Aguilar, Universidad Autónoma De Aguascalientes  
Bustamante Valenzuela Ana Cecilia, Universidad  
Autonoma De Baja California  
María Antonieta Andrade Vallejo, Instituto Politécnico  
Nacional  
Olga Lucía Anzola Morales, Universidad Externado De  
Colombia  
Antonio Arbelo Alvarez, Universidad De La Laguna  
Hector Luis Avila Baray, Instituto Tecnológico De Cd.  
Cauhtemoc  
Graciela Ayala Jiménez, Universidad Autónoma De  
Querétaro  
Albanelis Campos Coa, Universidad De Oriente  
Carlos Alberto Cano Plata, Universidad De Bogotá Jorge  
Tadeo Lozano  
Alberto Cardenas, Instituto Tecnológico De Cd. Juarez  
Edyamira Cardozo, Universidad Nacional Experimental De  
Guayana  
Sheila Nora Katia Carrillo Incháustegui, Universidad  
Peruana Cayetano Heredia  
Emma Casas Medina, Centro De Estudios Superiores Del  
Estado De Sonora  
Benjamin Castillo Osorio, Universidad Del Sinú-Sede  
Monteria  
Benjamín Castillo Osorio, Universidad Cooperativa De  
Colombia Y Universidad De Córdoba  
María Antonia Cervilla De Olivieri, Universidad Simón  
Bolívar  
Cipriano Domingo Coronado García, Universidad Autónoma  
De Baja California  
Semei Leopoldo Coronado Ramírez, Universidad De  
Guadalajara  
Esther Eduvigis Corral Quintero, Universidad Autónoma  
De Baja California  
Dorie Cruz Ramirez, Universidad Autonoma Del Estado  
De Hidalgo /Esc. Superior De Cd. Sahagún  
Tomás J. Cuevas-Contreras, Universidad Autónoma De  
Ciudad Juárez  
Edna Isabel De La Garza Martinez, Universidad Autónoma  
De Coahuila  
Hilario De Latorre Perez, Universidad Autonoma De Baja  
California  
Javier De León Ledesma, Universidad De Las Palmas De  
Gran Canaria - Campus Universitario De Tafira  
Hilario Díaz Guzmán, Universidad Popular Autónoma Del  
Estado De Puebla  
Cesar Amador Díaz Pelayo, Universidad De Guadalajara,  
Centro Universitario Costa Sur  
Avilés Elizabeth, Cicese  
Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez  
Del Estado De Durango

Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez  
Del Estado De Durango  
Carlos Fong Reynoso, Universidad De Guadalajara  
Ana Karen Fraire, Universidad De Guadalajara  
Teresa García López, Instituto De Investigaciones Y  
Estudios Superiores De Las Ciencias Administrativas  
Helbert Eli Gazca Santos, Instituto Tecnológico De Mérida  
Denisse Gómez Bañuelos, Cesues  
María Brenda González Herrera, Universidad Juárez Del  
Estado De Durango  
Ana Ma. Guillén Jiménez, Universidad Autónoma De Baja  
California  
Araceli Gutierrez, Universidad Autonoma De  
Aguascalientes  
Andreina Hernandez, Universidad Central De Venezuela  
Arturo Hernández, Universidad Tecnológica  
Centroamericana  
Alejandro Hernández Trasobares, Universidad De Zaragoza  
Alma Delia Inda, Universidad Autonoma Del Estado De  
Baja California  
Carmen Leticia Jiménez González, Université De Montréal  
Montréal Qc Canadá.  
Gaspar Alonso Jiménez Rentería, Instituto Tecnológico De  
Chihuahua  
Lourdes Jordán Sales, Universidad De Las Palmas De Gran  
Canaria  
Santiago León Ch., Universidad Marítima Del Caribe  
Graciela López Méndez, Universidad De Guadalajara-  
Jalisco  
Virginia Guadalupe López Torres, Universidad Autónoma  
De Baja California  
Angel Machorro Rodríguez, Instituto Tecnológico De  
Orizaba  
Cruz Elda Macias Teran, Universidad Autonoma De Baja  
California  
Aracely Madrid, ITESM, Campus Chihuahua  
Deneb Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma De  
Tabasco  
Carlos Manosalvas, Universidad Estatal Amazónica  
Gladys Yaneth Mariño Becerra, Universidad Pedagógica Y  
Tecnológica De Colombia  
Omaira Cecilia Martínez Moreno, Universidad Autónoma  
De Baja California-México  
Jesus Carlos Martinez Ruiz, Universidad Autonoma De  
Chihuahua  
Alaitz Mendizabal, Universidad Del País Vasco  
Alaitz Mendizabal Zubeldia, Universidad Del País Vasco/  
Euskal Herriko Unibertsitatea  
Fidel Antonio Mendoza Shaw, Universidad Estatal De  
Sonora

