REVISTA GLOBAL de NEGOCIOS

Volumen 2 **Número 4** **2014**

CONTENIDO

Factores de Retención de Capital Humano en los Hoteles de Cuatro Estrellas de la Ciudad de Ensenada, Baja California **1**
Perla Teresa Valenzuela Cosio & Ma. Enselmina Marín Vargas

Relación Entre el Auge de Los Microcréditos Financieros y el Alivio de la Pobreza en el Escenario Latinoamericano **15**
Mario Luis Perossa & Alejandra Elena Marinaro

Competencias Directivas: Su Identificación Para Instituciones de Educación Superior **25**
Laura Ofelia Zermeño Casas, María del Carmen Armenteros Acosta, Ana Gabriela Sologaistoa Guangorena & Yanet Villanueva Armenteros

Diferentes Redes Sociales en Las Mipyme Localizadas en Puebla, México **43**
María Antonieta Monserrat Vera Muñoz, Rafaela Martínez Méndez & Gerardo Serafín Vera Muñoz

Modelo de Formalización Bursatil Para Pequeñas Empresas en Cancún Quintana Roo **57**
Abelardo Castillo Galeana & Rosiluz Ceballos Povedano

Clima Organizacional en Las Unidades de Venta de las Tiendas del ISSSTE del Municipio de Durango **71**
Jesús Guillermo Sotelo Asef, Ernesto Geovani Figueroa González, Delia Arrieta Díaz, Selene Berenice Cupich Flores & José Alberto Bustamante Curiel

Integración de la Cadena de Valor de la Oferta de Proveedores de Servicios Para el Turismo de Reuniones del Municipio de Tijuana, Baja California **81**
Karen Gardenia Ramos Higuera & Onésimo Cuamea Velázquez

La Estrategia de Cooperación Empresarial-Una Alternativa Para Fortalecer la Ventaja Competitiva en la Mipyme: Caso Industria Metal Mecánica del Sureste de Coahuila **91**
Baltazar Rodríguez Villanueva, Rosalva D. Vásquez Mireles & Yolanda Mejía de León

Herramientas Para el Análisis y Validación de Ideas de Negocio **105**
Evaristo Colomina Climent & Leonardo Yáñez Muñoz

Patrocinado por
IBFR
The Institute for Business and Finance Research

Revista Global de Negocios
Vol. 2, No. 4, 2014, pp. 1-13
ISSN: 2328-4641 (print)
ISSN: 2328-4668 (online)

IBFR
www.theIBFR.org

FACTORES DE RETENCIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LOS HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE ENSENADA, BAJA CALIFORNIA

Perla Teresa Valenzuela Cosio, Universidad Autónoma de Baja California
Ma. Enselmina Marín Vargas, Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

Los hoteles hoy en día se concentran en tener en su plantilla laboral al personal que brinde el mejor servicio al cliente, y así lograr una mayor presencia en el mercado y en el competitivo mundo del sector turismo. La presente investigación se plantea como objetivo caracterizar los Factores de Retención de Capital Humano aplicados por los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, Baja California, y a su vez conocer la perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos respecto a ello, ya que es en esta área donde se generan las estrategias para conservar a los empleados. Para alcanzar este propósito, se diseñó un estudio exploratorio descriptivo donde se elaboraron y validaron instrumentos de recolección de datos que se aplicaron a una muestra de 51 empleados y 2 gestores de los hoteles objeto de estudio. Los resultados arrojan que existen factores relevantes para que los empleados permanezcan en su trabajo, tales como la relación con el supervisor, trabajo en equipo, balance entre vida laboral y personal. Siendo estos hallazgos de importante relevancia para conclusiones y recomendaciones.

PALABRAS CLAVE: Retención, Hoteles, Turismo, Gestión de Recursos Humanos

ABSTRACT

RETENTION FACTORS OF HUMAN CAPITAL APPLIED BY 4-STAR HOTELS IN THE CITY OF ENSENADA, BAJA CALIFORNIA

Hotels nowadays concentrate in having in their workforce personnel that brings the best customer service, that way a bigger presence in the market and in the competitive world of tourism is accomplished. This investigation has the objective of characterizing the Retention Factors of Human Capital applied by 4-star hotels in the city of Ensenada, Baja California; and in turn to know the perspective of Human Resources management on the subject, seeing how in this department is where strategies to conserve employees are generated. In order to reach this goal, a descriptive exploratory study was designed where data-gathering instruments were elaborated, validated, and implemented to a study group sample of 51 hotel employees and 2 hotel managers. Results suggest that there are relevant factors concerning employees staying in the company: Employee-supervisor relation, team work, and a balance between work life and personal life. These findings are relevant for conclusions and recommendations.

JEL: M20**,** M54, J24

KEYWORDS: Retention, Hotels, Tourism, Human Resource Management

INTRODUCCIÓN

Dentro de la organización, el recurso humano representa la vida de la misma, donde éste es quien opera a los otros recursos de la empresa, técnicos, materiales o financieros, y juntos se encaminan hacia el logro de objetivos. El capital humano como recurso vivo, aporta innumerables factores intangibles a la empresa tales como, ideas, destrezas, actitudes, valores y el conocimiento mismo, para así lograr un óptimo desempeño. Los recursos materiales, son un medio para alcanzar metas y encaminarse a un fin, pero son las personas quienes los convierten en realidad, son quienes le dan sentido a las empresas, ahí radica la importancia retener al capital humano para el éxito de las compañías (Werther, 2008).

Por tal motivo retenerlo en las organizaciones, crear sentido de pertenencia, desarrollarlo, capacitarlo y optimizar sus recursos evitando la rotación, genera un interés por caracterizar las técnicas que la gestión de recursos humanos aplica a sus empleados para incentivar su permanencia y lograr resultados organizativos a corto, mediano y largo plazo (Bateman, 2009).

La hotelería tiene como objetivo el dar un excelente servicio al cliente, por tal razón se torna primordial tener entre sus filas al personal que mejor realice estas acciones. Ya que de esto depende el crecimiento y supervivencia de la organización, lo cual genera una ocupación más elevada y permite obtener una mayor participación en el mercado (Libro blanco del turismo, 2008).

Los datos arrojados por ésta investigación, dejarán de manifiesto conocimiento para que los hoteles de cuatro estrellas objeto de estudio, puedan aprovechar la información generada para conocer a fondo cómo se encuentra la plantilla laboral creando estrategias de mejora, cambio y seguimiento para lograr una retención efectiva. Esto a través del instrumento aplicado que abordó el estudio de diez variables que son: capacitación, desarrollo, salarios, relación empleado supervisor, evaluación del desempeño, participación del empleado, comunicación, trabajo en equipo, relación con compañeros de trabajo y balance entre vida laboral y personal.

El presente artículo está distribuido de la siguiente forma: en el apartado de la revisión de la literatura, se define el concepto de retención, capital humano, hotel de cuatro estrellas y las características para su clasificación, contexto del turismo, así como la mención de la gestión de recursos humanos, que es la teoría que le da sustento a la investigación. En la metodología se indican los criterios utilizados para definir la población, muestra, tipo de estudio, la confiabilidad y descripción general de la recolección de datos. Para concluir se indican los resultados y conclusiones de esta investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

En el inicio del presente siglo, se da la transformación de la sociedad de una era industrial a una era del conocimiento y con esto un nuevo enfoque de la gestión de las organizaciones, como resultado de las nuevas realidades, tanto en el mundo del trabajo y en los perfiles de las competencias laborales (Werther, 2008).
En la actualidad se presenta una constante y es cómo tener en las organizaciones y a su vez retener a los mejores empleados. En un mundo donde la competitividad se ha vuelto una realidad apremiante, las empresas entran en la guerra por el talento. En primer lugar se debe saber claramente que los empleados juegan un papel primordial para el éxito de las compañías. Querer conservar a los mejores da pie a establecer estrategias para lograrlo (Dibble, 2001).

Las organizaciones deben permitirse tener un enfoque para potenciar y desarrollar al capital humano, pues el tener una plantilla laboral comprometida, desarrollada y capacitada permite ser una empresa competitiva y con clientes satisfechos (Valencia, 2005).

Las habilidades, conocimientos y aptitudes son distintivos y particulares en cada individuo, lo cual permite, estimular la innovación y por ende proporciona un impulso hacia la creación de satisfactores. En el instante en que un empleado opta por abandonar una empresa, ésta se ve afectada ya que pierde conocimientos que le fueron enseñados y es aún más perjudicial si éste decide irse a laborar con la competencia, pues ahora todo lo que se invirtió en él, el competidor será el que aproveche la formación del empleado sin invertir en ello. Situación que representa costos futuros para la empresa que pierde un elemento pues invertirá nuevamente en reclutar, seleccionar y capacitar a alguien más (Capelli, 2003).

Para Friedman, Hatch y Walker (2000) los seres humanos son considerados como objetivos de inversión en anticipación de unos beneficios. En macroeconomía, los gobiernos intervienen en educación y formación anticipando beneficios con un mayor empleo u otros signos de progreso. En microeconomía, las empresas intervienen en programas para el personal anticipado beneficios como un precio más alto de sus acciones en el largo plazo u otros indicadores de valor de la empresa.

Los empleados que las empresas buscan retener, son aquellos talentosos y que aportan valor a la organización, donde aparte de las cuestiones técnicas den algo más, ya sea compromiso con la empresa, propongan mejoras, soluciones, aporten ideas, trabajen equipo, lo cual influirá positivamente en los clientes, accionistas y compañeros de trabajo (Dibble, 2001).

La retención es un desafío al que se enfrentan la mayoría de las empresas más admiradas en el mundo. En Estados Unidos, entre 1992 y 2000 se generó el fenómeno denominado guerra de talentos. Por lo que muchas compañías se dieron cuenta que la escasez de talentos representaba un impedimento importante para el crecimiento futuro (Capelli, 2003).

El centro de investigación internacional (2001) citado por (Capelli, 2003) indica tres razones por las que es significativa la retención: por la importancia cada vez mayor del capital humano, por el vínculo entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente y por los costos elevados que genera el abandono del personal, este abandono es lo que conocemos como rotación de personal.

En el mundo empresarial se gesta un interés por este tema, tal es la muestra en la sexta edición del Barómetro de Recursos Humanos y Expansión & Empleo, llevada a cabo en 2008, en el que han participado 150 directores de Recursos Humanos de grandes empresas europeas (la mayoría con más de mil empleados), ofrece respuestas acerca de las tendencias y evolución del área de capital humano. Donde se indica que la primera prioridad para mejorar las políticas de recursos humanas es lo relacionado a la atracción, reclutamiento, selección, inducción, lo que añade como consecuencia la retención de los mejores empleados. Seguido de la gestión de las competencias clave, capacitación, y adiestramiento, los procesos de restructuración de las empresas (Barómetro. Recursos humanos, 2008).

Según Friedman, et.al., (2000) la retención se refiere a la capacidad de evitar que algo se pierda o alguien se vaya. En gestión de recursos humanos, la ausencia de bajas en un puesto o puestos de trabajo durante un tiempo determinado.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define el capital humano como los conocimientos, habilidades, competencias y atributos incorporados en los individuos y que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico.

La Gestión de Recursos Humanos, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con los recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, recompensas , evaluación del desempeño y retención de los empleados (Chiavenato, 2000).

Según datos de la Organización Mundial de Turismo en 2011, la aportación del turismo a la actividad económica mundial es cerca del 5%. Igualando a las exportaciones de productos tales como petróleo, automóviles e incluso a los alimentos; el turismo como negocio, permea como agente activo y generador en los mercados. Brindando ingresos y oportunidades en diversos sectores como agrícola y de telecomunicaciones, ya sea en países industrializados o en desarrollo. La contribución al empleo es cerca del 6% y 7% del número total de empleos en todo el mundo, sean directos o indirectos. Donde la mayoría se emplea en el área del hospedaje.

Para fines de esta investigación se tomará en cuenta sólo la clasificación de 4 estrellas. Para que un hotel ostente estas insignias, es preciso cumplir con ciertas características. La clasificación internacional de los establecimientos hoteleros, dicta que para que sea considerado de 4 estrellas debe de tener servicio de comida permanente diurno y nocturno. Contar con personal altamente calificado que posea título o certificado. Ser bilingües, dominar aparte del español otro idioma, de preferencia el inglés. Con instalaciones impecables. A demás de permanecer lejos de fábricas que generen ruido u olores desagradables. Tener estacionamientos a razón de un cajón por cada cuatro habitaciones. Tener un vestíbulo con materiales de mármol u otro tipo de finos materiales. Puede contar con bar y salas de fiestas, con estilos lujosos (Lambertine, 1988).

En México, la autoridad oficial en materia de turística, es la Secretaría de Turismo, quien brinda estadísticas y monitorea las actividades de los hoteles. Desde el año 1993, esta institución ha estado ausente en la clasificación de la calidad. Ahora sólo reporta porcentajes de ocupación, vaciándola en su sistema de estadistas DataTur. Por solicitud de la Dirección General de Mejora Regulatoria, a través del Fondo Sectorial CONACYT-SECTUR para la Investigación, el Desarrollo y la Innovación Tecnológica en Turismo, la Secretaría de Turismo (SECTUR) y el Centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR) publicaron en 2011 una convocatoria para desarrollar un nuevo Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano (SCH) y dotar así al sector de una herramienta de medición sólida que permita no solo indicar la cantidad de alojamiento disponible sino también las cualidades del mismo. Actualmente cada inmueble decide cuántas estrellas debe asignarse de acuerdo a los servicios y a sus instalaciones. No importando las clasificaciones existentes (Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano, 2011).

La Secretaría de Turismo indicó que en 2011 México recibió cerca de 20.811 millones de llegadas internacionales de turistas, lo cual dejó una derrama económica de 11.868 millones de dólares, siendo la tercera fuente de captación de divisas para el país. El turismo aporta cerca del 9% al Producto Interno Bruto (PIB). La estructura del PIB del sector turístico se compone por la actividad de otros sectores: 28.1% transporte, 20.4% hospedaje y alojamiento, 19.7 servicios inmobiliarios, manufacturas 16.2%, 6.2 comercio, 3.2% construcción y esparcimiento 1.5%.

Datos de la Secretaria de Turismo (2012) estiman que el sector turismo genera 10 millones de empleos, 2.5 directos y 7.5 indirectos, del cual el 20.4 % trabaja en el área de hospedaje. México cuenta con más de 17 mil hoteles y más de 650 mil cuartos de alojamiento. Existen 1,860 establecimientos de clasificación 4 estrellas con un total de 126,347 cuartos de hospedaje.

El Turismo en Baja California genera el 7.5 % de los empleos (Guía de Inversión Turística, 2010). Se cuenta con un diverso número de elementos que a la vez, potencian, dinamizan su desempeño económico lo que se manifiesta en flujos crecientes de recursos humanos (Barajas, 2009).

Actualmente en Baja California, se tiene una oferta de 43 establecimientos de hospedaje de categoría 4 estrellas lo que se traduce a 3,805 cuartos (Sectur, 2011). En Baja California en el 2009 según datos de la Confederación Nacional Turística, 2170 personas en hoteles categoría 4 estrellas, lo cual ha favorecido de ventajas comparativas derivadas de su ubicación geográfica y de su capacidad de atraer inversión. Datos de la Secretaría de Economía indican que el sector servicios aporta un 64% al PIB estatal. Este

sector emplea al mayor porcentaje de la población total ocupada con 61.4% (Secretaría de Desarrollo Económico, 2012).

En Ensenada, Baja California se cuenta con un total de 15 hoteles de cuatro estrellas, la ocupación hotelera en el año 2012 según refiere la Secretaría de Turismo del Estado, fue del 48.50%, los datos no especifican cuál porcentaje de esa ocupación corresponde a huéspedes alojados en hoteles de cuatro estrellas. La ciudad de Ensenada capta el 27 y 13% del visitante de vez primera de origen Nacional y de los Estados Unidos de Norteamérica respectivamente.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este estudio se basó en el diseño, validación y aplicación de un cuestionario. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006) la investigación posee un enfoque cuantitativo descriptivo, no experimental de corte trasversal fundado en la recolección de datos numéricos que han sido estudiados y examinados mediante pruebas estadísticas, donde no se manipularon los datos ni se tuvo influencia sobre ellos, recabándolos en un solo periodo de tiempo.

Además, se realizó el cálculo del coeficiente r de Pearson. Cuya interpretación indica que valores próximos de 1 refieren una correlación fuerte y positiva, valores cercanos a -1 demuestran una correlación fuerte y negativa, mientras que los valores cercanos a cero dicen que no hay correlación lineal. Los signos positivos o negativos sólo revelan la dirección de la relación (Morales, 2007). Para la interpretación de los resultados obtenidos mediante el cálculo de una correlación, se adoptará la escala mostrada por Cabrera (2009).

Tabla 1: Escala Para la Interpretación de Resultados, de Un Análisis de Correlación

Rango	Relación
0-0.25	Escasa o nula
0.26-0.50	Débil
0.51-0.75	Entre moderada y fuerte
0.76-100	Entre fuerte y perfecta

Esta tabla muestra los rangos para interpretar los resultados al realizar el cálculo del coeficiente de r de Pearson, así como la intensidad de la relación entre las variables estudiadas. Fuente: Cabrera, 2009.

La elección de esta muestra se realizó de manera no probabilística por conveniencia, la cual consiste en seleccionar a los participantes, que están accesibles o disponibles para ser estudiados.Ya que estos en ese momento están dispuestos y disponibles para estudiarlos (McMillan y Schumacher, 2001). Lo anterior porque se propuso el estudio a 14 hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, que es el sector de interés, fueron dos los que finalmente se interesaron y aceptaron la aplicación del mismo.

Para la recolección de datos se elaboró un instrumento de 25 reactivos. Aplicado a una muestra de de 51 empleados y 2 gestores de los hoteles objeto de estudio. Midiendo 10 variables: capacitación, desarrollo, salarios, relación con el supervisión, evaluación del desempeño, participación del empleado, comunicación, trabajo en equipo, relación con compañeros de trabajo y balance entre vida laboral y personal. La categoría de respuestas fue en escalamiento numérico tipo Likert de cinco valores, donde (1) corresponde a totalmente en desacuerdo y (5) a totalmente de acuerdo. La aplicación del instrumento se llevó a cabo de marzo a junio de 2013. Los valores del coeficiente Alfa de Cronbach arrojan un resultado global de .930, lo que revela que las variables sí miden lo que indican medir y arrojan datos confiables (Blanco, 2000). Para la presentación de resultados, se utilizó el programa estadístico "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS) en su versión 20, donde se hicieron pruebas con estadísticos descriptivos.

RESULTADOS

En el trabajo de campo se encontraron datos oportunos, que permitieron conocer los factores de retención relevantes para los empleados y para los gestores. En primera instancia se hace mención los datos demográficos los cuales indican que de los 51 empleados encuestados, el 31.4% son del género femenino; el 66.7% son del género masculino. En cuanto a la edad el mayor porcentaje lo tienen las personas con un rango de edad entre 26 a 34 años, representado por un 27.5% y equivalente a 14 personas, seguido de un 21.6% en el rango de 18 a 24 años, lo que se traduce en 11 personas, indicando que es una población joven. La categoría de antigüedad de los empleados en los hoteles corresponde en su mayoría al rango de 1 a 3 años, con un 45.5% constituido por un total de 23 personas. Se observó que un 66.7% de la muestra labora en el turno matutino, representado por 34 personas.

Los factores más relevantes para los empleados son, en primer lugar, la relación empleado- supervisor, donde con una frecuencia de 47 empleados e igual a 92.1% de ellos, manifiestan que su relación con su jefe está en un alto nivel. Por el contrario, los gestores indican que esta se encuentra en un nivel medio. Lo cual es un hallazgo importante. El segundo puesto es para el trabajo en equipo, el 80.3% de la muestra correspondiente a 41 personas, aseguran que este aspecto se encuentra en un alto nivel, concordando con la opinión de los gestores.

En tercer lugar se encuentra la participación del empleado, 40 personas traducido a un 78.4% afirman que la empresa sí pone una elevada atención en esta área. Con el mismo número de personas y de porcentaje está el balance entre vida laboral y personal, no obstante la organización indica que dicho aspecto está en un nivel medio.

En cuarto lugar, la capacitación con un porcentaje del 72.5% del total de encuestados diciendo que este factor está dentro de los más relevantes para lograr seguir en la empresa. Hacer ver que las empresas están realizando óptimas actividades para conservar a sus trabajadores por medio de este importante elemento de retención. En quinto lugar la comunicación con un 56.8% ,indicando que es un importante factor de retención en la empresa, Esta variable es esencial, pues el hacerle saber a los empleados lo que ocurre en la organización y contar con los medios adecuados para ello, hace de éste un aspecto destacado para conservar a los trabajadores. Este factor arroja un resultado concluyente, al indicar que el 56.9% tiene a bien considerarlo como determinante para su permanencia en su puesto de trabajo, sin embargo no es el de mayor magnitud, de igual forma los gestores opinan que este factor se encuentra en un nivel medio. Por lo se que debe poner especial atención en ello.

Los tres factores con porcentajes más bajos de un total de diez, son el desarrollo donde un 52.9% equivalente a 27 personas, consideran que la empresa sí brinda un alto desarrollo a sus empleados. De igual forma la Evaluación del desempeño con el 54.9% constituido por 28 personas, dicen que los hoteles cuentan con un óptimo y eficiente sistema de evaluación del desempeño. Con el mismo número de porcentaje está el salario. Los gestores indican que esta variable tiene un nivel medio.

Se tiene un amplio panorama de la percepción de la plantilla laboral junto con una gama de hallazgos y relación entre factores de retención. A través de la aplicación del coeficiente r de Pearson. Los resultados se expresan a un nivel de significancia de 0.01 con un nivel de confianza del 99%. Morales (2007) señala que la significancia es un término que indica que un coeficiente de correlación es mayor de lo que podríamos esperar por azar y poder afirmar por lo tanto que con toda probabilidad expresa una verdadera relación.

Si bien el factor con mayor frecuencia fue la relación empleado supervisor, al realizar la prueba, se obtiene que la correlación más fuerte se presenta entre la capacitación y el trabajo en equipo con 0.743**. Integrando lo que refieren Bateman y Snell (2009) al decir que las empresas siempre deben estar al tanto

de cuáles son las áreas de la organización que requieren capacitación, lo cual se desprende de la diferencia entre el deber ser y lo que realmente logra el colaborador. Montes y Moreno (2007) comentan que en todas las empresas se requiere de la colaboración mutua entre los miembros de estas, y el trabajar en conjunto hace que se logren las metas y objetivos.

Tabla 2: Resultados de las frecuencias y Porcentajes de las 10 Variables

Factor de retención	Frecuencia	Porcentaje	Nivel según Gestores
Relación empleado supervisor	47	92.1	Medio
Trabajo en equipo	41	80.3	Alto
Participación del empleado	40	78.4	Alto
Balance entre vida personal y laboral	40	78.4	Medio
Capacitación	37	72.5	Alto
Comunicación	29	56.8	Alto
Relación con los compañeros de trabajo	29	56.8	Medio
Evaluación del desempeño	28	54.9	Alto
Salario	28	54.9	Medio
Desarrollo	27	52.9	Alto

Esta tabla muestra los resultados para las 10 variables analizadas. Lo cual fue aplicado a una muestra de 51 empleados y 2 gestores de los hoteles objeto de estudio. Se encuentran ordenados del factor de retención que obtuvo mayor a menor frecuencia y porcentaje. Así como el nivel en que se encuentra cada uno según lo expresado por los Gestores de Recursos Humanos. Siendo el más relevante la Relación empleado supervisor y el menor el Desarrollo. Fuente: Elaboración propia.

A su vez la participación del empleado y el trabajo en equipo tienen una correlación de 0.683**. La comunicación y el trabajo en equipo con un resultado de 0.563**. Relación empleado supervisor y la participación del empleado con 0.533** y la relación empleado supervisor y el trabajo en equipo con una correlación de 0.523**.Lo anterior denota que un factor depende de otro. Siendo la interacción, colaboración, comunicación y participación en decisiones, como un agente determinante para el adecuado funcionamiento de los hoteles. Tal como lo demuestra Byham (1992) quien indica que la participación del empleado, surge de la idea de involucrar a los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones. De igual modo, refiere que también precisa de conocimiento, esto es, contar con las competencias necesarias para el buen desempeño de su trabajo, para lo cual se deben desarrollar las habilidades, brindar el entrenamiento, la información y aclarar las metas que se espera cumpla.

Estos resultados se respaldan con lo dicho por Harris (1993) citado por (Rodríguez, 2001) quien comenta que la comunicación organizacional tiene como principal objetivo el dar a conocer a los empleados de los diferentes departamentos de la organización todo lo concerniente a actividades a desarrollar, metas a lograr, así como el acceso que tienen los empleados a los niveles directivos más altos en donde pueden brindar sus aportaciones, comentarios, quejas y/o sugerencias. Robbins y DeCenzo (2008) por su parte comentan que la capacidad del supervisor para comprender a sus empleados y trabajar eficazmente con ellos y con las personas con quienes está en contacto determinará, en gran medida, su éxito fracaso. La influencia del jefe es determinante para que el personal haga las cosas de manera ética.

La evaluación del desempeño presenta correlación con diversos factores, el primero de ellos es el salario con un resultado 0.699**. En segunda instancia, la participación del empleado con 0.683**. Tercer lugar la comunicación arrojando un total de 0.660**, y finalmente con el Desarrollo con una correlación de 0.602**. De acuerdo con Dolan, Cabrera, Jackson y Shuler (2007) el contar con un sistema de evaluación del desempeño permite identificar cuáles son aquellos elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona, para poder emitir sobre ellos juicio y utilizar la información obtenida a beneficio de la persona y de la organización. Cuando se percibe un interés por parte de la empresa por aplicar programas de evaluación de desempeño, esto influirá positivamente en el logro de resultados, pues en base al reconocimiento y la retroalimentación los empleados están más contentos, y realizan su labor con excelencia. Concordando con lo expuesto Mondy y Robert (2005) donde en un programa de reconocimiento al empleado, se pueden incluir varias combinaciones, entre elogios, comentarios positivos

sobre algún logro en su trabajo, el empleado del mes o del año. También el contar con una evaluación del desempeño permite al empleado el saber cómo se está percibiendo su labor, ya sea para mejorar o mantener el nivel de sus tareas. El desarrollo tiene una correlación con la capacitación arrojando un resultado de 0.690**. A su vez con la evaluación del desempeño de 0.602**. Balance entre vida laboral y personal con una correlación de 0.609** y desarrollo y relación con los compañeros de trabajo con 0.589**.

Mondy (2010) soporta los resultados obtenidos al afirmar que los beneficios de contar con programas de desarrollo dentro de las empresas, es que las vacantes que se presenten pueden ser conectadas dentro de la misma, sin necesidad de captar capital humano externo. De igual forma, Werther, (2008) observa que el desarrollo fomenta el conocimiento del personal. Por lo que sí existe una correlación entre del desarrollo con la capacitación, evaluación del desempeño, la relación con los compañeros de trabajo y el balance entre la vida laboral personal es porque tal y como lo expresan Mondy y Noe (2005) el desarrollo tiene el potencial de ser a largo plazo, atravesando las fronteras de la rutina diaria de trabajo, donde la organización y el empleado deben ir a un mismo paso para el logro de objetivos. Mejorando las competencias del personal (Muchinsky, 2002). Ademas, según Bateman (2009) el vínculo que existe entre los empleados permite favorecer la dimensión afectiva y proporciona un apoyo emocional. Relacionando lo anterior con lo dicho por Capelli (2003) donde comenta que el tener un balance entre lo laboral y personal logrará que los empleados desarrollen su creatividad en el trabajo lo que representa una oportunidad a las empresas para tener un lugar de trabajo más equitativo, productivo e innovador.

Tabla 3: Correlación r de Pearson Aplicado a las 10 Variables

Variables	R de Pearson	Tipo de Asociación
Capacitación y Trabajo en equipo	0.743**	Moderada a fuerte
Salario y Evaluación del desempeño	0.699**	Moderada a fuerte
Desarrollo y Capacitación	0.690**	Moderada a fuerte
Participación del empleado y Evaluación del desempeño	0.683**	Moderada a fuerte
Participación del empleado y Trabajo en equipo	0.683**	Moderada a fuerte
Comunicación y Evaluación del desempeño	0.660**	Moderada a fuerte
Desarrollo y Balance entre vida laboral y personal	0.609**	Moderada a fuerte
Evaluación del desempeño y Desarrollo	0.602**	Moderada a fuerte
Desarrollo y Relación con los compañeros de trabajo	0.589**	Moderada a fuerte
Comunicación y Trabajo en equipo	0.563**	Moderada a fuerte
Relación empleado supervisor y Participación del empleado	0.533**	Moderada a fuerte
Relación empleado supervisor y Trabajo en equipo	0.523**	Moderada a fuerte

*Esta tabla muestra los resultados del cálculo del coeficiente de correlación r de Pearson, aplicado a las 10 variables de estudio. Esta prueba hace referencia a que valores cercanos a 1 indican una correlación fuerte y positiva (Morales, 2007). Se presentan los factores que tuvieron una correlación de fuerte a moderada, con un intervalo de 0,51 a 0,75(Cabrera, 2009). Siendo estos de suma importancia, al conocer cuáles están estrechamente relacionados.**Significancia al 0.01.al nivel de confianza del 99/ % en correlación de Pearson. Fuente: Elaboración*

CONCLUSIONES

La investigación realizada para determinar los factores de retención, conlleva a afirmar que los hoteles tienen enormes posibilidades de aplicar estrategias para conservar a los empleados. Esto ha permitido el contraste entre las diferentes opciones de los hoteles para retener a los empleados, y cuáles son las que mejor resultado les generan. Las principales prácticas para ello, permiten ver un panorama diverso y con una tendencia cambiante hacia el valor que le otorga la gestión de recursos humanos.

Los gestores de recursos humanos de los hoteles, deberán seguir encaminando sus esfuerzos en conservar a sus empleados. Esto en base a los resultados obtenidos. Existiendo una similitud estrecha entre cuáles son los factores que los empleados consideran relevantes para permanecer en la empresa y los que la organización afirma. Con los datos recabados en el trabajo de campo, se concluye que los empleados encuestados son en su mayoría del género masculino con el 66.7%, además el rango de edad que

predominó oscila entre los 26 y 34 años, siendo personal joven. En lo que respecta a al periodo de antigüedad en el puesto de trabajo predominó el de 1 a 3 años con 45.5% de los trabajadores.
El cálculo del coeficiente r de Pearson, permite concluir que los 10 factores de retención analizados tienen entre sí una correlación lineal, de fuerte a moderada basado en los rangos expresados en la Tabla 1. Es decir, sí dependen unos de otros, respaldando cada correlación con la literatura descrita en los resultados. Cabe mencionar que en la actualidad las organizaciones están creciendo, esto las lleva a un estado más competitivo en el mercado, para lograrlo, las empresas se valen de todos los recursos disponibles, siendo el recurso humano el que ejecuta todas las operaciones, para lo cual es preciso aumentar e intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y programas que permitan tener a las mejores personas laborando. Las prácticas gerenciales ahora van más allá del simple hecho de invertir en productos y servicios, hoy en día invierten en quienes los crean, conocen, desarrollan, producen y mejoran. Ya no sólo el cliente es lo más importante, por ello las empresas giran la vista a las personas que los atienden, sirven, satisfacen y dan su mejor cara, lo que al final de cuentas hace que una empresa sea exitosa o no (Chiavenato, 2002). De tal manera los hoteles están encaminados firmemente en establecer estrategias impulsoras para el beneficio de la organización y de los empleados, creando una sinergia y empatía donde ganar- ganar es una constante.

Se observó que una relación adecuada con el supervisor genera y dinamiza un efecto positivo en la retención del trabajador, estudiado en este caso desde la perspectiva de una relación mutua basada en la ayuda, responsabilidad y respeto así como en la claridad con la que se presentan los objetivos de trabajo; no obstante se debe tomar en cuenta por qué los gestores opinan que este no es uno de los puntos clave para conservar a los empleados. Se percibe la necesidad de involucrarse e intensificar por parte de los supervisores una continua comprensión, igualdad y ayuda mutua. Ya que el líder ejerce su papel como interlocutor directo entre organización y empleado en tanto es él quien gestiona las recompensas vinculadas al rendimiento en el puesto y quien ofrece oportunidades de formación y carrera, así como apoyo emocional a su equipo (Mondy, 2010).

Trabajar en equipo crea una influencia efectiva en la retención, con componentes en esta variable, que permiten ser de utilidad, tales como la colaboración, aportación de ideas. De acuerdo con Buller, (1986) (citado por Spector, 2002), los equipos nacen con el propósito de enriquecer las labores en la empresa, asignando diversas tareas, proyectos, actividades para hacerlas de manera conjunta y lograr objetivos organizacionales. Es importante mantener el ambiente de colaboración y cordialidad en las empresas y más si se trabaja en equipo, ya que es un área fundamental tanto para los empleados como para los gestores, lo anterior porque en los hoteles se requiere de los demás compañeros como apoyo para lograr hacer bien las labores, pues es imposible trabajar aislado, todos los miembros se encuentran vinculados de alguna y otra forma, por ello el interés de generar esa influencia positiva y útil que permite alcanzar metas y objetivos en común.

La participación del empleado, es otro importante factor de retención, en donde los gestores y los empleados coinciden en su papel fundamental para lograr su permanencia en el puesto, lo que tiene un gran impacto y permite incentivar los aspectos estudiados en este constructo, incluyendo el requerimiento y valoración de la opinión del colaborador para tomar ciertas decisiones y la posibilidad de sugerir mejoras relacionadas con el trabajo. Se precisa de una postura de la empresa fija en el entrenamiento, la información, el estímulo, la retroalimentación para ello es recomendable el involucramiento de todo el personal de la organización.

Las estrategias conciliación entre vida laboral y personal brindadas por la empresa, hacen que los empleados de la organización consideren como uno de los aspectos más relevantes el tener ese equilibrio, visto desde aspectos como flexibilidad en los horarios, facilidades para atender necesidades familiares y la propia percepción de si existe este balance. Mediante esta vía los empleados sienten bienestar y perciben a la organización de manera positiva. Se recomienda el mantener estas condiciones de

conciliación, además de estar en constante monitoreo de las necesidades del trabajador, puesto que los gestores no consideran este como el factor más significativo de retención, lo que da pie a pensar que existe una confusión entre lo que están haciendo y lo dicho por los empleados. Están haciendo las cosas bien, pero no lo han notado o analizado claramente.

Los gestores y empleados de los hoteles consideran a la capacitación como uno de los aspectos más relevantes y de suma para continuar en el puesto de trabajo, debido a que se relaciona con la ampliación de las habilidades y destrezas, tal como lo expresan los resultados, al arrojar que existe interés en la mejora continua. Se recomienda establecer claramente quiénes necesitan capacitación, cada cuánto tiempo se implementarán y qué indicadores se mejorarán con dicha capacitación.

Tanto empleados como gestores señalan como aspecto relevante para la retención a la comunicación, demostrando su influencia positiva y significativa en este punto. Se concluye la necesidad de valorar a la comunicación, ya que constituye un acto de transparencia de la organización, permitiendo a los empleados el acceso a información importante mediante los medios elegidos por la organización, facilidad para dirigirse con los directivos. Se recomienda continuar con esta estrategia y hacer llegar la información que se haya de transmitir de la manera más clara, sencilla, para que se tenga una vía transparente con los empleados.

La relación con los compañeros de trabajo se analizó desde dos vertientes diagnóstico de necesidad de convivir con compañeros y oportunidad de ayudar a los compañeros de trabajo. Lo obtenido permite concluir que este es un factor que ayuda a la retención de personal, pero no es el más efectivo, concordando con lo expresado por los gestores. Por lo que la organización debe considerar cómo se están llevando las relaciones interpersonales y si los hoteles impulsan la convivencia o la inhiben.

Las prácticas de desarrollo del empleado, en base a los resultados, permiten concluir que la formación ofrecida por los hoteles no se encuentra del todo orientada al desarrollo de conocimientos, promoción o requerimientos específicos diferenciadores que permitan considerar este factor como verdaderamente atractivo, si bien los gestores lo consideran dentro de los primeros seis, los empleados lo tienen en último lugar. Se recomienda analizar lo que se está haciendo en este aspecto, si la inversión en materia de desarrollo está perfectamente enfocada a las características y necesidades de los empleados, si por medio de ello se puede mejorar personal y profesionalmente o si realmente ha sido suficiente lo hecho hasta el momento.

El sistema de evaluación del desempeño, visto desde tres ángulos, como el brindar estímulos e incentivos, así como la mejora en el desempeño y la retroalimentación, en base a los resultados da pie a concluir que este no es uno de los factores que retienen en su totalidad a los empleados. . Los gestores identifican este factor como relevante para retener a los empleados, pero estos últimos le dan menos valor. Creando un cuestionamiento sobre qué tan eficaces son los programas de evaluación de desempeño, pues sí se cuenta con ello, pero no están asegurando la retención de los empleados. Concluyendo que probablemente los programas no sean tan eficaces, no se establecen periódicamente o no se realizan en todos los puestos de la organización, por lo que se recomienda establecer tiempos, espacios y un sistema óptimo de evaluación de desempeño. Es recomendable instaurar claramente el sistema de evaluación de desempeño, pues los empleados están ávidos de reconocimiento lo que da como resultado un impulso para realizar mejor su labor, esto según los datos obtenidos.

El salario, analizado desde tres vertientes, prestaciones de ley, equidad retributiva y diseño equitativo de salario según funciones desempeñadas. En base a los resultados obtenidos, el salario no es el factor que logra mayor retención, tanto lo expresado por los gestores como para los empleados. Se afirma que los hoteles al mantener un estándar de sueldos y salarios, en donde no hay mucha diferencia entre lo que se paga en un hotel y otro, logran compensarlo con un esfuerzo a través del reforzamiento de otros

elementos para la conservación que no son monetarios, aún así no deja de ser importante este aspecto de la retribución económica. Se recomienda continuar con el manejo de salarios bajo lo establecido por la ley y mantener esa justicia entre lo que se le paga a un empleado y a otro, sin embargo se hace hincapié en no dar demasiada carga de trabajo y no pagar por ello.

En Venezuela la Universidad Católica Andrés Bello a través de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en 2008, realizó una investigación de las condiciones de trabajo y formas de retención en las empresas de servicios de atención al cliente: sector telefonía celular. Sus resultados se relacionan claramente con los nuestros, al decir que la capacitación, el trabajo en equipo, el desarrollo, las prácticas de reconocimiento, y sobre todo la relación empelado supervisor, son las formas más significativas para retener al personal. Ocurre lo mismo con lo estudiado por la Universidad Autónoma de Nuevo León, México en 2006, sobre los factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura. Concordando con nuestro estudio, al decir que la Relación empleado supervisor es de los principales factores de retención, seguido de la comunicación, equidad entre sueldos y salarios, capacitación, promoción y desarrollo. Por lo anterior se reafirma que los factores de retención en los hoteles de cuatro estrellas, son también aplicados y con resultados positivos en diversos ámbitos. Es relevante la comparación para contextualizar y tener una visión de cómo se establecen los criterios y formas de retención en otros sectores, y regiones.

La aportación única y específica de este estudio es que brinda al sector hotelero de Ensenada, Baja California un panorama de cómo se establecen los factores de retención en las empresas analizadas, dejando un instrumento de referencia, consulta para empresas locales, regionales o para quien esté interesado en lo aquí planteado. Ya que actualmente no se cuenta con un estudio similar en la localidad.

Dentro de las limitaciones de este estudio se resaltan, en primer lugar el número reducido de empresas a las que se pudo tener acceso para la aplicación del instrumento. Se espera que en futuras investigaciones se integren un mayor índice de hoteles de cuatro estrellas.

BIBLIOGRAFÍA

Bateman T., y Snell S. (2009), "Administración de los recursos humanos. Administración Capítulo 10". (8va. Ed). México: McGraw Hill.

Barajas M. (2009), "La polarización del trabajo en el sector de los servicios". México: Universidad Autónoma de Baja California. pp. 131.

Barómetro de Recursos humanos. Expansión y empleo. "El diagnóstico y la evolución de la función de Recursos Humanos". Estudio anual 2008. 6ª edición. Recuperado de www.expansionyempleo.com/estaticos/pdf/Spain%20Baro%202008.pdf

Blanco N. (2000), "Instrumentos de Recolección de Datos Primarios". Dirección de Cultura. Universidad del Zulia. Maracaibo Venezuela.

Byham W. (1992), "Zaap: la energía inspiradora y vigorizante que aumentará el éxito". (1ra. Ed). México: Diana.

Cabrera E. (2009), "El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización" Revista Habanera de Ciencia Médica. Vol. 8, No.2, pp. 9.

Cantú L. (2006). Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura. Tesis de maestría digitalizada, Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Capelli P. (2003), "Contratar y Retener a los mejores empleados. Capítulo 3 Retener a los mejores". Harvard Business Essentials. España: Deusto.

Chianevato I. (2000), "Administración de Recursos Humanos". (5ta. Ed). España: McGraw-Hill.

Chianevato I. (2000), "Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones". (1ra. Ed). Colombia: McGraw-Hill.

Confederación Nacional Turística, consultado en línea en www.confederacion.org.mx

Dibble S. (2001), "Conserve a sus empleados valiosos". (1ra. Ed). México: Oxford.

Dolan S.; Cabrera R.; Jackson S y Schuler R, (2007), "La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Capítulo 9 La evaluación del rendimiento: métodos, procedimientos y aplicaciones". (3ra. Ed). España: McGraw-Hill.

Friedman B.; Hatch J. Walker D.M. (2000), "Atraer, Gestionar y Retener al Capital Humano". España: Paidós.

García T,; Torres B. y Varela N (2011), "Calidad, orientación al servicio de los empleados y ratio H/E: Efecto de las características de los hoteles". Revista Galega de Economía, 20(1) 1-16. Recuperado de http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39118564010.

Guía de inversión turística (2010), Secretaria de Turismo del Estado Recuperado de http://www.descubrebajacalifornia.com/guias/pdf/inversion-turistica/guia.pdf

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. (4ta Ed). México: Mc. Graw Hill

Lambertine C. (1988), "Técnica Hotelera. Clasificación internacional de establecimientos hoteleros". España: Continental

Libro Blanco del Turismo de Madrid. (2008), "Diagnóstico e identificación de factores clave". Cámara de Comercio e Industria y Confederación Empresarial de Madrid.

McMillan, J.H y Schumacher, S. (2001), "Research in education: A conceptual introduction".(5a. Ed). New Yor: AddisonWesley Longman.

Mondy W. y Noe R. (2005), "Administración de recursos humanos. Capítulo 12 Remuneración por desempeño e incentivos económicos". (9na. Ed) México: Pearson.

Mondy W. (2010), "Administración de recursos humanos". (11ma.Ed) México: Pearson.

Montes J. y Moreno F. (2007) "Modelo de Técnicas de Trabajo en Equipo. Conciencia Tecnológica" (33) 26-30. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94403306

Morales, P. (2007), "Correlación y covarianza. Estadística aplicada a las Ciencias Sociales". Universidad Pontificia Comillas, Madrid Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Recuperado de http://www.upcomillas.es/personal/peter/estadisticabasica/correlacion.pdf

Muchinsky P. (2006), "Psicología aplicada al trabajo. (6ta.Ed) México: Thomson learning.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, (2007) "Capital humano. Cómo influye en su vida lo que usted sabe".

Pernalete O,; Marielys N.; Medina M y Verónica P. (2008), Condiciones de trabajo y formas de retención en las empresas de servicios de atención al cliente: sector telefonía celular. Tesis de licenciatura digitalizada, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Ciencias Sociales, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Robbins S. y DeCenzo A. (2008) "Supervisión. Introducción". (5ta. Ed) México: Pearson.

Rodríguez A. (2001), "Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. La comunicación y su importancia en las organizaciones". (1ra. Ed). España: Pirámide.

Secretaría de Desarrollo Económico (2012), "Boletín de actividad económica No.1 Noviembre 2012. Población ocupada en el sector terciario." Recuperado de http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/2008/documentos/boletines/sector_terciario.pdf

Secretaria de Turismo en línea www.sectur.gob.mx

Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano (2012), "Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México". Recuperado de estur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/analisismejorespracticas/2012_FSIDITT_ClasificacionHotelera_FactorDelta_VersionCorta.pdf

Spector P. (2002), "Psicología industrial y organizacional. Capítulo 12 Grupos y trabajo de equipo". (2da.Ed). México: El manual moderno.

Valencia M. (2005), "El capital humano, otro activo de su empresa". Recuperado de http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=265420471004> ISSN 1900-3803

Werther W.B y Davis S. (2008), "Administración de Recursos Humanos. Capítulo 13 Sistemas de Compensaciones". (4ta Ed). España: McGrawHill.

BIOGRAFÍA

Perla Teresa Valenzuela Cosio es Maestra en Administración con énfasis en Recursos Humanos en la Universidad Autónoma de Baja California, Licenciada en Turismo por la misma institución. Se puede contactar en Unidad Valle Dorado de la Universidad Autónoma de Baja California, Boulevard Zertuche y Boulevard de los Lagos S/N, Fracc. Valle Dorado C.P. 22890, Ensenada, Baja California, México. Correo electrónico perla_valcos@hotmail.com

Ma. Enselmina Marín Vargas es Profesor investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1 y coordinadora del Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja. Se puede contactar en Unidad Valle Dorado de la Universidad Autónoma de Baja California, Boulevard Zertuche y Boulevard de los Lagos S/N, Fracc. Valle Dorado C.P. 22890, Ensenada, Baja California, México. Correo electrónico enselmina@gmail.com

Revista Global de Negocios
Vol. 2, No. 4, 2014, pp. 15-24
ISSN: 2328-4641 (print)
ISSN: 2328-4668 (online)

IBFR
www.theIBFR.org

RELACIÓN ENTRE EL AUGE DE LOS MICROCRÉDITOS FINANCIEROS Y EL ALIVIO DE LA POBREZA EN EL ESCENARIO LATINOAMERICANO

Mario Luis Perossa, Universidad Maimónides
Alejandra Elena Marinaro, Universidad Maimónides

RESUMEN

El propósito de este trabajo es analizar la relación existente entre el crecimiento de los microcréditos para la producción como herramienta de inclusión social de sectores desprotegidos y la relación existente con la disminución de los índices de indigencia y pobreza de los países latinoamericanos para el período 2008-2011. La hipótesis de trabajo a contrastar es que el aumento de los microcréditos redunda en mejoras tangibles para la sociedad a través del correcto apalancamiento de los pequeños trabajadores, cuyos ingresos son destinados casi por completo al consumo y la inversión, por lo cual el multiplicador de esta pequeña economía es muy importante.

PALABRAS CLAVE: Microfinanzas, Inclusión, Microcréditos, Indigencia, Pobreza

RELATIONSHIP BETWEEN THE RISE OF MICRO CREDIT AND FINANCIAL RELIEF OF POVERTY IN LATIN STAGE

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the relationship between the growth of micro credits for production as a tool of social inclusion of vulnerable sectors and therelationship with the decreased rates of indigence and poverty in Latin Americancountries for the period 2008-2011. The contrasting working hypothesis is that theincrease in micro-credit is in tangible improvements to society through proper leveragefrom small workers, whose income are aimed almost entirely due to consumption andinvestment, so the multiplier of this small economy is very important.

JEL: D13, G21, G23, O17

KEY WORDS: Microfinance, Inclusion, Microcredit, Poverty

INTRODUCCIÓN

El mundo económico y financiero formal tiene un aceitado esquema bancario que le permite orientar el ahorro interno hacia los canales de inversión apropiados, sujetos a las leyes del mercado. Pero fuera de ese mundo formal existe otra realidad económica formada por cientos de millones de personas que no gozan de la posibilidad de ingresar al sistema bancario formal y por lo tanto quedan excluidos de la posibilidad de recibir crédito y de esta manera apalancarse y poder incrementar sus ingresos y por ende mejorar la nutrición, la salud y la educación de sus hijos, condición necesaria para lograr el crecimiento social que permita la inclusión a la sociedad de los sectores marginados. En todos los países y sociedades de cualquier época, han existido prestamistas que se han encargado de prestar a aquellos sectores de la población que no tienen acceso al crédito comercial, abusando de la necesidad del prójimo y haciendo uso de su situación dominante ante la necesidad del prestatario, aún habida cuenta

que este sector cuenta con los índices mas elevados de devolución de préstamos. Siguiendo a Littlefield y Rosenberg (2004) el microfinanciamiento ha sido mas estable que la banca comercial. La crisis de 1997, por ejemplo, golpeó las carteras de los bancos comerciales indonesios, pero el reembolso de los préstamos de los 26 millones de microcréditos del *Bank Rakyat Indonesia* apenas se redujo. Durante el período 1976/2006, el *Grameen Bank* concedió 5,400 millones de dólares en micropréstamos con una tasa de devolución del 98.3%, compuesto por 5,89 millones de prestatarios de los cuales el 96% han sido mujeres (Cajamar, s/d,).

En Sudamérica, en la última década ha aumentado la cantidad de Instituciones Micro Financieras (IMF) lo que originó un aumento en el volumen de negocios global con incrementos en la cantidad de préstamos otorgados y un incremento en el promedio del monto de los préstamos. Así mismo, es observable una disminución de los niveles de pobreza en los países que utilizan mas intensamente este tipo de modalidad de microcrédito. El objetivo del presente trabajo es observar si existe una correlación positiva entre el aumento del microcrédito y el mejoramiento de los indicadores de pobreza, por lo tanto la hipótesis es que cuando aumentan los servicios microfinancieros, los sectores más desprotegidos pueden apalancarse y de esta manera reducir la pobreza.

Una limitación al estudio está dado por el hecho que en el mismo se relacionan únicamente dos variables: microcréditos –evaluados por cantidad de microcréditos y montos totales prestados- y pobreza –medida según el indicador pobreza "Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de la línea de pobreza urbana (% de la población urbana)" del BM, cuando existen muchos otros factores que influyen sobre el aumento o disminución de la pobreza, considerando que el factor más influyente es la acción de los gobiernos a través de la aplicación de políticas públicas, generalmente bajo la forma de subsidios. Continuando con esta línea de trabajo sobre la relación entre las microfinanzas y la disminución de la pobreza, quedan abiertas nuevas líneas de investigación más robustas que puedan incluir otros indicadores que permitan una prueba de mayor potencia en los resultados, con mayor información de cada país, mayor cantidad de países analizados y más variables involucradas.

El principal aporte de esta investigación es poder instalar una línea de pensamiento e investigación sobre la medición del impacto de las políticas microcrediticias en los segmentos marginados de la sociedad, favoreciendo su inclusión y su plena realización como ser humano. En la sección de Revisión Literaria se tratan los temas relacionados con la literatura del tema, en especial al tipo de IMF, las relaciones que mantienen con entre prestamistas y prestatarios y algunos conceptos de fundamental importancia para un mejor entendimiento del problema. A continuación en el capítulo metodológico se incorpora al estudio la metodología empleada, la fuente de datos utilizada y el análisis de datos correspondiente, es en esta sección donde es posible observar los resultados primarios obtenidos y comprobar o rechazar la hipótesis. El análisis final y la interpretación de los mismos se encuentran en la sección de Resultados, donde se centra la discusión entre lo observado y lo esperado para finalmente llegar a la conclusión.

REVISIÓN LITERARIA

Millones de personas en el mundo, que no tienen acceso al mercado financiero, son los denominados sin bancos. Hay más de 2,000 millones de personas sin banco. La mitad de la población mundial no tiene cuentas donde depositar sus ahorros, carecen de acceso a un plan de pensiones, a un seguro de vida o cualquier otro tipo de seguro y, por supuesto, no pueden solicitar un préstamo (Smith and Thurman, 2007, citado por Chirino y Zabaleta, 2012). La vida para estas personas es muy complicada, son personas excluidas por el mercado financiero, no pueden planificar con antelación sus gastos y tienen que reunir el dinero contante y sonante antes de poder realizar una inversión. Con esas condiciones, a estas personas les resulta muy difícil salir de la situación de pobreza (Chirino y Zabaleta, 2012) Los principales motivos de la exclusión financiera de este grupo de personas, son:

Los pobres no tienen patrimonio
Los pobres no cuentan con quien avale sus préstamos
Los pobres no planifican
Los préstamos de pequeño monto no resultan rentables a los bancos comerciales.
La creencia que los pobres no devuelven los préstamos.
Los pobres no tienen capacidad de ahorro.

Desde un punto de vista político, Marulanda (2007) informa que varios estudios demuestran que la represión financiera característica de la mayoría de los países latinoamericanos antes de la década de los noventa, junto con la falta de un entorno regulatorio adecuado que promoviese la competencia, explican en forma importante la falta de profundización financiera. En especial, los esquemas de banca especializada, los controles de cambios que impedían la competencia internacional, los niveles elevados de encaje, los regímenes de inversiones forzosas y la existencia de sistemas de crédito subsidiado terminaban configurando un sector financiero de baja rentabilidad que era sólo negocio para grupos financieros que estaban interesados en mantenerlos como fuentes de financiación para las necesidades de un grupo económico en los demás campos de los sectores productivos (Marulanda, 2007, p. 16).

Guttierrez Nieto (2000) opina que los objetivos más importantes del microcrédito es la lucha contra la pobreza. Según Karim y Osada (1998), citado por Gutiérrez Nieto (2000) las políticas de desarrollo de arriba-abajo tienen pocas posibilidades de llegar al estrato más pobre de la sociedad, al menos en el corto plazo, y resulta más efectivo el enfoque de abajo-arriba, apoyando directamente a los excluidos a través del microcrédito. Según Mansell Carsten, citado por Padilla y Ulloa (2008), el acceso de los segmentos pobres de la población a servicios financieros contribuye a su bienestar y al aprovechamiento de las oportunidades económicas disponibles en estos sectores. Este acceso importa, pero las microfinanzas no son el único camino para alcanzarlo. Bien conocida es la presencia habitual de agentes financieros informales (por ejemplo, prestamistas) o de mecanismos rotativos (por ejemplo, tandas) en estos estratos del mercado. Entonces, no corresponde definir como microfinanzas a cualquier prestación de servicios financieros cuyo foco sea la población de bajos ingresos, ya que la definición de microfinanzas para este trabajo queda reservada a aquella prestación de servicios microfinancieros que se apoyan en el uso de tecnologías innovadoras, haciendo posible la expansión de estos servicios en circunstancias donde, sin la innovación, no hubiera sido posible ofrecerlos de una manera rentable y sostenible.

En términos generales, se interpreta como microfinanzas la oferta de una o más prestación de toda una gama de servicios financieros proporcionados mediante la aplicación de tecnologías innovadoras de crédito y de prestación de otros servicios, en circunstancias en las que, con las tecnologías bancarias tradicionales, esta prestación no se podría hacer rentable o sosteniblemente; por lo tanto, las microfinanzas se definen como la prestación de servicios financieros a clientes de bajos ingresos incluyendo a los autoempleados. Son mecanismos innovadores de crédito y facilidades de ahorro destinados a aquélla porción de la población excluida del sector financiero formal. Entonces es posible pensar el microcrédito como un instrumento -no el único- de lucha contra la pobreza, susceptible de ser utilizado desde distintas perspectivas que conducirán, lógicamente, a distintos resultados según sea la perspectiva que elijamos (Padilla y Ulloa, 2008). En opinión de Lacalle, existen cinco grupos de microcréditos que abarcan todos los ámbitos de actuación en los que los microcréditos se han desarrollado con mejor o peor fortuna, donde cada uno de ellos implica una metodología particular. Esto es, una estrategia operativa y de gestión propia para cada grupo. Esta clasificación permite además, que cada actor microfinanciero pueda operar de acuerdo a sus intereses, ya sean económicos o vocacionales, sin generar más confusión (Lacalle et altri, 2010). Los cinco grupos son:

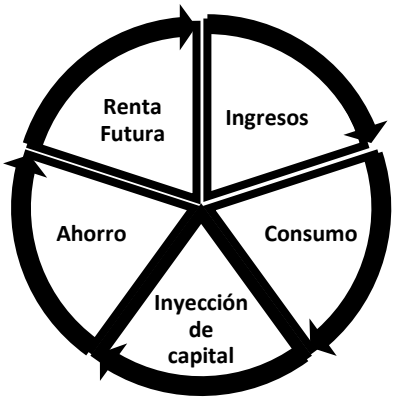
Microcréditos contra la pobreza extrema (personas que viven con menos de un dólar al día)
Microcréditos para el desarrollo (personas pobres pero con sus necesidades básicas cubiertas)
Microcréditos para la inclusión (personas excluidas y marginadas; no necesariamente pobres)

Microcréditos para emprender (personas con una idea de microactividad económica y que actualmente ya están recibiendo ingresos; o por trabajo o por subsidio. Normalmente actividad económica secundaria e informal)

Microcréditos para el empleo (personas muy emprendedoras que quieren poner en marcha un negocio formal con aspiración de crecer y generar empleo).

Los microcréditos surgen para sacar del círculo vicioso de la pobreza a millones de personas muy pobres. La Teoría del Círculo Vicioso de la Pobreza, enunciada por el economista Ragnar Nurkse (1907-1959), viene a afirmar que las personas más pobres están sumidas en un camino sin salida –en un círculo vicioso–. En el gráfico N° 1 es posible observar la teoría del círculo vicioso. Según Nurke, los pobres destinan sus pequeños ingresos enteramente al consumo, por lo que no tienen ninguna capacidad de ahorro ni de inversión, lo que a su vez limita las posibilidades de incrementar su renta futura. La única forma de romper este esquema de pobreza y convertirlo en un Círculo Virtuoso es mediante la inyección externa de capital (Lacalle et altri, 2010).

Figura 1: El Círculo Vicioso de la Pobreza Transformado en Círculo Virtuoso



Conversión del Círculo Vicioso En Virtuoso Mediante la Inyección Externa De Capital. Fuente: elaboración de los autores. El economista Ragnar Nurkse enunció en su teoría sobre el círculo vicioso de la pobreza, que ésta no puede erradicarse sin inyección de fondos adicionales, ya que los pobres no tienen capacidad de ahorro y por lo tanto no pueden incrementar su renta futura, ya que todos los ingresos deben volcarlos al consumo para manutención. La transformación del círculo vicioso en un círculo virtuoso, según Nurkse, es a través de la inyección externa de capital, que posibilitaría el apalancamiento del ahorro por préstamos externos reembolsables.

Muchas regiones del planeta aún continúan en la trampa del círculo vicioso de la pobreza y el subdesarrollo: las condiciones sociales, económicas y políticas impiden su expansión cultural y económica. Al analizar el sistema el funcionamiento es posible observar que en realidad existen tres círculos viciosos —cultural, demográfico y económico-financiero- que están interconectados y se realimentan mutuamente.

El círculo vicioso cultural: La falta de formación personal y la inadecuación de la cultura social impiden el desarrollo, y el subdesarrollo impide la diseminación de la cultura;

El círculo vicioso demográfico: La alta natalidad y sobrepoblación produce miseria y la miseria impide el control de la natalidad;

El círculo vicioso económico-financiero: Los bajos salarios determinan baja productividad laboral que impide el crecimiento de las rentas del trabajo.

De esta manera, pensando el problema de la exclusión desde una perspectiva distinta a la que se reduce a la pérdida de ingresos, es posible enriquecer el análisis del problema y, por consiguiente, las acciones necesarias para enfrentarlo. Así, se puede observar como los efectos de la exclusión -originada en los problemas en el mercado de trabajo- pueden llevar a un proceso de desafiliación en tanto ruptura de vínculos relacionales. O, en un sentido aún más amplio, se puede entender la exclusión como una desigualdad en muchas dimensiones (aunque la exclusión del mercado de trabajo suele tener un efecto múltiple sobre las otras esferas): económica, social, política y cultural, entre otras. De este modo, una óptima utilización de los microcréditos será aquella que permita enfrentar la exclusión sin reducirla en su complejidad (Arnaiz, 2010).

Volviendo a la visión estrictamente financiera, según Cajamar (s/d) la industria microfinanciera ha adquirido un cierto grado de madurez en nuestros días, aunque su impacto macroeconómico sigue siendo muy reducido. En este sentido, las microfinanzas plantean la alternativa de combatir la pobreza y desarrollar la capacidad institucional de los sectores financieros descubriendo diversas maneras de prestar a los más carenciados promoviendo de esta manera el ahorro de los hogares más pobres. Si bien existe abundante literatura sobre microfinanzas y su relación con la pobreza, la mayoría de los trabajos y estudios son empíricos y desde un punto de vista conceptual del problema, en cambio el trabajo de Marulanda (2007) ofrece algunos indicadores basados en encuestas de calidad de vida, social de fedesarrollo y de demanda de servicios financieros. Otros trabajos muestran el desarrollo del volumen de créditos, sus montos, las localizaciones, pero no se hallaron estudios que relacionen estadísticamente la pobreza con indicadores microfinancieros, mostrando del grado de avance de las microfinanzas.

METODOLOGÍA

En el presente estudio la recopilación de los datos relacionados con los índices de pobreza pertenecen a fuentes secundarias, correspondiendo los datos utilizados a aquellos que se encuentran disponibles en el sitio WEB del Banco Mundial, Indicadores, los cuales corresponden a las cifras oficiales de los países que integran su base de datos. La información relevante de las Instituciones Micro Financieras fue tomada de los informes presentados en los años 2009/10/11/12/13 de Microfinanzas Américas – Las 100 mejores, presentados por el Fondo Multilateral de Inversiones (FONIM), miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el *Microfinance Information Exchange, Inc.* (MIX). En el año 2008 este informe llevaba el nombre de "Liga de Campeones", y bajo la misma metodología de trabajo era elaborado por el MIX. En la Tabla 1 es posible observar el indicador "Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de la línea de pobreza urbana (% de la población urbana)" relevados por el BM para los países de Sudamérica seleccionados.

Tabla 1: Indicadores de Pobreza de Países Sudamericanos

País	2008	Crecimiento	2009	Crecimiento	2010	Crecimiento	2011	Crecimiento	2012
Bolivia	48.7	-11.09%	43.3		n/a		n/a		n/a
Brasil	n/a		n/a		n/a		n/a		n/a
Chile	15.75*	-1.59%	15.5	-1.61%	15.25*	-1.64%*	15	-1.67%	14.75*
Colombia	37.4	-3.74%	36	-7.50%	33.3	-9.01%*	30.3	-6.27%	28.4
Guatemala	n/a		n/a		n/a		35	-12.86%	30.5
México	40	6.62%	42.65*	6.21%	45.3	0.22%*	45.4*	0.22%	45.5
Perú	25.4	-16-14%	21.3	-6.10%	20	-10.00%*	18	-7.78%	16.6

En la Tabla 1 se muestran los resultados del indicador "Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de la línea de pobreza urbana (% de la población urbana)". Las celda indicadas con n/a, significa que no existen datos para ese país en ese determinado año; las celdas identificadas con un dato numérico seguida de u asterisco, significa que el mismo se obtuvo mediante la técnica de interpolación lineal. Al 14/03/2014 no hay datos registrados correspondientes al período 2013.*

Debido a que las microfinanzas se orientan a los sectores de menores ingresos de la población –los más pobres-, los autores interpretan que debe existir una correlación positiva entre el aumento de los microcréditos y la disminución de la pobreza. En consecuencia, un aumento de la cantidad de IMF, el

crecimiento del número de préstamos y el mayor monto promedio por crédito otorgado, debe contribuir a la mejora de la calidad de vida de los prestatarios y su aumento en los ingresos; en la Tabla 2 se muestra la evolución de los microcréditos de acuerdo a los informes de Liga de Campeones y Microfinanzas Américas, con la suma de los crédito y la suma de los montos otorgados desde al año 2008 hasta el 2013, ambos inclusive. Siguiendo la teoría desarrollada por Nurke, de la disminución de la pobreza debido a la inyección externa de capital. La idea que subyace es que el mayor apalancamiento conseguido por lo préstamos otorgados para pequeñas producciones y servicios permite aumentar la corriente de beneficios, logrando de esta manera un mayor consumo en bienes y servicios que les permita –en un tiempo razonable- salir de su situación de pobreza, hecho que debería reflejarse en las estadísticas del BM.

Tabla 2: Los Montos de las 20 IMF de Mejor Desempeño

Año	Cantidad de Créditos	Crecimiento	Monto Total en Dólares	Crecimiento
2008	3,252,018		3,228,351,825	
2009	4.434,384	36.36%	4,202,173,364	30.16%
2010	5,168,379	14.20%	5,073,743,471	17.18%
2011	6,292,949	17.87%	6,859,048,249	26.03%
2012	8,168,905	22.96%	8,972,318,776	23.55%
2013	9,240,930	11.60%	10,670,475,866	15.91%

La tabla 2 fue elaborada a partir de los datos extraídos de los informes de Microfinanzas Américas-Las 100 mejores, de los años 2009 al 2013; para el año 2008 el estudio se denominaba "Liga de Campeones", llevando a cabo los mismos estudios por el MIX. La presente tabla fue elaborada a partir del desempeño de las 20 mejores IMF que operan en Latinoamérica, por lo tanto las IMF involucradas en el estudio van cambiando aunque se ha observado que las principales instituciones modifican su ubicación pero generalmente son las mismas.

Debe tenerse presente que el análisis no contempla las acciones desarrolladas por los estados para combatir la pobreza extrema, a través de planes de emergencia y subsidios, los cuales habitualmente se direccionan en el consumo para la satisfacción de necesidades mínimas –créditos o subsidios de subsistencia-, que no logran crear un crecimiento sostenible de los ingresos, perpetuando las condiciones socioeconómicas de marginalidad de estos sectores. Para poder realizar las pruebas correspondientes, debió hacerse una corrección en la base de datos, debido a la inexistencia de datos de Brasil y República Dominicana para los años 2008 al 2013, eliminándoselo de la muestra; Bolivia presenta falta de datos del año 2010 al 2013, por lo cual quedó excluido del análisis; en otros casos, para aquellos países con información incompleta en años intermedios, se corrigió mediante la interpolación lineal de los años anterior y posterior. Como consecuencia de lo anterior, para los datos tomados para el análisis solo quedaron las IMF correspondiente a los países que presentaron información completa de sus índices de pobreza (Colombia, Ecuador y Perú) y de aquellos que se pudo completar los datos mediante interpolación (Chile y México), también aparece Guatemala, ya que cuenta con datos para los períodos donde sus IMF aparecen entre las 20 mejores de Latinoamérica.

Tabla 3: Índice de Pobreza de los Países de la Muestra Corregido Por Incidencias

	2008	2009	2010	2011
Pobreza y cantidad de préstamos	-0.91%	-1.60%	-5.30%	-3.27%
Pobreza y montos otorgados	-2.72%	-4.59%	-7.12%	-5.22%

La tabla 3 fue elaborada tomando en cuenta los países que finalmente formaron parte de la muestra (Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, México y Perú), de acuerdo a la disminución en las tasas de pobreza "Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de la línea de pobreza urbana (% de la población urbana)" del BM, promediado con la incidencia de cada país en base al porcentaje de préstamos otorgados (según las 20 mejores IMF de este grupo de países). La misma metodología se siguió, pero tomando como parámetro la sumatoria de los montos de créditos otorgados.

Para el análisis del coeficiente de correlación, se empleó la siguiente fórmula:

$$\frac{\sigma(x,y)}{\sigma(x) \times \sigma(y)}$$

Donde,
r: coeficiente de correlación;
$\sigma(x, y)$: Covarianza de x e y;
σ(x): desvío típico de x y σ
(y): desvío típico de y

RESULTADOS

Para el análisis de correlación se efectuaron dos mediciones diferentes, el índice que muestra la disminución de la pobreza para el grupo de países analizados corregido por la incidencia de cada país de acuerdo a la cartera de créditos concedidos, por un lado, y el mismo índice corregido por el volumen total de préstamos concedidos. De esta forma también es posible observar si el mayor beneficio se obtiene vía aumento de los montos otorgado y por el incremento de la cantidad de préstamos. Una decisión arbitraria que se tomó es la medir el aumento de un año dado con la disminución de la pobreza medida el año siguiente, utilizando el supuesto que dicha mejora no opera de forma inmediata sino que los negocios necesitan un ciclo de al menos un año.

En la Tabla 4 se pueden apreciar los resultados finales obtenidos para el caso del índice de pobreza afectado por la cantidad de contratos de préstamos y el aumento de la cantidad de préstamos, logrando una correlación de 0.4853, con un $R^2 = 0.055$, en la segunda parte de la tabla 4 se observa el mismo indicador de pobreza pero en este caso incidido por el volumen total de préstamos concedidos, para esta alternativa el coeficiente de correlación es de 0.2363y un $R^2 = 0.2355$. El resultado positivo de la correlación entre las variables pobreza y profundización de las microfinanzas, en cualquiera de las dos dimensiones tratadas, indican el carácter beneficioso para las clases humildes el uso intenso y correcto de esta herramienta, el análisis no solo permite corroborar la hipótesis planteada originalmente sino también confirmar la teoría enunciada por Ragnar Nunke, quien explica que el círculo vicioso de la pobreza es posible transformarlo en un círculo virtuoso mediante la inyección de capital externo. Una mayor correlación entre el índice de la pobreza y la cantidad de créditos otorgados, explica que es más beneficioso llegar a más personas que aumentar significativamente el monto unitario de los préstamos.

Tabla 4: Índices Asociados de Pobreza y Microcréditos

	2008	2009	2010	2011	CORRELACIÓN	R^2
Pobreza y cantidad de préstamos	-0.91%	-1.60%	-5.30%	-3.27%		
Cantidad de préstamos	36.36%	14.20%	17.87%	22.96%	0.4853	0.2355
Pobreza y montos otorgados	-2.72%	-4.59%	-7.12%	-5.22%		
Monto de los préstamos	30.16%	17.18%	26.03%	23.55%	0.2363	0.0558

Los datos para los años analizados correspondes a los años 2008, 2009, 2010 y 2011 para los índices elaborados de Cantidad de préstamos otorgados y Monto de los préstamos; los indicadores Pobreza y cantidad de préstamos y Pobreza y montos otorgados se tomaron aquellos que correspondes a un año posterior (2009, 2010, 2011 y 2012), ya que arbitrariamente los autores adjudican un tiempo de un año para los microcréditos permitan aliviar la situación de los prestatarios.

CONCLUSIONES

Los autores se han planteado como objetivo del presente trabajo observar si existe una correlación positiva entre el aumento del microcrédito y el mejoramiento de los indicadores de pobreza, por lo tanto la hipótesis planteada es que debido al aumento de los servicios microfinancieros –en especial los microcréditos-, los sectores más desprotegidos se pueden apalancar y de esta manera reducir la pobreza. El análisis de los datos provistos por el BM y Microfinanzas 100, dependiente del BID, dieron como resultado que hay una correlación positiva entre el aumento de los microcréditos –tanto el aumento de los montos como el aumento de la cantidad- y la disminución de los índices de pobreza, por lo tanto otro hallazgo fue que es más importante la cantidad de préstamos que el monto entregado, aunque este trabajo no se orientó hacia el monto de los préstamos, pero esta es una conclusión consistente con los resultados

encontrados. También de esta forma es posible relacionar los resultados hallados en consistencia con la teoría de Nunke, quien afirmaba que es necesario el auxilio externo (microcréditos para los autores) para poder franquear situaciones de pobreza, lo cual pudo confirmarse mediante el análisis de los datos realizado. Con respectos a los datos tomados para la muestra, corresponden a fuentes secundarias de primer nivel y se aseguró la consistencia intertemporal de la muestra, además, para el caso de los índices de pobreza se los ponderó por el mismo porcentaje de participación de las IMF sobre el total de los créditos otorgados, a efectos de dejar de lado el impacto de las naciones que no participan de la muestra.

Por otra parte, los autores opinan que los microcréditos en particular y las microfinanzas en general son la herramienta adecuada para brindar a los sectores marginados de la sociedad la posibilidad real de aumentar sus ingresos, lo cual asociado a una mejor nutrición, una mayor educación y experiencia y la posibilidad de realización, crean las condiciones necesarias para lograr la movilidad social y la plena integración de sus integrantes a la sociedad. Dentro de las limitaciones del presente trabajo, debe tenerse en cuenta la poca cantidad de países Latinoamericanos incluidos en la muestra, aunque si bien están considerados aquellos con mayor penetración en las microfinanzas, la falta de datos sobre la pobreza hizo que algunos de ellos –Brasil por caso-, haya sido descartado del análisis. Otra limitación del trabajo, es la no contrastación de otros países Latinoamericanos con baja incidencia en el mercado micocrediticio, para analizar si la falta de estímulo y profundidad de esta herramienta arroja tasas de mejora de los indicadores de pobreza más lentos que los hallados en este estudio. Se proponen como nuevas líneas de investigación, la realización comparativa entre la mejora de los índices de pobreza y los microcréditos con países de menor incidencia de las microfinanzas, a efectos de constatar si se morigera la mejora. También otra posible línea de investigación es mejorar los indicadores a través de incluir en el modelo la acción directa de los estados.

APÉNDICES, ANEXOS

A continuación se presentan las tablas de datos que dieron origen a la información utilizada para elaborar los índices de pobreza ajustados a la cantidad de préstamos y ajustado por el volumen total de préstamos para los años 2008, 2009, 2010 y 2011.

Anexo 1: Crecimiento y Cantidad de Préstamos

PAÍS	2008			2009			2010			2011		
	Pobreza	Incidencia	Resultado	Pobreza	Incidencia	Resultado	Pobreza	Incidencia	Resultado	Pobreza	Incidencia	Resultado
Chile	-1,59%	6,40%	-0,10%	-1,61%	4,94%	-0,08%	-1,64%	4,48%	-0,07%	-1,67%	4,42%	-0,07%
Colombia	-3,74%	31,68%	-1,19%	-7,50%	28,62%	-2,15%	-9,01%	28,72%	-2,59%	-6,27%	23,72%	-1,49%
Ecuador	10,62%	6,88%	0,73%	-10,00%	7,49%	-0,75%	-22,67%	3,85%	-0,87%	-7,47%	5,59%	-0,42%
Guatemala	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-12,86%	0,00%	0,00%
México	6,62%	37,48%	2,48%	6,21%	40,34%	2,51%	0,22%	44,30%	0,10%	0,22%	48,26%	0,11%
Perú	-16,14%	17,56%	-2,83%	-6,10%	18,62%	-1,14%	-10,00%	18,65%	-1,87%	-7,78%	18,00%	-1,40%
SUMAS		100,00%	-0,91%		100,00%	-1,60%		100,00%	-5,30%		100,00%	-3,27%

Anexo 2: Crecimiento y Monto Total de Préstamos

PAÍS	2008			2009			2010			2011		
	Pobreza	Incidencia	Resultado	Pobreza	Incidencia	Resultado	Pobreza	Incidencia	Resultado	Pobreza	Incidencia	Resultado
Chile	-1,59%	22,53%	-0,36%	-1,61%	17,70%	-0,29%	-1,64%	21,72%	-0,36%	-1,67%	19,36%	-0,32%
Colombia	-3,74%	28,08%	-1,05%	-7,50%	27,47%	-2,06%	-9,01%	26,77%	-2,41%	-6,27%	17,47%	-1,10%
Ecuador	10,62%	11,93%	1,27%	-10,00%	13,18%	-1,32%	-22,67%	4,60%	-1,04%	-7,47%	9,75%	-0,73%
Guatemala	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-12,86%	0,00%	0,00%
México	6,62%	15,23%	1,01%	6,21%	13,09%	0,81%	0,22%	13,50%	0,03%	0,22%	13,56%	0,03%
Perú	-16,14%	22,22%	-3,59%	-6,10%	28,56%	-1,74%	-10,00%	33,41%	-3,34%	-7,78%	39,87%	-3,10%
SUMAS		100,00%	-2,72%		100,00%	-4,59%		100,00%	-7,12%		100,00%	-5,22%

REFERENCIAS

Arnaiz, Christian (2010) "El sector de las Microfinanzas en Argentina: Balance, situación actual y perspectivas", Diplomatura en Desarrollo Local y Economía Local, FLACSO.

BID (2009) "Microfinanzas América: las 100 mejores" - *Microfinanzas Américas 100,* Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo.

BID (2010) "Microfinanzas América: las 100 mejores" - *Microfinanzas Américas 100*, Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo.

BID (2011) "Microfinanzas América: las 100 mejores" - *Microfinanzas Américas 100,* Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo.

BID (2012) "Microfinanzas América: las 100 mejores" - *Microfinanzas Américas 100,* Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo.

BID (2013) "Microfinanzas América: las 100 mejores" - *Microfinanzas Américas 100*, Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo.

Boza Chirino, José (2012) "La riqueza de los pobres. Los Microahorros", *Atlantic Review of Economics* – 1st Volume

Cajamar (s/d) "Las microfinanzas: caracterización e instrumentos", colección *Finanzas Éticas*, vol. 1

Carrió, Moira y Besil, Antonio (2005) "Microfinanzas. Orígenes, experiencia internacional, nacional y regional. Su importancia en el desarrollo social". FCE-UNN.

Chirino, José y Zabaleta, José (2012) "La riqueza de los pobres. Los microahorros; *Revista Atlántida de Economía,* vol. 1, España.

Gutierrez Nieto, Begoña (2000) "Indicadores aparentes y subyacentes de la dependencia del subsidio de las entidades de microcrédito", Proyectos de Investigación P057/2000 del Gobierno de Aragón y N° UZ00-SOC-03 de la Universidad de Zaragoza.

Lacalle, Maricruz et altri (2010) "Glosario Básico sobre Microfinanzas, redición ampliada, Foro Nantik Lum de Microfinanzas, Universidad Pontificia Comillas y Universidad Autónoma de Madrid, Cuaderno Monográfico N° 12.

Larraín, Christian (2008) ¿Existe un modelo de microfinanzas en América latina?, CEPAL, Serie Financiamiento del desarrollo N° 220. Chile.

Littlefield, Elizabeth y Rosenberg, Richard (2004) "Las microfinanzas y los pobres. Hacia la integración entre las microfinanzas y el sector financiero formal", Finanzas & Desarrollo, pp. 38-40.

Mandrile, Matteo (2007) "La microfinanzas en Argentina", *Voices of microfinaces*, IDLO Headquarters, Italy.

Marulanda, Beatriz y Otero, María (2005) "Perfil de la Microfinanzas en Latinoamérica en 10 Años: Visión y Características". Acción Internacional.

Marulanda, Beatriz (2007) "Microfinanzas y pobreza", Misión para el diseño de una estrategia para la reducción de la pobreza y la desigualdad (MERPD).

MIX, Microfinance Information Exchange, Inc. (2008) "Liga de Campeones".

Navajas, Sergio y Tejerina, Luis (2007) "Las microfinanzas en América Latina y el Caribe ¿Cuál es la magnitud del mercado?", Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C., Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible

Nurkse, Ragmar (s/d) *El círculo vicioso del subdesarrollo*. Retraído 10 mayo 2014, de Eumed.net enciclopedia virtual, Web site http://www.eumed.net/cursecon/18/el_circulo_vicioso_del_subdesarr.htm

Padilla y Ulloa (2008), "Jefatura de gabinete sobre el estado de las microfinanzas a nivel local e internacional y su relación con el FOMMUR".

Renaud, Juliette e Iglesias, María Florencia (2008) "El impacto social de ls microfinanzas. El caso de AVANZAR, Documento de Trabajo N° 18, Centro de Estudios de la Estructura Económica (CENES), FCE-UBA.

Rozas, Manuel (2011) "Implementación de la Protección al Cliente en Microfinanzas", Centro para la Inclusión Financiera, Publicación N. ° 14.

Saiz Álvarez, José (2010) "Microcréditos y Emprendedores. Reflexiones de un prestamista", icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales Nº 80, mayo-agosto 2010, ISSN: 1889-7045, pp. 291)302.