Juan Nicolás Montoya Monsalve, Universidad Nacional De Colombia-Manizales  
Jennifer Mul Encalada, Universidad Autónoma De Yucatán  
Gloria Muñoz Del Real, Universidad Autonoma De Baja California  
Alberto Elías Muñoz Santiago, Fundación Universidad Del Norte  
Bertha Guadalupe Ojeda García, Universidad Estatal De Sonora  
Erika Olivas, Universidad Estatal De Sonora  
Erick Orozco, Universidad Simon Bolivar  
Rosa Martha Ortega Martínez, Universidad Juárez Del Estado De Durango  
José Manuel Osorio Atondo, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora  
Luz Stella Pemberthy Gallo, Universidad Del Cauca  
Andres Pereyra Chan, Instituto Tecnológico De Merida  
Andres Pereyra Chan, Instituto Tecnológico De Merida  
Adrialy Perez, Universidad Estatal De Sonora  
Hector Priego Huertas, Universidad De Colima  
Juan Carlos Robledo Fernández, Universidad EAFIT-Medellin/Universidad Tecnológica De Bolivar-Cartagena  
Natalia G. Romero Vivar, Universidad Estatal De Sonora  
Humberto Rosso, Universidad Mayor De San Andres  
José Gabriel Ruiz Andrade, Universidad Autónoma De Baja California-México  
Antonio Salas, Universidad Autonoma De Chihuahua  
Claudia Nora Salcido, Universidad Juarez Del Estado De Durango  
Juan Manuel San Martín Reyna, Universidad Autónoma De Tamaulipas-México  
Francisco Sanches Tomé, Instituto Politécnico da Guarda  
Edelmira Sánchez, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Deycy Janeth Sánchez Preciado, Universidad del Cauca  
María Cristina Sánchez Romero, Instituto Tecnológico de Orizaba

María Dolores Sánchez-fernández, Universidade da Coruña  
Luis Eduardo Sandoval Garrido, Universidad Militar de Nueva Granada  
Pol Santandreu i Gràcia, Universitat de Barcelona, Santandreu Consultors  
Victor Gustavo Sarasqueta, Universidad Argentina de la Empresa UADE  
Jaime Andrés Sarmiento Espinel, Universidad Militar de Nueva Granada  
Jesus Otoniel Sosa Rodriguez, Universidad De Colima  
Edith Georgina Surdez Pérez, Universidad Juárez Autónoma De Tabasco  
Jesús María Martín Terán Gastélum, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora  
Jesus María Martín Terán Terán Gastélum, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora  
Jesús María Martín Terán Gastélum, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora  
Maria De La Paz Toldos Romero, Tecnológico De Monterrey, Campus Guadalajara  
Abraham Vásquez Cruz, Universidad Veracruzana  
Angel Wilhelm Vazquez, Universidad Autonoma Del Estado De Morelos  
Lorena Vélez García, Universidad Autónoma De Baja California  
Alejandro Villafañez Zamudio, Instituto Tecnológico de Matamoros  
Hector Rosendo Villanueva Zamora, Universidad Mesoamericana  
Oskar Villarreal Larrinaga, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea  
Delimiro Alberto Visbal Cadavid, Universidad del Magdalena  
Rosalba Diamantina Vásquez Mireles, Universidad Autónoma de Coahuila  
Oscar Bernardo Reyes Real, Universidad de Colima

---

## COMO PUBLICAR EN NUESTRA REVISTA

### TEMÁTICA

Trabajos de investigación teóricos, empíricos o aplicados en administración de empresas, finanzas, economía, contabilidad, gerencia, turismo, mercadeo, estadísticas, producción, sistemas de información, derecho laboral, planeamiento estratégico, política empresarial, teoría monetaria, comercio internacional, derecho comercial, temas en educación superior, avances en técnicas de educación y apoyo didáctico, acreditación o certificación, promoción y desarrollo académico, administración pública y disciplinas afines.