BIOGRAFÍA

Mario Luis Perossa es Magister en Finanzas de la Universidad Nacional de Rosario, Contador Público y Licenciado en Administración de la Universidad de Buenos Aires. Profesor Titular de la Universidad Maimónides de la asignatura Administración Financiera. Se lo puede contactar en el Departamento de Investigaciones en Finanzas, CEJU, de la Universidad Maimónides, calle Hidalgo 750, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Correo electrónico: perossa.mario@maimonides.edu

Alejandra Elena Marinaro es Magister en Dirección de Empresas de la Universidad del Salvador y la Universidad de Deusto, Contadora Pública de la Universidad del Salvador. Secretaria Académica y Directora de la Escuela Internacional de Negocios de la Universidad Maimónides. Se la puede contactar en la Escuela de Negocios Internacionales de la Universidad Maimónides, calle Hidalgo 750, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Correo electrónico: marinaro.alejandra@maimonides.edu

Revista Global de Negocios
Vol. 2, No. 4, 2014, pp. 25-42
ISSN: 2328-4641 (print)
ISSN: 2328-4668 (online)

IBFR
www.theIBFR.org

COMPETENCIAS DIRECTIVAS: SU IDENTIFICACIÓN PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Laura Ofelia Zermeño Casas, Universidad Tecnológica de Torreón
María del Carmen Armenteros Acosta, Universidad Autónoma de Coahuila
Ana Gabriela Sologaistoa Guangorena, Universidad Tecnológica de Torreón
Yanet Villanueva Armenteros, Universidad de Ciencias Informáticas de La Habana

RESUMEN

La gestión por competencias permite evaluar el potencial del capital humano existentes para el cumplimiento de los objetivos institucionales, dentro de ella, la capacidad directiva juega un papel muy importante en el logro del éxito en el desempeño de la organización. El objetivo del presente trabajo es identificar las competencias directivas claves en el ámbito de la dirección de las Instituciones de Educación Superior (IES). La metodología utilizada se basa en el método de expertos para la identificación de las competencias directivas más importantes para las instituciones educativas, a partir de las competencias directivas más valoradas en base el estudio realizado por el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE Business). La indagación abarcó a todos los integrantes de la Comunidad de Instituciones de Educación Superior de La Laguna. Se utilizó el análisis de medias en el procesamiento de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario. Los resultados revelan que las competencias más valoradoras en las IES son: en el Ámbito Estratégico: Gestión de Recursos; dentro de las Intratégicas: Trabajo en equipo y Liderazgo, y en eficacia personal: Integridad.

PALABRAS CLAVE: Gestión por Competencias, Competencias Directivas, Competencias Estratégicas, Intratégicas y de Eficacia Personal

DIRECTIVES SKILLS: IDENTIFICATION IN A UNIVERSITY.

ABSTRACT

Competency-based management allows to evaluate the potential of human capital existing for the fulfillment of the institutional objectives, within it, the directive ability plays a very important role in the achievement of success in the performance of the organization. The objective of this study is to identify the key managerial skills in the field of the management of institutions of higher education (IES). The methodology used is based on the expert method for the identification of the most important managerial skills for educational institutions, from the most valued managerial skills on the basis the study carried out by the Institute of Higher Business Studies (IESE Business) company. The investigation covered all members of the community of institutions of higher education of La Laguna. Analysis of means in the processing of the data obtained from the questionnaire were used. The results reveal that more important competence in the IES are: in the strategic area: management of resources; within the Intrategic: Teamwork and Leadership, and personal effectiveness: Integrity.

JEL: M10

KEYWORDS: Management Skills, Directives Skills, Strategic Skills, Personal Effectiveness

INTRODUCCIÓN

Los entornos crecientemente dinámicos característicos de la sociedad del conocimiento demandan organizaciones cada vez más ágiles, flexibles y planas, con puestos de trabajo especializados y exigentes al tiempo que versátiles. (Clavero & Guerrero, 2004). Según Santos (2001) uno de sus principales activos estratégicos de las organizaciones es el recurso humano, debido a su contribución en el diseño y ejecución de la estrategia considerándose crítico su desempeño en los procesos de dirección y gestión. Es por esto, que las organizaciones buscan que sus directivos sean capaces de hacer frente a este entorno, contando con las cualidades definidas en un perfil de puestos por competencias que le garanticen que todos los esfuerzos de gestión estén alineados a la estrategia de la organización.

El concepto de competencia ha cobrado gran importancia en los últimos años y ha evolucionado a lo largo del tiempo buscando que el conocimiento se oriente a la gestión del desempeño y que la formación se materialice en los planes de desarrollo de competencias individuales. De acuerdo a Santos (2001), la gestión por competencias es una concepción relevante que implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Todo parece indicar que los directivos son conscientes de que el valor diferencial de su negocio está en las personas y que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional de los subordinados. Cardona (2001) plantea la relevancia de poder identificar cuáles son estas competencias, las cuales además se deben formar, desarrollar y evaluar para garantizar el éxito en su desempeño.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) de México han desarrollado el concepto de competencias en la formación curricular docente, dejando a un lado la función directiva de la organización, es por esto, que el objetivo de este estudio es identificar las competencias directivas clave del perfil directivo en el ámbito de la dirección en los procesos sustantivos de las Instituciones de Educación Superior (IES), como punto de partida para el desarrollo ulterior de la investigación en las Universidades Tecnológicas del país.

El desarrollo del trabajo se estructura en tres partes: referentes teórico–metodológicos mediante la revisión de la literatura, la metodología utilizada en la exploración empírica con los expertos y el análisis de la identificación de las competencias directivas más importantes para las IES.

REVISION DE LITERATURA

El tratamiento teórico, las experiencias y las acciones en torno al enfoque de gestión por competencias se han incrementado a nivel internacional en las últimas dos décadas, asociado a las nuevas formas de organización y recompensa al trabajo, como vías de mantener las ventajas competitivas y elevar la eficiencia y eficacia.

Se asume que el modelo de gestión por competencia trasciende los marcos del área funcional de recursos humanos e impacta en toda la organización, de ahí su integralidad y el reto que constituye adoptar dentro de los paradigmas de dirección estratégica integrada la gestión del conocimiento, del talento, del capital intelectual y del aprendizaje organizacional. Estos enfoques exigen una nueva manera de dirigir, gestionar y evaluar el capital humano, alineando su comportamiento a las estrategias organizacionales, por lo que puede aseverarse que la gestión por competencias constituye hoy día, necesidad y soporte de la dirección estratégica integrada Soltura Laseria, A., & Cuesta Santos, A. (2010).

Aunque no existe un concepto unánimemente aceptado de competencia, la definición adoptada y aceptada de forma mayoritaria en la literatura científica y en los modelos de management moderno, tienen sus

antecedentes en las investigaciones de Mc Clelland (1973) sobre los posibles vínculos entre las motivaciones y las necesidades de logro con el éxito profesional, donde demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Pereda Marín, Berrocal Berrocal, and López Quero (2010) definen las competencias que debe reunir la persona que ocupe el puesto de trabajo fijándose en los comportamientos directamente observables los cuales deben de tener una serie de componentes saber, saber hacer, querer hacer y poder hacer.

No importa de qué tipo de organización se trate, si de entidades públicas o de empresas privadas, la realidad es que todas ellas trabajan por resultados. El único factor irrepetible en más de una empresa a la vez es su talento humano, su capital intelectual, por lo que no hay duda de que las personas pasan a ser el factor diferenciador por excelencia. (Ortiz, Rendón, & Atehortúa, 2009)

Las competencias entonces deben verse como el modo operante de la gestión de los recursos humanos en un contexto determinado, permitiendo así un vínculo cada vez más estrecho entre la formación, la gestión y el trabajo. Se ve además como un conjunto de atributos, habilidades y capacidades complejo e integrado, los cuales son necesarios para la actuación inteligente y oportuna en situaciones específicas del contexto. (Cárdenas & Pérez, 2012)

"Es de vital importancia la necesidad de la acepción de la nueva Gestión del Recurso Humano asumida en su enfoque sistémico e integrador donde el factor preponderante dentro de la organización es el hombre, el recurso que le confiere la ventaja competitiva a la organización siempre que se gestione eficazmente.

Varios de los autores relacionados con el tema de la gestión por competencias (Cuesta, 2002) coinciden en que la elaboración de los perfiles de competencias aporta mejoras significativas durante la implementación del subsistema de gestión integral de los recursos humanos en las organizaciones, pues impactan decisivamente en la efectividad de los planes de formación, en la selección del personal que ingresará a la empresa y en la evaluación del desempeño.

El estudio de Boyatzis (1982) define como competencias aquellos comportamientos observables y habituales que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice y aborda las competencias directivas como un subgrupo de comportamientos que permitan alcanzar el éxito en el desarrollo de las funciones directivas. En este último sentido planteó que el modelo de competencias que son listas que compilan las competencias generadas por un proceso normativo mediante el cual varios asesores generan y evalúan competencias que distinguen a los directivos excelentes, a partir de las cuales se definen las competencias generales que son características de distintas categorías de puestos de gestión que sirven de marco de referencia para evaluar y formar a los directivos.

Asumir modelos de Gestión por Competencias es además productividad, satisfacción y congruencia en la organización" (Dousat, Jardinez, 2010). Ahora no sólo se juzga a una persona por su inteligencia sino también por el grado de capacidad que tiene para manejarse y administrar a otros. Las organizaciones dan por hecho que la persona es inteligente y que cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su trabajo. Contratan a las personas porque suponen que éstas ya poseen las competencias gerenciales que las llevarán a un desempeño sobresaliente. (Slocum, 2011)

Para el análisis de la función directiva Cardona, P. y Chinchilla, N. (1998) plantean dos tipos de competencias: las competencias estratégicas (competencias orientadas a la obtención de resultados económicos) y las competencias intratégicas (competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa). A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, le suman las competencias de eficacia personal. .Las competencias directivas

son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión (Cardona, P. 1999). Así mismo agrega: Todo parece indicar que los directivos son conscientes de que el valor diferencial de su negocio está en las personas y que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional de los subordinados.

Por lo tanto, la función directiva se refiere a tres dimensiones.

Competencias estratégicas: ‘‘Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas’’.

Competencias intratégicas: ‘‘Son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan: la comunicación, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo’’.

Competencias de eficacia personal, que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno ‘‘Estas competencias miden la capacidad de auto–dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias estratégicas e intratégicas’’.

En su estudio García-Lombardía, Cardona, and Chinchilla (2001) aplicó el cuestionario a 1,147 empresas multinacionales conformado por 30 items clasificados en los tres tipos de competencias, obteniendo 148 respuestas a diferentes sectores siendo los más representativos el de consultoría, servicios financieros, químico y farmaceútico, energía y de alimentación y tabaco; todas de origen español, de Europa y América Central. El objetivo del trabajo era analizar cúal es el perfil de competencias directivas más valorado por las empresas para la eleccion de un directivo. Identificó entre 30 competencias un ranking de las diez más valoradas. 1) Orientación al cliente (estratégica); 2) Liderazgo (intratégicas); 3) Honestidad (personal); 4) Iniciativa (intratégicas); 5) Trabajo en equipo (intratégicas); 6 Comunicación (intratégicas); 7 Visión del negocio (estratégica); 8) Aprendizaje personal (personal); 9) Credibilidad (personal) y 10) Toma de decisiones (personal). Los resultados generales muestran que las competencias estratégicas son las menos valoradas y las intratégicas obtienen la valoración más alta. Revela su estudio que las empresas buscan en los futuros directivos un equilibrio entre los tres tipos de competencias, con mayor dominio de la intratégica referidas al desarrollo de las personas; y las mas valoradas son la orientación al cliente, liderazgo y honestidad.

Tomando como base la dimensión de eficacia personal con la clasificación propuesta por García-Lombardía et al (2001) en su estudio, Lara and Botella (2008)) centra su investigación en el análisis de esta clasificación de competencias para determinar el comportamiento ético en la dirección de personal para el desarrollo de las competencias directivas como lo son la iniciativa, gestión del tiempo, toma de decisiones e integridad, demostrando que fomentado el desarrollo de las competencias directivas de eficcacia personal se tiene una mayor tendencia a actuar de manera ética en la organización.

Clavero & Guerrero (2004) en su estudio de las Competencias directivas en el sector publicitario, considerando las dimensiones propuestas por García-Lombardía et al (2001) determinan las diferencias en el trabajo directivo por sexo y edad del sector publicitario, definiendo como hipótesis la valoración diferente de las competencias directivas entre hombres y mujeres. Para su estudio definió dos muestras de 440 alumnos de licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas con un 73% de mujeres y una edad media de 21 años con un nivel de confianza de 95% y una segunda muestra de 775 trabajadores en publicidad representativa de empresas de comunicación comercial de los cuales 56.3% eran mujeres y el

43.7% hombres. Concluyó que para triunfar en el sector, las competencias Intratégicas son las más importantes, especialmente las habilidades de comunicación y las habilidades de trabajo, seguidas de las Estratégicas, las Técnicas y las Personales. Con relación al patrón de género, las mujeres son más sensibles a la necesidad de capacidades técnicas y y en los hombres la estratégica y la personal.

En el estudio de García Lara (2008) se propone un modelo de mediación de las Competencias Directivas entre la implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento y los Resultados Organizativos en el marco de la Gestión del Talento, a través de un cuestionario estructurado aplicado a la Comunidad Valenciana a 52 empresas, en tres dimensiones de estudio. En la dimensión dos identifica las competencias directivas con una Alfa de Cronbach de 0.811 para las competencias estratégicas, 0.849 en las intratégicas y de 0.844 para las competencias personales; determinando también una relación entre los tres tipos de competencias, siendo la relación más fuerte las competencias de eficacia personal e intratégicas con un coeficiente de 0.618. Establecen además una relación entre las competencias estratégicas con los resultados organizativos, acotando los 16 factores de competencias a sólo 3, Gestión de recursos de forma eficiente (0.836), Trabajo en equipo y comunicación (0.863) y Autogobierno y mejora personal (0.827).

Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008) en su artículo Competencias Directivas en escenarios globales identifica las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, sin considerar el entorno específico en que desempeñen sus cargos. Resumiendo los comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva en cinco competencias; orientados al conocimiento; liderazgo; habilidad de comunicación; valores éticos y habilidad para trabajar en equipo. Identificando que la principal responsabilidad del gerente moderno consiste en contribuir en el desarrollo del elemento humano a efecto de proporcionar a las personas, aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables y añadir valor a la organización de la que son miembros.

Vivas-López, S., & Fernández-Guerrero, R. (2011) analizaron la importancia de la dirección de recursos humanos conjuntamente con la gestión por competencias en la elaboración y desarrollo de las estrategias generales del sector sanitario y en la gestión integral de las instituciones sanitarias. El estudio plantea diferencias en este ámbito entre el sector público y el privado, sobre todo en los modelos adoptados de gestión. Las instituciones públicas estudiadas siguen siendo muy burocratizadas y con una autonomía de gestión pobre, aunque en determinadas políticas poseen algún grado de libertad. Identifica la Gestión como una de las competencias más importantes además de la creación del conocimiento, la formación y el Trabajo en equipo.

METODOLOGÍA

Para establecer un perfil por competencias así como su diagnóstico y evaluación lo primero es la identificación de las competencias. Con el fin de seleccionar el listado de las competencias directivas para las Instituciones de Educación Superior, se tomó como punto de partida tanto la clasificación como el cuestionario utilizado por Cardona, Chinchilla, and García-Lombardía (2001) para diferentes sectores en su estudio "Las competencias directivas más valoradas" aplicada a 148 empresas de diferentes sectores que contratan MBA egresados del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE Business).

Como la investigación se desarrollará en las IES, como primera fase de la misma se determinó validar el instrumento para comprobar su pertinencia para el sector educativo, mediante el método de expertos. Se seleccionaron como expertos a los miembros de la Comunidad de Instituciones de Educación Superior de La Laguna (CIESLAG) constituida por 28 Directivos, de los cuales se obtuvieron 16 encuestas contestadas (57% de los cuestionarios enviados), este instrumento fue aplicado en Noviembre de 2013.

Las características de los miembros del grupo del grupo de expertos son las siguientes: 13 de los Directivos de los cuestionarios contestados son hombres que representan el 81% de la muestra y un 19% correspondiente al sexo femenino. La edad promedio de los directivos es de 55 años, un 19 % se encuentran entre los 35 y 45 años de edad, correspondiendo a 3 directivos; el 44% oscila entre una edad de 41 a 60 años y un 37% tiene más de 60 años (6 directivos). En lo que a nivel de estudios se refiere el 19% de la muestra corresponde al máximo nivel de estudios (Doctorado) está representado por 3 directivos, un 44% cuenta con estudios de Maestría y el resto, tiene estudios de Licenciatura. El 100% de los directivos encuestados son la máxima autoridad de la institución que representan y en promedio tienen más de 20 años desempeñándose como directivos en una institución de educación superior.

El instrumento contó de 30 ítems que representaban las diferentes clasificaciones de las competencias directivas: estratégicas, intratégicas y de eficacia personal, como se refleja en la Tabla 1, usando una escala likert para definir la importancia de cada una de ellas para las diferentes funciones sustantivas de la educación superior.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables

Tipo	Definición	Competencia	Definición de la Competencia	Items	Alfa de Cronbach
Estratégica	Orientada a resultados económicos	Visión de negocio	Oportunidades, peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competividad	1	0.86
		Orientación interfuncional	Actuaciones en otras unidades	2	0.95
		Gestión de recursos	Utilización de los recursos	3	0.99
		Orientación al cliente	Atención a las necesidades del cliente	4	0.89
		Red de relaciones efectivas	Relaciones internas y externas	5	0.87
		Negociación	Cumplimiento de acuerdos	6	0.83
Intratégica	Orientada al desarrollo de los empleados	Comunicación	Escucha y transmite ideas de manera efectiva	7	0.89
		Dirección de personas	Asignación de objetivos	8	0.85
		Delegación	Equipo capaz de tomar decisiones	9	0.91
		Coaching	Desarrollo de habilidades y capacidades de colaboradores	10	0.92
		Trabajo en equipo	Ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo	11	0.78
		Liderazgo	Motiva a conseguir los objetivos que se propone	12	0.89
Eficacia Personal	Relación eficaz de las personas con el entorno	Resolución de problemas	Intuición, Capacidad de análisis y Toma de decisiones	13-15	0.88
		Proactividad	Iniciativa, Creatividad, Optimismo	16-18	0.83
		Autogobierno	Concentración, Autocontrol, Tenacidad, Gestión del Tiempo	19-22	0.84
		Gestión personal	Gestión del estrés, Gestión de la incertidumbre	23-24	0.86
		Integridad	Credibilidad, Equidad, Honestidad	25-27	0.88
		Desarrollo personal	Autocrítica, Autoconocimiento, Aprendizaje personal	28-30	0.82

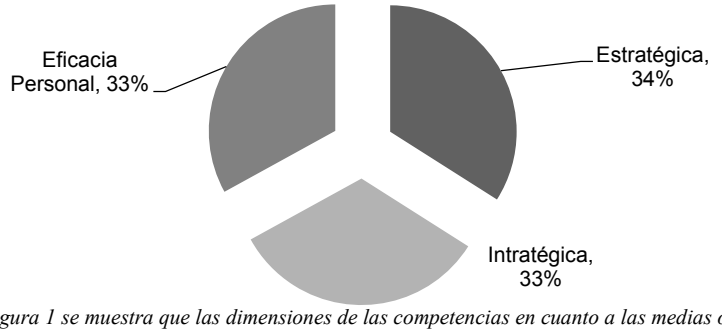
Tabla 1: Se muestra los resultados obtenidos de la Alfa de Cronbach de las dieciséis competencias evaluada, por tipo de competencia con su descripción.

El Alfa de Cronbach general para el estudio arrojó 0.88, por lo que se considera confiable para el propósito por el cual fue generado. El procesamiento de datos se basó en técnicas de la estadística descriptiva de tendencias centrales, comparando los resultados de la aplicación del instrumento en lo fundamental con los obtenidos por García-Lombardía et al. (2001).

RESULTADOS

Análisis según la clasificación de las competencias directivas. El cálculo de las medias de todas las competencias directivas, evidencia como se refleja en la Figura No. 1 las competencias estratégicas se encuentran en primer lugar con un 4.79, las competencias intratégicas obtienen una puntuación de 4.77 y la de eficacia personal un 4.67. A diferencia de los resultados obtenidos en el estudio de García-Lombardía et al. (2001) donde se determina a la dimensión intratégica como la más dominante y referida al desarrollo de las personas en las organizaciones, más sin embargo, ambos resultados coinciden en que las empresas e instituciones buscan en sus directivos un equilibrio entre los tres tipos de competencias, al igual como lo determina García and Javier (2008) donde establece una relación entre las tres dimensiones de competencias siendo más fuerte la relación de las intratégicas. Este equilibrio en las competencias se ve reflejado en la Figura No.1, al representar un 33% las de eficacia personal y la intratégica cada una contra un 34% la estratégica, demostrando que para definir un perfil directivo de una IES es importante considerar las tres dimensiones.

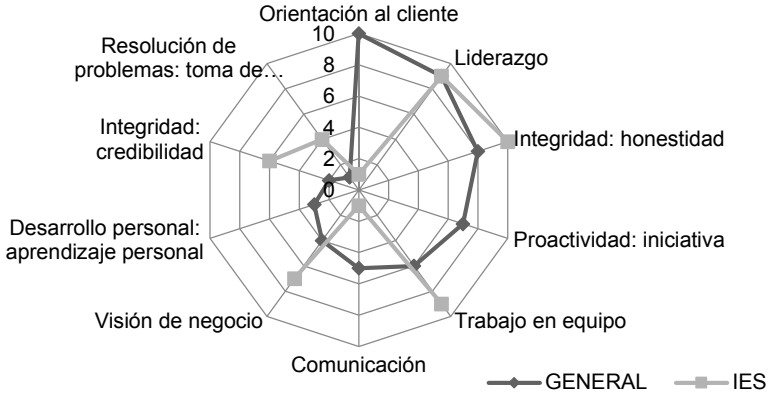
Figura 1: Dimensiones de las Competencias Más Valoradas (media y %)



En esta figura 1 se muestra que las dimensiones de las competencias en cuanto a las medias oscila entre 4,67 a 4,79 y que en correspondencia el promedio porcentual es de 33-34%, reflejando un equilibrio entre las tres dimensiones

Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las organizaciones, debe existir un equilibrio para el logro de los objetivos (estrategia), promover el desarrollo y compromiso de los empleados (intrategia), buscando una relación eficaz de la persona consigo misma y con el entorno.

Figura 2: Competencias Más Valoradas

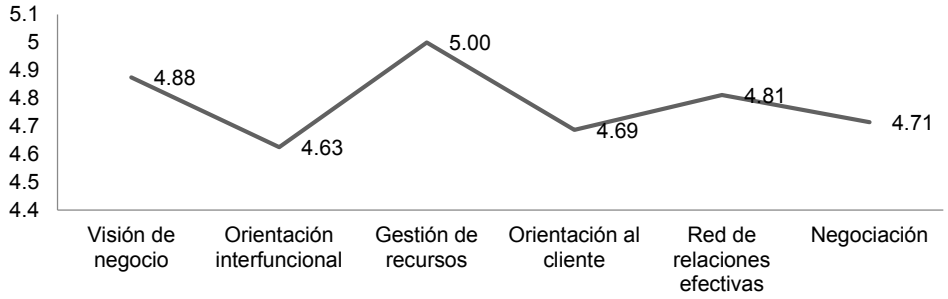


En esta figura 2 se muestra el lugar que ocupan las diez competencias más valoradas en relación con las IES. La más representativa para los directivos es la integridad honestidad, el trabajo en equipo y liderazgo desde la experiencia y el nivel de estudios del grupo experto. Elaboración propia.

En la figura 2 se muestran el valor que ocupan las diez competencias más valoradas por García-Lombardía et al. (2001) en su estudio comparadas con la valoración de las IES; ocupando el ranking 1 se encuentra Orientación al cliente, competencia no representativa para las IES al ocupar el lugar número 10, sin embargo, la competencia de Integridad: Honestidad considerada la tercer competencia más valoradas coincide su importancia para las IES al ser evaluada en primer lugar de estas diez competencias, reflejando que para las Instituciones Educativas es importante la imagen de integridad del Director en la función que desempeña.

Dentro de las Competencias Estratégicas se encuentra la Gestión de recursos con una media de 5.00 como la más valorada para las IES, seguida de la visión de negocio con un promedio de 4.88 y la competencia de red de relaciones efectivas con 4.81, como se muestra en la Figura No.3, a diferencia con los resultados del estudio de García-Lombardía et al. (2001) donde la competencia de orientación al cliente se encuentra en el nivel 1 del ranking. La gestión de recursos, competencia estratégica más valorada, se define como la forma en que el directivo utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados. Esta competencia es muy importante en el directivo de IES para obtener los resultados de desempeño establecidos en sus planes estratégicos mediante la adecuada aplicación de los recursos y su gestión para incrementarlo. En el estudio García Lara (2008) en el sector publicitario también identifica la Gestión de Recursos como la más importante de las competencias estratégicas (0.836) con una influencia positiva en los resultados intangibles (satisfacción de los clientes). La competencia de orientación interfuncional se encuentra dentro de las competencias estratégicas menos valoradas por las IES.

Figura 3: Competencias Estratégicas Más valoradas en las IES



En esta figura 3 se muestra el valor medio obtenido por cada una de las competencias que integran la competencia estratégica, destacando la gestión de recursos seguida por la visión de negocio y la red de relaciones efectivas para las IES. Elaboración Propia

En las Competencias Intratégicas, según la Figura 4, se encuentra como las más valoradas el trabajo en equipo y el liderazgo, seguida por la dirección de personas; y por último como la menos valorada la delegación y el coaching.

El trabajo en equipo y liderazgo son dos competencias que manifiestan que el directivo encamina sus esfuerzos para fomentar un ambiente adecuado que movilice, motive y comprometa a los diferentes trabajadores con el logro de los objetivos de la organización.

Figura 4: Competencias Intratégicas Más Valoradas en las IES

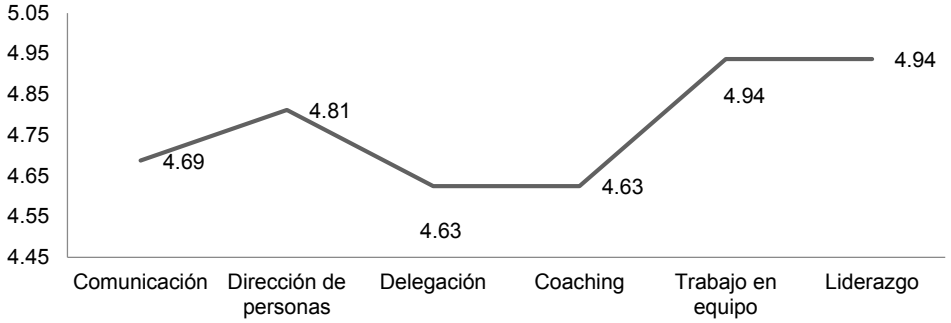


Figura 4. En esta figura se muestra la representación gráfica de las competencias directivas intratégicas en las IES siendo el Trabajo en equipo y el Liderazgo las más valoradas. Elaboración Propia

La Competencia de Eficacia Personal, como capacidad de autodirección de los directivos, ubica en primer lugar la integridad, seguida por la resolución de problemas por parte de los directivos y en último sitio el autogobierno, reflejándose en este el menor interés por parte de los directivos el autocontrol y tenacidad, como se evidencia en la figura No.5. Dentro de las competencias para el desarrollo de la eficacia del personal en primer lugar encontramos la integridad consistente en la honestidad reflejada en la necesidad de que tanto él como los docentes y personal administrativo cuenten con un comportamiento transparente, basado en principios éticos ante cualquier situación. Los directivos buscan en sus instituciones personas encaminadas al logro de objetivos que promuevan la colaboración, comunicación y confianza en un ambiente de transparencia y rectitud hacia sus alumnos. De acuerdo a las competencias más valoradas por García-Lombardía et al. (2001) encontramos una relación estrecha con los resultados obtenidos, ya que se identifica la Honestidad como la competencia de eficacia personal más valorada y la tercera en la tabla general. La menos valorada fue la concentración, en contraste con los resultados del estudio de García Lara (2008) quien determina el autogobierno competencia que incluye la concentración, autocontrol y tenacidad como la más representativa de la eficacia personal, y con una influencia tanto en los resultados tangibles como intangibles de la organización.

Figura 5: Competencias de Eficacia Personal Más Valoradas en las IES

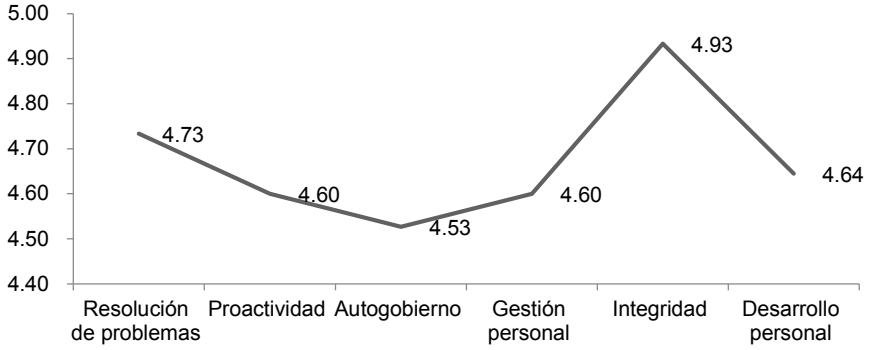


Figura 5. En esta figura se muestra la representación gráfica de las competencias directivas de eficacia personal en las IES siendo Integridad la más valorada en las IES. Elaboración Propia

Dentro de las seis competencias principales de la eficacia personal en la Tabla 2 podemos observar dentro de integridad, la credibilidad, equidad y Honestidad, principalmente ésta última, como la más altamente valorada por los directivos de las IES a diferencia de la concentración del autogobierno que se encuentra en último lugar.

Tabla 2: Categorías de la Competencia de Eficacia Personal

Resolución De Problemas			**Gestión Personal**		
	Intuición	4.67		Del tiempo	4.6
	Capacidad de análisis	4.73		Del estrés	4.53
	Toma de decisiones	4.8		De la incertidumbre	4.67
Proactividad			**Integridad**		
	Iniciativa	4.67		Credibilidad	4.93
	Creatividad	4.73		Equidad	4.87
	Optimismo	4.4		Honestidad	5
Autogobierno			**Desarrollo Personal**		
	Concentración	4.27		Autocrítica	4.6
	Autocontrol	4.6		Autoconocimiento	4.67
	Tenacidad	4.71		Aprendizaje personal	4.67

Tabla 2: En esta tabla se muestra las categorías que corresponden a las seis competencias de la Eficacia Personal, ubicándose en primer lugar la Honestidad. Elaboración Propia.

Comparativo con Otros Estudios

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio para identificar competencias directivas en IES, mediante método de expertos, como se refleja en la Tabla 3, existe un equilibrio en las tres dimensiones estratégicas, intratégicas y de eficacia personal. En lo que a competencias estratégicas e intratégicas los resultados coinciden por su importancia sobre todo en los últimos 5 años, con los modelos de Villanueva y Casas (2010), Gutiérrez (2010) y Compete (2010).

Tabla 3: Comparativo de los Resultados Obtenidos Con Otros Modelos de Competencias

Dimensión de Competencia	**Competencia Directiva**	**Chinchilla 1999**	**PsicoConsult 2001**	**García Lombardía , Cardona, Chinchilla 2001**	**Alles 2002**	**Clavero & Guerrero 2004**	**Urdaneta 2005**	**García Lara 2008**	**Compete 2010**	**Gutiérrez 2010**	**Villanueva y Casas 2010**	**IES 2013**
Estratégica	Visión de negocio				■		■		■	■	■	■
	Gestión de recursos		■			■		■		■	■	■
	Orientación al cliente	■			■				■	■	■	■
	Negociación	■	■				■		■	■	■	■
	Comunicación	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■
Intratégica	Dirección de personas		■		■				■			■
	Delegación	■	■		■		■		■	■	■	
	Coaching	■					■		■	■	■	
	Trabajo en equipo	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■
	Liderazgo	■	■	■	■		■		■	■	■	■
Eficacia Personal	Resolución de problemas			■					■	■	■	■
	Proactividad				■							■
	Autogobierno											■
	Gestión personal								■			
	Integridad								■			■
	Desarrollo personal								■	■	■	

Tabla 3: En esta tabla se muestra un comparativo de las competencias directivas definidas por diferentes autores, Las de mayor coincidencia en el tiempo son las estratégicas y las que están en etapa emergente dándosele mayor importancia a la dimensión de eficacia personal. En las IES estudiadas hay un equilibrio entre las tres dimensiones de competencias, siendo las estratégicas más valoradas. Elaboración Propia.

Sin embargo se observa en las IES que todas las competencias estratégicas tienen un valor superior, a diferencia de los estudios de García-Lombardía, Cardona y Chinchilla (2001) donde le otorgan mayor

valor a las intratégicas. La explicación puede estar por la diferencia temporal con respecto al sector empresarial en cuanto a la aplicación de la planificación estratégica como una herramienta útil que requería condiciones organizacionales para garantizar el éxito. Desde finales del siglo XX, el sector empresarial logró una caracterización muy realista y objetiva de la planificación estratégica, que hizo que adquiriera notoriedad y encontrara su ubicación precisa entre las disciplinas administrativas y de gestión (Ojeda, 2013).

La eficacia personal como dimensión de las competencias directivas en los últimos años ha sido mayormente reconocida (según se observa en los modelos de la Tabla No 3) y presenta mayor consistencia relacionado con el auge y necesidad de desarrollar la inteligencia emocional. Promover la educación emocional como el desarrollo planificado y sistemático de habilidades de autoconocimiento, autocontrol, empatía, comunicación e interrelación que se vea reflejado en su liderazgo impactando en el logro de sus objetivos institucionales (Goleman, 2012), por lo que conforme avanzan las investigaciones hay mayor probabilidad de encontrar este tipo de competencias en los directivos como un instrumento para el desarrollo de competencias cognitivas y un espacio que contribuya a su formación integral, favoreciendo la construcción y reforzamiento de valores.

La Tabla No. 4 presenta un comparativo con aquellas investigaciones que se sustentaron en el mismo modelo de competencias de las tres dimensiones de Chinchilla (1999), que además utilizaron en el método de expertos, combinando académicos con empresarios, para validar el constructo de los instrumentos. Sus diferencias residen en el procedimiento estadístico para la identificación de su nivel de importancia: los dos primeros utilizando la media geométrica tomando en cuenta su valor intrínseco y la incidencia entre las variables; y en el presente estudio de las IES mediante la media como tendencia central. A pesar de que asumen diferentes formulaciones algunas de ellas, se pueden observar coincidencia en la identificación de las competencias de liderazgo, comunicación y dirección de personas como las que ocupan los tres primeros lugares por su alta valoración.

A diferencia del estudio de los sectores empresariales (Medina et al, 2012) y el de la universidad (Valle, 2008) en el presente estudio de las IES (2013), aparece con mayor peso las estratégicas con las competencias de visión de negocio, gestión de recursos, orientación al cliente y red de relaciones efectivas, que tal como hemos explicado a lo largo del estudio son las que mayor valor tienen para los directivos de Instituciones de Educación Superior en la Comarca Lagunera. Pero resulta significativo, lo cual debe ser indagado en investigaciones ulteriores la ausencia de iniciativa e innovación y la toma de decisiones en las IES por su importancia tanto pata la alta dirección como para el contexto competitivo actual.

Competencias Más Valoradas Según Experiencia y Nivel de Estudios

Si consideramos para definir las competencias más valoradas, las variables de control del grupo de expertos en cuanto a los años de experiencia en cargos de dirección y el nivel de estudio, los resultados de la valoración media y el ranking son los siguientes como se refleja en la Tabla No. 3. Como lo muestra en la tabla 5 la gestión de recursos es la competencia más valorada por el grupo de expertos; sin embargo, si analizamos la experiencia de los directivos de las IES aquellos que tienen menos de 20 años de experiencia consideran que el trabajo en equipo es una competencia que deben tener los directivos, por el contrario para los que tienen más de 20 de años de experiencia consideran importantes el contar con una visión del negocio y liderazgo.

Atendiendo al nivel de estudios de los directivos continúa predominando como la más valorada la Gestión de recursos y en lugar dos del ranking la competencia de integridad. Podemos observar que en esta categoría la Visión de negocio, las más valoradas según la mayor experiencia, pasa al tercer lugar.

Tabla 4: Comparativo las Competencias Directivas Más Valoradas Por las IES Con Otros Autores Considerando el Método de Expertos

Autores	Valle (2008)	Medina, Armenteros, Guerrero, and Barquero (2012)	Estudio en las IES (2013)
Competencias Directivas	Liderazgo (1)	Liderazgo (0.85)	Liderazgo (4.94)
	Comunicación efectiva (1)	Comunicación efectiva (0.86)	Comunicación (4.73)
	Desarrollo de personas (1)	Desarrollo de personas (0.82)	Dirección de personas (4.82)
	Toma de decisiones (1)	Toma de decisiones (0.82)	
	Iniciativa e innovación (1)	Iniciativa e innovación (0.81)	
	Motivación (0.92)	Motivación (0.80)	
		Planificación (0.80)	Resolución de problemas (4.72)
		Trabajo colaborativo (0.82)	Trabajo en equipo (4.74)
		Orientación al logro (0.78)	Visión de negocio (4.86)
		Comprensión del entorno (0.82)	
	Autoaprendizaje (0.89)		Integridad (4.74)
	Uso de la información (0.89)		Red de relaciones efectivas (4.81)
	Delegación y autoridad (0.90)		
			Gestión de recursos (5)
	Manejo de conflictos (1)		Orientación al cliente (4.72)

Tabla 4: En esta tabla se muestra un comparativo de las competencias directivas con estudios realizados utilizando el método de expertos considerando directivos de primer y segundo nivel considerando: los resultados de la segunda columna corresponde a diversos sectores empresariales y las dos columnas siguientes al sector educativo superior en diversos contextos socioeconómicos. Coinciden en la identificación de las competencias de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, iniciativa e innovación, Elaboración propia.

Para los directivos que tienen un nivel de estudios de licenciatura coinciden con los que tienen menos de 20 años de experiencia al considerar el trabajo en equipo una competencia valorada, además de considerar también el liderazgo. Mientras que para los directivos que cuentan con maestría y doctorado la integridad es la competencia además de la gestión de recursos considerada como más importante.

Tabla 5: Valoración y Ranking de las Competencias Por Grupo de Expertos

Competencia	Experiencia		Nivel de Estudios		Promedio	Ranking
	Menos 20 Años	Mas de 20 Años	Licenciatura	Maestria y Doctorado		
Visión de negocio	4.71	5.00	4.83	4.90	4.86	3
Orientación interfuncional	4.43	4.75	4.83	4.50	4.63	10
Gestión de recursos	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	1
Orientación al cliente	4.71	4.75	4.83	4.60	4.72	7
Red de relaciones efectivas	4.71	4.88	4.83	4.80	4.81	5
Negociación	4.71	4.67	4.60	4.78	4.69	8
Comunicación	4.86	4.63	4.83	4.60	4.73	6
Dirección de personas	4.86	4.88	4.67	4.90	4.82	4
Delegación	4.29	4.88	4.50	4.70	4.59	11
Coaching	4.57	4.63	4.83	4.50	4.63	10
Trabajo en equipo	5.00	4.88	5.00	4.90	4.94	2
Liderazgo	4.86	5.00	5.00	4.90	4.94	2
Resolución de problemas	4.72	4.75	4.61	4.81	4.72	7
Proactividad	4.33	4.75	4.50	4.67	4.56	12
Autogobierno	4.50	4.57	4.50	4.55	4.53	13
Gestión personal	4.44	4.75	4.56	4.63	4.59	11
Integridad	4.94	4.96	4.89	4.96	4.94	2
Desarrollo personal	4.50	4.79	4.61	4.67	4.64	9

Tabla 5: En esta tabla se presenta el promedio del valor de las competencias clasificadas por experiencia y nivel de estudios donde se manifiesta como las tres principales la gestión de recursos, trabajo en equipo, liderazgo, integridad y visión del negocio. Además se comparan las competencias más valoradas según ranking son: 1 la Gestión de Recursos es la más valorada, en segundo lugar Trabajo en Equipo y Liderazgo, y en tercer lugar2 y 3 Visión del negocio. Elaboración Propia.

El grupo experto propone que se incluyan como competencias a evaluar el compromiso institucional y conocimiento de la región por parte de los directivos.

Análisis Sectorial: Sector Educativo y Sector Productivo

Al comparar los resultados obtenidos del sector educativo por las IES con los resultados obtenidos en el estudio del IESE en sectores productivos elaborado por García-Lombardía et al. (2001) de las 10 competencias directivas más valoradas en la Tabla 6 , podemos que de las 30 competencias del estudio se acota a 16 identificadas como las más valoradas. En primer lugar, encontramos la de Gestión de Recursos competencia estratégica junto con la de eficacia personal de Integridad en su categoría de Honestidad, competencia que al evaluarla anteriormente de manera general ocupa un segundo lugar. Comparada con los resultados obtenidos de manera general se coincide al identificar una competencia estratégica como la más valorada, la Orientación al cliente la más representativa en el estudio de la IESE, mientras que para el estudio de las IES ocupo el ranking 10 de las valoradas.

La competencia de Integridad ubicada también en primer lugar en el ranking de las IES, en los resultados generales del estudio de la IESE ocupa el tercer lugar con un puntaje de 601 en su valoración, siendo esta competencia representativa sólo en los sectores Financieros y de Energía al ocupar el primer y segundo lugar respectivamente.
Trabajo en equipo es una competencia que no es muy representativa entre los sectores ya que su valoración oscila entre el tercer (Energía) y octavo lugar (Servicios Financieros), siendo de mayor relevación en las IES al tener el segundo lugar en el ranking.

El Liderazgo es considerado por las IES como una de las competencias que debe estar presente en el directivo al obtener el segundo lugar en su valoración, esta importancia en su valoración, también se ve identificada en los sectores Químico y Farmacéutico y de Alimentación y Tabaco al ser ubicada en estos sectores en el ranking 1 y no menos importante para los sectores de Consulta y Energía al ocupar el lugar 3 en sus resultados.

Tabla 6: Ranking de Competencias en IES en la Totalidad de las Competencias

Competencia	Calificación	Dimensión	Ranking
Gestión de recursos	5	Estratégica	1
Integridad Honestidad	5	Personal	1
Trabajo en equipo	4.94	Intratégica	2
Liderazgo	4.94	Intratégica	2
Integridad Credibilidad	4.93	Personal	3
Visión de negocio	4.88	Estratégica	4
Integridad Equidad	4.87	Personal	5
Red de relaciones efectivas	4.81	Estratégica	6
Dirección de personas	4.81	Intratégica	6
Resolución de problemas Toma de decisiones	4.8	Personal	7
Resolución de problemas Capacidad de análisis	4.73	Personal	8
Proactividad Creatividad	4.73	Personal	8
Negociación	4.71	Estratégica	9
Autogobierno Tenacidad	4.71	Personal	9
Orientación al cliente	4.69	Estratégica	10
Comunicación	4.69	Intratégica	10

Tabla 6: En esta tabla se presente el ranking de las competencias definidas en las IES, en el ranking 1 encontramos la competencia Estratégia de Gestión de Recursos y la Personal de Integridad: Honestidad. Elaboración Propia.

Como competencia de eficacia personal para las IES se encuentra ubicada en el lugar número 3 la Integridad: Credibilidad al igual que el sector de Servicios Financieros, sin embargo, esta competencia sólo es representativa para este sector ya que comparación del sector de Energía y Químico y Farmaceútico se ubica en los últimos lugares del ranking al encontrarse en la posición 8 y 9 respectivamente.

Para los directivos de las IES la orientación al cliente es una competencia que se ubica en el último lugar del ranking, por el contrario, en los resultados generales del estudio de García-Lombardía et al. (2001) se

ubica en primer lugar al ser representativa en los sectores de Consultoría y Energía. En cambio, para el sector de Alimentación y Tabaco los resultados de las IES coinciden al ocupar el nivel 10 en este sector.

Continuamos el estudio de las IES considerando sólo las siete competencias que obtuvieron los 5 primeros lugares en el ranking, reflejadas en la Figura 6, el primer lugar corresponde a la Gestión de recursos, en segundo Trabajo en equipo, Liderazgo e Integridad; en tercer lugar la visión del negocio, y en cuarto y quinto lugar, la dirección de personas y la red de relaciones efectivas respectivamente. Sin embargo, en el estudio de García-Lombardía et al. (2001) de esas 7 competencias, solo tres coinciden en los primeros 5 lugares del ranking: Trabajo en equipo, Liderazgo e integridad en el segundo, tercero y cuarto lugar respectivamente, lo que se corresponde con el hecho de que las estratégicas no ocupan el lugar principal para ellos. El Liderazgo es una competencia en las organizaciones con mayor impacto y preocupación para el desarrollo de las personas que ocuparan cargos de influencia en las organizaciones con grandes responsabilidad en la calidad, rapidez, innovación y resultados.

Figura 6: Comparación de las Cinco Competencias Más Valoradas en las IES Con los Resultados Por Sectores del Estudio de García-Lombardía et al. (2001)

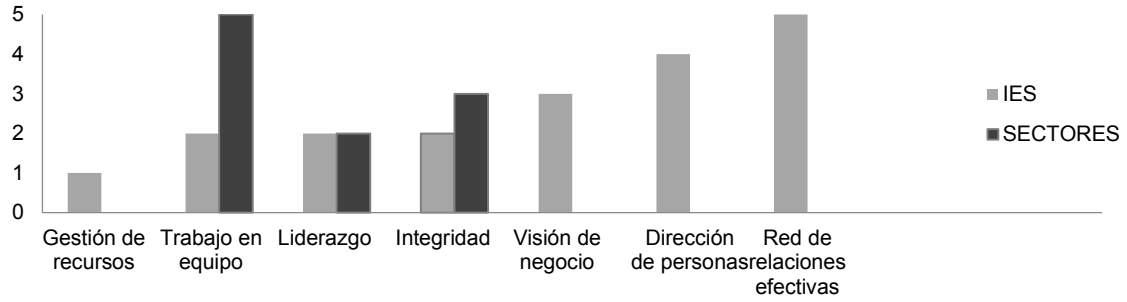


Figura 6: En esta figura se comparan las competencias más valoradas en las IES con el estudio de García-Lombardía et al. (2001) en sectores productivos y sólo Trabajo en equipo, Liderazgo e Integridad coinciden en ambos resultados. Elaboración Propia.

Si continuamos acotando la comparación a las tres competencias más valoradas, pero en este caso teniendo en cuenta los diferentes sectores productivos: En primer lugar, en el sector productivo excepto financiero, alimentación y tabaco está la competencia de orientación al cliente, mientras que para las IES y farmacéutico- químico es la gestión de recursos. En el segundo lugar, la competencia liderazgo coincide tanto en las IES como en el sector productivo, a excepción del sector financiero, consultoría y energía. En tercer lugar, la integridad coindice en las IEES, energía y servicio financiero y en los restantes sectores productivo es ubicada en los últimos niveles del ranking (6-9).

La importancia de liderazgo está asociada a los procesos de innovación como factor de competitividad de las organizaciones, Vila, J and Muñoz-Najar, J.A. (2007) señalan que la innovación requiere tanto de competencias individuales como grupales, donde los directivos actúen como creadores de redes de apoyo a la innovación, donde existan equipos fuertes que lideren el cambio en superar rigideces mentales y organizativas, trabajo en equipo con diversidad de opiniones y experiencias mediante la comunicación, persuasión y resolución de problemas, todas ellas se ubican dentro de competencias intratégicas.

Así mismo, un estudio de las competencias gerenciales de los directivos, utilizando las clasificaciones de competencias grupales para los directivos dada por Cardona y Chinchilla (1999), basado en el método de expertos en diferentes sectores empresariales, utiliza el nivel de importancia total y la media geométrica de importancia intrínseca y la incidencia, para establecer una estructura jerárquica aparece en el primer nivel como competencias de mayor complejidad el liderazgo, vinculado a la comunicación y motivación en el segundo nivel y a la delegación y compartir autoridad y manejo de conflictos en el tercer nivel. (Medina, M; Armenteros, M. et al, 2012).

CONCLUSIONES

La evaluación diagnóstica de las competencias directivas en las IES de la región Laguna, objetivo de esta investigación, identificó como resultados más importantes los siguientes: Con respecto a las dimensiones de las competencias (estratégicas, intratégicas y de eficacia personal existe en las IES (sector educativo) un equilibrio en las valoraciones de las tres dimensiones con una ligera inclinación hacia las competencias estratégicas, a diferencia del estudio de García-Lombardía et al. (2001) donde las empresas buscan en los futuros directivos un cierto equilibrio entre estos tres tipos de competencias dominando más la búsqueda de competencias intratégicas, referidas al desarrollo de las personas en las organizaciones.

En relación a las competencias más valoradoras, en las IES son: gestión de recursos (estratégicas), trabajo en equipo y liderazgo (Intratégicas) e integridad (eficacia personal), de lo cual se infiere que el perfil directivo deberá ser una persona eficiente en el manejo de los recursos que tiene a cargo, fomentando un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo dando sentido a su trabajo para el cumplimiento de los objetivos institucionales, con un comportamiento transparente, recto, honrado sin discriminación ante cualquier situación.

Dentro de las 3 competencias más valoradas en la comparación del estudio resultaron coincidentes: el liderazgo y la integridad, lo cual confirma la significancia que se le atribuye a la capacidad de dirección como factor de competitividad de las organizaciones y además los valores y actitudes manifiestas en la formación y comportamiento integral de los profesionales en general y en cargos de dirección en particular.

El aporte de la investigación reside en la validación de un instrumento para la evaluación de las competencias directivas ajustado al contexto de las IES de México (en particular para el sistema de universidades e Institutos Tecnológicos), teniendo en cuenta la composición del grupo de expertos, el valor de 0,88 que arrojó el Alfa de Cronbach; el valor superior a 4.53 de todas las competencias incluidas en el instrumento, y la comparación de los resultados en cuanto a dimensiones, las 10 y 3 competencias más valoradas con respecto al estudio de García-Lombardía et al. (2001) en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE Business), el cual tiene un gran reconocimiento en América Latina en diferentes tipos de organizaciones.

Las perspectivas de la investigación radica en que la validación del instrumento presentada permite continuar con la segunda fase de investigación orientada a la evaluación del nivel de desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos en el sistema de las universidades e institutos tecnológicos, en tres perfiles de cargo, como parte del diagnóstico previo para elaborar propuesta de diseño de competencias directivas y criterios y procedimiento de evaluación del desempeño. Es decir, esta investigación debe culminar con una evaluación de las competencias gerenciales del subsistema de educación mencionado, estableciendo fortalezas y brechas y una propuesta para la capacitación y evaluación del desempeño de sus directivos. Como plantea Cardona y Garcia (2001) el desarrollo de las competencias directivas requiere tres fases: información, formación y entrenamiento. La primera consiste en la información donde el directivo ha de ser consciente de su realidad actual, de dónde parte mediante la evaluación de sus competencias, en este aspecto se enmarca la etapa de la investigación del presente trabajo. Además analizar la tendencia sectorial de las competencias directivas en particular en sector terciario en crecimiento, educación, salud y servicios profesionales y por lo tanto ampliar y profundizar en estudios empíricos similares en este tema.

Como limitación de la investigación el grupo de expertos de la validación del instrumento tuvo carácter regional (Comunidad de Instituciones de Educación Superior de La Laguna.), pero la propuesta de diseño y evaluación del desempeño de las competencias directivas para este subsistema de las IES será validado por un grupo de expertos de carácter nacional.

Un estudio del modelo causal de competitividad de Martínez Santa María, R (2010) incluye la capacidad directiva junto con la capacidad, de innovación y la capacidad de marketing y calidad, llegando a la concusión en las empresas del sector industrial desde la percepción de los directivos que con capacidades directivas superiores se caracterizan por una clara y concreta visión estratégica por parte de sus directivos, una adecuada cualificación de los mismos, una constante introducción de prácticas innovadoras de dirección y gestión, así como una importante y bien orientada inversión en la formación y desarrollo de sus empleados.

A diferencia de los diversos estudios de Cardona, Chinchilla incorpora como variables de estudio: visión estratégica los directivos; Innovación en dirección y gestión; Capacidades directivas e Inversión en formación y desarrollo de los empleado. Ello significa que la competencias directivas solo son un indicador de la capacidad de dirección además de separada de la visión estratégica. Estos aspectos deben ser profundizados para el ulterior desarrollo teórico - metodológico de la presente investigación.

REFERENCIAS

Alles M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario.Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.

Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: a model for effective performance (Bound).

Cárdenas, T. O., & Pérez, M. G. (2012). La formación de competencias y la dirección en Educación Superior, una necesidad ineludible. *La* Habana, Cuba.

Cardona, P. y Chinchilla, N. (1998). " En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo», Harvard Deusto Business Review, Bilbao, julio-agosto, págs. 36-41.

Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *IESE, Revista de antiguos alumnos, IESE 19*.

Nuria Chincilla, N. and García, P. (2001). Estudio sobre competencias directivas. Papers de Formación Municipal numero 79, maig

Cardona, P., Chinchilla, N., & García-Lombardía, P. (2001). Las competencias directivas más valoradas. *IESE Business School, Occasional Paper*(01/4).

Cardona, P. C. N. (1999). Evualuación y Desarrollo de las Competencias Directivas. *Harvard Deusto Business Review, 89*.

Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Harvard Deusto Business Review Núm. 89: p.10-27

Clavero, A. M. C., & Guerrero, I. M. A. (2004). Desarrollo de competencias directivas: ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*(2795), 29-41.

Compete y Confederación de Empresarios de Aragón (2010). Estudio de las nuevas competencias transversales requeridas por los responsables de la gestión empresarial en las empresas. Fondo Social Europeo. España

Cuesta Santos, A. (2002). Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana Ed. Academia.

Dousat, G., Jardinez, R., & Javier, C. I. C. (2010). Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín, 15*(2).

García-Lombardía, P., Cardona, P., & Chinchilla, M. N. (2001). Las competencias directivas más valoradas.

García, Lara Javier, F. (2008). Estudio de la gestión del conocimiento sobre los resultados organizativos: análisis del efecto mediador de las competencias directivas.

Goleman, D. (2012). Inteligencia emocional: Editorial Kairós. 82ª. Edición. México

Gutiérrez, E. (2010). El futuro docente ante las competencias en el uso de las tecnologías de la información y comunicación para enseñar. Revista electrónica de tecnología educativa. No. 34. Universidad de granada. España

Lara, F. J., & Botella Carrubi, M. D. (2008). Dirección de personas: el desarrollo de comportamientos éticos en la organización. Capital Humano(217), 102.

Martínez Santa María, R.; Charterina Abando, J. and Araujo de la Mata, A.(2010) Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 165-188.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, Januari.

Medina, M.; Armenteros, M.C.; Guerreo, L. Barquero, D. (2012) Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño.". RIAF, EU Vol. 5(2) pag79-100).

Ojeda, M. M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. Revista de Investigación Educativa. Universidad Veracruzana

Ortiz, J. E., Rendón, M. C., & Atehortúa, J. H. (2009). Necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias. *Linhart*, 48 - 54.

Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F., & López Quero, M. (2010). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y organización*(28).

Psico Consult C.A. (2001), La gestión por Competencias. Universidad Central. Venezuela

Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. Estudios Gerenciales, 24(109), 87-103.

Santos, A. C. (2001). Gestión de competencias: Editorial Academia.

Slocum, H. J. (2011). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (C. Editor Ed. 11a. Edición ed.).

Soltura Laseria, A., & Cuesta Santos, A. (2010). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. Ingeniería Industrial, 29(1), 5-pág.

Urdaneta, O. (2005). Psicología Organizacional aplicada a la gestión del Capital humano, Segunda Edición. Bogotá D.C.:3R editores

Valle, L. (2008). Procedimiento diagnóstico para la identificación de competencias directivas genéricas asociadas al liderazgo. Aplicación en una facultad de la UCI. La Habana, Cuba.

Vila, J and Muñoz-Najar, J.A. (2007) El sistema de innovación: competencias organizativas y directivas para innovar". IESE Business School. Universidad de Navarra. España.

Villanueva y Casas (2010). E-competencias: nuevas habilidades del estudiante en la era de la educación, la globalidad y la generación del conocimiento. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Vol. XXIX, núm. 56, pp. 124-138. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia

Vivas-López, S., & Fernández-Guerrero, R. (2011). Gestión por competencias en instituciones sanitarias: claves de la Dirección de Recursos Humanos en la Comunidad Valenciana (España). Estudios Gerenciales, 27(120), 41-61.

BIOGRAFÍA

Laura Ofelia Zermeño Casas, Mexicana. Lic. En Administración de Empresas (1994), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Laguna. Maestría en Alta Dirección, Universidad Iberoamericana de la Laguna (2005). Directora de Administración y Finanzas, Universidad Tecnológica de Torreón (1998 a la fecha). Dirección Institucional. Carretera Torreón – Matamoros km. 10 s/n Ejido el Águila, CP. 27400, Torreón, Coahuila, México. E-mail:lzermeno18@hotmail.com

María del Carmen Armenteros Acosta, cubana. Licenciatura en Historia (1966) y Licenciatura en Ciencias Políticas (1977), Universidad de La Habana. Dra. en Ciencias Económicas (1983) Universidad Estatal de Kiev, Ucrania. Actualmente catedrática investigadora de la UA de C. Dirección institucional: FCA-UA de C, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP 27000. Torreón, Coahuila, México. E-mail: m_armenteros@yahoo.es

Ana Gabriela Sologaistoa Guangorena, Mexicana. Licenciatura en Administración Pública y Ciencias Políticas (1984) Facultad de Estudios Superiores, UNAM; Maestría en Administración, Universidad Autónoma de Coahuila (2001). Jefe del Departamento de Educación Continua en la Universidad Tecnológica de Torreón (1999 a la fecha) Dirección institucional: Universidad Tecnológica de Torreón, Carretera Torreón Matamoros km. 10 Ejido el Águila, CP 27400, Torreón, Coahuila, México. E-mail: paraíso_solo@yahoo.com.mx.

Yanet Villanueva Armenteros Acosta, Cubana. Licenciatura en Educación con especialidad en Matemática y Computación (1995) en la Universidad Pedagógica de La Habana. Máster en Ciencias de la Educación Superior (2005) en el Instituto Superior Politécnico de la Habana. Decana de Facultad en Universidad de Ciencias Informáticas (2005 - 2012). Actualmente profesora y coordinadora de academia de Matemática. Dirección: Calle 288 No. 4305 entre 43 y 45. Arroyo Arena. La Habana. CP 10090 E-mail: villanueva@uci.cu

Revista Global de Negocios
Vol. 2, No. 4, 2014, pp. 43-56
ISSN: 2328-4641 (print)
ISSN: 2328-4668 (online)

IBFR
www.theIBFR.org

DIFERENTES REDES SOCIALES EN LAS MIPYME LOCALIZADAS EN PUEBLA, MÉXICO

María Antonieta Monserrat Vera Muñoz, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Rafaela Martínez Méndez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Gerardo Serafín Vera Muñoz, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

RESUMEN

En este trabajo se presenta un análisis de las diferencias y particularidades de los nodos que integran las redes sociales en las MIPYME localizadas en Puebla, México. La muestra se integra por dos grupos de empresas el primero fue 341 empresas representadas por su propietario o administrador, se aplicó un cuestionario de 10 preguntas; es importante señalar que la investigación de campo se realizó en una sola etapa, con duración de tres semanas; en la primera semana se aplicaron 91 cuestionarios, en la segunda semana se aplicaron 50 cuestionarios y en la tercera semana 200 cuestionarios. El segundo grupo lo integran 114 micros y pequeños empresarios. Lo anterior permitió indagar las diferencias que existe en de las Redes Sociales creadas por las MIPYME poblanas respecto al entorno en que se encuentren y que de acuerdo con ello varían los actores que participan y el intercambio de conocimientos que les apoyan para su permanencia en el mercado, mejoras en su producto y procesos. Resaltando que el entorno influye en los actores que participan en la red y por consiguiente en los intercambios de conocimientos que se realizan entre ellos.

PALABRAS CLAVE: Redes de Conocimiento, MIPYME

DIFFERENT NETWORKS IN MSMEs LOCATED IN PUEBLA, MEXICO

ABSTRACT

This paper presents an analysis of the differences and particularities of the nodes that make up social networks in MSMEs located in Puebla, Mexico is presented. The sample was comprised of two groups of companies was the first 341 companies represented by their owner or manager , a questionnaire of 10 questions was applied , it is important to note that the field research was conducted in a single stage , which lasted three weeks; in the first week 91 questionnaires in week 50 questionnaires were applied in the third week and 200 questionnaires were applied. The second group consists of 114 micro and small entrepreneurs. This allowed to investigate the differences that exist in the social networks created by poblanas MSME from the environment where they are located and accordingly vary the actors involved and the exchange of knowledge that support them to remain in the market improvements in their product and processes. Noting that the environment influences the actors involved in the network and therefore in knowledge exchanges that take place between them.

JEL: L25, L29

KEYWORDS: Knowledge Networks, MSMEs

INTRODUCCIÓN

Las redes sociales son un factor indispensable de la actividad empresarial, y que es a través de éstas como se puede tener acceso a diferentes recursos, entre otros a diferentes conocimientos: tecnológicos, administrativos y empresariales, que de otra forma no sería posible Basaldúa (2005). Asimismo, para llevar a cabo el estudio, se retoma el concepto de redes de conocimiento propuesto por Casas (2003), quien señala, que estas redes se construyen mediante intercambios entre un conjunto de actores que tienen intereses comunes en el desarrollo o aplicación del conocimiento científico, tecnológico o técnico para un propósito específico, sea este científico, de desarrollo tecnológico y de mejoramiento de procesos productivos. El objetivo de la presente investigación es indagar las diferencias y beneficios de las Redes de conocimiento o Redes Sociales en las MIPYMEs poblanas como facilitadoras de conocimientos que les apoyan para su permanencia en el mercado, mejoras en su producto y procesos; construidas por empresas que tienen un entorno diferente. La investigación se estructura de la siguiente forma: Revisión de la literatura, donde se integra el concepto de las redes sociales o de conocimiento, en México y los modelos de redes, así como información de las MIPYME, entre otros puntos. La investigación de campo se integra por dos grupos, de empresas representadas por su propietario o administrador, el primero tiene 341 y el segundo por 114.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Definiciones de las Redes de Conocimiento

De acuerdo a Saexenian (1991): Las redes de conocimiento constituyen un conjunto formado por: instituciones académicas, industriales, políticas y agentes de enlace que colaboran conjuntamente, mejorando el trabajo científico, debido a que posibilitan el libre flujo de información e impulsan las condiciones locales para la innovación y que tienen por objetivo la construcción y difusión del conocimiento. Lara (2007); Anunziata y Macchiarola (2010) explican las redes de conocimiento como individuos, grupos o instituciones, asociados con un fin en común y señalan que las redes de conocimiento son asociaciones entre individuos, grupos o instituciones que tienen una agenda común en torno a intereses diversos tales como: dar solución a problemas, compartir recursos e infraestructura, propiciar la cooperación, la solidaridad social, como así también el intercambio de información y conocimientos y la transferencia de tecnología.

Casas (2001; citado por Prada, 2005) menciona que, estas redes implican desde redes profesionales, hasta redes de entretenimiento, pero también abarcan la transmisión de conocimientos o innovaciones que dan lugar a la formación de espacios regionales de conocimiento. Red es aquella relación de los grupos humanos que sostienen dos o más personas con el propósito de ayudarse, realizar negocios o llevar a cabo cualquier actividad relacionada con sus intereses, van surgiendo relaciones que pueden ser de carácter formal o informal (Tapia y Tapia, 2010). Para fines de esta investigación se define a las redes de conocimiento como el conjunto de individuos, empresas, asociaciones y agentes de conexión que colaboran para la generación del conocimiento mediante el intercambio de información y la transferencia de tecnología con fines de innovación, de acuerdo a su entorno.

Formación de Redes de Conocimiento

Las redes de conocimiento, están integradas por el elemento humano, así como por factores tecnológicos y sociales. Prada (2005) hace énfasis en cuatro elementos necesarios para la creación de Redes de Conocimiento, entre los cuales menciona: a) Comunidades y equipos expertos, b) Comunidades de conocimiento, c) El conocimiento, como la relación entre el sujeto y el objeto: d) Conocimiento e innovación. Existe una vasta literatura sobre la noción de red, las principales aportaciones han surgido de las disciplinas sociales, todas ellas han contribuido a enriquecer el marco teórico - conceptual, dando

lugar a una taxonomía que incluye redes de intercambio y redes de poder (Knoke, 1990), de información y de colaboración (Freeman, 1991), de producción (Saxenian, 1991), de innovación o de innovadores (De Bresson y Amesse, 1991) y redes sociotécnicas (Callon, 1989).

Siguiendo a Casas (2001), se tiene que: estas formas de intercambio pueden concebirse como un proceso de transacción de conocimiento, aunque no en términos económicos, ya que una gran parte del conocimiento que se transmite en estas redes se hace por vía tácita y no mediante la compra – venta del mismo. Sin embargo estas formas de intercambio pueden llegar a tener un costo o beneficio económico.
Las redes se construyen con las relaciones que se van creando entre los diferentes actores involucrados en una relación (Granovetter, 1973). Además, de los aspectos considerados sobre las redes de conocimiento, Casas (2003), señala que en el análisis de redes es necesario tomar en cuenta las siguientes dimensiones: 1) El contexto institucional de la colaboración entre los sectores público y privado; 2) La estructura o morfología de las redes; 3) La génesis, desarrollo y dinámica de las redes; 4) El contenido y/o los insumos que se intercambian y, 5) Los resultados de las redes y del intercambio de conocimientos. Estas dimensiones incluyen un conjunto amplio de características, que se sintetizan en la tabla .1.

Tabla 1: Dimensiones Para el Análisis de las Redes Sociales

Contexto institucional	**Estructura o morfología de las redes (Integrantes)**	**Dinámica: direccionalidad, duración, frecuencia comunicación y alcance**	**Contenido: formas de intercambio e insumos que circulan**	**Resultados de las redes y del intercambio de conocimiento**
Presencia de Instituciones de Educación Superior (IES), centros públicos de investigación, asociaciones empresariales, instituciones mixtas público-privadas.	Noción de red: los nodos representan a los actores y las áreas que conectan los nodos representan las relaciones entre los actores. Las redes involucran flujos de información entre varios de los nodos de la red. Las redes son el elemento crítico de la formación de mercados, mediante su contribución al aprendizaje. El desarrollo de la red es un proceso evolutivo detonado por la innovación, en el que el aprendizaje es el aspecto central de la red.	Direccionalidad, durabilidad, intensidad y frecuencia. Dinámica formal o informal. Dinámica horizontal y vertical. Los procesos de comunicación. El alcance espacial o territorial.	Sobre la idea de conocimiento: tácito y codificado; intercambio de conocimiento. Flujos e insumos de conocimiento: endógeno y exógeno. Tipos de conocimiento: científico, tecnológico, empresarial. Fuentes: acceso a fuerza de trabajo altamente capacitada, universidades locales e internacionales, competidores, alianzas, incentivos gubernamentales, prensa y artículos sobre comercio, eventos locales e internacionales. Canales para cruzar fronteras: contratación de nuevo personal, publicaciones, reuniones, modos informales de comunicación, movilidad de personas entre organizaciones. Extensión de fronteras: relaciones personales informales.	Innovaciones radicales o incrementales. Generación de capacidades en las empresas. Generación de conocimiento. Resultados sociales, económicos y/o políticos. Creación de redes de conocimiento**.**

Esta tabla muestra las dimensiones que permiten analizar las redes sociales desde el contexto, la estructura, formas de intercambio e insumos que circulan.

Un aspecto más sobre el que es necesario abundar, es naturaleza formal o informal de las relaciones que conforman la red. Las redes formales, según Birley (citado en Levanti, 2001: 1046), se componen de los bancos, las agencias locales o nacionales, así como las cámaras y otras representaciones oficiales. Las redes informales se refieren a todas las relaciones personales del empresario, principalmente la familia, los amigos y los contactos de negocios. Para Tapia y Tapia (2010), existen dos tipos de relaciones en las redes: a) las redes formales.-Se componen de las instituciones bancarias, las agencias locales o nacionales, las incubadoras y otras representaciones oficiales, b) las redes informales.- Se refiere a todas las relaciones personales del empresario, principalmente la familia, los amigos y los contactos de negocios, esta red informal de acuerdo a autores como Vera (2007), juega un papel fundamental en los procesos de creación de una empresa y son la primera fuente de ayuda del emprendedor.

Modelos Para el Desarrollo de las Redes de Conocimiento

Lara (2007) muestra cinco modelos de redes de conocimiento, los cuales brindan alternativas de interacción diferentes para la creación de conocimiento: 1. Modelo del ágora. Establece el espacio en el cual investigadores y destinatarios de proyecto establecen mecanismos de interacción y desarrollo, el espacio puede ser físico o virtual (recordemos que las TIC's permiten romper las barreras del tiempo y del espacio). Este tipo de modelo presenta una auto-organización y una autorregulación, lo cual disminuye la jerarquía organizacional. 2. Modelo de Agregación. Éste modelo está centrado en la satisfacción del cliente, para lo cual se hace uso de un agente de enlace entre el grupo de investigación y el usuario de la información, lo cual agrega un valor de la demanda y permite un control jerarquizado. 3.

Modelo de Cadenas de valor. Éste modelo requiere de un agente integrador, el cual se encuentre en contacto con un grupo de investigadores innovadores, el cual se encarga del diseño, producción y distribución de productos o servicios. Creando soluciones de acuerdo a las problemáticas planteadas por los solicitantes. En cada etapa del proceso se añade valor, puesto que cada proyecto es ajustado a las necesidades del cliente. En este modelo se tiende un control jerárquico elevado. 4. Modelo de Alianza. Se da entre comunidades con la finalidad de obtener un bien común, por lo tanto se sustentan principalmente de las relaciones entre los colaboradores (individuos, comunidades u organizaciones). Con este modelo se busca con alto nivel de integración con el mínimo nivel jerárquico. 5. Modelo de Red distributiva. Este modelo integra a las demás redes, propone la distribución del conocimiento entre las mismas. Ésta se transfiere mediante el uso de un sistema de gestión de conocimiento en las redes de alta velocidad. Los modelos propuestos muestran diferentes formas que permiten hacer uso de las redes de conocimiento, la elección de un modelo a seguir dependerá del contexto en el cual se desarrolla la investigación así como de las necesidades de conocimiento y sobre todo de la percepción y preferencias de los actores de la red.

Las Redes de Conocimiento en las MIPYME

En la actualidad las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), representan una sólida opción tanto para la creación de empleos y producción de artículos diversos, para responder a los requerimientos de la globalización. Dentro del desarrollo día a día de las MIPYME se puede identificar la importancia que para ellas tienen las redes de conocimiento, es decir, aquellos vínculos tanto formales como informales que se van construyendo entre la empresa y un conjunto de agentes como proveedores, clientes, instituciones de gobierno, por mencionar algunos. Estas redes sirven de acceso a diferentes recursos y conocimientos (Tapia y Tapia, 2010).

Un primer intento para proponer un marco de referencia que tome en cuenta la importancia que tiene las redes sociales en el proceso de consolidación de las MIPYME ha sido el de Vera (2007; citado por Tapia y Tapia, 2010). Uno de los aspectos que llama poderosamente la atención en el desempeño de las MIPYME en general, son las redes sociales, es decir, aquellos lazos tanto formales como informales que se van generando entre la empresa – vía la figura del dueño, empresario y/o directivo - y los proveedores, clientes gobierno, etcétera. Estas redes tal y como lo señala Basaldúa (2005) son el vehículo para que la empresa pueda tener acceso a diferentes recursos, entre otros a distintos conocimientos que de otra forma no sería posible o muy difícil. Sin embargo los estudios realizados por los autores referidos no precisan la formación de redes y los actores que participan en ellas, de acuerdo en el entorno en el que se encuentran las empresas.

MIPYME

Las MIPYMEs se clasifican de acuerdo a diversos puntos de vista tal y como se muestra en la Tabla 2. Las MIPYME en Puebla México son importantes al contribuir con fuentes de empleo. El Gobierno actual

del Estado en el plan de Desarrollo 2011-2017 apoya a las MIPYME, con un programa de microcréditos y capital semilla. Su presencia es importante al encontrarse tal y como se señala en el siguiente Tabla 3.

Tabla 2: Clasificación de Empresas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta $4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde $4.01 hasta $100
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde $4.01 hasta $100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde $4.01 hasta $250
	Industria	Desde 51 hasta 100	
	Servicios	Desde 51 hasta 250	

Esta tabla muestra la clasificación de las empresas según sector económico por rango de número de trabajadores y monto de ventas.

Tabla 3: Datos Económicos de MIPYMES

Empresas por tamaño en los sectores manufacturero, comercio y servicios en Puebla										
Personal ocupado	Unidades económicas Miles	Unidades económicas %	Personal ocupado Miles	Personal ocupado %	Salario miles de millones	Producción Miles de millones	Producción %	Promedio de trabajadores por empresa	Salario promedio	productividad
Micro (0 a10)	207.1	97.0	455.6	57.1	4.0	31.7	10.2	2.2	0..01	0.1
Pequeña (11 a 50)	5.3	2.5	106.5	13.3	4.5	29.3	9.4	20.1	0.04	0.3
Mediana (51 a 250)	1.1	0.5	114.8	14.4	7.0	57.8	18.6	103.4	0.06	0.5
Grande (+ 250)	0.1	0.1	121.2	15.2	13.8	191.4	61.7	830.2	0.11	1.6
Total	213.6	100	798.1	100	29.3	310.2	100	3.7	0..04	0.39

Esta tabla muestra el número de unidades económicas, producción, salarios promedio según clasificación de las empresas

Características Generales de las MIPYME

Entendiendo las características generales de la empresa, podemos detallar algunas características que expresen la naturaleza de las MIPYME (Roldan, 2013): (1) El capital es proporcionado por una o más personas que establecen una empresa, (2) Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración suele ser empírica, (3) Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital, (4) Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional, (5) Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande y (6) Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades. Sin embargo los estudios realizados por los autores referidos no precisan la formación de redes y los actores que participan en ellas, de acuerdo en el entorno en el que se encuentran las empresas.

METODOLOGÍA

El estudio se enfoca a identificar los beneficios de las redes sociales o de conocimiento en las MIPYME localizadas en Puebla, México. Considerando como variables de investigación las siguientes: relación de

las MIPYME con clientes, proveedores, Gobierno e intercambio de conocimientos. El marco muestral se construyó con las unidades y marcos siguientes ver Tabla 4:

Tabla 4: Determinación de la Muestra

Unidad de análisis	MIPYME (Administradores y/o Dueños)	MIPYME (Administradores y/o Dueños)
Tamaño del universo	207000	207000
Tamaño de la muestra	*114	**384
Instrumento	Cuestionario	Cuestionario
Periodo de aplicación	Noviembre - diciembre 2012	Febrero 2013 (tres semanas)
Cuestionarios aplicados	Respondidos 114 No respondidos 0 * Muestra a conveniencia del investigador	Respondidos 341 No respondidos 43 ** Muestra determinada con formula estadística

Esta tabla muestra la población estudiada y el tamaño de la muestra del objeto de estudio, la muestra determinada de 384 empresas se redujo a 341,debido a que 43 personas a las que se les aplicó el cuestionario no lo respondieron, lo entregaron sin respuestas.

Operacionalización de Variables

La Operacionalización de variables se realiza en la Tabla 5

Tabla 5: Operacionalización de Variables

Variable	Subvariable	Indicadores	Parámetros	Instrumento
Empresa	Funcionamiento de la empresa	Años	Menos de 1 año 1-2 años 2-5 años Más de 5 años	Cuestionario (Pregunta 1)
	Tiempo en función del dueño o directivo	Años	Menos de 1 año 1-2 años 2-5 años Más de 5 años	Cuestionario (Pregunta 2)
Existencia de la red	Con Clientes	Intercambios de conocimientos y experiencias	Si -No	Cuestionario (Pregunta:3 y 6)
	Con Proveedores	Intercambios de conocimientos y experiencias	Si -No	Cuestionario (Pregunta:7 y10)
	Con el Gobierno	Intercambios de conocimientos y experiencias	Si -No	Información directa del dueño o directivo
	Duración	Años	Menos de 1 año 1-2 años 2-5 años Más de 5 años	Cuestionario (Pregunta 4 y8)
	Tipos de intercambio	Conocimientos y experiencias de gustos y preferencias del producto o servicio	Si -No	Cuestionario (Pregunta 5y9)

Esta tabla muestra la población estudiada y el tamaño de la muestra del objeto de estudio

La aplicación de los cuestionarios es el instrumento utilizado para la obtención de información respecto de las variables; se realizó en el grupo 1 con la adopción de resultados del trabajo desarrollado por Roldán (2013) en el segundo grupo se utilizó la recolección de información por cuota; asignándole a cada encuestador que aplicará un determinado número de cuestionarios. Integrando una muestra definitiva 341 empresas eliminando 43 cuestionarios que no fueron contestados en su totalidad, cantidad inferior a la muestra determinada ya que al aplicarla formula señala una muestra de 384 elementos, considerando una población de 207000 empresas. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 p\, q} \quad (1)$$

Donde:

n=?

e= 5%

N = la población = 207000 empresas (2)

Z = nivel de confianza 95%=1.96

p = 0.50
q = 1-.50
Sustituyendo los valores en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(1-0.50)(207000)}{(207000)(0.05)^2+1.96^2(0.05)(1-0-50)} = 383 \quad (3)$$

La aplicación de cuestionarios fue en una sola etapa en el mes de febrero 2013, con duración de tres semanas; en la primera semana se aplicaron 91 cuestionarios, en la segunda semana se aplicaron 50 cuestionarios y en la tercera semana 200 cuestionarios, en lo referente al grupo2.

RESULTADOS

Previo a la aplicación del cuestionario se utilizó una pregunta filtro para tener la certesa de que la empresa estuviera dentro de las MIPYME. La pregunta fue la siguiente: ¿ Cuantos trabajadores tiene la empresa? Tomando como referencia la clasificación de las MIPYME por el número de trabajadores, obrteniendo los resultados que se presentan en el Tabla 6.

Tabla 6: Diversidad de Empresas Que Integran la Muestra

Tipo de empresa	Número de empresas participantes primer grupo (noviembre- diciembre 2012)	Número de empresas participantessegundo grupo (febrro- marzo 2013)
Micro	74 ------- 65%	160 ------- 47%
Pequeña	32 ------ 28%	164 ------- 48%
Mediana	8 ------ 7%	17 ------- 5%
Total	114 ------ 100%	341 ------- 100%

Esta tabla muestra la integración de la muestra por número de Micro, Pequeñas y Medianas empresas que participarón en la respuesta a los cuestionarios.

Como puede observarse en la tabla 3 la presencia de la micro y pequeña empresa confirma los datos que refieren como se conforma la poblaciòn de empresas en Mèxico (Roldan , 2013). De la aplicación del cuestionario, se obtuvieron los resultados que a continuación se presentan: La Tabla 7 muestra los resultados de las preguntas 1, 2, 4 y 8. Para efectos de su anàlisis, utilizaremos el grupo no y el grupo 2. Coomo se puede observar el grupo 1 sesga su madurez respeto a el tiempo de existencia de la empresa en 43%, de 2 a 5 años, mientras que el grupo 2 muestra del 59% en el rango de màs de 5 años. Las empresas màs jovenes en el primer grupo presentan un 21% y 9 % para el grupo 2, com menos de un año.

Asimismo el tiempo que tienen las personas participando como dueño o directivo en la empresa para el grupo 1 es de 2 a 5 años, esa misma experiencia resulta en el grupo 2 con mas de 5 años, pero no de manera dominante, ya que hay participaciòn en otros intervalos de tiempo. En cuanto a la existencia o no de la red con clientes e intercambio de experiencias y conocimientos, encontramos que en el grupo 1 presenta una existencia de 1 a dos años y en el grupo 2 se encuentra un ligero predominio desde el inicio de la empresa. Por ùltimo al analizar la antigüedad de intercambios y existencia de la red empresa-proveedor, escontramos que se establece desde el inicio para el grupo 1 y entre 1-2 años para el grpo 2.

La Tabla 7, permite visualizar que la antigüedad de la empresa va a la par del establecimiento de la red con proveedores, y con los clientes el establecimiento de la red es posterior. En la Tabla 8 se muestran los resultados de las preguntas 3, 6, 7 y 10 continuando para efectos del análisis con el grupo 1 y 2. Se aprecia la presencia de intercambio de conocimientos y/o experiencias con sus clientes, así como la clara existencia de la red conformada entre las MIPYME y los clientes, tanto en el primero como en el segundo grupo. También las empresas de ambos grupos han tenido intercambios de conocimientos con sus clientes y la aplicación de los mismos. En cuanto a la existencia de la red con sus proveedores del grupo 1 el 80% ha establecido la red y en el grupo 2 el 73%. Respecto a la aplicación en la empresa de alguna acción derivada del intercambio de conocimientos y experiencias con sus proveedores, se han aplicado acciones

para el grupo 1 y 2. Finalmente red establecida con el gobierno el grupo 1 presenta un 93% y en el grupo 2 0%, y los intercambios de experiencias y conocimientos únicamente se presentan en el grupo 1 en un 100%.