### INSTRUCCIÓN PARA EL ENVIO DE SU MANUSCRITO

Investigadoras(es) pueden enviar su trabajo de investigación en forma directa. Visite nuestro sitio: [TheIBFR.com/RIAF.htm](http://TheIBFR.com/RIAF.htm) para enviar su trabajo. Nombre su archivo apellido-DS.doc (ejemplo garcía-DS.doc). El archivo puede estar en MS Word.

### IDIOMA

Revista Internacional Administración & Finance esta diseñada para aquellos trabajo escrito en el idioma español. Si su investigación esta escrita en el idioma ingles visite nuestro sitio [www.theibfr.com/journal.htm](http://www.theibfr.com/journal.htm) para información sobre tipo de journal, temática y requisitos.

### PROCESO DE REVISIÓN

Todo trabajo de investigación enviado para consideración es sujeto a un *double-blind-review process*. La revisión inicial oscila entre 100 y 120 días. Si el autor necesita su revisión rápida, el IBFR ofrece un proceso de Revisión Expedita. En nuestro sitio encontrará información sobre este proceso expedito.

Al enviar su manuscrito para consideración en nuestros Journals o Revistas, el autor garantiza que el trabajo sometido es original, no ha sido sometido para consideración o publicado en otra revista, journal, o ha sido publica en su totalidad o en forma parcial en un revista, journal, compendio o memorias.

### COSTO DE PUBLICACIÓN

Trabajos de investigación aceptados para publicación debe de cubrir el costo de publicación por página. En nuestro sitio web [www.THEIBFR.org](http://www.THEIBFR.org) encontrará los detalles.

### SUBSCRIPCION

Información detallada sobre el proceso de subscripción a nuestras revista esta disponible en nuestro sitio web: [www.THEIBFR.org](http://www.THEIBFR.org).

### COMO CONTACTARNOS

Mercedes Jalbert, Managing Editor  
Revista Internacional Administracion & Finanzas  
The IBFR  
P.O. Box 4908  
Hilo, HI 96720  
[editor@theIBFR.com](mailto:editor@theIBFR.com)

### WEBSITE

[www.theIBFR.org](http://www.theIBFR.org), [www,theIBFR.com](http://www,theIBFR.com)

---

## PUBLICATION OPPORTUNITIES

---

---

### REVIEW of BUSINESS & FINANCE STUDIES

---

#### Review of Business & Finance Studies

Review of Business & Finance Studies (ISSN: 2150-3338 print and 2156-8081 online) publishes high-quality studies in all areas of business, finance and related fields. Empirical, and theoretical papers as well as case studies are welcome. Cases can be based on real-world or hypothetical situations.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. The Journal is listed in Cabell's, Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print, through EBSCO*Host*, ProQuest ABI/Inform and SSRN.

The journal acceptance rate is between 15 and 25 percent

---

### Business Education & Accreditation

---

#### Business Education and Accreditation (BEA)

Business Education & Accreditation publishes high-quality articles in all areas of business education, curriculum, educational methods, educational administration, advances in educational technology and accreditation. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. BEA is listed in Cabell's and Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print, through EBSCO*Host*, ProQuest ABI/Inform and SSRN.

The journal acceptance rate is between 15 and 25 percent.

---

### Accounting & Taxation

---

#### Accounting and Taxation (AT)

Accounting and Taxation (AT) publishes high-quality articles in all areas of accounting, auditing, taxation and related areas. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. AT is listed in Cabell's and Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print, through EBSCO*Host*, ProQuest ABI/Inform and SSRN.

The journal acceptance rate is between 5 and 15 percent.

---

### REVISTA GLOBAL DE NEGOCIOS

---

#### Revista Global de Negocios

Revista Global de Negocios (RGN), a Spanish language Journal, publishes high-quality articles in all areas of business. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. RGN is distributed in print, through EBSCO*Host*, ProQuest ABI/Inform and SSRN. RGN will be submitted to Ulrich's Periodicals Directory, *colciencia*, etc. The Journal is distributed in print, through EBSCO*Host*, ProQuest ABI/Inform and SSRN.

The Journal acceptance rate is 20 percent.

---