Tabla7: Concentrado de Respuestas a las Preguntas 1,2,4 y 8 Que Se Refieren a Datos Cronologicos

Variable	**Inicio de la empresa**		**Menos de 1 año**		**1-2 años**		**2-5 años**		**Más de 5 años**		**No contesto**	**Total**	
	Nov-dic 2102	Feb-mar 2013	Nov-dic 2102	Feb-mar 2013	Nov-dic 2102	Feb-mar 2013	Nov-dic 2102	Feb-mar 2013	Nov-dic 2102	Feb-mar 2013	Feb-mar 2013	Nov-dic 2102	Feb-mar 2013
1.-Funcionamiento de la empresa	0%	0%	21%	9%	7%	11%	43%	21%	29%	59%	0%	100%	100%
2.- Antigüedad del propietario o administrador	0%	0%	21%	21%	7% %	25%	43%	27%	29%	23%	4%	100%	100%
4.- Antigüedad de la red con Clientes	12%	28%	5%	0%	42%	27%	16%	21%	25%	16%	8%	100%	100%
8.- Antigüedad de la red con Proveedores	81%	23%	2%	0%	4%	26%	6%	24%	7%	13%	14%	100%	100%
Sumas	93	51	49	30	60	89	108	93	90	111	26		

La Tabla refleja respecto a las 4 variables que la integran los mas altos porcentajes en el rango mas de 5 años; de que se genreró la actividad (1 y 2)o relación (4 y 8) considerada en las variables.

Tabla 8: Concentrado de Respuestas a las Preguntas 3,6,7 y 10 Que Se Refieren a Datos Afirmativos o Negativos

Variable	**Si**		**No**		**No contesto**		**c**	
	Nov-dic 2102	Feb-mar 2013	Nov-dic 2102	Feb-mar 2013	Nov-dic 2102	Feb-mar 2013	Nov-dic 2102	Feb-mar 2013
Red de conocimiento con Clientes	80%	83%	20%	16%	0%	1%	100%	100%
Intercambio de experiencias y/o conocimientos con Clientes	60%	78%	40%	18%	0%	4%	100%	100%
Red de conocimiento con Proveedores	80%	73%	20%	26%	0%	1%	100%	100%
Intercambio de experiencias y/o conocimientos con Proveedores	63%	68%	37%	26%	0%	6%	100%	100%
Red de conocimiento con entidades de Gobierno	95%	0%	5%	100%	0%	0%	100%	100%
Intercambio de experiencias y/o conocimientos con Entidades de Gobierno	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	100%
Sumas	478	302	122	286		12		

La Tabla refleja respecto a las 4 primeras variables que la integran los mas altos porcentajes en las respuestas afirmativas, lo que permite aseverar la existencia de redes de conocimiento con clientes y proveedores e intercambio de conocimientos con los mismos.No asì para el segundo grupo de empresas en lo referente a las 2 ultimas varibles, de acuerdo a las respuestas, este grupo no tiene como integrantes de su redes al Gobierno.

Los resultados que se resumen en la Tabla 9, demuestran la aportación de la investigación al observarse que en la primera muestra, dentro del entorno de las empresas figura el Gobierno, quien forma parte de los actores que integran la red y se realizan intercambios de experiencias y conocimientos, no así en la segunda muestra, en la que se tomaron empresas en las cuales dentro de su entorno no figura el gobierno. Lo anterior permite señalar, qué dependiendo del entorno en el que se encuentren las empresas se da la participación de diferentes actores en la red establecida por la empresa. La pregunta 5 presenta sus resultados en la Tabla 10. Donde se visualiza un predominante intercambio de Conocimientos y experiencias de gustos y preferencias del producto o servicio con los clientes. Como se puede observar en la tabla 8. El total de respuestas no suma 114 y 341 debido a que algunos de los encuestados señalaron como respuesta más de una opción.

Tabla 10: Tipos de Intercambio con Clientes

	Nov-dic 2102	**Feb-mar 2013**
Conocimientos y experiencias de gustos y preferencias del producto o servicio	63	233
Conocimientos y experiencias sobre nuevos mercados	43	131
Conocimientos y experiencias respecto al empaque del producto	22	53
Otros intercambios	13	30
	Servicios, especificaciones, actualizaciones, sistemas, procedimientos, calidad en el servicio, información fiscal, información laboral, precios.	Servicios, especificaciones, actualizaciones, sistemas, procedimientos, calidad en el servicio, información fiscal, información laboral, precios.
No Contesto	0	37

Esta tabla muestran los diferentes tipos de intercambio entre clientes y la empresa. Resaltando prioritariamente el intercambio de experiencias y conocimientos de gustos y preferencias del producto o servicio.

La Tabla 11 integra resultados de la pregunta 9. Donde notamos que el intercambio intercambio entre los proveedores y las empresas se da en forma equilibrada en los tres primeros puntos para el grupo 1 y 2. Tabla 9. Aclarando que el total de respuestas no suma 114 y 341 debido a que algunos de los encuestados señalaron como respuesta más de una opción.

Tabla 11: Tipos de Intercambio Con Proveedores

	Nov-dic 2102	**Feb-mar 2013**
Conocimientos y experiencias de gustos y preferencias del producto o servicio	57	123
Conocimientos y experiencias sobre nuevos mercados	99	122
Conocimientos y experiencias respecto al empaque del producto	25	95
Otros intercambios	54	30
	Servicios, tiempos de entrega, actualizaciones, sistemas, procedimientos, calidad en el servicio, información fiscal, información laboral, precios, nuevas marcas mercados y costos	Servicios, tiempos de entrega, actualizaciones, sistemas, procedimientos, calidad en el servicio, información fiscal, información laboral, precios, nuevas marcas mercados y costos.
No Contesto	0	67

Esta tabla muestra los diferentes tipos de intercambio entre proveedores y la empresa. Resaltando prioritariamente el intercambio de experiencias y conocimientos de gustos y preferencias del producto o servicio.

Las tablas 10 y 11 presentan un concentrado de intercambio con clientes y proveedores, se aprecia que con los clientes el principal intercambio es de Conocimientos y experiencias de gustos y preferencias del producto o servicio, mientras que con los proveedores se intercambia primordialmente; Conocimientos y experiencias sobre nuevos mercados. De forma concreta los resultados que encontramos son: la presencia de las redes de conocimiento maduras en las MIPYMEs, la existencia de intercambio de conocimientos, experiencias de gustos y preferencias del producto o servicio por parte de los clientes y proveedores; que permite a la empresa satisfacer las necesidades de los clientes. Igualmente hay intercambio de conocimientos sobre nuevos mercados a los que las MIPYME se pueden acercar por las referencias e informes que les hacen llegar los clientes y proveedores. Finalmente se nota la presencia de un intercambio de conocimientos y experiencias referido al empaque de los productos. El intercambio con los clientes se enfoca más al conocimiento de experiencias sobre gustos y preferencias del producto o servicio, a diferencia con los proveedores que intercambio es más intenso en diferentes aspectos. Finalmente incorporamos los resultados obtenidos en ambos grupos en la Tabla 12, para confirmar la existencia de las redes, considerando las dimensiones para el análisis de las redes de conocimiento señalado en estudios realizados por Casas (2003).

Y cerramos con la Tabla 9 donde presentamos los resultados de la redes de ambos grupos con los actores que las integran. Continuando con lo realizado en la propuesta de Casas, (2003). Donde es notoria la ausencia de los actores IES y asociaciones empresariales encontrados en otros estudios, realizados. Presentando finalmente en la Tabla 13 la dinámica de las redes sociales y respecto de otros estudios se marca la diferencia en la presencia de actores dentro de las empresas de las que se obtuvo la información de los actores IES y Asociaciones empresariales.

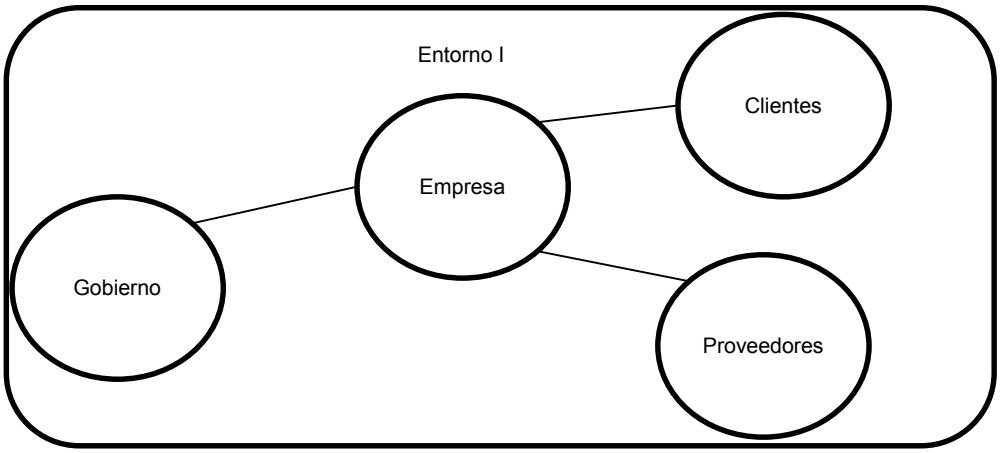
Tabla 12: Existencia de las Redes de Conocimiento en las MIPYME Poblanas

Concepto	Si aplica Clientes	Si aplica Proveedores	Si aplica con Gobierno
Existencia de la Red de Conocimientos.	Si	Si	Si
Elementos de la Red de Conocimientos. (elemento humano, así como por factores tecnológicos y sociales)	Si	Si	Si
Formación de la Red de Conocimientos. (Relación del empresario con clientes y Proveedores	Si	Si	Si
Dimensiones de la Red de Conocimiento. Análisis :			
1) El contexto institucional de la colaboración entre los sectores público y privado;	Si	Si	Si
2) La estructura o morfología de las redes;(los nodos representan a los actores y las áreas que conectan los nodos representan las relaciones, es decir los integrantes)	Si	Si	Si
3) La génesis, desarrollo y dinámica de las redes (Dinámica: direccionalidad, duración, frecuencia comunicación)	Si	Si	Si
4) El contenido y/o los insumos que se intercambian (Sobre la idea de conocimiento: tácito y codificado; intercambio de conocimiento, Flujos e insumos de conocimiento: endógeno y exógeno, Tipos de conocimiento: científico, tecnológico, empresarial, Fuentes: acceso a fuerza de trabajo altamente capacitada, universidades locales e internacionales, competidores, alianzas, incentivos gubernamentales, prensa y artículos sobre comercio, eventos locales e internacionales, Canales para cruzar fronteras: contratación de nuevo personal, publicaciones, reuniones, modos informales de comunicación, movilidad de personas entre organizaciones Extensión de fronteras: relaciones personales informales.	Si	Si	Si
5) Los resultados de las redes y del intercambio de conocimientos. (Innovaciones radicales o incrementales, Generación de capacidades en las empresas, Generación de conocimiento, resultados sociales, económicos y/o políticos y Creación de redes de conocimiento.	Si	Si	Si

Esta tabla muestra la existencia de las redes de conocimiento en las MIPYME poblanas desde diferentes puntos de vista.

Para cerrar los resultados de forma ilustrativa se presentan los resultados en los dos grupos de empresas a las que se les aplicaron los cuestionarios, marcando las diferencias y similitudes encontradas respecto a los actores que integran la red de acuerdo al entorno en que se encuentren, Figura 1 y 2.

Figura 1: Red Empresas Grupo 1 (Nov. – Dic. 2012)



Esta Figura muestra la existencia de las redes de conocimiento en las MIPYME poblanas con la integración de 4 actores, donde como uno de ellos participa el Gobierno . Tomando como base el modelo Alianza Lara, 2007.

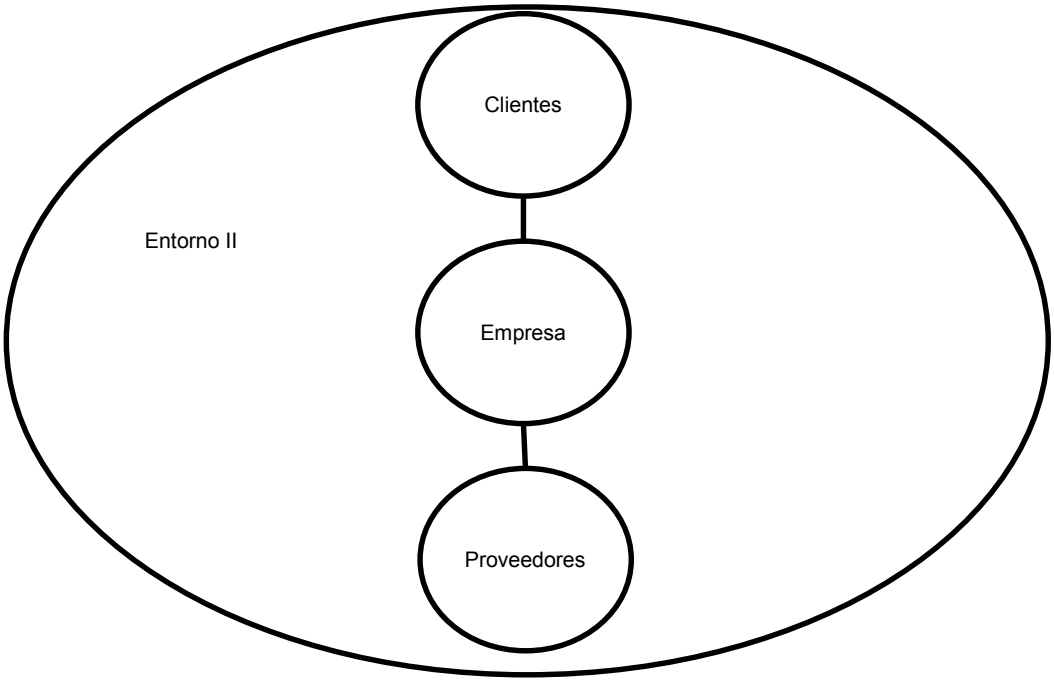
Finalmente señalamos como contribución única del trabajo el mostrar las que las redes generadas en diferentes entornos incluyen diferentes actores de acuerdo al mencionado entorno en el que se encuentran y estudios previos realizados sobre el tema se refieren en general al apoyo que la red proporciona a sus integrantes entre ellos a las empresas en aspectos como transmisión de conocimientos, permanencia en el mercado, tipos de redes, entre otros.

Tabla 13: Dinámica de las Redes de Conocimiento en las MIPYME Poblanas

Estructura o morfología de las redes (Integrantes)	**Dinámica: direccionalidad, duración, frecuencia comunicación y alcance**	**Contenido: formas de intercambio e insumos que circulan**	**Resultados de las redes y del intercambio de conocimiento**
Instituciones de Educación Superior IES	No Aplica	No Aplica	No Aplica
Empresarios	Contactos personales del personal directivo de la empresa. Se observa una direccionalidad de ambas partes, una durabilidad que tiene su origen después de la formación de la empresa. Construcción de la relación por interés de ambas partes. El inicio de la relación coincide con el inicio de las operaciones de la empresa.	**Información** con respecto a diferentes apoyos financieros. **Acceso a recursos,** en este caso sobre infraestructura necesaria para que la empresa inicie y mantenga su actividad.	Generación de conocimiento sobre prácticas empresariales.
Proveedores	Contacto personal del de los directivos de la empresa. Construcción de la relación por interés de ambas partes. Se observa un intercambio frecuente de información y conocimientos sobre las características de calidad de los insumos y productos. Y al igual que la relación anterior, el inicio de la relación coincide con el inicio de las operaciones de la empresa.	**Conocimientos,** específicamente respecto a la tecnología e insumos. **Acceso a recursos**, en este caso a materias primas y maquinaria.	Maquinaria acorde a las necesidades y exigencias de los productos solicitados por los clientes, así como insumos.
Clientes y usuarios	Contactos personales y página web. Por interés de ambas partes hay un intercambio cotidiano de información y este vínculo ha existido desde que inició operaciones la empresa.	Información sobre gustos y preferencias de sus clientes y cumplimiento de códigos de conducta y requisitos de producción.	Productos que cumplen con las exigencias de los clientes.
Asociaciones empresariales	No Aplica	No Aplica	No Aplica
Entidades de gobierno	Es una relación que surge como resultado de los contactos personales de la persona que dirige la empresa a través de diferentes programas estatales y regionales Se trata de una relación que surge por interés de ambas partes, pero en la que se observan intercambios esporádicos y que al igual que las otras relaciones surge después del inicio de la empresa.	Beneficios financieros.	Disposición de efectivo para la estructura de la empresa. Disposición de mejores flujos de efectivo.

Esta tabla muestra la existencia de las redes de conocimiento en las MIPYME poblanas con los diferentes actores involucrados en ellas.

Figura 2: Red Empresa Grupo Feb -Mar 2013



Esta Figura muestra la existencia de las redes de conocimiento en las MIPYME poblanas con la integración de 3 actores. Tomando como base el modelo Alianza, Lara 2007.

CONCLUSIONES

La validación del trabajo se efectuó mediante la determinación en primera instancia de la existencia de las redes sociales establecidas por las empresas que integran la muestra, así como indagar las diferencias y beneficios de las Redes de conocimiento o Redes Sociales en las MIPYMEs poblanas como facilitadoras de conocimientos que les apoyan para su permanencia en el mercado, mejoras en su producto y procesos; establecidas por parte de la empresa con clientes, proveedores y gobierno; que se han mantenido en el tiempo creando confianza y amistad entre los actores que forman esos lazos de la red. Apoyando lo anterior con la propuesta de dimensiones de la red. La conclusión que se deduce de nuestros resultados es que las redes construidas por empresas que tienen un entorno diferente dan como resultado actores diferentes en la integración de la red., , es decir, el entorno que en el que se encuentran inmersas las MIPYME, influye en la conformación de las redes de mismas, respectos a los actores que participan.

Limitaciones

Sin embargo en el trabajo se encuentra como limitante que las empresas que integraron la muestra, son de la ciudad de Puebla y de diferentes sectores económicos, situación que abre un área de oportunidad para realizar el mismo ejercicio con empresas de otra zona geográfica y de un solo sector económico; para ratificar o rectificar los resultados obtenidos en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Anunziata L. y Macchialora V. (2010), "Las redes del conocimiento desde una perspectiva comunicacional". En 14º Jornada de investigadores en comunicación.Argentina: Universidad Nacional de

Quilmes. Rescatada de: www.redcomunicacion.org/memorias/pdf/2010ananunziata_vanina_luciana.pdf Consultado el 9/12/2011

Basaldúa M. (2005). Los empresarios de la compañía industrial cerillera de San Juan del Río: Antropología de la industria cerillera, México, tesis para obtener el grado de doctor, Universidad Iberoamericana, Campus Santa Fe.

Callon, Michel (1998), "El proceso de construcción de la sociedad. El estudio de la tecnología como herramienta del análisis sociológico", en Francisco J. Tirado (comp.), *Sociología Simétrica*, Gedisa, pp.143-170.

Casas R. (2001) La Formación de redes de conocimiento: una perspectiva regional desde México Anthropos: México: instituto de investigaciones sociales – UNAM, 2001.

Casas, R. (2003), "Enfoque para el Análisis de Redes y Flujos de Conocimiento, en Itinerarios del Conocimiento: formas, dinámicas y contenido, Un enfoque de Redes, Matilde Luna (Coord.)". Tecnología, Ciencia, Naturaleza y Sociedad, ANTHROPOS, IIS, México, UNAM, pp. 355-374.

De Bresson y Amesse (1991), "Networks of innovators: A review and introduction to the issue". Research Policy, num. 20, pp. 262-279.

Freeman, Ch. (1991),"Networks of innovators: A synthesis of research issues". Research Policy, num. 20, pp. 459-514.

Granovetter, M.S. (1973)," Thestrenght of weaks ties". *American Journal of Sociology*, 78, (6), pp 1360-1380.

Knoke, D. (1990), "Political Networks. The Structural Perspective". Cambridge University Press, Cambridge, Nueva York, Port Chester, Melbourne Sydney. Primera ediciòn

Lara R. J. (2007), Ponencia presentada al Octavo Congreso Nacional y Cuarto Congreso Internacional de la Red de Investigación y Docencia sobre Innovación Tecnológica. Tema VI. Relaciones nacionales e internacionales. Formación de redes. 17 al 20 de Abril de 2007, Culiacán, Sinaloa, México. Recuperado de http://www.uasnet.mx/ridit/Congreso2007/m2p15.pdf el 14/12/2011.

Levanti, C. (2001). Prácticas empresariales y apertura económica en México", Comercio Exterior, Diciembre, pp. 1046- 1055.

Prada M. E. (2005)," Las redes de conocimiento y las organizaciones". Revista Bibliotecas y Tecnologías de la Información. Vol. 2, No. 4 Universidad Javeriana. Recuperado de: http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/9127/1/redes_de_conocimiento.pdf Consultado el 13/09/2012.

Roldán de la Tejera, L. (2013), "Encuesta de Conocimiento y Perspectivas MIPyMes 2013". Tesis de Maestría en Dirección de Organizaciones, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Saxenian, A. (1991)."The origins and dynamics of production networks in Sillicon Valley", Research Policy, 20, pp. 423-437.

Tapia Sánchez A. y Tapia Sánchez E. (2010) Las redes sociales como factor en el desarrollo de un modelo de microempresa productora de frutas deshidratadas mediante energía solar en la ciudad de puebla, Tesis de Maestría. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Vera Muñoz, Gerardo. (2007), "El proceso de innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas textiles en Puebla: Cuatro estudios de caso", Tesis de Doctorado en Ciencias de la Administración, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.

BIOGRAFÍA

María Antonieta Monserrat Vera Muñoz. Doctora en Dirección de Organizaciones. Desde 1986 es Profesora-investigadora de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E-Mail: monseveram@hotmail.com

Rafaela Martínez Méndez. Dra. En Ciencias de la Administración. Desde 1992 es Profesora-investigadora de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E-Mail: rafaela72280@hotmail.com

Gerardo Vera Muñoz. Doctor en Administración. Desde 1986 es Profesor-investigador de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E-Mail: gerver61@yahoo.com.mx

Revista Global de Negocios
Vol. 2, No. 4, 2014, pp. 57-69
ISSN: 2328-4641 (print)
ISSN: 2328-4668 (online)

IBFR
www.theIBFR.org

MODELO DE FORMALIZACIÓN BURSATIL PARA PEQUEÑAS EMPRESAS EN CANCÚN QUINTANA ROO

Abelardo Castillo Galeana, Universidad del Caribe
Rosiluz Ceballos Povedano, Universidad del Caribe

RESUMEN

Este documento presenta un modelo de formalización para que Pymes de Cancún, Quintana Roo tengan acceso al financiamiento bursátil. El propósito es identificar los diferentes aspectos de su estructura organizacional que de acuerdo a la Ley del Mercado Valores, les permita acceder a este mercado, calculando la probabilidad de que lo consigan. El modelo contempla la definición de financiamiento bursátil, la estructura empresarial esperada de acuerdo a la Ley del Mercado de Valores y el establecimiento del proceso de formalización desde la perspectiva del institucionalismo, como marco de análisis. La información se recabó a través de una encuesta aplicada a 16 empresas locales y con entrevistas semi-estructuradas a tomadores de decisiones. A partir de los resultados se hace una reflexión sobre la pertinencia de la bursatilización como estrategia de permanencia en el mercado para este tipo de empresas. Se explora desde el entorno y requisitos financieros hasta la visión de los pequeños empresarios, para discutir sobre la posibilidad de la entrada al mercado de valores y las acciones necesarias para fortalecer su uso. Durante el trabajo de campo se logró conocer el trabajo de los empresarios y la percepción que ellos tienen sobre el financiamiento bursátil.

PALABRAS CLAVE: Pymes, Mercado Bursátil, Proceso de Institucionalización

STOCK FINANCING MODEL FOR SBS IN CANCUN, Q. ROO

ABSTRACT

In this document we present a formal model that will help SBS in Cancun, Q. Roo access financial markets by calculating their probabilities to succeed. The purpose is to identify various aspects of their organizational structure that in accordance with the Mexican Securities Market Law will allow their entrance to the stock market. The framework for this model takes into account the definition of stock financing, the business structure expected to meet the securities law market requirements and the formal establishment process from the institutional perspective. Data was collected through the application of semi-structured interviews to key positions inside 16 different companies, as well as the revision of some company's documents and records. A reflection is made taking into consideration the results of the survey regarding the relevance of the securitization process as a business strategy that ensures its long term continuance in the market. The topic is explored within the company's situation and its financial requirements, including the small business owners' (small entrepreneur's) point of view, in order to discuss their entry to the stock exchange market and the actions that should be taken into consideration to strengthen their tools.

JEL: G23, M15, L26

KEYWORDS: Financial Intermediaries, Management Process and Entrepreneurship Financial.

INTRODUCCIÓN

Teniendo el financiamiento como problema en las Pymes, este trabajo pretende proporcionar una opción documental a todas aquellas empresas que en algún momento han necesitado de un financiamiento para continuar con su actividad empresarial. Actualmente las Pymes conservan la cultura de financiarse a través de préstamos personales o de instituciones bancarias en el que los productos de estas instituciones generan altos costos de financiamiento o inclusive dificultad para su acceso a ellos por los requisitos a cumplir. Tomando como base la reforma a la Ley del Mercado de Valores en la que los cambios abren la posibilidad de que las empresas de menor tamaño accedan al financiamiento bursátil, se propone a través de este documento un modelo de formalización que les permita, de manera accesible, ingresar al mercado de valores a partir de estos cambios de ley, así como contemplar las características necesarias para lograrlo. El modelo de formalización se aborda desde la teoría institucional que nos orienta para establecer el proceso que las pequeñas empresas de Quintana Roo pueden seguir para introducirse a esta opción de financiamiento. Para adentrarnos en el tema, como primer punto se revisan, las definiciones de financiamiento bursátil para obtener de ella las características necesarias y desarrollar el proceso de institucionalización del financiamiento. Posteriormente, se establecen las etapas de la formalización relacionando los requisitos normativos con la evolución planteada del proceso de institucionalización específico para este tipo de empresas.

Por otro lado, se analizan los resultados para las empresas de estudio y se determina la probabilidad de ocurrencia de pertenecer al mercado bursátil. A partir de estos resultados se listan los aspectos necesarios que cada empresa debe seguir para formalizar su entrada al mercado de valores. Se hace una reflexión sobre el uso potencial de este cambio de ley de acuerdo al modelo estudiado.

El trabajo que se presenta está estructurado de la siguiente manera: en la primera sección se hace una introducción al documento, en la segunda se hace una revisión literaria de la situación del financiamiento bursátil y el proceso del institucionalismo como formalización, en la tercera parte se describe la metodología de análisis del levantamiento de información de las empresas tomadas como muestra de investigación, así como, el planteamiento del proceso de formalización. En la cuarta parte se presentan y discuten los resultados obtenidos sobre la medición de la probabilidad de que las empresas analizadas lleguen a cumplir con el proceso de formalización; la quinta parte la conforman las conclusiones de cómo las pymes revisadas puedan cumplir con la formalización para tener el acceso al financiamiento bursátil y en el último apartado las referencias bibliográficas consultadas para el desarrollo de este documento.

REVISIÓN LITERARIA

En este apartado se desarrolla el concepto de financiamiento bursátil y la incorporación de la LMV hacia las PYMEs para después abordar el neo institucionalismo como perspectiva teórica que guía el objetivo de investigación describiendo el proceso de institucionalización y las etapas de construcción dentro de las PYMEs.

Financiamiento Bursátil

Son las actividades de financiamiento que se realizan mediante el mercado de valores y tienen especial importancia en la economía de cualquier país. Esta función facilita la transferencia de recursos económicos entre los ahorradores que desean invertir sus excedentes y las empresas o entidades públicas que demandan los recursos económicos para financiar diversos proyectos que puedan llegar a traducirse en actividades productivas que generen empleo y pago de contribuciones fiscales, y contribuyen al desarrollo económico de una sociedad. Una empresa puede obtener financiamiento mediante la emisión de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), contratando los servicios de una casa de bolsa como intermediario financiero, para que gestione todos los trámites que le permitan obtener la

autorización de emitir títulos en el mercado de capitales. Su participación puede generar un doble beneficio, uno particular, obteniendo importantes ganancias económicas y otro colectivo, contribuyendo a financiar proyectos que beneficien a su entorno social, (Adam *et al*, 2009).

La bursatilización es un esquema fiduciario estructurado que permite a la empresa obtener financiamiento bursátil, al dar liquidez a activos no líquidos, o bien, obtener recursos del mercado de valores para el financiamiento de proyectos productivos dando valor presente a sus ingresos futuros. (Valores, 2007). El objetivo de "Cotizar en Bolsa" es brindar una introducción de obtener financiamiento bursátil, el cual exige la participación de un equipo de profesionales que requieren de su compromiso y liderazgo decididos, (Valores, 2007).

El principal requisito para emitir valores y obtener financiamiento bursátil es que la empresa debe ser profesional y transparente, abierta a proveer información a los inversionistas que confían sus recursos en ella. En la actualidad, empresas abiertas al mercado de valores encuentran cabida incluso para sanear sus finanzas de manera interna. Algunas ventajas son: el acceso a recursos financieros conforme las necesidades de cada empresa, es decir, de acuerdo con su proceso de negocio; los montos y plazos de la colocación son definidos por la empresa y sus necesidades; acceso a tasas muy competitivas de acuerdo con las calificaciones estandarizadas por el mercado; fortalecimiento de la estructura financiera; consolidación y reestructuración de pasivos; financiamiento de proyectos de corto y largo plazo; mejoramiento de imagen y posicionamiento ante autoridades, clientes, accionistas e inversionistas; mejoramiento de las prácticas administrativas y directivas de la empresa y la sucesión ordenada y transparente, (*El Economista*, 2011).

Las PYMES y la Bursatilización en México

La colocación de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores es un sueño que, para las grandes empresas de nuestro país, toma muchos años de preparación y de adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo a nivel internacional. Las pequeñas y medianas empresas pueden convertirse en emisoras al participar en el mercado de deuda gracias a los nuevos instrumentos que existen en la legislación mexicana respectiva. [Diciembre 2005].

Los negocios de menor tamaño, tienen la posibilidad de efectuar emisiones en el Mercado de Corto Plazo, donde llegan a ser de hasta 360 días y donde no hay limitaciones en términos de la cantidad de recursos que los emisores pequeños y medianos pueden recaudar de los inversionistas a través de la Bolsa Mexicana de Valores. Uno de los primeros pasos que deben dar las empresas, sin importar su tamaño, es que cuenten con una calificación por parte de las agencias que se encargan de medir el nivel de riesgo de todas las emisiones que existen a nivel internacional. Con la nueva Ley del Mercado de Valores, las emisoras que busquen participar de deuda, deben ofrecer una serie de información tanto a las autoridades como a los inversionistas, y cumplir con una serie de requisitos como el hecho de que el negocio esté debidamente constituido, que su opresión sea formal en todos los aspectos. El financiamiento bursátil está disponible para empresas que nunca han acudido a los mercados en busca de capital. Puede ser un negocio familiar que se le presenta una oportunidad para crecer o comprar a un competidor. En ese momento los propietarios pueden decidir entre dos opciones: ir al banco a pedir un crédito o convertirse en emisores, (Ramírez, 2005).

La tarea es romper con el mito de que la Bolsa Mexicana de Valores sólo es para los grandes corporativos, también añejas tradiciones entre empresarios de compañías pequeñas y medianas de su ortodoxia de seguir trabajando la principal fuente conocida de financiamiento: La banca comercial. El talón de Aquiles es el desconocimiento de las ventajas por parte de los empresarios mexicanos (De la Rosa, 2013), que existen inversionistas dentro del mercado accionario buscando proyectos de inversión

atractivos, a quienes ofrecen recursos frescos a través de dos instrumentos: papel comercial o un fideicomiso de bursatilización de activos de la empresa.

Anteriormente la Ley General de Sociedades Mercantiles solamente contemplaba la figura de la Sociedad Anónima, que contiene muchas restricciones a la voluntad de las partes que se involucran en una empresa. Bajo estas nuevas circunstancias lo primero que deben hacer los empresarios es pensar detenidamente dónde están parados y hacia dónde quieren ir. Estas nuevas figuras ofrecen nuevas opciones de inversión y fomentará el desarrollo de la mediana empresa en nuestro país. El cambio en la LMV se hace por seguir estándares internacionales como se ha hecho en otros lugares. En Argentina, por ejemplo, se maneja una Bolsa especial para Pymes y en España se maneja por grupos de Pymes que cotizan de manera conjunta. Es relevante establecer la forma en la que se desarrolla en México para acercar a las Pymes a obtener este tipo de financiamiento, (Cruz, 2006).

Un cambio sobresaliente para desarrollar el Capital Privado en México, como parte complementaria del Mercado de Valores es la creación de nuevos tipos de empresa, con los cuales se facilita la llegada de socios diferentes que aporten capital, y que más tarde el negocio se convierta en una emisora de la Bolsa Mexicana de Valores, para lo cual las Pymes requieren de un proceso de formalización. Este proceso contempla la evolución de la empresa en tres tipos de Sociedad Anónima, que pueden observarse en la Tabla 1 y que deben ocurrir en plazos de tres años establecidos en la LMV.

Tabla 1: Denominación de Empresas Bajo la LMV

SAPI	SAPIB	SAB
Sociedad Anónima Promotora de Inversión	Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil	Sociedad Anónima Bursátil

Los tipos de empresa que se incorporaron en la nueva LMV, son: SAPI, durante los primeros tres años, SAPIB, los siguientes tres y SAB para los últimos tres. No pueden formalizarse antes de los 9 años transcurridos según la ley. Estas serán las denominaciones que reciban una vez formalizado el proceso que les da acceso al crédito bursátil y así quedan registradas ante la LMV. Esto contempla un cambio en el financiamiento de las pequeñas empresas que tendrán acceso a capital privado como parte complementaria del mercado de valores, obteniendo nuevos tipos de empresas.

Para que las Pymes Mexicanas logren esta formalización deben llevar a cabo actividades que al permanecer en el tiempo se conviertan en prácticas, muchas de ellas han sido tomadas de empresas que desarrollaron el proceso de manera natural sin que fuera un decreto. Este tipo de eventos son estudiados por el nuevo institucionalismo en el análisis organizacional y toma como punto de partida la homogeneidad de prácticas y acuerdos que se encuentran en el mercado del trabajo, escuelas, Estados y corporaciones, (DiMaggio y Powell, 1999). En el caso del mercado de valores se ha establecido llegar a una estructura empresarial a través del proceso de formalización de las empresas que ya cotizan en el mercado de valores, las tres etapas a institucionalizarse que pueden verse en la Tabla 2, son:

Etapa 1. Empresas pequeñas o medianas bajo la figura de sociedad anónima que buscan fuentes alternativas de financiamiento por medio del mercado de capitales frente a las tradicionales del mercado de dinero. Estas empresas que ya cumplen con estándares conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), deben adoptar algunos estándares de gobierno corporativo y avanzar en su proceso de profesionalización conforme lo señala la figura de la SAPI definida en la LMV, (Cuevas, 2008).

Etapa 2. En esta etapa se ubican empresas medianas no listadas en el mercado de valores que cuentan con estructuras organizacionales más desarrolladas y que en el mediano plazo están dispuestas a realizar una oferta pública para obtener financiamiento en el mercado de valores del país. Aún no cuentan con la totalidad de los estándares de gobierno corporativo que se establece para empresas que cotizan en el mercado de valores, pero están comprometidas a cumplir con la totalidad de dichos estándares en un plazo definido por la LMV una vez adoptando la figura SAPIB, (Contreras, 2008).

Etapa 3. Empresas que comprenden grandes y medianas empresas bajo la figura de SAPIB y se transforman en SAB y que se encuentran listadas en algún mercado de valores cumpliendo con todos los estándares de gobierno corporativo que se señalan en la LMV. Aun cuando estas empresas cumplen con los estándares de gobierno corporativo llevan a cabo procesos de mejora continua para seguir alineados a los estándares conforme a mejores prácticas establecidas a nivel internacional, (Contreras, 2008).

De acuerdo a lo descrito en cada una de las etapas anteriores, se entiende por empresas en transición al mercado bursátil a todas aquéllas que se ubiquen en la segunda etapa de transición. Las empresas entendidas en estos términos han adoptado la figura de la SAPIB y deberá llevar a cabo un proceso de adopción, con determinadas provisiones, de las prácticas de gobierno corporativo exigibles a las empresas públicas conforme al plazo establecido en la LMV y con la finalidad de colocar una oferta pública en dicho mercado una vez que hayan cumplido con la totalidad de los estándares bajo esta ley.

Tabla 2: Requisitos o Pasos por Etapa de Institucionalización

Etapa 1	
Equipo Profesional	Consejo de Administración. Comité de Auditoría
Transparencia	Revelación de información en base a: Principio de relevancia (divulgación de toda información cualitativa y cuantitativa cuya importancia afecte la evaluación y toma de decisiones).
Etapa 2	
Equipo Profesional	Consejo de Administración con al menos un consejero independiente. Comité de prácticas societarias presidido por un consejero independiente.
Transparencia	Revelación de información en base a: Principio de relevancia. Prospecto (incluye el programa de adopción progresiva del régimen de Sociedad Anónima Bursátil). Reporte anual simplificado. Estados Financieros anuales auditados. Estados financieros trimestrales sin anexos.
Etapa 3	
Equipo Profesional	Consejo de Administración con al menos 25% de consejeros independientes. Comités de consejeros independientes desempeñando las funciones de prácticas societarias y auditoría. Desaparece el comisario y sus funciones y responsabilidad se transfieren al consejo, comités y auditor externo.
Transparencia	Revelación de información en base a: Principio de relevancia. Prospecto. Reporte anual simplificado. Estados Financieros anuales auditados. Estados financieros trimestrales sin anexos. En esta etapa la empresa se convierte en empresa pública, por la razón de cotizar en la BMV más no por la procedencia de su capital.
Intermediario	La intermediación en el mercado de valores sólo se podrá realizar por las entidades que al efecto han sido autorizadas por la ley, es decir, las casas de bolsa, las instituciones de crédito, las sociedades operadoras de sociedades de inversión y administradoras de fondos para el retiro y la sociedades distribuidoras de acciones de sociedades de inversión y entidades financieras autorizadas. Los intermediarios bursátiles que contempla la LMV son los que realizan operaciones de intermediación directa con el público son las casas de bolsa.
Calificación	Las empresas calificadoras de valores tienen la finalidad de ayudar al inversionista a medir el riesgo asociado con los diferentes títulos-valor que se negocian en los mercados de valores. Son empresas independientes a la BMV y de las empresas emisoras. Bajo el rubro de "Calidad crediticia" las calificadoras valoran la experiencia e historial de la empresa, sus políticas operativas, los controles internos y toma de riesgos, la congruencia de la cartera con respecto al prospecto, así como, la calidad de los activos que la componen. Cada calificadora tiene su propia escala, pero todas se relacionan con una escala homogénea convenida entre las propias calificadoras.

En esta Tabla 2, se describen las tres etapas que evidencian el proceso de institucionalización bursátil, una vez que cada y una de las acciones se ha llevado a cabo y en las que cada empresa ha participado de manera tal que es difícil apartarse de ese comportamiento. Se dice que las acciones se han institucionalizado cuando siguen la misma trayectoria de comportamiento los integrantes formando entre todos un modelo de formalización. Los cuatro aspectos que las empresas deben cumplir para completar el proceso de formalización, en la primera columna se muestra el aspecto y en la segunda el grado de avance de la empresa que debe llevar en cada etapa.

Pero no es suficiente sino que además deben cubrir con una temporalidad por lo que a cada aspecto se le suman los años en el mercado para cubrir el aspecto y que se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3: Temporalidad de los Requisitos de Formalización

Requisitos o pasos por etapa	Etapas de la empresa	Temporalidad
Equipo Profesional	Surgimiento	Institucionalización
Transparencia	SAPI	Indefinida
Intermediario	SAPIB	3 años a partir de la fechas de inscripción en el registro, para cumplir con reglas del plan de transferencia.
Calificación	SAB	Indefinida. Lista para cotizar

En esta Tabla 3, puede observarse la correspondencia entre las etapas de institucionalización bursátil de la empresa y la consolidación en su estructura financiera. En la primera columna se muestran los pasos que se cumplen por etapa de formalización: la transparencia, el acuerdo con un intermediario y por último la calificación que es un certificado que les permite cotizar. En la segunda columna se muestra el tipo de empresa que se tiene al cubrir los requisitos y en la tercera la temporalidad para cada una de las etapas. Es hasta la última etapa que la empresa está lista para cotizar.

Estas son las acciones que deben de llevar a cabo la empresa, pero el proceso de formalización involucra además la manera en la que estas acciones se institucionalizan al interior de la empresa por sus integrantes, por lo que a continuación se desarrolla el proceso de institucionalización como método de análisis y se plantea la forma de hallar las probabilidades que determinen el acceso al mercado bursátil.

El proceso de institucionalización, se ubica dentro del nuevo institucionalismo en la teoría de la organización y es tomado de referencia para determinar la probabilidad de formalización de 16 Pymes en Cancún Quintana Roo. Este proceso rechaza los modelos del actor-racional, sus estudios tienden a enfocarse en la figura institucional de la sociología: las estructuras y los procesos organizacionales que abarcan toda la industria. La vida organizada puede explicarse con un planteamiento que localiza la persistencia de las prácticas tanto en su calidad dada por sentado como en su reproducción en estructuras que en cierta medida se sostienen a sí mismas (Zucker, en Dimaggio y Powell, 1999)

Este enfoque neo institucionalista tiene cuatro herramientas de análisis, según Perlman y Bruce, (2006): El isomorfismo institucional, ya sea coercitivo o mimético; decoupling; procesos de cambio institucional y procesos de Institucionalización. Los procesos institucionalizados, definen 'lo que tiene significado y las acciones que son posibles', (Zucker, en Dimaggio y Powell 1999:2). La institucionalización, enfatiza la manera en la que actores siguen guiones institucionales existentes, basado en la tradición fenomenológica, para explicar un proceso entre actores y organizaciones. En la aplicación de este caso tomaremos el proceso organizacional construido por la estructura de la LMV y social para la formalización de 16 empresas.

En el siguiente apartado se describe el proceso de institucionalización para este trabajo, a través de sus tres niveles secuenciales: habituación, objetivación y sedimentación, bajo la propuesta de Tolber y Zucker, desde la estructura empresarial. Bajo el supuesto de que algunos patrones de comportamiento social están más sujetos que otros a evaluaciones críticas, modificación y eliminaciones, formando un proceso secuencial de institucionalización en tres niveles.

La habituación. Este nivel involucra la generación de nuevos acuerdos estructurales en respuesta a un problema organizacional específico. Con este paso se inicia la institucionalización y abre un campo de caracterizaciones a un grupo específico de actores, que se comparen y son accesibles a todos sus integrantes. Cuando dos interactúan se producirán tipificaciones con suma rapidez, en el curso de su interacción estas tipificaciones se expresarán en pautas específicas de comportamiento que cada uno habituará en papeles o "roles", la institucionalización estará en vías de construcción, (Berger, 1979). Este proceso resulta dentro de estructuras que pueden ser clasificadas en etapas de pre-institucionalización, con el proceso de adopción de una estructura organizacional, puede haber muchos adoptadores de la

estructura, posiblemente organizaciones interconectadas enfrentando circunstancias similares. Es lo que ocurre con las tres etapas estructurales, SAPI, SAPIB y SAB. Las autoras descubren que bajo la misma estructura aparente hay diversidad de oficinas y políticas limitado a un subconjunto de organizaciones. Es el caso con las Pymes, aunque son formadas de manera independiente para acceder al financiamiento bursátil serán normadas bajo una misma ley, cada una toma medios que transforman su estructura, (Zucker y Tolber, 1996).

La objetivación. Es el movimiento hacia un estatus más permanente y generalizado que acompaña la difusión de la estructura. Involucra el desarrollo de algunos grados de consenso social entre tomadores de decisiones organizacionales concerniente al valor de una estructura y el incremento de adopción por organizaciones sobre la base de ese consenso. Tales consensos pueden emerger hacia dos diferentes mecanismos aunque no necesariamente relacionados. En esta etapa los adoptadores son heterogéneos y tendrán un poder de predicción relativamente limitado dependiendo de sus características específicas comparadas con las organizaciones que fueron previamente identificadas con la adopción de la estructura. El ímpetu de difusión cambia de una simple imitación a una base más normativa reflejando teorización de estructuras implícitas o explicitas. Su desenvolvimiento lleva a la tercera etapa de la institucionalización.

La Sedimentación. La institucionalización completa involucra la sedimentación, un proceso que fundamentalmente descansa sobre la continuidad de la estructura y especialmente sobre su sobrevivencia a través de generaciones de miembros. Es caracterizada tanto por la apertura virtualmente completa a través de la apropiación de un grupo de actores como por la perpetuación de las estructuras sobre un largo período de tiempo. Esto implica amplitud y profundidad de las dimensiones de la estructura. La identificación de factores que afectan la extensión de difusión y la retención de largo plazo de la estructura es la clave para entender el proceso de sedimentación. Para que el proceso de formalización bursátil se haya institucionalizado debe sedimentarse con las prácticas de los integrantes de Pymes que adopten la formalización. Consideramos que para la sedimentación de una Pyme las prácticas de gobierno corporativo antes descritas tienen que reproducirse y al menos tener el relevo de una generación. Dada la edad de estas empresas, apenas están en la etapa de habituación, por lo que este estudio describirá las acciones iniciales de bursatilización y la probabilidad de permanencia y entrada al mercado bursátil.

METODOLOGÍA

En este aparatado se muestra la relación entre las acciones descritas que realizan las empresas, las etapas de institucionalización por las que pasan para su formalización y el tipo de empresa que la normatividad

establece. El caso de estudio estuvo formado por 16 empresas, ubicadas en la ciudad de Cancún, Quintana Roo, en México. Se seleccionaron en la base de datos del SIEM, que es el Sistema de Empresas Mexicana, con información del año 2013. El levantamiento de información se realizó durante 5 semanas, la captura de información y análisis requirió de 5 semanas adicionales, teniendo que el periodo de análisis del estudio presentado se llevó a cabo en 10 semanas en los meses de agosto, septiembre y octubre de 2013. Por lo anterior se puede plantear el modelo de formalización para que se incorporen empresas a la BMV, estas relaciones se describen en la Tabla 4.

Cuando los integrantes de una empresa toman las estructuras del mercado al que pertenecen, lo hacen de manera paulatina siguiendo acciones que corresponden a cada etapa de formalización y dependen de dos eventos: Los involucrados en la formalización (P_1) y la temporalidad (P_2), en el mercado. Para cada uno de estos eventos se asocia una probabilidad de ocurrencia: P_1 y P_2, respectivamente que se promedian para obtener la probabilidad total (P_t): Aquí se desarrolla el proceso de institucionalización por considerarlo una guía hacia la formalización de empresas en busca de acceso al mercado bursátil.

Los procesos de institucionalización han sido usados en diferentes campos de conocimiento, Fernández-Esquinas, Manuel *et al*, (2011), lo usaron para entender las circunstancias sociales y políticas que dan lugar a que una institución se constituya como forma de gobierno de especial trascendencia en la configuración del sistema público, lo que se institucionaliza es el proceso de evaluación y descubre la razón de la estructura que adopta. El enfoque institucional constriñe los comportamientos individuales y colectivos que al llevar elementos cognitivos y normativos a la práctica crean las instituciones. Este tipo de exigencias son posibles bajo la definición que da Todeva, (1998) de instituciones como establecimientos organizacionales que involucran una parte del desarrollo de la sociedad, también son reglas y procedimientos sociales que restringen el comportamiento humano.

Tabla 4: Proceso de Formalización para Pymes

	Etapa 1 **Habitualización**	**Etapa 2** **Objetivación**	**Etapa 3** **Sedimentación**
ACCIONES	Empresas con estándares conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM). Adoptar los estándares de gobierno corporativo y avanzar en su proceso de profesionalización conforme lo señala la figura de la SAPI definida en la LMV.	Empresas medianas no listadas en el mercado de valores con estructuras organizacionales desarrolladas. Realizar en el mediano plazo una oferta pública para obtener financiamiento en el mercado de valores. No cuentan con la totalidad de los estándares de gobierno corporativo que se establece para empresas que cotizan en el mercado de valores. Cumplir con la totalidad de los estándares en un plazo definido por la LMV una vez adoptando la figura SAPIB.	Empresas grandes y medianas bajo la figura de SAPIB y que se transforman en SAB. Se encuentran listadas en algún mercado de valores cumpliendo con todos los estándares de gobierno corporativo que se señalan en la LMV. Llevar a cabo procesos de mejora continua para seguir alineados a los estándares conforme a mejores prácticas establecidas a nivel internacional.
	⇩ SAPI	⇩ SAPIB	⇩ SAB

En esta Tabla 4, puede observarse como cada etapa de institucionalización: la habitualización, la objetivación y la sedimentación; corresponde a una etapa de formalización que arroja un tipo determinado de empresa: SAPI, SAPIB y SAB; proporcionando una estructura empresarial diferente. Dentro de cada columna se describen las acciones que las empresas llevan a cabo para estar en cada una de las etapas. Si las empresas llegan a la tercera etapa tendrá una estructura tipo SAB y se dice que las acciones que llevan a cabo se han institucionalizado. El proceso de formalización asegura que las acciones que se han institucionalizado serán difíciles de erradicar y que continuará en el mercado de valores.

Con esta misma lógica Colyvas y Powell (2006), ilustran a través de un proceso de construcción institucional la evaluación sistemática de las prácticas organizacionales, el resultado que presentan es una categorización del cambio institucional como bajo, mediano y alto. En Barrera, (2008) los procesos de institucionalización son usados como marco de autonomía y acción, para establecer determinantes, componentes y la propia dinámica organizacional. Por su parte Méric, (2008); establece cómo los modos de acción de estos procesos pueden generar estabilidad. La institucionalización permite conocer los procesos y saber cómo se adapta una organización y cambia, los comportamientos regulares se incrustan en la práctica como modalidades específicas de acción manteniendo permanentes los procesos, es por eso que en este artículo se establece el supuesto de que si las empresas han estado mucho tiempo con una dinámica hay una probabilidad muy baja de que cambien su rumbo de acción.

La institución como proceso encuentra su sustento teórico en Lourau, (1975), muestra la institucionalización, como el momento de reconstrucción institucional de cambio y se centra en el componente endógeno, en las fuerzas y agentes internos. Con este antecedente se han usado los supuestos para establecer diversas formas de abordar una investigación y tratar de resolver un problema teórico tanto de manera cuantitativa como cualitativa. Cualitativamente se explica la realización de actividades más allá de la racionalidad económica, la simbólica. El institucionalismo explica el porqué de ciertas acciones se llevan a cabo solo porque sí, Velázquez (2011).

El proceso de institucionalización y su implantación es presentado por el BID, (2012) a través de un modelo teórico que amplía el espacio de acciones factibles y permite ver el proceso de manera endógena en las instituciones. Presenta resultados cuantitativos que muestra los grados de institucionalización. Calculan la probabilidad de institucionalización y asignan baja y alta institucionalización y su participación de acuerdo al resultado. En este documento estos resultados probabilísticos son usados de manera análoga entre participación y acceso y entre institucionalización política e institucionalización bursátil a la que denominamos formalización del proceso. También se toma como referencia la descripción del proceso de institucionalización de Silimperi, (2002); que a partir de un estado de pre conocimiento, establece cuatro fases del proceso (conciencia, experiencial, expansión y consolidación) y que culmina en un estado de madurez. Que en este caso es tomado como sedimentación. Una aproximación de este proceso es presentada por Cantero, (2010) que presenta un modelo de institucionalización de procesos para mostrar como las organizaciones adquieren una estructura formal con mecanismos informales, prácticas cotidianas, con confianza y buena fe.

Cálculo de Probabilidades

Para calcular la probabilidad total de ocurrencia de formalización se usa la siguiente fórmula 1, se obtiene del promedio de las probabilidades *(P_t)*; tanto de los supuestos de formalización *(P_1)*, como de incidencia en el tiempo *(P_2)*,

$$P_t = \frac{(P_1 + P_2)}{2} \quad (1)$$

Variables utilizadas:

P_t, probabilidad total
P_1, probabilidad de formalización. Probabilidad de que una empresa cotice en la BMV
P_2, Probabilidad de acuerdo al tiempo de que una empresa cumpla con las actividades de formalización

Para que pueda calcularse esta fórmula se requiere obtener las probabilidades de formalización y de temporalidad. La P_1, halla la probabilidad simple de ocurrencia que una empresa cotice en la BMV (formalización),

$$P_1 = \frac{a}{B} \quad (2)$$

Variables utilizadas:

P_1, probabilidad de formalización. Probabilidad de que una empresa cotice en la BMV a partir de aspectos de formalización. Hay cuatro eventos asociados a la entrada de empresa y la probabilidad se calcula dividiendo el número de pasos con los que cuenta entre el total que son 4: equipo de profesional (0.25), transparencia (0.25), intermediario (0.25) y certificación (0.25).

B, Número total de 4 eventos con probabilidad de 1, indica formalización en el mercado de valores
a, número de casos favorables. Número de aspectos que la empresa lleva a cabo (de 1 hasta 4),

Para calcular la probabilidad de temporalidad, P_2**.** Se asigna la probabilidad como un factor de temporalidad, existen tres niveles: Alto, de 8 a 15 años; medio de 16 a 23 años y bajo de 24 a 31 años. Si la empresa lleva muchos años en el mercado, según los supuestos de institucionalización, será bajo (0.30) y así para los demás, medio para las empresas que están en rango medio (0.50) y alto (0.80) para las que tienen pocos años por considerar que pueden cambiar sus planes desde el principio y crecer en el largo

plazo. Estos argumentos están basados en que según la institucionalización, cuanto más años tenga una empresa en el mercado, será más difícil de cambiar sus prácticas para cotizar en el mercado.

RESULTADOS

Las preguntas guía del proceso de formalización fueron utilizadas para ubicar la probabilidad de que cada una de las 16 empresas llegue a una etapa de formalización. El propósito es ver la probabilidad de cotizar en la BMV bajo la nueva LMV de las 16 Pymes. Se puede agrupar la información de la siguiente manera en la Tabla 5.

Tabla 5: Pasos de Formalización del Proceso de Institucionalización

Empresa	Pasos de formalización con los que cuenta			
	Equipo Profesional	Transparencia	Intermediario	Calificación
1	(Si) E1	(Si)E1, (Si)E2	(NO)	(NO)
2	(Si) E1	(Si)E1	(NO)	(NO)
3	(Si) E1	(Si)E1, (Si)E2	(NO)	(NO)
4	(Si) E1	(Si)E1, (Si)E2	(NO)	(NO)
5	(Si) E1	(Si)E1, (Si)E2	(NO)	(NO)
6	(Si) E1	(Si)E1	(NO)	(NO)
7	(Si) E1	(Si)E1, (Si)E2	(NO)	(NO)
8	(Si) E1	(Si)E1, (Si)E2	(NO)	(NO)
9	(Si) E1	(Si)E1, (Si)E2	(NO)	(NO)
10	(Si) E1	(Si)E1, (Si)E2	(NO)	(NO)
11	(Si) E1	(Si)E1, (Si)E2	(NO)	(NO)
12	(Si) E1	(Si)E1, (Si)E2	(NO)	(NO)
13	(Si) E1	(Si)E1, (Si)E2	(NO)	(NO)
14	(Si) E1	(Si)E1, (Si)E2	(NO)	(NO)
15	(Si) E1	(Si)E1, (Si)E2	(NO)	(NO)
16	(Si) E1	(Si)E1, (Si)E2	(NO)	(NO)

En la Tabla 5, pueden verse los resultados de que cada una de las 16 empresas estudiadas en Cancún llegue a un proceso de formalización, cada una contempla los cuatro aspectos que deben cubrir en el tiempo establecido y la ocurrencia que tienen, (Si) para las acciones que ya llevan a cabo, (No) para las que no han conseguido. Todas las que han sido encuestadas cuentan con un equipo profesional y casi todas además exhiben transparencia en sus procesos de trabajo y de información contable y financiera. Ninguna de ellas ha establecido acuerdos con intermediarias y tampoco cotiza en la Bolsa porque el tiempo no se los ha permitido desde que la Ley entró en vigencia.
(Si)E1 = Cumple con los requisitos de la etapa 1, (Si)E2 = Cumple con los requisitos de la etapa 2, (Si)E3 = Cumple con los requisitos de la etapa 3, (NO) = No cumple

Tabla 6: Resultado del Análisis

Empresa	Etapa en la que se encuentra	Probabilidad de formalización (P_1)	Tiempo en el mercado (t)	Probabilidad de temporalidad (P_2)	Probabilidad Total (P_t)
1	Etapa 1 Habitualización	0.50	9	0.80	0.65
2	Etapa 1 Habitualización	0.25	23	0.50	0.38
3	Etapa 1 Habitualización	0.50	24	0.30	0.40
4	Etapa 1 Habitualización	.050	30	0.50	0.28
5	Etapa 1 Habitualización	.050	20	0.50	0.28
6	Etapa 1 Habitualización	0.25	23	0.50	0.38
7	Etapa 1 Habitualización	0.50	20	0.50	0.50
8	Etapa 1 Habitualización	0.50	31	0.30	0.40
9	Etapa 1 Habitualización	0.50	22	0.50	0.50
10	Etapa 1 Habitualización	0.50	31	0.30	0.40
11	Etapa 1 Habitualización	0.50	18	0.50	0.50
12	Etapa 1 Habitualización	0.50	21	0.50	0.50
13	Etapa 1 Habitualización	0.50	21	0.50	0.50
14	Etapa 1 Habitualización	0.50	8	0.80	0.65
15	Etapa 1 Habitualización	0.50	30	0.30	0.40
16	Etapa 1 Habitualización	0.50	14	0.80	0.65

En esta Tabla 6, se muestran las probabilidades de cotizar en la BMV de las 16 empresas estudiadas. En la segunda columna se muestra la etapa de institucionalización en la que se encuentra la empresa, de acuerdo al tiempo que lleva en el mercado. De acuerdo a esta información, se le asigna una probabilidad de formalización y otra de temporalidad, bajo los supuestos institucionales. Las probabilidades para cada empresa promedio de ocurrencia de formalización pueden observarse en la última columna.

Del total de las 16 empresas estudiadas, dos tienen la probabilidad más alta de ocurrencia de entrar a la BMV con el 65% y esto puede verse, sobre todo en que cubren con un plan diseñado a largo plazo en los pocos años que llevan en el mercado. Por el lado de las menos probables se encuentran dos con un poco más del 20 % de probabilidad y esto se debe a que son las empresas que llevan años en el mercado y no han logrado cubrir más aspectos de formalización, debido a la estructura no institucionalizada.

CONCLUSIONES

Sobre los aspectos de la estructura organizacional, puede concluirse que para tener acceso al financiamiento bursátil las pymes en Cancún deben adoptar mejores prácticas de gobierno corporativo para lo que deben transitar a un modelo estructural formal, inicia con la formación de una Sociedad Anónima Promotora de Inversión, pasa a una segunda etapa como Promotora de inversión Bursátil hasta que se sedimenta como una Sociedad Anónima Bursátil, para esto se requiere por lo menos de nueve años. En el modelo de formalización desarrollado encontramos que cuando una empresa tiene mucho tiempo en el mercado, sin cotizar en la bolsa es poco probable que lo haga siguiendo las prácticas ya institucionalizadas.

El proceso de formalización definido en el modelo contempla tres etapas y en cada una de ellas las empresas consolidan su estructura organizacional, estas etapas no se adquieren por mandato, contempla las acciones inerciales de los integrantes que se vuelven prácticas por lo que aquellas empresas que inician con procesos formales transparente tienen una probabilidad mayor de entrar al mercado bursátil en menor tiempo que las ya establecidas. Aunque los procesos de institucionalización han sido estudiados y arrojan resultados sobre estructuras de empresas, no han sido usados sobre cambios al interior o para observar la inercia de las acciones sólo se estudia la parte mimética sobre las estructuras que adoptan. En este documento tratamos de mostrar que cuando estas estructuras son tomadas del entorno, pueden hacer adaptaciones particulares pero llegar a los mismos resultados, como en el caso de la LMV.

La pertinencia de bursatilización, conviene considerar la baja probabilidad que tiene una empresa para tomar la estructura que lleve a la formalización bursátil, cuando lleva muchos años en el mercado, en este sentido los tomadores de decisiones pueden optar por hacer cambios que modifiquen primero las acciones de los integrantes y que éstas acciones consoliden la estructura de la organización. Percepción de los empresarios sobre el mercado bursátil, proceso de institucionalización apenas va en la etapa de habitualización ya que la estructura aún no se ha consolidado, si las empresas logran adoptar esta estructura de manera natural, a través de sus prácticas, podrán pasar a la objetivación y al hacerlo recurrente a la sedimentación. Por lo tanto podemos concluir que la LMV es un disparador y no se ha institucionalizado. Bajo este modelo de formalización a medida que inicie actividades con la estructura que plantea la normativa, será más fácil acceder al financiamiento bursátil.

Las empresas del municipio de Benito Juárez, Quintana Roo no están accediendo al mercado bursátil y existe una baja probabilidad de que lo hagan, a medida que permanecen más tiempo en el mercado. Las empresas con 30 años o más de operación, presentan una baja probabilidad de transitar a otra etapa del proceso de institucionalización, porque las prácticas empresariales que con su experiencia han desarrollado, presentan un obstáculo a la dirección de la empresa al realizar los cambios necesarios para su transición, mientras que las empresas con hasta 15 años de operación presentan una alta probabilidad de llevar a cabo la transición por no ejercer prácticas empresariales consolidadas, facilitando la toma de decisión y aplicando mejoras para transitar como lo considera el proceso de institucionalización.

REFERENCIA

Adam, J. (2009). Análisis Bursátil. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Ayala, G. & Becerril, B. (2011). Finanzas Bursátiles. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Banco Interamericano de Desarrollo, (2012). "Institucionalización de las instituciones políticas y su impacto sobre las políticas públicas". Departamento de investigación y economista jefe. BID & Universidad de San Andrés. Documento de trabajo # IDB- WP- 287. Enero

Barrera, Elsy (2008) "Una perspectiva analítica para transformar los procesos de institucionalización organizacional", *Reflexión Política*, Vol. 10 Núm. 19, junio pp. 148-163.

Perlman, Bruce y Juan de Dios Pineda, coordinadores (2006) "Nuevo institucionalismo e institucionalidad en México" Universidad Autónoma del Estado de México, 2ª. Ed., México

Bursátiles, A.M. (2007) Cinco claves para entender la nueva Ley del Mercado de Valores. México. Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles.

Cantero, Marcos (2010) "Processes of Institutionalization. A Proposal for a Model of the Mexican Case" *International Journal of Knowledge, Culture and change Management,* Vol. 5, Issue 3, pp 59-70

Colyvas J. & Powell W (2006) "Roads to institutionalization: the remarking of boundaries between public and private science". Research In Organizational Behavior, Vol. 27.

Contreras, S.; Covarrubias, A. y Cuevas, K. (2008). Gobierno corporativo de la empresa en transición al mercado bursátil. México. Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo. A.C.

Cruz, G. (2006). La nueva Ley del Mercado de Valores. Análisis ejecutivo y aspectos relevantes de gobierno corporativo. México. Deloitte.

De la Rosa, T. (2013). "BMV Una opción para crecer de fuerzas básicas a ligas mayores". En Ejecutivos de finanzas el poder de los negocios, núm.124, p.30-33

Díaz, A. y Aguilera, V. (2013). Introducción al mercado bursátil. Invierta en la bolsa de valores. McGrawHill. México.

DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell, (1999). "Introducción", en *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional* (DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell, compiladores); Fondo de Cultura Económica, México

El Economista, diario (edición del 7 de julio de 2011). México, p.14"Las Pymes acudirán a la bolsa" (2011, julio 7). *El Economista*, p.14

Fernández-Esquinas, Manuel; *et al*, (2011) "Evaluación y política científica en España: el origen y la implantación de las prácticas de evaluación científica en el sistema público de I+D 1975-1994", *Innovación tecnológica, conocimiento científico y cambio social* Ed. Teresa González de la Fe, Antonio López Peláez. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

García S.A. (2001). Fundamentos teóricos de la Bursatilización; en Financiamiento alterno para el Campo Mexicano (págs.79-91) México. Universidad Anáhuac del Sur.

Lourau, René, (1975) "El análisis institucional". Amorrortu Editores. Buenos Aires, Argentina.

Méric (2008) "Practices and dynamics of immobility: The institutionalized control of induction in consultancy", Society and Business Review, Vol. 3 Iss:1, pp. 6-22.

Ramírez, R. (2005). Financiamiento Bursátil de las Pequeñas y Medianas Empresas en México". México. Comercio Exterior. pp.308-314

Reyes, G.C. (2006). La Nueva Ley del Mercados de Valores. Análisis ejecutivo y aspectos relevantes de gobierno corporativo. México. Deloitte.

Silimperi, Diana et al, (2002). "A framework for institutionalizing Quality Assurance", *international Journal for Quality in Health Care*. Vol. 14 Supplement I: 67-73.

Todeva, Emanuela (1998) "Institutionalisation of management practices and transfer of management know-How", *The Thorsten Veblen Conference on Institutional Analysis of the Economy Today*. Norwegian School of Management. Oslo, june.

Zucker, Lynne G, y Pamela S. Tolbert, 1983 (1996) Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935 en *Administrative Science Quarterly* Volume 28 Issue 1,b *Administrative Science Quarterly*. Cornell University

Valores, B.M. (2007). Ley del Mercado de Valores. Recuperado el 10 de diciembre de 2012. Bolsa Mexicana de Valores: http://www.bmv.com.mx

Velázquez, Francisco (2011). "Institucionalización de racionalidades en una industria cultural: la tauromaquia en México", *Gestión y Estrategia*, núm. 40, julio/diciembre.

BIOGRAFÍAS

Abelardo Castillo Galeana. Doctor en Dirección y Finanzas por la UPAEP. Profesor Investigador en la Universidad del Caribe, de Economía y Negocios. acastillo@ucaribe.edu.mx

Rosiluz Ceballos Povedano. Estudiante del doctorado en Estudios Organizacionales de la UAM-I. Profesora Investigadora de la Universidad del Caribe, de Economía y Negocios. rosiluzc@gmail.com

Revista Global de Negocios
Vol. 2, No. 4, 2014, pp. 71-80
ISSN: 2328-4641 (print)
ISSN: 2328-4668 (online)

IBFR
www.theIBFR.org

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS UNIDADES DE VENTA DE LAS TIENDAS DEL ISSSTE DEL MUNICIPIO DE DURANGO

Jesús Guillermo Sotelo Asef, Universidad Juárez del Estado de Durango
Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez del Estado de Durango
Delia Arrieta Díaz, Universidad Juárez del Estado de Durango
Selene Berenice Cupich Flores, Universidad Juárez del Estado de Durango
José Alberto Bustamante Curiel, Universidad Juárez del Estado de Durango

RESUMEN

El clima organizacional es un tema de gran importancia en las organizaciones, ya que contribuye al logro de los objetivos en una organización. Evaluando el clima organizacional se puede conocer cuál es la percepción que tienen los trabajadores sobre la entidad en la que laboran. Los objetivos de la presente son evaluar las dimensiones del clima organizacional: estructura, recompensa, relaciones e identidad, en las unidades de venta de las tiendas del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) del municipio de Durango, e identificar cuales la dimensión mejor evaluada, cual resulta con menor aceptación, que unidad de venta percibe mejor el clima organizacional y que correlación tienen las dimensiones entre sí. La investigación es de tipo descriptivo, se entrevistó al total de la población de las unidades de venta, en todos sus niveles. Se concluye que los trabajadores en las dimensiones evaluadas perciben de manera positiva cada una de ellas, así mismo la dimensión mejor evaluada es la dimensión de identidad y la de menor aceptación pero no negativa es la de relaciones. La unidad de venta que mejor percibe el clima organizacional es la no. 2, y por último se concluye que las dimensiones entre sí tienen un alto grado de correlación.

PALABRAS CLAVE: Clima Organizacional, Estructura, Recompensa, Relaciones, Identidad

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE SELLING UNITS STORES OF THE ISSSTE IN DURANGO CITY

ABSTRACT

The organizational climate is a topic of great importance in organizations, as it contributes to the achievement of objectives in an organization. In assessing the organizational climate, we can get to know what the worker´s perception is about the organization in which they work. The objective of this study is to assess the organizational climate dimensions: structure, rewards, relationships and identity in the selling units stores of the Institute of Security and Social Services for State Workers(ISSSTE) in the city of Durango. Also, identify which dimension is better evaluated, which one has less acceptance, which selling unit perceives a better organizational climate, and the correlation with each other dimensions. This research is descriptive, the total population of selling units were interviewed at all levels. We conclude that workers perceive each evaluated dimension positively; also, the highest evaluation is the dimension of identity, and the lower acceptance dimension, but not negative, is relationships. The selling unit that perceives a better organizational climate is no.2. Finally, we can conclude that the dimensions together have a high degree of correlation.

JEL: M12

KEY WORDS: Organizational Climate, Structure, Rewards, Relationships, Identity

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a diversas complejidades por la competencia que existe entre las mismas, por tal motivo es necesario que mantengan un clima organizacional positivo debido a que las relaciones humanas y el ambiente laboral son de gran importancia para alcanzar un buen nivel de desempeño en los trabajadores y de esta manera lograr los objetivos organizacionales. El clima organizacional es un tema importante dentro de las entidades por que se refiere a la percepción que tienen los trabajadores sobre las relaciones interpersonales, y el ambiente en el trabajo, esto por consecuencia influye en el logro de las metas de las organizaciones como lo es el caso de las unidades de venta de las tiendas del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) en el municipio de Durango.

Goncalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo. Ahora bien, quien intente intervenir en una organización para mejorar el clima de la misma, debe partir de que es un constructo o concepto que utilizamos para referirnos de diferentes dimensiones de la organización. Es sobre esas dimensiones sobre las que deberemos dirigir nuestra intervención para mejorar el clima (Gairín, 1996). En el contexto actual de las organizaciones, se le ha dado preferencia a la gestión del clima organizacional como una variable indispensable al momento de sortear los elementos del medio ambiente y el diseño de estrategias, tomando en consideración el comportamiento del individuo y su interacción, debido a ello es importante en esta investigación resaltar el beneficio de evaluar el clima organizacional apropiadamente ya que puede ayudar a lograr de mejor manera los objetivos de la organización. El objetivo en este trabajo es analizar el clima organizacional en las unidades de venta de tiendas del ISSSTE del Municipio de Durango.

El resto de esta investigación se organiza de la siguiente manera: se inicia con la revisión de literatura relacionada con el clima organizacional y sus dimensiones, después, en la sección de metodología se incluye, el diseño y tipo de investigación, la población, el instrumento de medición así como la confiabilidad del instrumento. En la sección de resultados se muestra una síntesis de la información estadística que se obtiene de las dimensiones evaluadas que son; estructura, recompensa, relaciones e identidad, así como también los resultados de la correlación entre las dimensiones evaluadas. Finalmente se presentan las conclusiones.

REVISIÓN LITERARIA

De acuerdo con Brunet (2004) el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial, por Germman, en el año de 1960. Denison (1991) menciona que la expresión de clima organizacional también se encuentra en las investigaciones realizadas por, Halpin y Croft (1963), Litwin y Stringer (1968), Tiagiuri y Litwin (1968), Likert (1967).Al respecto se menciona que no es un concepto reciente, ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Tagiuriy Litwin (1968) expresan que "El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que; (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización". Martín y Colbs. (1999) mencionan que:" El término clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una

mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos". Al respecto Gairín (1996) argumenta que las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo.

De acuerdo con Chiavenato (2001) "el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento". Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución. Como lo manifiestan Navarro y García (2007) el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional; es decir si los integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo obedece a las percepciones de los mismos. Cuando suelen valorarlo como adecuado, cálido o positivo, es porque consideran que éste permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma. Litwin y Stinger (1968) reflexionaron sobre el tema, considerando que el contexto y la estructura de una organización influyen en el clima organizacional, y éste a su vez impacta en el comportamiento de sus miembros. Midiendo la percepción y la conducta de los trabajadores de una organización puede darse una retroalimentación que permita a la organización operar cambios que mejoren la satisfacción y desempeño de sus empleados. Consideran que en una organización a través de nueve dimensiones de las cuales se analizaran cuatro en el presente trabajo:

Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la institución y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

METODOLOGÍA

La presente investigación es de modalidad descriptiva porque indica el desempeño del personal consultado en la organización estudiada, partiendo de la revisión de las variables contenidas en el modelo de clima organizacional expuesto por Litwiny Stringer (1968). El diseño que se utilizó en esta investigación es el no experimental que en general se diferencia del experimental, en que las variables no se manipulan porque ya han sucedido Del Tronco (2005).La población objeto de estudio, queda definida por el total de los trabajadores y está constituida por 76 individuos, encuestados el primer trimestre del

año 2013, según la información obtenida de la gerencia de la organización objeto de estudio, se realizó un censo la Tabla 1.

Tabla1: Composición de la Población

Nº	Unidad de venta	Trabajadores
1	Semicentro comercial no. 79	27
2	Tienda no. 38	14
3	Bodega Superissste no. 226	35
	Población total	76

Composición de la población. La población objeto de estudio, queda definida por el total de los trabajadores y está constituida por 76 individuos, según la información obtenida de la gerencia de la organización objeto de estudio, encuestados el primer trimestre del año 2013.

Instrumento. El de medición busca recoger información de las dimensiones seleccionadas de Litwin y Stringer (1968), las cuales son estructura, relaciones, recompensa e identidad del clima organizacional para su descripción, a través de una serie de preguntas que pretenden identificar la percepción de los actores hacia el clima organizacional. El cuestionario quedó diseñado de la siguiente manera: Una primera sección que corresponde a la dimensión estructura, está compuesta por un total de 12 reactivos; la siguiente sección que es la dimensión de recompensa, por 5 reactivos; la sección de relaciones tiene 15 reactivos y por último la sección de identidad está integrada por 6 reactivos. Con la finalidad de analizar los datos, se utilizó la escala tipo Likert y a cada posible respuesta de cada reactivo se le asignó un valor numérico, para Muy De Acuerdo= 5, De Acuerdo= 4, Indiferente= 3, En Desacuerdo= 2 y Muy En Desacuerdo=1, (Ver anexo). El criterio de confiabilidad del instrumento, se determinó en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y toma valores entre 0 y 1que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Alfa de Cronbach 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 (Hernández, 2006). Se calculó el coeficiente de alfa de Cronbach donde se obtuvo una confiabilidad de 0.935

RESULTADOS

Dimensión Estructura

En esta dimensión los elementos que se evalúan, son la normatividad, las reglas, el orden, la cantidad de trámites, el ritmo de trabajo y el material necesario para realizar el trabajo, se muestra en el promedio general que el 82% de los trabajadores están de acuerdo o muy de acuerdo con la dimensión estructura. De la antigüedad de los trabajadores se percibe que la mayoría de ellos tienen más de cinco años trabajando en la organización por lo cual este porcentaje coincide con la estructura organizacional así como sus deberes y responsabilidades. De manera específica se puede observar que en la pregunta "considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas" se obtiene un porcentaje del 92% de manera positiva ya que contestaron de acuerdo o muy de acuerdo, y las preguntas que menor porcentaje obtuvieron fue la de "la cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas" con un 77% y la que "se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo" con un 76%, aun así no es un porcentaje negativo pero esto indica que los trabajadores necesitan que se les tome en cuenta sus consideraciones y establecer y diseñar mejor los registros de sus actividades.

Dimensión Recompensa

Con respecto a la dimensión recompensa que es definida como la percepción que se tiene acerca de lo adecuado de la recompensa que se recibe por la correcta realización de su trabajo, nos indica que el 70% de los trabajadores están de acuerdo en esta dimensión lo que quiere decir que, a la mayoría de los trabajadores les parece adecuado el mecanismo de recompensa en la organización. Y que respecto al jefe inmediato la mayoría está de acuerdo con que muestra interés en el resultado de las tareas y reconoce el esfuerzo de los trabajadores. Bajo este contexto, cabe destacar que las actitudes de recompensas y comportamiento del jefe inmediato hacia el personal propicia mayor compromiso del trabajador, así mismo los entrevistados están conformes con que la institución ha contribuido en su desarrollo profesional.

Dimensión Relaciones

En relación al comportamiento en esta dimensión donde los principales elementos evaluados son en primer término, la relación entre los trabajadores, y en segundo término, el liderazgo del jefe inmediato, por el hecho de que aquí se califica, sí el líder tiene capacidad para dirigir proyectos, motivar, sí es imparcial, sí hay respeto con los compañeros y brinda respaldo en las actividades encomendadas, la dimensión relaciones es la que consta de más interrogantes, y la que más peso tiene por el hecho de que, como se ha visto anteriormente el clima organizacional es el ambiente que se genera dentro de una organización, cabe mencionar que la mayoría de los entrevistados está de acuerdo o muy de acuerdo en las relaciones dentro de la organización ya que, el 43% de trabajadores están de acuerdo y al 24% muy de acuerdo esto nos dice que la mayoría de los trabajadores les interesa tener buena relación y buen espíritu de trabajo en equipo para apoyar a la organización. Respecto a las preguntas que tienen que ver con el jefe inmediato la mayoría afirma que este es claro en la asignación de tareas y existe apoyo y respaldo hacia los demás para la realización de las actividades laborales del personal. Resulta elemental señalar la importancia que tiene, el hecho de que gran parte de los entrevistados reconocen, la existencia de relaciones sociales amistosas, con la presencia de buena comunicación y apoyo entre los trabajadores. De aquí que la vinculación que existe entre un ambiente caracterizado por los elementos anteriormente mencionados, con un grato ambiente de trabajo que se refiere a que dicho ambiente ejerce una influencia directa en la conducta y comportamiento de sus miembros.

Dimensión Identidad

La dimensión con mejor evaluaciónes identidad, que se ha definido como el sentido de pertenencia a la organización, lo que significa que el individuo se reconoce como un integrante importante que contribuye en el logro de los objetivos institucionales y que en general tiene la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, en esta última dimensión, a través de los resultados que anteriormente se presentan, se evidencia que un 93% de los trabajadores, opino que aspectos como: “me siento parte de esta institución”, “me siento comprometido a presentar propuestas para mejorar mi trabajo”, “considero importante mi trabajo”, “la realización de mis actividades tiene un impacto en la institución y contribuye con el logro de los objetivos de la misma” así como, “disfruto en trabajar dentro de esta institución”, están bien determinados en el quehacer cotidiano de sus funciones y demuestra que en las unidades de venta de tiendas del ISSSTE del municipio de Durango se comparte una misma identidad entre los individuos que componen la organización y no existen marcadas diferencias de opiniones en cuanto a la identidad existente en la organización objeto de estudio.

En la tabla 2.Se puede observar que al calcular el Coeficiente de correlación Rho de Spearman las dimensiones tienen una fuerte correlación entre sí a un nivel de significancia de 0.01 (bilateral), así mismo se describen las relaciones que existen entre sí en cada una de las dimensiones. La primer relación que se analiza es la que se da entre la dimensión estructura y recompensa, que presenta una correlación de

0.728 al igual que la correlación entre estructura y relaciones, esto quiere decir que existe un alto grado de influencia entre las dimensiones antes mencionadas, y que de la estructura dependen las recompensas y las relaciones en la organización. La siguiente relación analizada es la que se da entre la estructura y la identidad donde se obtiene un valor de 0.504 en el coeficiente de correlación que aunque no es tan alto como los anteriores, muestra que la estructura influye también en la identidad que tienen los trabajadores dentro de la organización objeto de estudio. Para continuar con el análisis de la tabla anterior se procede con la dimensión recompensa y la dimensión relaciones, dando como valor 0.754 siendo este el valor más alto que presenta la tabla antes mencionada y significando que las recompensas influyen en alto grado con las relaciones que se dan entre los trabajadores de la institución.

Por otra parte la correlación que muestra menor valor es la que se presenta entre recompensa e identidad con 0.469 esto nos dice que aunque no es tan bajo el resultado, es menos significativa la influencia entre las recompensas otorgadas por la organización y sus integrantes sobre el sentido de pertenencia de los mismos dentro de esta. Por último se muestra la relación entre la dimensión relaciones y la dimensión identidad dando como resultado 0.514 donde se puede observar que también existe un grado medio de correlación entre el trabajo de equipo y el apoyo que se les brinda para realizar sus actividades, con el sentirse parte importante dentro de la institución y contribuir al logro de las metas organizacionales.

Tabla 2: Correlación Rho Spearman

Dimensión	Estructura.	Recompensa	Relaciones.	Identidad.
Estructura	1	0.728**	0.728**	0.504**
Recompensa	0.728**	1	0.754**	0.469**
Relaciones	0.728**	0.754**	1	0.514**
Identidad.	0.504**	0.469**	0.514**	1

****** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).La tabla muestra las correlaciones de cada una de las dimensiones con el resto de las mismas por medio de la correlación de Spearman, la correlación siempre debe ser de uno o menor. Entre más se acerque el resultado dera la unidad, más fuerte será la relación que existe entre las dos variables, así mismo, cuando se aleje de la unidad menor será la fuerza que ejerce una variable sobre otra.*

El principal hallazgo es que en la organización estudiada con características tan particulares, empresa gubernamental que se dedica a venta a particulares, los resultados obtenidos son consistentes con estudios similares como Toro (2001) y Pérez (2000). Para Toro (2001) el clima organizacional incide sobre la satisfacción de las personas, sobre su compromiso, sobre su desempeño laboral y finalmente sobre su eficiencia, eficacia y productividad. Para Pérez (2000) la integración organizacional positiva, se traduce en mejor comunicación y mayor cooperación.

CONCLUSIONES

En la dimensión estructura, el personal de esta organización, opina, que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas, que los procedimientos, la normatividad vigente, la cantidad de registros así como la información plasmada en ellos facilitan el desempeño, las normas de disciplina las consideran que son adecuadas; así mismo consideran que existe un orden, que los ritmos de trabajo son adecuados y que el personal puede opinar para mejorar los procedimientos y se les permite poner en práctica lo que consideran más adecuado. De igual forma para el personal, la organización otorga los materiales suficientes para la realización y desarrollo de sus actividades laborales, aunque consideran que se podría mejorar. Por lo anterior expuesto nos lleva a concluir en forma general sobre la dimensión estructura, que el personal está de acuerdo con la estructura organizacional, esto contribuye con la organización de manera positiva ya que la estructuranos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo, esto es una de las bases del orden que se tiene para realizar las actividades encomendadas en la organización.

En cuanto a la dimensión recompensa, los factores motivacionales empleados por las unidades de venta de tiendas del ISSSTE, muestra que la mayoría de los trabajadores opina que la organización ha

contribuido y brinda capacitación de manera justa para elevar el desarrollo de los mismos. El jefe inmediato valora y reconoce el esfuerzo de los mismos, además de que les brinda oportunidades para realizar sus actividades, esto es un punto importante para la organización ya que la recompensa aunque sea de cualquier índole, corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de ésta recibida por el trabajo bien hecho, es la medida en que la organización puede utilizar más, el premio que el castigo; y las recompensas organizacionales, tales como pagos y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño, desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas entre sí mismos y con los de otras organizaciones. Por ello, los sistemas de recompensas deben ser diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos y con la realidad económico-política de la organización.

En la dimensión relaciones, se concluye que se cuenta con mecanismos de comunicación fluida de parte de los trabajadores y por lo general comunican la información clara y precisa, donde la mayoría trabaja con espíritu de equipo, con alta integración, desarrollando relaciones armónicas y constructivas entre los miembros de la organización, y para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los trabajadores es importante tener en cuenta que un grupo es un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo. Esto propicia que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros están altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por los directivos y se reconocen y recompensan sus resultados.

Así mismo, los resultados obtenidos del análisis de la dimensión identidad, permiten concluir que el personal de la organización objeto de estudio, conoce los objetivos de ésta y a la vez están comprometidos con los mismos, se sienten parte importante dentro de ella y disfrutan su trabajo, se esfuerzan para realizar de la mejor manera su trabajo y por ende mejorar día con día la calidad del mismo; ya que específicamente la identidad es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional. La identidad organizacional está influenciada por el pensamiento consciente: la forma en que se relacionan los individuos en el trabajo está en principio motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes, su nacimiento depende de la transferencia de emociones que se da bajo la estructura organizacional.

Los trabajadores están de acuerdo con el compromiso que tienen con la organización, esto nos permite deducir que se sienten parte de la organización y su trabajo es importante dentro de esta, consideran que la realización de sus actividades tiene un impacto en el logro de los objetivos y disfrutan trabajar en esta organización, esto es importante ya que la identidad es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante dentro del grupo de trabajo. En general, tienen la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Hace falta que exista más comunicación entre los trabajadores ya sea formal e informal así como generar un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados. En general el clima organizacional en las unidades de venta analizadas se percibe positivo es decir que existe un ambiente aceptable de trabajo y esto contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

En la organización estudiada con características tan particulares, empresa gubernamental que se dedica a venta a particulares, los resultados obtenidos son consistentes con estudios similares, Toro (2001) el clima organizacional incide sobre la satisfacción de las personas, sobre su compromiso, sobre su desempeño laboral y finalmente sobre su eficiencia, eficacia y productividad y Pérez (2000) la integración organizacional positiva, se traduce en mejor comunicación y mayor cooperación. Las principales limitaciones del estudio son: No se estudia el total de las dimensiones contenidas en el modelo de clima organizacional expuesto por Litwin y Stringer (1968).Las conclusiones de este estudio no son

generalizables. Se propone la siguiente idea para futuras investigaciones: La identificación de los factores del clima que aumentan, disminuyen o mantienen la productividad en el equilibrio adecuado.

ANEXOS

Presentación: Este cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye en la evaluación del clima organizacional de las unidades de venta de las tiendas del ISSSTE del municipio de Durango. Entendiendo como clima organizacional al ambiente que se genera al interior de la institución. La información se utilizará para un proyecto de investigación, así que este cuestionario tiene una naturaleza confidencial utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

Edad: Sexo: Antigüedad en el plantel: Máximo nivel educativo:

Pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Considero que es necesario el establecimiento de reglas.					
Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas.					
En esta institución existe orden.					
Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas.					
La normatividad vigente facilita mi desempeño.					
Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas.					
La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas.					
Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la institución.					
Los ritmos de trabajo me parecen adecuados.					
Puedo opinar para mejorar los procedimientos.					
Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo.					
La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo.					
La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional.					
La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades.					
MI JEFE INMEDIATO …					
Muestra interés en el resultado de mis tareas.					
Reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas.					
Utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias.					
En esta institución trabajamos con espíritu de equipo.					
En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo.					
Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.					
El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.					
En esta Institución se valora el trabajo y el esfuerzo.					
MI JEFE INMEDIATO:					
Tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas.					
Es claro en la asignación de las tareas.					
Brinda seguridad para que realice mis tareas.					
Brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.					
Es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien,en las mismas circunstancias de la misma manera.					
Brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones.					
Toma en cuenta las diferentes ideas de las personas.					
Reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás.					
Muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.					
Mantiene una comunicación abierta con todos en la institución.					
Me siento parte importante de esta institución					
Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.					
Considero importante mi trabajo en esta institución.					
Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la institución.					
Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta institución					
Disfruto trabajar en esta institución					

Agradezco su participación y sinceridad para contestar este cuestionario. Le aseguro que lo que contestó es confidencial. Por último, quisiera preguntarle si considera necesario hacer un comentario adicional acerca del clima organizacional de su institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones Definición Diagnóstica y Consecuencias. *México: Trillas. (5ta. reimpresión) México: Trillas.*

Chiavenato, I. y Colbs. (2001).Administración de Recursos Humanos. *México: McGraw-Hill. Colombia: Legis, Fondo editorial.*

Del Tronco, J. (2005).Guía para apoyar el proceso de proyectos de tesis, maestría en políticas públicas comparadas*. México: facultad latinoamericana de ciencias sociales.*

Denison, D. (1991).Cultura corporativa y productividad organizacional. *México: Trillas*

Gairín, J. (1996). La organización Escolar: contexto y texto de actuación.*España: La Muralla.*

Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)*

Halpin, A. y Croft, D. (1963). The organizational climate of schools. *Washington: University Press.*

Hernández, S, R. (2006). Metodología de la Investigación.*McGraw-Hill / Interamericana de México. 4ª Edición*

Likert, R. (1967). The Human Organization*. New York: McGraw-Hill*

Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968).Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.*

Martín, M. y Colbs. (1999). Clima de Trabajo y Eficiencia de centros Docentes: relaciones causales*. España Universidad de Alcalá.*

Navarro, E. y García, S. (2007).Clima y compromiso organizacional, < riqueza, la de producción práctico>*Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/340*

Tagiuri, R y Litwin,G. (ed)(1968).Organizational climate: explorations of a concept. *Boston: Harvard Business School.*

Toro, F. (2001). El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas. *Colombia: Cincel.*

Pérez de Maldonado I. (2000) Modelo de acción pedagógica para capacitar gerentes en las empresas. *Revista interamericana de psicología ocupacional 19 (2)*

RECONOCIMIENTO

Los autores agradecen los comentarios de los árbitros y editores del IBFR. Los cuales contribuyeron a mejorar la calidad esta investigación.

BIOGRAFÍA

Jesús Guillermo Sotelo Asef: Estudiante de Doctorado en Gobierno y Administración Pública, Maestro en Administración Pública, Licenciado en Administración, profesor de la Universidad Juárez del Estado de

Durango, adscrito a la Facultad de Economía, Contaduría y Administración. Se puede contactar en Fanny Anitúa y priv. de Loza s/n C.P. 34200, Durango Dgo. México, correo electrónico: chuy_sotelo@hotmail.com

Ernesto Geovani Figueroa González: Pertenece al SNI nivel C, Doctor en Ciencias de la Educación (Administración Educativa) con Maestría en Administración y Licenciado en Matemáticas Aplicadas, profesor del área de matemáticas de la Universidad Juárez del Estado de Durango, adscrito a la Facultad de Economía, Contaduría y Administración. Se puede contactar en Fanny Anitúa y priv. de Loza s/n C.P. 34200, Durango Dgo. México, correo electrónico: geovanifigueroa@yahoo.es

Delia Arrieta Díaz: Maestra en Administración de Calidad de la Gestión Pública, Maestra en Terapia Gestalt, certificada como docente en administración ante ANFECA, con perfil PROMEP, se le puede contactar en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durangoen Fanny Anitúa y priv. de Loza s/n C.P. 34200, Durango Dgo. México, correo electrónico: darrietad@hotmail.com

Selene Berenice Cupich Flores: Maestra en Administración, Contador Público, se le puede contactar en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durangoen Fanny Anitúa y priv. de Loza s/n C.P. 34200, Durango Dgo. México, correo electrónico: cupich_999@hotmail.com

José Alberto Bustamante Curiel: Maestro en Finanzas, Maestro en Impuestos y Maestro en Administración, profesor de tiempo completo, catedrático del área de contabilidad se le puede contactar en en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango en Fanny Anitúa y priv. de Loza s/n C.P. 34200, Durango Dgo. México, correo electrónico: abc_feca_ujed@hotmail.com

Revista Global de Negocios
Vol. 2, No. 4, 2014, pp. 81-90
ISSN: 2328-4641 (print)
ISSN: 2328-4668 (online)

IBFR
www.theIBFR.org

INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA OFERTA DE PROVEEDORES DE SERVICIOS PARA EL TURISMO DE REUNIONES DEL MUNICIPIO DE TIJUANA, BAJA CALIFORNIA

Karen Gardenia Ramos Higuera, Universidad Autónoma de Baja California
Onésimo Cuamea Velázquez, Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

La presente investigación analiza la integración de los eslabones de la Cadena de Valor de la Oferta de Proveedores de Servicios para el Turismo de Reuniones en la ciudad de Tijuana, B.C, México. Por lo cual se definió que es el Turismo de Reuniones, se identificaron los eslabones que integran la cadena de valor del turismo, así como las tres variables para analizar la integración entre estos. El diseño de la investigación fue transversal y no experimental. El método de investigación fue cuantitativo se realizó un censo aplicando encuestas cara-cara a los directivos de las 121 empresas proveedoras para el Turismo de Reuniones ubicadas en Tijuana, estas fueron aplicadas de abril a junio del 2013. El número de empresas proveedoras se determinó mediante la integración de bases de datos de asociaciones, cámaras, Comité de Turismo y Convenciones y directorios telefónicos comerciales. Una vez realizado el trabajo de campo se analizaron los datos y se determinó cuáles son los eslabones mayormente consolidados y los eslabones débiles o inexistentes dentro en la cadena de valor del Turismo de Reuniones.

PALABRAS CLAVE: Turismo de Reuniones, Cadena de Valor, Integración Horizontal, Integración Vertical, Convenios

INTEGRATION OF THE VALUE CHAIN OF THE SERVICE PROVIDERS´S OFFER FOR THE MEETINGS TOURISM IN THE CITY OF TIJUANA B.C., MEXICO

ABSTRACT

The present study examines the integration of the links in the offer Service Providers in the Meeting Tourism value chain in the city of Tijuana, B.C., Mexico. Therefore it was defined meetings tourism, identified the links that integrate the tourism value chain, as well, the three variables to analyze integration between them. The research design was cross-sectorial and non-experimental study. The research method was quantitative, a census was conducted applying face-to-face surveys to the managers of 121 supplier companies for Meeting Tourism located in Tijuana, and it were applied from April to June 2013. The number of providers was determined by integrating databases from associations, business chambers, the Tourism and Conventions Committee and commercial telephone directories. Once the fieldwork data was analyzed, it was determined the strongest, weak or nonexistent links within the Tourism Meeting value chain.

JEL: L83, D22

KEYWORDS: Meeting Tourism, Value Chain, Horizontal Integration, Vertical Integration, Agreements

INTRODUCCIÓN

Se desconoce el estado de integración entre los eslabones de la Cadena de Valor de la Oferta de Proveedores de Servicios (CVOPS) para el Turismo de Reuniones del municipio de Tijuana, Baja California, México. Por lo cual, fue necesario realizar un diagnóstico de la oferta actual de servicios turísticos, determinando si las condiciones actuales de las empresas proveedoras permiten la consolidación de la cadena de valor para el de Turismo de Reuniones. Debido a que, mejorando los nexos entre las diferentes cadenas de valor, se pueden obtener ventajas competitivas logrando estrategias de diferenciación de producto, lo que podría contribuir paulatinamente a atraer un mayor número de eventos a la ciudad, los proveedores de servicios aumentarán sus ventas y por ende, habrá una mayor derrama económica. El objetivo general de la investigación fue analizar la cadena de valor de la oferta de servicios, identificando la caracterización y estado actual de encadenamiento de las empresas proveedoras para el Turismo de Reuniones en Tijuana.

Los objetivos específicos planteados fueron: *Primero, i*dentificar la cadena o sistema de valor del sector de Turismo de Reuniones. *Segundo, e*laborar un inventario de los proveedores de la oferta de servicios para el Turismo de Reuniones en el municipio de Tijuana. *Tercero, c*aracterizar de los proveedores de servicios para el Turismo de Reuniones en Tijuana. *Cuarto, d*iagnosticar el nivel de integración entre los proveedores para el Turismo de Reuniones. *Quinto, e*xplicar la relación entre los eslabones de la cadena de valor de proveedores para el Turismo de Reuniones. La investigación se divide en cuatro apartados: revisión literaria, metodología, resultados y conclusiones. En la sección de revisión literaria se abordan la definición de turismo de reuniones los componentes del sector de turismo de reuniones y sus industrias centrales y de apoyo, así como los diferentes modelos de cadena de valor propuestas por Poon (1993), Christian, Fernández, Ahmed y Gereffi (2011) y Gollub, Hosier, Woo, (2003),y los modelos de sistema turístico propuesto por Leiper (1990), la OMT (1998) y Boullón (1985). En el apartado de metodología se define el tipo de investigación y el método utilizado. En resultados, se encuentran los datos obtenidos en el trabajo de campo y para finalizar se incluye el apartado de conclusiones.

REVISIÓN LITERARIA

Para realizar la investigación es imprescindible definir el Turismo de Reuniones, de acuerdo con Centro de Estudios Superiores de Turismo (CESTUR, 2011), es el conjunto de participantes que viajan a las Reuniones, los cuales pernoctan fuera de su lugar de residencia en establecimientos de alojamiento pagados, o que viajan más de 75 kilómetros de distancia de su domicilio para asistir a la reunión. Una reunión se define como la agrupación de 10 o más personas participantes por un mínimo de 4 horas en un recinto contratado. Las reuniones se clasifican en convenciones, conferencias, congresos, ferias comerciales y exposiciones, eventos de incentivo, reuniones corporativas o de negocios. Sus principales propósitos son motivar a los participantes, conducir negocios, compartir ideas y aprender (CESTUR, 2011).

Los componentes del sector de Reuniones considerados como industrias “centrales” e industrias de “apoyo” incluyen un grupo más amplio de negocios. Las industrias centrales de las Reuniones y sus actividades relacionadas son Organizadores de Reuniones especializados, Centros de Convenciones Especializados, Casas de Incentivos y Compañías de Administración de Empresas y Oficinas Profesionales de Convenciones. Las industrias de apoyo incluyen a todos los negocios registrados en la economía, que participan en la producción de servicios que inciden directamente o están relacionados con la participación o la organización de reuniones. Tales negocios proveen servicios de apoyo, equipamiento y personal que son usados en la organización o participación en las reuniones. Los giros de empresas que

incluye cada industria se establecen en la tabla 1. Para realizar el análisis de la oferta de los proveedores de servicios de la ciudad de Tijuana, fue necesario definir cuáles son los actores que integra la oferta, para ello se revisaron los modelos de Sistema Turístico propuesto por Neil Leiper (1995), el cual desde el punto de vista de la Teoría General de Sistemas, señala que el sistema turístico es un sistema abierto, el cual está compuesto por cinco elementos: 1) La región generadora 2) La región destino 3) Las rutas de transito 4) El Medio ambiente 5) El Turista. También, se revisó el modelo de Sistema Turístico propuesto por la OMT (1998)**,** donde se distinguen cuatro elementos básicos en el concepto de actividad turística o sistema turístico, los cuales son: 1) Demanda, 2) Oferta, 3) Espacio geográfico y por último, 4) Operadores del mercado. Para finalizar, se analizó el modelo de Sistema turístico propuesto por Boullón (1985) integrado por: 1) La demanda, 2) La oferta, 3) El Proceso de venta y 4) El Producto Turístico. Este modelo fue el seleccionado para realizar el análisis de la oferta turística en Tijuana, debido a que define específicamente las variables que integra la oferta dentro del producto turístico.

Boullón afirma que el punto de partida del funcionamiento del sistema, se origina en el encuentro de la oferta con la demanda turística a través de un proceso de venta del llamado producto turístico, que junto a la infraestructura forman la estructura de producción del sector y la superestructura turística, cuya función es controlar la eficiencia del sistema vigilando el funcionamiento e interrelación de las partes. Posteriormente, se determinó el modelo a utilizar para definir y analizar los eslabones que integran la cadena de valor del turismo, para ello se revisó el modelo del Diamante de Porter (1990), en el cual, dentro del vértice de sectores afines y conexos, se desprende el sistema de valor y la cadena de valor de la empresa, este modelo no fue seleccionado debido a que autores como Fayos Sola(1994) y la OMT(2001), afirman que el modelo del diamante de la competitividad de Porter ha sido útil, al permitir un elevado nivel de consenso entre la industria, pero carece especificidad turística y de capacidad de cuantificación de los actores y resultados.

Por lo tanto se revisaron cadenas de valor específicas de la actividad turística, tales como la cadena propuesta Poon (1993), la cual se divide en dos actividades; Primarias, que agregan valor a la experiencia turística por estar en contacto directo con el turista. Secundarias, son aquellas que pueden ser fuente de ventajas competitivas.Se consultó también la cadena de valor del Turismo Internacional propuesta por Christian, Fernández, Ahmed y Gereffi (2011), donde se divide en país emisor y país receptor. El país emisor se integra por la distribución y el transporte internacional. El país receptor se compone de los eslabones de distribución, transporte regional, hospedaje y excursiones. Finalmente se revisó y *seleccionó* como modelo para esta investigación, el Sistema de valor territorial del turismo propuesto por Gollub, Hosier y Woo (2003), donde sus autores definen la cadena de valor del sector turismo, como un conjunto de actividades económicas interrelacionadas entre si y vinculadas al hecho turístico.

La presencia de flujos turísticos in situ, permite el despliegue de toda una serie de actividades, que desde una perspectiva de desarrollo económico, debería desarrollarse al interior del territorio, con objeto de retener y captar el mayor porcentaje posible de valor agregado. Este modelo está integrado por seis eslabones principales: 1) Planificación de vacaciones, 2) Transporte, 3) Alojamiento, 4) Alimentos, 5) Compras y Ocio y 6) Experiencias del visitante. Dentro de la definición de la cadena de valor del sector turístico, se encuentra la variable de integración, la cual es una de las variables independientes del estudio, por ellos es necesaria su definición. Varisco (2004), define la integración como los encadenamientos productivos que constituyen una característica esencial de la actividad turística, tengan éstos carácter formal o no. La integración vertical está presente en el armado de paquetes por acuerdo entre empresas o por intermediación de agencias y operadores de viajes, pero en última instancia, de no existir una integración formal en el producto que el turista consume, existe dependencia al punto que una falla en un servicio, puede significar la valoración negativa del conjunto. La integración horizontal está presente en el nivel de productos genéricos, como agroturismo, turismo de aventura, turismo de salud, etc. Estos productos enlazan tipos de alojamientos, gastronomía, esparcimiento, etc., para atender a un segmento de demanda, y son una clave para la competitividad de los destinos. Finalmente existe una

integración transversal en el concepto de producto global, definido como el "destino turístico", que implica por lo menos un nivel mínimo de enlace, formalizado en las guías de servicios y promoción. Un dato importante a identificar con respecto a esta variable, es la relación entre actividades características y el resto, debido a que este tipo de encadenamientos tiene un efecto redistributivo y dinamizador de las economías locales poco explotado. Las tres variables para analizar la integración entre los eslabones son: *(1)* La existencia de grupos de empresas unidas por una propiedad y administración común. *(2)* La existencia de acuerdos entre empresas que se concretan en los productos ofrecidos en el mercado. *(3)* La existencia de eslabonamientos en relación a proveedores de insumos.

METODOLOGÍA

El diseño de la investigación fue no experimental y transversal. El método de investigación utilizado fue cuantitativo, se realizó un censo, aplicando encuestas cara-cara. Los sujetos de estudio son los directivos de las empresas proveedoras de servicios para el turismo de reuniones, las cuales se dividen en industrias centrales y de apoyo identificadas en Tijuana, estas fueron aplicadas de abril a junio del 2013. El número de empresas proveedoras se determinó mediante la integración de bases de datos de Asociaciones, Cámaras, Comité de Turismo y Convenciones y directorios telefónicos comerciales, entre otras fuentes de información. El número de empresas de las industrias centrales y de apoyo para el turismo de reuniones ubicadas en Tijuana fue de 121. En la Tabla 1, se divide en industrias centrales e industrias de apoyo, en ella se muestras los giros que pertenecen a cada industria y el número de estas que se localiza en Tijuana. El cuestionario final se diseñó mediante la aplicación de tres encuestas pilotos, la primera aplicada del 26 de Marzo al 6 de Abril, la segunda del 9 al 16 de Abril y la última, del 19 al 25 de Abril del 2013, además, la validación de tres expertos en la materia. El instrumento final está compuesto por 29 preguntas las cuales fueron diseñadas para cumplir los cinco objetivos de esta investigación.

Tabla 1: Oferta de Empresas Proveedoras de Servicios Para el Turismo de Reuniones en Tijuana

Industrias Centrales		**Industrias de apoyo**	
Giro de las empresas	Número	Giro de las empresas	Número
Organizadores de reuniones especializados	4	Alojamiento Hoteles 5 y 4 estrellas	16
Centros de convenciones, congresos y exhibiciones	2	Alimentos y bebidas	41
Casas de incentivos y compañías de administración de destino (DMC Y OPC)	1	Transportación terrestre (Tour operadores turísticos)	13
Oficinas de convenciones y visitantes (OCV)	1	Renta de autos	13
		Servicio de banquetes	3
		Agencias de viajes	15
		Mobiliario y equipo	7
		Audiovisuales	4
		Traducción simultanea	1
Total Industrias Centrales	8	Total de Industrias de Apoyo	113
			Total de empresas 121

En esta figura, se identifican el número de empresas de las industrias centrales y de apoyo para el turismo de reuniones ubicadas en Tijuana, en ella se muestras los giros que pertenecen a cada industria y la cantidad de empresas de cada uno de los giros, situadas en la ciudad. Fuente: Elaboración propia basándose en CDT, 2013, FIDEM, 2013 y COTUCO, 2013.

El primer bloque de la pregunta dos a la 11, se orienta a cumplir con el objetivo de determinar la caracterización de los proveedores de servicios para el Turismo de Reuniones en Tijuana B.C. El segundo bloque de la pregunta 12 a la 18 tiene el objetivo de identificar la cadena o sistema de valor del sector de turismo de reuniones. El bloque final de la pregunta 19 a 29, fueron diseñadas para diagnosticar el nivel de integración entre los proveedores para el turismo de reuniones y explicar la relación entre estos.

La operacionalización de las variables para el estudio se muestra en la Tabla 2. La definición de la cadena de valor y los eslabones que la componen se realizó a partir del Modelo de Gollub, Hosier, Woo (2003), quienes proponen que la Cadena o Sistema de Valor del Turismo se divide en seis eslabones base.

La variable integración fue definida de acuerdo con Cristina Varisco (2004), quien en sus estudios de integración y asociatividad, afirma que esta variable puede ser medida en tres aspectos principales. La identificación de las industrias y de los proveedores de servicios que participan en el sector de Turismo de Reuniones, se realizó mediante el estudio realizado por CESTUR (2011), el cual establece que la oferta de servicios para el Turismo de Reuniones se divide en dos industrias: las industrias centrales y las de apoyo. Las industrias centrales cuentan con cuatro proveedores de servicios que perteneces a esta clasificación. Por otro lado, las industrias de apoyo se clasifican en siete categorías. La identificación de las industrias y de los proveedores de servicios que participan en el sector de Turismo de Reuniones, se realizó mediante el estudio realizado por CESTUR (2011), el cual establece que la oferta de servicios para el Turismo de Reuniones se divide en dos industrias: las industrias centrales y las de apoyo. Las industrias centrales cuentan con cuatro proveedores de servicios que perteneces a esta clasificación. Por otro lado, las industrias de apoyo se clasifican en siete categorías

Tabla 2: Definición y Operacionalización de las Variables

Variable	Definición Conceptual	Operacionalización
Cadena de Valor del Turismo	Gollub, Hosier, Woo (2003).La cadena de valor del sector turismo es un conjunto de actividades económicas interrelacionadas entre si y vinculadas al hecho turístico. En efecto, la presencia de flujos turísticos in situ, los cuales permiten el despliegue de toda una serie de actividades que desde una perspectiva de desarrollo económico debería desarrollarse al interior del territorio, con objeto de retener y captar el mayor porcentaje posible de valor agregado.	1.Planificación de vacaciones 2.Transporte 3. Alojamiento 4. Alimentación. 5. Compras y ocio 6. Experiencias del visitante
Integración	Cristina Varisco (2004), define la integración como los encadenamientos productivos que constituyen una característica esencial de la actividad turística, tengan éstos carácter formal o no.	La variable integración se analiza en tres aspectos: 1) La existencia de grupos de empresas unidas por una propiedad y administración común. 2) La existencia de acuerdos entre empresas que se concretan en los productos ofrecidos en el mercado. 3) La existencia de eslabonamientos en relación a proveedores de insumos.
Oferta de servicios para el Turismo de Reuniones	Los componentes del sector de Reuniones considerados como industrias "centrales" y un alcance ampliado del sector para cubrir otras entidades o industrias de "apoyo" que incluyen un grupo más amplio de negocios. (CESTUR, 2011).	Industrias Centrales de Reuniones: 1. Organizadores de reuniones especializados 2. Centros de convenciones, congresos y exhibiciones 3. Casas de incentivos y compañías de administración de empresas. 4. Oficinas de convenciones y visitantes Industrias de apoyo, Clasificaciones: 1. Industrias de viajes y turismo 2. Alojamiento 3. Alimentos y bebidas 4. Transportación terrestre 5. Otra transportación 6. Recreación y entretenimiento 7. Servicios de viaje y otros insumos turísticos

En esta figura se muestra la definición y operacionalización de las variables analizadas en el estudio. La definición de la cadena de valor se realizó a partir del Modelo de Gollub, Hosier, Woo (2003), quienes proponen seis eslabones base. La variable integración fue definida de acuerdo con Cristina Varisco (2004), quien afirma que esta variable puede ser medida en tres aspectos principales. Para finalizar, la oferta de proveedores para el Turismo de Reuniones fue clasificada de acuerdo con CESTUR (2011), la cual se divide en industrias centrales y de apoyo. Fuente: Elaboración propia basándose en CESTUR (2011), Varisco(2004) y Gollub, Hosier, Woo (2003).

RESULTADOS

En el presente apartado se muestran los resultados del trabajo de campo realizado, es importante resaltar que se identificaron 121 empresas que cuentan con los criterios necesarios para atender al turismo de reuniones, sin embargo solo fueron encuestadas 104, debido a que 17 empresas se negaron a participar en la investigación. De acuerdo con el trabajo de campo, de las 104 empresas de proveedoras de servicios para el turismo de reuniones, en Tijuana existe un porcentaje mayor de restaurantes, el cual representa el 39%, es decir se encuentra ubicados 41 establecimientos de este giro, 13% (14 empresas) son agencias de viajes, el 12%(13 hoteles) son establecimientos de hospedaje, dichos establecimientos son de clasificación de cuatro y cinco estrellas, otro 12% (13 empresas) son arrendadoras de autos. En la ciudad, el 7% (7 empresas) son tour operadoras, el 5% (5 empresas) ofrece el servicio de proveeduría de

mobiliario y equipo, el 4% (4 empresas) son organizadores de eventos especializados, otro 4% (4 empresas)ofrecen el servicio de renta de equipo audiovisual, solamente el 2% (2) son sedes o recintos especializadas, el 1% (1 empresa) es una Compañía de Administración de Destino (DMC por sus siglas en inglés) y por último, no existe ninguna Organizadora Profesional de Congresos y Convenciones (OPC). De las 104 empresas proveedoras de servicios para el Turismo de Reuniones, el 61% (64 empresas) pertenece a una cámara o asociación. Donde el 53% (34 empresas) de estas, pertenece a la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC), el 16% (10 empresas) a la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) y el 12% (8 empresas) a la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (AMHM). El número total de respuestas sobre las diferentes clasificaciones de eventos que atienden los proveedores de servicios para el turismo de reuniones, fue de 169. Con relación a los eventos que atienden los proveedores de servicios, el 24% (40 empresas) afirmaron que atienden congresos, el 21% (35 empresas) exposiciones y ferias, el 20% (34 empresas) atienden convenciones, el 18% (31 empresas) ofrecen servicio para eventos sociales, el 14% (24 empresas) organizan viajes de incentivos, y para finalizar el 3% (5 empresas) atienden otro tipo de eventos como corporativos o turismo médico.

Se encontró que el 68%(71 empresas) cuenta con más de 9 años operando en el mercado, 14% (15 empresas) llevan de 3 a 6 años, el 12 % (12 empresas) tiene de 1 a 3 años funcionando, él 5 % (5 empresas) entre 6 y 9 años trabajando, y el porcentaje restante, el 1 % (1 empresa) cuenta con menos de un año en operación. Se observó que de las 104 empresas encuestadas, el 62 % (64 empresas) tiene entre 6 y 50 trabajadores en su empresas, el 20 % (21) entre 51y 500 trabajadores, y por último, el 18 % (19) emplea de 1 a 5 trabajadores. Se descubrió que de las 21 empresas que afirmaron tener oficinas en otras ciudades fuera del estado, el 61% (13 empresas) se encuentra en Mexicali, el 34% (7 empresas) en Ensenada y el porcentaje restante, el 5% (1 empresa) en Tecate. Se observó que de las 29 empresas proveedoras de servicios que cuentan con oficinas fueras del estado de Baja California, el 76 %(22 empresas) cuentan con oficina en algún otro estado de la república, mientras que el 24 % (7 empresas) cuenta con oficina en el extranjero.

De las 104 empresas proveedoras de servicio de Tijuana, el 92 % (96 empresas) puede cubrir un evento con capacidad de 1 a 3000 personas, el 4% (4 empresas) tiene capacidad de 3001 a 6000 personas, el 2% (2 empresas) cuenta con capacidad de 90001 a 12000 personas y solamente el 2 % (2 empresas) tiene capacidad para más de 12 000 personas. Dos terceras partes de la población encuestada (un 62%, representada por un total de 49 empresas), dijeron realizar entre 1 y 100 eventos al año, un 15% (otras 12 empresas entrevistadas) realizan entre 101 y 200 eventos anuales, seis empresas (que representan el 8% del censo) atienden entre 201-300 eventos de este tipo en un año, solo el 5 % (es decir, cuatro empresas) llevan a cabo entre 301 y 400 anualmente, y de igual manera, otro 5 % realiza entre 401-500 eventos. Otro 5% corresponde a empresas que tienen la mayor actividad al año en cuanto a realización de eventos se refiere, ya que realizan de 500 a 600 eventos, aproximadamente, en un año. De las 104 empresas encuestadas, el 66%(69 empresas) requiere contratación externa, el 14% (15) no requiere contratación externa y el 19% (20 empresas) no realiza eventos. Los servicios que contratan las empresas para atender grupos u organizar eventos, principalmente son: mobiliario y equipo que representa el 14% (22 empresas) de las contrataciones, el 12% (20 empresas) contrata banquetes, el 10%(16 empresas) arrenda el servicio de equipo y sonido, el 9%(14 empresas) contrata traslados, el resto contrata otro diferentes servicios de proveeduría.

Al 74% (77 empresas) no se le dificulta contratar algún servicio, mientras que el 26% (27 empresas) presenta dificultad al momento de contratar algún servicio. Con respecto a las empresas que se les dificulta contratar proveedores de servicios, afirmaron que los servicios con los cuentan mayores limitaciones son en primer lugar traslado en el destino con un 16% (5 empresas), en segundo lugar, con un 13% (4 empresas) se encuentran, renta de autos, mobiliario y equipo técnico. En tercer lugar con un 10% (3 empresas) se encuentran banquetes. Se puede observar que la integración vertical se encuentra

presente, de los 104 empresas de servicios participantes en la investigación, el 80% (83 empresas) cuenta con convenios o alianzas con proveedores de productos o servicios, el 20% (21 empresas) no cuenta con ningún convenio con proveedores para la empresa.

En cuanto a la integración horizontal es mucho menor, de las 104 empresas proveedoras participantes en el estudio, el 55 % (57 empresas) cuenta con algún convenio o alianza con una empresa de servicios del sector turismo, mientras que el 45 % (47 empresas) no cuentan con ningún convenio. De estas 57 empresas que cuentan con convenios o alianzas con empresas del sector turismo, los restaurantes cuenta con 29 convenios, los hoteles con 25, las agencias de viajes con 23, las arrendadoras de autos con 10 convenios, las empresas de renta de mobiliario y equipo cuenta con cinco, los banqueteros, tour operadoras y renta de equipo audiovisual cuenta con tres convenios cada giro, los organizadores de eventos con dos, las sedes y recintos cuentan con uno, y finalmente, la oficina de convenciones no cuenta con ningún convenio o alianza con otras empresas del sector. Se encontró que de los 29 convenios con los que cuentan los restaurantes, el 31% (9 convenios) son con empresas de alimentos y bebidas, de los 25 convenios con los que cuentan los hoteles el 20% (5 convenios) son con empresas de otro sector, de los 23 convenios con el que cuentan las agencias de viajes el 26% (6 convenios) es con empresas de alojamiento.

Por otra parte, las arrendadoras cuenta con 10 convenios, los cuales el 50% (5 convenios) es con alojamiento. Las empresas de mobiliario y equipo cuentan con cinco convenios y el 40% (2 convenios) son con agencias especializadas de eventos. De los tres convenios existentes en los tour operadores, el 33% (1 convenio) es con transportación terrestre, el 33% (1 convenio) es con empresas de planeación y organización de eventos y el otro 33%(1) es con empresas de otro sector. Los proveedores que ofrecen el servicio de banquetes, cuentan con tres convenios, el 33%(1 convenio) es con un Centro de Convenciones, el otro 33%(1 convenio) con alimentos y bebidas y el otro 33% (1 convenio) con otros. Las empresas de renta de equipo audiovisual cuentan con tres convenios, el 66% (2 convenios) son con agencias especializadas de eventos Los organizadores de eventos solo cuentan con dos convenios y el 100% (2 convenios) es con empresas de diseño y montaje. Las sedes para reuniones solo cuentan con un convenio con una agencia organizadora especializada en eventos. De las 104 empresas, 87 afirmaron estar dispuestas a realizar convenios y alianzas con otras empresas del mismo sector, el 55% (48 empresas) indicó que le gustaría obtener mejora en los servicios, el 54% (47 empresas) mencionó que esperan obtener disminución de costos, el 25% (22 empresas) afirmó que les gustaría obtener solucionar problemas de capacidad, el 20% (17 empresas) respondió que preferiría obtener diferenciación de producto, 16%(14) solucionar problemas de operación diaria, y por último, al 13% (12 empresas) le gustaría ser la primera opción de servicio para ellos. De las 85 empresas que están dispuestas a realizar convenios con proveedores, el 48% (78) indicó les gustarías obtener mejores costos, el 30% (48) disponibilidad de producto, 11% (18) mencionó logística, 2% (4) comentó almacenaje, y el porcentaje restante, el 8% (13) respondió otros beneficios, tales como línea de crédito, facilidades de pago, calidad en productos, etc.

CONCLUSIONES

Considerando el número de empresas que integran cada eslabón, donde los más fuertes son los que están conformados por un mayor número de empresas, se encontró que los eslabones fortalecidos en Tijuana son: los de alimentos y bebidas, alojamiento, agencias de viajes y arrendadoras, en ese orden de importancia. Los eslabones intermedios son los de tour operadoras, mobiliario y organizadores de eventos. Para finalizar, los eslabones débiles o inexistentes son, sedes, banquetes, audiovisuales, solamente una DMC y la falta de una OPC en la ciudad.

Después de analizar los resultados, la caracterización general de las empresas proveedoras en Tijuana es la siguiente: La mayor parte de las empresas cuenta con 9 años de antigüedad. Son empresas pequeñas,

debido a que emplean de 6 a 50 trabajadores. Solamente la mitad de las empresas cuenta con algún tipo de certificación, 21 de las 104 empresas encuestadas cuentan con oficinas fuera de la ciudad y la mayoría están ubicadas en la ciudad de Mexicali. Por otra parte, 29 empresas cuentan con oficinas fuera del estado de Baja California, 22 se encuentran en otro estado de la República y 7 en el extranjero. Las empresas proveedoras de servicios para el Turismo de Reuniones en Tijuana, tienen capacidad de atender eventos entre 1 a 3000 personas, y estas a su vez organizan un promedio de 1 a 100 reuniones por año. La mayoría de las empresas requieren contratación externa para atender grupos u organizar eventos. Los servicios que contratan principalmente son: mobiliario, banquetes, y equipo técnico. Por otra parte, las empresas afirmaron que se les dificulta contratar ciertos servicios los cuales son: en primer lugar traslado en el destino, renta de autos, mobiliario y equipo técnico, siendo estas últimas dos de las más contratadas.

Las limitaciones que encuentran las empresas al realizar contratación externa son: poca diversidad en los servicios o productos, capacidad insuficiente, precios poco competitivos y por último, ausencia de algún producto. Después de analizar la variable integración desde sus tres aspectos, se determinó que los eslabones mayormente fortalecidos debido al número de convenios y alianzas con empresas del sector turismo son Restaurantes, Hoteles y Agencias de Viaje, los cuales pertenecen a las industrias de apoyo del sector del Turismo de Reuniones. Estos tres eslabones que cuentan con mayor número de alianzas con sus proveedores de insumo, es decir están fortalecidos con una integración vertical, por lo cual es necesario desarrollar la integración horizontal entre estos.Como se observa en la Tabla 3, los restaurantes cuenta con convenios y alianzas con empresas proveedoras de alimentos y bebidas, los hoteles con empresas que no pertenecen al sector turismo tales como, proveedores de papelería, limpieza, seguridad, etc. Las agencias de viajes son las únicas empresas que cuentan con convenios con otras empresas del mismo sector, principalmente con empresas de alojamiento. Los eslabones intermedios, son las arrendadoras de autos, las empresas de renta de mobiliario y equipo, proveeduría de equipo audiovisual, banquetes y tour operadoras. Estos eslabones cuentan con algunos convenios con otras empresas del sector turístico, por ello, son las empresas que cuentan con integración horizontal. Las empresas proveedoras de equipo audiovisual y las de renta de mobiliario cuenta con convenios o alianzas con organizadores de eventos. Las tour operadoras cuentan con convenios y alianzas con empresas de transportación terrestre, los banqueteros con sedes y recintos.

Los eslabones débiles o inexistentes son: Organizadores Profesionales de Congresos y Convenciones (OPC), Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV), organizadores de eventos especializados, sedes y recintos, debido a los pocos o nulos convenios con los que estos cuenta con empresas del sector turismo. Es importante señalar que estos eslabones son las cuatro industrias centrales del Turismo de Reuniones. Como se mencionó antes, en Tijuana no existe una OPC, la OCV de la ciudad el Comité de Turismo y Convenciones (COTUCO) no cuenta con ningún convenio o alianza. Por otra parte, los organizadores de eventos especializados cuentan con convenios o alianzas empresas de diseño y montaje. Finalmente, las sedes y recintos tienen alianzas con organizadores de eventos. Es decir, los eslabones intermedios y débiles son los que cuentan con mayor integración horizontal a diferencias de los eslabones fortalecidos de la cadena de valor de turismo de reuniones. En este mismo orden de ideas, la creación de nuevas alianzas es posible debido a que las empresas proveedoras están dispuestas a realizar algún convenio con otra empresa del mismo sector, y los benefecios que ellos consideran importantes obtener son: disminución de costos, mejora en los servicios y solucionar problemas de capacacidad. A su vez, la mayoría de empesas que están dispuestas a realizar convenios con proveedores, mencionaron que los beneficios que les interesaria obtener son: reducción en costos, disponibilidad de producto y logística.

Por lo tanto, para desarrollar el sector del Turismo de Reuniones en la ciudad de Tijuana B.C., es necesario mantener los eslabones ya fortalecidos y desarrollar la integración horizontal entre estos. Es decir, generar un mayor número de convenios con empresas del mismo sector, debido a que dichos eslabones ya cuentan con un gran número de convenios o alianzas con sus proveedores de insumos. De esta manera, se fortalecerá la operación y productividad de las empresas que pertenecen a ésta

clasificación de eslabones. Al establecer un mayor número de convenios o alianzas de los eslabones fortalecidos (empresas de alimentos y bebidas, de alojamiento y agencias de viajes) con otras empresas del sector turismo (arrendadoras mobiliario y equipo, banquetes, tour operadoras, organizadores de eventos, entre otras), las cuales fueron definidas como eslabones intermedios o débiles, paulatinamente, éstos se fortalecerán. Creando una red de proveeduría consolidada incluyendo integración vertical y horizontal.

Tabla 3: Convenios y Alianzas Entre Empresas

Empresas	Giro de empresa con las que tiene mayor número de convenios
Restaurantes	Proveedores de Alimentos y Bebidas
Hoteles	Empresas que no son del sector turístico Otros (Papelería, limpieza, etc).
Agencias de Viajes	Alojamiento
Arrendadoras	Alojamiento
Mobiliario y equipo	Organizadores de eventos
Banquetes	Sedes o recintos
Tour Operadora	Transportación terrestre
Audiovisuales	Organizadores de eventos
Sedes	Organizadores de eventos
Organizadora de eventos especializados	Diseño y Montaje
Oficina de Convenciones y Visitantes	Ninguna

En esta tabla, se muestra las empresas que cuentan con convenios y alianzas, a su vez, se especifica el giro de empresa con las que han acordado un mayor número de convenios y alianzas, de esta manera, identificar si se encuentran integradas con sus proveedores de insumos o bien, con otras empresas del mismo sector. Fuente: Trabajo de campo, 2013

Además, es imprescindible desarrollar y fomentar la creación de un mayor número de empresas pertenecientes a las industrias centrales (las cuales son los eslabones más débiles de la cadena) y al mismo tiempo, generar un mayor número de convenios y alianzas entre empresas del sector turístico y con proveedores de insumos o servicios necesarios para la operación de éstas.

Limitaciones

Debido a que el Turismo de Reuniones en Tijuana, es un tema emergente, la información es escaza. El tema comenzó a tomar relevancia a partir de las recomendaciones realizadas en el 2006 por la Organización Mundial de Turismo (OMT), la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA por sus siglas en inglés), la Meetings Professionals International (MPI) y Reed Travel Exhibitions, quienes presentaron una iniciativa para medir la actividad económica del Turismo de Reuniones en cada país. Por tal motivo, los estudios semejantes a esta investigación, solo existe a nivel país, los cuales se orientan a analizar la derrama económica y no abordan a profundidad aspectos de integración o redes de proveeduría. Por lo que no fue posible realizar comparaciones en cuanto a modelos, métodos o resultados. Por lo antes expuesto, esta investigación puede ser la base para en el futuro realizar una medición de derrama económica a nivel municipal o estatal, considerando los niveles de integración entre los componentes, las industrias centrales y de apoyo que son necesarias para el sector de las Reuniones.

REFERENCIAS

Acerenza, M. (1995). Administración del turismo. Volumen 1: Conceptualización y Organización, 4ta ed. México: Trillas.

Boullón, R. (1985). Planificación del Espacio Turístico, 1ª ed. México: Trillas.

CESTUR, (2011). La relevancia económica de las Reuniones en México.

Christian, M., Fernández, K., Ahmed, G. y Gereffi, G.(2011). The Tourism Global Value Chain. Economic upgrading and workforce development. Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University.

Fayos-Solá, E. (1994). "Competitividad y Calidad en la nueva era del Turismo". Revista Estudios Turísticos, nº 123. Instituto de Estudios Turísticos.

Gollub, J., Hosier, A. y Woo, G. (2003). "Using cluster-based economic strategy to minimize tourism leakages". Prepared by the ICF Global Economic Development Practice (GEDP). San Francisco, California.

Leiper, Neil. (1995). Tourism Management. Victoria. TAFE Publications.

OMT (1998). Introducción al Turismo, disponible en: snap3.uas.mx/RECURSO1/LibrosElectronicos/turismo/Introduccion_al_turismo.pdf

OMT, (2001): Cooperación entre sector público y sector privado, OMT, Madrid.

Poon, A. (1993). Tourism, Technology and Competitive Strategies. Wallingford: CAB

Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Londres: Macmillan.

Varisco, C., (2004): El cluster turístico de Miramar. En Aportes y transferencias. Año 8 volumen 2. Universidad Nacional de Mar del Plata.

BIOGRAFÍA

Onésimo Cuamea Velázquez es Doctor en Desarrollo Global por la Universidad Autónoma de Baja California (UABC)**.** Profesor Investigador de Tiempo Completo con las líneas de investigación de Planeación y desarrollo Turístico y Gestión Integral del Turismo y los mercados, en la UABC, adscrito a la Facultad de Turismo y Mercadotecnia y Presidente de la Asociación Mexicana de Escuelas de Turismo (AMESTUR). Se puede contactar en el correo onesimo@uabc.edu.mx

Karen Ramos Higuera es Licenciada en Turismo por la Universidad Autónoma de Baja California. Profesora de asignatura de las materias Logística y Operación de Eventos y Entorno Global de los Negocios en la Facultad de Turismo y Mercadotecnia en UABC. Actualmente cursa la Maestría en Administración en la UABC. Se puede contactar en el correo electrónico karen_ramos55@hotmail.com

Revista Global de Negocios
Vol. 2, No. 4, 2014, pp. 91-104
ISSN: 2328-4641 (print)
ISSN: 2328-4668 (online)

IBFR
www.theIBFR.org

LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL-UNA ALTERNATIVA PARA FORTALECER LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA MIPYME: CASO INDUSTRIA METAL MECÁNICA DEL SURESTE DE COAHUILA

Baltazar Rodríguez Villanueva, Universidad Autónoma de Coahuila - México
Rosalva D. Vásquez Mireles, Universidad Autónoma de Coahuila - México
Yolanda Mejía de León, Universidad Autónoma de Coahuila - México

RESUMEN

El objetivo de la investigación es analizar si la cooperación empresarial puede ser una opción para consolidar las pequeñas empresas metal-mecánicas del sureste del Estado de Coahuila, México. Se diseñó un cuestionario estructurado, considerando tres variables y se aplicó a 69 empresas. La investigación fue exploratoria, descriptiva y no experimental y en cuanto a la temporalidad de la recolección de los datos, es transeccional. La hipótesis planteada es que la ausencia de una mentalidad de apertura, de confianza, de colaboración, de cooperación empresarial, impide que se comprenda los beneficios que se podrían obtener en la ventaja competitiva.Los resultados muestran que la desconfianza y el desconocimiento, son los principales motivos para no asociarse; no obstante, se identificaron áreas de interés de los empresarios para participar en esquemas de cooperación empresarial, como son la tecnología, las compras de insumos, el financiamiento, la calidad, la comercialización y las actividades de exportación. Además, se detectó el grado de posición tecnológica y los factores de competitividad existentes. Derivado del análisis de la información, se concluye que los esquemas de colaboración empresarial son una alternativa viable que debe ser considerada por los empresarios, para fortalecer la competitividad en el mercado interno e internacional.

PALABRAS CLAVES: Cooperación Empresarial, Micros, Pequeñas y Medianas Empresas, (Mipymes), Competitividad, Paradigmas, Empresarios

THE STRATEGY OF COOPERATION BETWEEN COMPANIES-AN ALTERNATIVE TO STRENGTHEN THE COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: CASE METAL MECHANICAL INDUSTRY IN SOUTHEASTERN OF COAHUILA MEXICO

ABSTRACT

The objective of the research is to analyze and evaluate whether t*he cooperative schemes are a feasible option for consolidate the small metal-mechanic companies from the southeastern region of the state of Coahuila, Mexico. For achieve the research objectives, was designed a structured survey for measure three variables. The data were collected by applying the survey to 69 enterprises. The research design was exploratory, descriptive and not experimental, and regarding the temporality of the data collection was cross-sectional. The proposed hypothesis is that the absence of an open attitude towards trust and collaboration for establishing business associations deters understanding the attainable benefits through*

the competitive advantage. The obtained results show that the absence of confidence and lack of knowledge are the major reasons to avoid association. However, were identified areas of interest where the entrepreneurs are willing to participate into business cooperation schemes, such as technology, supply purchases, funding, quality assurance, marketing and exporting activities. Furthermore, was possible to identify the grade of technological development and the existing competitiveness factors. Derived of the results analysis, was concluded business cooperation schemes are a feasible alternative that must be considered by the entrepreneurs in order to strengthen the competitiveness in the domestic and international markets.

JEL: D2, D21, D7, D71, L14, L15

KEYWORDS: Cooperation between Companies, Micro, Small and Medium Enterprises, Competitiveness, Paradigms, Entrepreneurs

INTRODUCCIÓN

Las micros, pequeñas y medianas empresas, en adelante (MiPyMes), han jugado un papel muy importante en la economía del país, sin embargo, las exigencias que plantean la apertura de la economía y la globalización de los mercados, tienden a debilitar su poder competitivo. En este escenario, no debe perderse de vista que lo único que eleva el nivel de vida en un país, es la productividad de sus empresas y en una época de la economía del conocimiento, resulta insostenible el "modelo" en el que hasta hoy han venido actuando la mayoría de este tipo de empresas. Es decir, ante los grandes retos en materia de productividad y competitividad se agotó el tiempo de trabajar "cada quien por su lado", "por su cuenta", de manera "independiente". Para mejorar las posibilidades de competencia en los nuevos mercados, hoy se requiere trabajar en conjunto, unidos, en forma común, de manera integrada. Es impostergable la participación de los empresarios en las diferentes formas de asociación y de cooperación empresarial. Sin embargo, hablar de esquemas asociativos o colaborativos, representa un reto, tanto por su complejidad intrínseca, así como por las múltiples formas en que se le puede abordar**.** El objetivo central de esta investigación es la revelación al planteamiento: ¿Los esquemas de cooperación empresarial, pueden ser una opción para fortalecer la competitividad de las MiPyMes, en la industria metal-mecánica de la Región Sureste de Coahuila, México, afiliadas a la Canacintra (cámara de la industria de la transformación? Algunos de los objetivos particulares pretendidos son las respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Qué factores de competitividad son importantes para el éxito y desarrollo de una empresa, desde el punto de vista del empresario?
¿En qué grado de posición tecnológica ubican los empresarios a su organización?
¿Cómo se consideran los empresarios con respecto a su competencia?
¿Existe disposición entre los empresarios para asociarse y cooperar estratégicamente?
¿Cuáles son las ventajas que consideran obtener los empresarios al agruparse?
¿Qué motivos son considerados para no agruparse y colaborar?
¿Qué áreas de interés se pueden distinguir para resolver problemas comunes?
¿Es posible presentar algunas consideraciones para la promoción y operación del asociacionismo empresarial para el tipo de empresas, objeto de la investigación?

Este trabajo está estructurado como sigue: en la primera parte se presenta el marco teórico referencial que brinda el soporte conceptual al tema central y a las variables o eventos: la competitividad, la ventaja competitiva, los esquemas de cooperación empresarial y los modelos mentales o paradigmas. Posteriormente se define el planteamiento del problema y la formulación de las hipótesis. Después se describe el diseño de la investigación, el tamaño de la muestra y de la población, así como las técnicas e instrumentos de medición y de recolección de los datos. Finalmente, se presentan y analizan los datos

recabados para terminar con las conclusiones y recomendaciones, entre las que se puede mencionar que: La cooperación empresarial es una alternativa viable (de la industria metal-mecánica en Saltillo, Coah.) para hacerle frente a las amenazas o para aprovechar las oportunidades que, a nivel individual, resultarían difíciles de aprovechar.

REVISION DE LITERATURA

El Concepto de Competitividad

El término de competitividad está relacionado con la posibilidad de las empresas para competir y al mismo tiempo para generar utilidades, para Benavides E. (2001), la competitividad es…"la capacidad de las empresas o industrias de competir y posicionarse en los mercados y contextos de manera sostenible y a largo plazo." Es importante por lo tanto, considerar el factor de rentabilidad para la permanencia de las empresas en los mercados. Pero la competitividad comprende muchos factores que relacionados tienen que ver con aspectos de calidad, de diseño del producto, de comercialización, con aspectos tecnológicos, de capital humano, etc. es decir, para comprender el concepto de competitividad, se necesita adentrarse en las interrelaciones que se dan en las áreas funcionales de la empresa, pero desde un punto de vista holístico, sistémico, integral. Por eso, es necesario saber la dimensión que las autoridades consideran al término de competitividad. Al respecto, el artículo 2, fracción IV de la Ley para el desarrollo de la competitividad de las MiPyMes, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Diciembre de 2002 , reformada el 06 de Junio de 2006 ; señala que, se entiende por ….."Competitividad: la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento de la productividad; y a nivel empresa, la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las MiPyMes en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen"…. Es evidente que el término competitividad es relativamente "nuevo" en la legislación del país y esto es importante porque se está reconociendo que los modelos económicos anteriores promovieron el proteccionismo como una acción del Estado que no consideró ni dimensionó las consecuencias y las tendencias hacia la globalización de la economía mundial.

La Ventaja Competitiva

Otro de los conceptos que se debe comprender es el que se refiere a la ventaja competitiva, es decir cuáles son las características que hacen diferente e identifican a las empresas y organizaciones de las demás. La ventaja competitiva de acuerdo a Benavides E. (2001) hace referencia a las características y las condiciones propias de la organización que a diferencia de las ventajas comparativas, tienen muy bajas posibilidades de plagio o adquisición por parte de la competencia al menos a mediano plazo. Las MiPyMes se enfrentan a grandes retos para integrarse en el proceso de globalización mundial, pero una de sus principales limitantes es que generan muy poco valor agregado. En este sentido, es importante considerar que de acuerdo con Porter (2005) la ventaja competitiva de una empresa se origina fundamentalmente del valor que ésta sea capaz de crear y entregar a su mercado. Por otra parte, Shillito y de Marle, Flores Dávila (1999), mencionan que el valor creado es función del desempeño, precio y costo del producto que las unidades económicas sean capaces de ofrecer a sus clientes.

El generar poco valor agregado provoca que las empresas encuentren resistencia y rigidez en la estructura de precios (es decir, no pueden posicionarse con altos márgenes de utilidad), lo cual incide a su vez en que no estén en posibilidades de capitalizarse ni mucho menos de invertir o reinvertir en procesos tecnológicos que le permitan a su vez, fortalecer la ventaja competitiva. Esta situación lamentablemente se convierte en un círculo vicioso. Por otra parte, los administradores que no se esfuerzan por aprender y adaptarse a los cambios del entorno mundial, reaccionan, en vez de innovar, sus organizaciones dejan de ser competitivas y fracasan; es necesario entonces aprovechar eficaz y eficientemente los recursos para

establecer una ventaja competitiva. En concordancia con Jones & George (2006) una ventaja competitiva es la capacidad que posee una organización para superar a otras produciendo bienes o servicios deseados, con más eficacia y eficiencia que sus competidores. Los cuatro elementos de la ventaja competitiva propuestos por estos autores son la superioridad en 1) la eficiencia, 2) la calidad, 3) la velocidad, flexibilidad e innovación, y 4) la sensibilidad a los clientes.

En este sentido, es sumamente importante considerar lo que Michael Porter (2005) aportó al respecto. La ventaja competitiva, menciona, es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos, y agrega "las estrategias de muchas empresas fracasan por la incapacidad de traducir una ventaja competitiva general en las medidas concretas necesarias para conseguirla". De acuerdo con Porter, la ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear en sus clientes. Puede traducirse en precios más bajos que los de sus competidores por beneficios equivalentes o por ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado. Una herramienta que este autor llama o identifica como la cadena de valores.

Hacia La Estrategia de Cooperación Empresarial o Asociacionismo

Entrar en un esquema de cooperación empresarial o de asociacionismo, exige un cambio de mentalidad importante en los empresarios, acostumbrados a trabajar individualmente. Este cambio de mentalidad se dificulta aún más por el hecho de que una asociación los invita a colaborar con sus competidores, aquellos a los que consideran sus "enemigos". Participar en un modelo de asociación requiere de una mentalidad de apertura y colaboración, pero sobre todo es necesario que los empresarios comprendan que trabajando juntos pueden fortalecerse y subsanar algunas de las debilidades que les impiden alcanzar un mayor nivel de competitividad. Es decir, entrar en el asociacionismo significa entrar a un nuevo "modelo mental", a un nuevo paradigma.

Paradigma y Cambio de Mentalidad

Peter Senge (1998), considera los "modelos mentales" como la tercera disciplina de las organizaciones inteligentes (aquellas que aprenden), y menciona que nuestros "modelos mentales" no solo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. Los modelos mentales, señala, pueden ser simples generalizaciones, como "las personas son indignas de confianza", o teorías complejas, tales como mis supuestos acerca de por qué los miembros de mi familia se conducen de tal manera. Pero lo más importante es que los modelos mentales son activos, pues moldean nuestros actos. Una asociación fortalecerá y complementará la actividad productiva de los empresarios, a la vez, les permitirá mantener su individualidad al interior de sus empresas. Sin embargo, es necesario que los empresarios desarrollen y mantengan una actitud de apertura de su organización hacia el resto de sus socios en la asociación. De esta manera, se apoyarán y asesorarán mutuamente, ya que la fuerza de la asociación en el futuro, va a depender de la fuerza individual de cada una de las empresas que la integran.

Por otra parte, y tal como menciona Senge, los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales. Una de las condiciones de la asociación empresarial que será necesario cumplir, por lo tanto, es la identificación y la construcción de lo que Senge llama la cuarta disciplina de las organizaciones inteligentes: una "visión compartida", a la que considera como la generación de un interés común y la conceptualiza de la siguiente manera: Una visión compartida es la respuesta a la pregunta: ¿Qué deseamos crear? Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización.

Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a las actividades dispares. Una visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje. Una visión compartida es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza, comience a trabajar en conjunto, crea una identidad común. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico. Adicionalmente, la nueva filosofía empresarial exige el trabajo en equipo, con resultados inmediatos en una productividad mejorada. Según Gibson, Ivancevich, Donelli y Konospake (2006) la razón más importante por la que se forman los equipos es para mejorar la productividad de la organización. Las organizaciones de todo el mundo se han percatado de que el desempeño de los equipos lleva a niveles más altos de productividad de los que se lograrían con muchos individuos que trabajaran en forma individual. Esto se debe sobre todo al hecho de que los equipos reúnen habilidades complementarias que pueden caer en una de estas categorías: experiencia técnica o funcional, solución de problemas y habilidades para tomar decisiones y habilidades interpersonales. Este concepto aplica perfectamente para el caso de la asociación. Los empresarios que participen en un modelo de asociación empresarial, deben descubrir y comprender cabalmente el significado de términos que tradicionalmente les han sido ajenos como cooperación, confianza, colaboración, participación, integración y apertura.

Definición de Modelo de Cooperación Empresarial o Asociacionismo.

Los modelos de cooperación empresarial o asociacionismo son una estrategia para que las empresas enfrenten situaciones, retos o problemas cuyas características y dirección requiere de esfuerzos conjuntos que generen sinergias. No existe una definición académica o científica de "asociacionismo empresarial", sin embargo, para los objetivos propuestos y con la finalidad de tener una idea clara de lo que se pretende con el término de asociacionismo empresarial, se considera la definición que alguna vez se utilizó en Nacional Financiera, S.N.C., refiriéndose a "un conjunto de acciones voluntarias realizadas por los empresarios para alcanzar uno o varios objetivos comunes, de incremento en la competitividad como una alternativa para sobrevivir, crecer y desarrollarse como organización".

El asociacionismo empresarial se convierte en un proceso y no en una figura legal o económica, sin que esto implique que dichas acciones puedan llevar a dichas figuras. Este proceso se puede dividir en cinco etapas sucesivas: la identificación, la promoción, el plan de negocio, la formalización y la administración. Hay otros autores que definen la estrategia de cooperación empresarial, para Hitt, Ireland y Hoskissoon (2008) …"consiste en que dos o más empresas trabajan juntas para lograr un objetivo común. Por consiguiente, cooperar con otras empresas, es otra de las estrategias que las empresas utilizan con el fin de crear un valor para los clientes superior al costo de proporcionar dicho valor y establecer una posición favorable frente a la competencia"… Dichos autores mencionan a las alianzas estratégicas, como el principal tipo de estrategia de cooperación y las definen como …."una estrategia de cooperación que consiste en que dos o más empresas combinan parte de sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva…" Las alianzas estratégicas de acuerdo a estos autores pueden ser: 1.- La empresa conjunta o "joint venture"; que es una alianza estratégica con la cual dos o más empresas crean una empresa independiente desde el punto de vista legal, con el fin de compartir parte de sus recursos y capacidades para desarrollar una ventaja competitiva. 2.- La alianza estratégica con aportación de capital social; la cual consiste en que dos o más empresas, poseen distintos porcentajes de la empresa que han constituido, combinando parte de sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva. 3.- La alianza estratégica sin aportación de capital social; que consiste en que dos o más empresas, establecen una relación contractual para compartir parte de sus recursos y capacidades únicos con el fin de crear una ventaja competitiva.

Estudios Referentes a la Estrategia de Cooperación y Asociacionismo Empresarial

Cabe mencionar que el tema de la cooperación empresarial ha sido estudiado por algunos autores anteriormente, tal es el caso de Araiza y Velarde (2010), quienes llevaron a cabo una investigación en 50 empresas de la Región Centro del Estado de Coahuila, precisamente a pequeñas y medianas empresas de la industria metal-mecánica. Los resultados a los que llegaron estas autoras es que atendiendo a las necesidades que impulsan a las empresas a tener actividades de colaboración, es posible definir e identificar cuatro diferentes tipos de cooperación empresarial:

Cooperación para producir; cuando los vínculos de cooperación se establecen entre las PyMes, para la obtención de economías de escala, disminuir costos y mejorar la calidad y productividad de dichas empresas, el 100% de las empresas realiza al menos una actividad de este tipo.

Cooperación para mercado; cuando los vínculos de colaboración se establecen entre las PyMes para la búsqueda y acceso a mercados; difusión, promoción y distribución de sus productos; obtención de economías de escala para acceder a mercados y reducción de costos; el 67% de las empresas realiza al menos una actividad de este tipo.

Cooperación para administrar; cuando los vínculos de colaboración se establecen entre las PyMes para desarrollar la capacidad empresarial y tener conocimientos prácticos de gestión y acceso a información sobre instrumentos de crédito y financiamiento e incentivos fiscales, así como efectuar el entrenamiento de trabajadores; el 64% de las empresas realiza al menos una actividad de este tipo y finalmente

Cooperación para innovar; cuando los vínculos de colaboración se establecen entre las PyMes, para disminuir riesgos, costos y tiempo, principalmente asociados a propiciar y desarrollar su potencial innovador, el 79% de las empresas realiza al menos una actividad de este tipo.
Dada la complejidad del sector metal-mecánico en el que se desempeñan, las PyMes tienen necesidad de cooperar, tomando en cuenta los recursos necesitados y poseídos por cada una de ellas, por lo que generalmente cooperan para lograr incrementar la producción y el acceso a mercados, esto sugiere, concluyen las autoras, que las pequeñas empresas utilizan la cooperación en términos de sobrevivencia, más que en términos estratégicos. Otro de los estudios referentes a la colaboración empresarial es el realizado por Santiago Ibañez (2013) en la que hace referencia hacia la importancia de adoptar nuevos modelos de organización que impulsen la flexibilidad y descentralización operativa, favoreciendo la construcción de unidades estratégicas de actuación de negocios y donde se prioricen acciones colectivas sobre las individuales a través de la conformación de redes que promuevan la dinamización empresarial a la que esta autora denomina: asociatividad.

Su estudio tiene como objetivo el diseño de un modelo teórico para la agroindustria alimentaria del Estado de Oaxaca, México. Dicho modelo toma como teorías centrales la teoría de la asociatividad y la teoría de la competitividad como elementos fundamentales de análisis. La autora concluye con una propuesta de un modelo teórico para aplicarse a la producción de alimentos en esa región de México. Por otra parte, en el trabajo de investigación para obtener el grado de doctor, Ballesteros (2011), menciona que se encontró que solamente 10% de la muestra seleccionada, tiene una alianza con otra organización para el desarrollo de las innovaciones y todas ellas son los mismos proveedores quienes las impulsan, asimismo, observó en su análisis, una nula relación que tienen las pequeñas y medianas empresas con las instituciones de educación o centros de investigación. Asimismo señala que las alianzas estratégicas pueden aliviar los problemas de las pequeñas y medianas empresas, en lo que concierne a I+D (investigación y desarrollo), restricción de recursos, disminuir riesgos, mercadotecnia, desarrollo interno y aumento de su capacidad tecnológica.

Información Estadística

Con respecto a la importancia del sector manufacturero (secundario) en la economía mexicana, tanto municipal, estatal, así como nacional, la estructura de la población ocupada, según sector de actividad, para el año 2011, la información es la siguiente;

Como puede observarse, el sector industrial o secundario, absorbe la tercera parte de la población ocupada en el Estado de Coahuila y el 36% en el caso de Saltillo, Coah. en ambos casos, superior a la media nacional (23.4%); la muestra de la industria metal-mecánica que se estudió, corresponde precisamente al sector secundario.

Tabla 1: Estructura de la Población Ocupada, Según Sector de Actividad. 2011

Sector de Actividad	Nacional México	Estatal Coahuila	Municipal Saltillo
Sector Primario	13.9 %	5.9 %	0.8 %
Sector Secundario	23.4 %	32.9 %	36.3 %
Sector Terciario	62.0 %	60.5 %	62.3 %
No Especifica	0.7 %	0.7 %	0.6 %
Totales	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Fuente; *INEGI Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Perspectiva Estadística, Coahuila de Zaragoza. Marzo de 2012.*

Contexto-Características Sociodemográficas y Económicas de Saltillo, Coahuila

La ciudad de Saltillo es la capital del estado de Coahuila. El municipio se localiza en el sureste del estado, en las coordenadas 25° 31' al norte, al sur 24° 32' de latitud norte, al este 100° 43' y al oeste 101° 37' de longitud oeste; a una altura de 1,600 metros sobre el nivel del mar. El PIB percápita de la zona metropolitana de Saltillo es de los más altos del país con $ 13,936 USD. Según el ranking de la revista Inversionista del 2006, Saltillo es la mejor ciudad para vivir del país, selección hecha entre más de 53 ciudades del país. Además, en un estudio auspiciado por la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COMEFER) Saltillo se encuentra en el primer lugar en el componente económico de la competitividad en México, le siguen Monclova, Coahuila, Monterrey, Nuevo León, Querétaro, Qro. y San Luis Potosí, S.L.P. Saltillo es considerada la Ateneas de México por la diversidad de instituciones educativas de nivel superior con que cuenta, entre ellas podemos señalar: el Instituto Tecnológico de Saltillo, la Universidad Tecnológica de Coahuila, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Saltillo, las Universidades: Iberoamericana, del Valle de México y Lasalle, la Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro", la Universidad Autónoma del Noreste y la de mayor cobertura que es la Universidad Autónoma de Coahuila la cual agrupa a más de 34,000 alumnos en los niveles medio superior, y superior. Características sociodemográficas y económicas de Coahuila.

El Estado de Coahuila comparte frontera de 512 kilómetros con el estado de Texas y tiene dos puntos de cruce fronterizo, Piedras Negras y Ciudad Acuña, con Eagle Pass y Del Río, Texas, respectivamente. Su Población total en el 2010 ((Instituto Nacional de Estadística, Geografía, e Informática), fue de 2´748,391 habitantes, 2.4% del total nacional; de los cuales el 50.0% corresponde a hombres e igual porcentaje a mujeres, distribuida en 4,211 localidades. La tasa de crecimiento promedio anual de la población fue del 1.7 %. En base a la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (INEGI Tercer Trimestre de 2008), Coahuila cuenta con una población ocupada de 1'057,124 personas. El 4.8% de ésta participa en el sector agrícola, el 33.7% en la actividad industrial y el 60.6% en el sector servicios. De acuerdo con los indicadores macroeconómicos regionales y de coyuntura (INEGI 2006), Coahuila ocupa el noveno lugar en aportación al PIB Nacional con un 3.3%, por encima de estados como Sonora y Tamaulipas. Aporta más que los estados de Nayarit, Querétaro y Zacatecas juntos. Por otra parte y según la Secretaría de Fomento Económico del Gobierno del Estado, en Coahuila se produce 1 de cada 4

vehículos y cuenta con potencial para desarrollar actividades vinculadas a la industria de las Tecnologías de Información.

METODOLOGÍA

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que no se manipularon variables. En cuanto a la temporalidad de la recolección de los datos, el estudio es transeccional o transversal. Fue descriptivo, ya que solamente se analizaron cómo son y cómo se manifestaron algunos fenómenos y sus componentes. La hipótesis principal que se plantea es que la ausencia de una mentalidad de apertura, de confianza, de colaboración, de cooperación empresarial, impide que se comprenda los beneficios que se podrían obtener en la ventaja competitiva. En la investigación se utilizó un instrumento de medición (encuesta o cuestionario) que incluyó 37 reactivos, los cuales se dividieron en 6 bloques: I.- Datos Generales y de Identificación de la Empresa. II.- Dirección Empresarial. III.- Competitividad. IV.- Tecnología, Innovación y Calidad. V.- Competencia. VI.- La cooperación empresarial o asociacionismo.

Para diseñar el instrumento se utilizaron varias técnicas, como el escalamiento tipo Likert, diferencial semántico y preguntas dicotómicas. Las variables identificadas para el estudio son la competitividad, los esquemas de cooperación empresarial y los modelos mentales (paradigmas). Con relación al universo o tamaño de la población, se tomó como base el Directorio Empresarial de CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación) Delegación-Saltillo, la cual divide a sus socios en 21 secciones (giros) y totaliza a 212 socios. La muestra seleccionada (69 empresas) fue no probabilística, es decir fue mediante muestreo dirigido, que selecciona sujetos típicos, se eliminaron deliberadamente empresas grandes y aquellas que no tuvieran en principio como actividad principal la metal mecánica, sin embargo, se evidenció que no era posible llegar a cubrir la muestra, por lo que tomando en cuenta la cadena productiva, se decidió incluir las empresas de la industria automotriz, fundición y de plásticos. Los cuestionarios se levantaron en los meses de Agosto, Septiembre y Octubre de 2011. En el 2012, se revisó, analizó y organizó la información. En el procesamiento de la información se utilizó el paquete Excel y el software estadístico SPSS en su versión 16. Se aplicaron fundamentalmente dos tipos de criterios; uno relativo a los ponderados que se usaron para verificar los resultados y otro para conocer los hallazgos con relación a los objetivos.

RESULTADOS

Cabe aclarar que los resultados que se muestran a continuación se refieren exclusivamente al análisis del apartado de asociacionismo o de colaboración empresarial, ya que los demás resultados encontrados se han presentado con anterioridad en el trabajo denominado: "La gestión de calidad como herramienta esencial para la competitividad de las empresas de la rama metal-mecánica del sureste del Estado de Coahuila", artículo de los mismos autores Rodríguez V. Vásquez y Mejía (2013), publicada en la Revista Global de Negocios. Se visitaron 69 empresas y presentan la siguiente distribución en cuanto a tamaño:

Tabla 2: Distribución de las Empresas Encuestadas Por Tamaño

TAMAÑO de LAS EMPRESAS	No. de EMPRESAS ENCUESTADAS	% PORCENTAJE
Micros	28	40.58
Pequeñas	33	47.83
Medianas	8	11.59
TOTAL	**69**	**100.00**

Fuente; *Elaboración propia con datos de CANACINTRA-Saltillo. Rodríguez Baltazar, Vásquez y Mejía 2010.*

Los negocios fueron creados entre 1964 y 2010, es decir la empresa con más antigüedad tiene 46 años en el mercado y la más reciente se creó en el 2010. Al agrupar las empresas en rangos de 5 años se observa que el 21.74% (15 empresas) se sitúa en el rango de 06 a 10 años; el 17.40% (12 empresas) en el de 11 a

15 años y la gran mayoría: 31 negocios (48.9%) tienen más de 17 años, lo que demuestra un gran arraigo en la localidad. Respecto a los esquemas de cooperación empresarial, el primer ítem en la encuesta fue identificar si el empresario consideraba que asociarse con otras empresas le redituaría ventajas competitivas, los resultados obtenidos fueron que **s**olamente 14 empresarios (20.29 %), están convencidos de que el asociarse les genera ventajas competitivas, mientras que 29 de los empresarios (42.03 %) señalaron que probablemente si les conviene; 26 empresarios (37.68%) indicaron estar indecisos, contestaron probablemente no e incluso 5 entrevistados dijeron que definitivamente no les conviene. A la pregunta de ¿con quién cree usted que le convendría asociarse? Las respuestas obtenidas fueron;

Tabla 3: Con Quien Se Asociaría

¿Con Quién Se Asociaría?	No. de Empresarios	%
Competidores	20	30.30
Proveedores	22	33.33
Clientes	19	28.80
Distribuidores	4	6.06
Otros	1	1.51
TOTAL	**69**	**100.00**

Fuente; Elaboración propia: Rodríguez Baltazar, Vásquez y Mejía 2010.

Con una ponderación relativamente similar los empresarios se asociarían el 33.33% con sus proveedores, el 30.30% con sus competidores, el 28.80% con sus clientes y el 6.06% con distribuidores. Otro de los puntos centrales de esta investigación es el referente a la detección de los objetivos (áreas de interés) para la posible participación en esquemas de asociación empresarial. Las respuestas a la pregunta ¿Cuál de los siguientes propósitos de asociación requiere usted? (Cabe mencionar que como se permitió más de una opción) fueron las siguientes:

Tabla 4: Propósitos de la Asociación

Propósitos Para Asociarse	No. de Respuestas	%
Compras	24	16.00
Tecnología	37	24.67
Calidad	17	11.33
Distribución	3	2.00
Exportación	9	6.00
Comercialización	16	10.67
Capacitación	12	8.00
Producción	9	6.00
Financiamiento	21	14.00
Otros	2	1.33
TOTAL	**150**	**100.00**

Fuente; *Elaboración propia: Rodríguez Baltazar, Vásquez y Mejía 2010.*

Y finalmente, una de las preguntas fundamentales de esta investigación ¿porqué no se ha asociado con otras empresas? Cabe mencionar que aquí se exceptúan 7 empresarios que dijeron haber tenido asociaciones formales con otras empresas, por lo que la muestra se redujo a 62. Las respuestas fueron las siguientes:

Tabla 5: Motivos Para No Asociarse

Motivos Para No Asociarse	No. de Empresarios	%
No Quiere	4	6.45
No le Interesa	16	25.80
No Confía	24	38.71
Desconoce	18	29.04
TOTAL	**62**	**100.00**

Fuente; *Elaboración propia: Rodríguez Baltazar, Vásquez y Mejía 2010.*

Es muy significativa la respuesta de "no confía"; el 38.71% de los empresarios 24 de 62 respondieron la desconfianza como un factor determinante para no asociarse; el 29.04% (18) porque desconocen los procedimientos, seguidos de un 25.8% (16) porque no les interesa y hubo 4 entrevistados que señalaron no querer asociarse, sino trabajar de manera solitaria. Por último, cabe mencionar que en los trabajos de investigación consultados y relacionados con la actividad metal-mecánica en Coahuila y en México, la mayoría de los autores han hecho contribuciones importantes en cuanto al perfil y diagnóstico del sector, desde el punto de vista de caracterización y de información documental; sus conclusiones coinciden en señalar que dentro de la actividad manufacturera, el sector metal-mecánico es muy importante por la generación de empleo, por el valor agregado que origina y por lo tanto por su contribución en el PIB.

Otros de los criterios utilizados por los investigadores en sus estudios de la industria metal mecánica y de los cuales existe evidencia de sus aportaciones son: la estructura de sus divisiones, su importancia por entidad federativa, así como también sus niveles de empleo, sus establecimientos, sus activos y su localización y funcionamiento por clústers, agrupamientos o distritos industriales. Sin embargo, existen pocos estudios de investigación aplicada, en el cual se presenten los resultados de los análisis de las empresas y empresarios objeto de estudio. Uno de ellos es el realizado en la Región Centro del Estado de Coahuila cuyas deducciones muestran que las empresas que cooperan logran desarrollar niveles más altos de capacidades que las que no lo hacen, por lo tanto, concluye, la cooperación entre empresas puede ser utilizada como una estrategia que permite desarrollar las capacidades tecnológicas. En otra investigación, se muestra los tipos de cooperación empresarial.

No obstante que en la Región Sureste de Coahuila está asentado uno de los principales clústers automotrices y de autopartes y que incluso algunos autores lo han denominado "consolidado" el presente estudio contribuye al análisis e identificación de algunos factores que debilitan la operación de las MiPyMes, los cuales es posible atender desde diferentes perspectivas como son: la gestión empresarial, la implantación de sistemas de calidad, pero sobretodo, la necesidad de impulsar acciones en asociación o cooperación interempresarial.

CONCLUSIONES

La edad promedio de las empresas es de 17.36 años, lo que demuestra un buen arraigo en la región. Se trata de empresarios "maduros" ya que el 67 % del total tienen más de 45 años. Esta condición resulta en una resistencia natural al cambio de mentalidad o de actitud (paradigma), necesario para participar en una asociación; sin embargo, tienen una gran experiencia y muestran una alta escolaridad. Se encontró una área de oportunidad para promover esquemas de asociación empresarial, ya que con respecto a la identificación de los factores de éxito, la respuesta de los empresarios fueron los siguientes: solo el 9 % contestaron como indispensable asociarse; el 17 % sumamente importante; el 33 % señaló que la asociación empresarial era de regular importancia y la gran mayoría, el 41 % indicaron como poco importante o no tomar en cuenta la asociación empresarial como factor de éxito.

Los empresarios no consideran que el asociarse les genere ventajas competitivas, ya que solo el 20 % están convencidos, si bien es cierto que el 42 % de los empresarios señalaron que probablemente si les conviene, mientras que el 38 % indicaron estar indecisos, o contestaron probablemente no les conviene.
Uno de los principales hallazgos de la investigación, fue la revelación de los propósitos que tendrían los empresarios para asociarse; el 25% contestaron que para aspectos de tecnología; el 16% para compras; el 14% para aspectos de financiamiento y el 11% en aspectos de calidad y el mismo porcentaje para la comercialización. Por otra parte, el 10 % (7 empresarios) manifestaron haber tenido asociaciones formales (contratos o convenios) con otras empresas para actividades comerciales, conseguir crédito y para el desarrollo de nuevas tecnologías.

La industria metal-mecánica implica ejecutar actividades muy heterogéneas: diseño de piezas, herramentales, estructuras metálicas y modelos, fundición, troquelado, corte y doblez de lámina de acero, soldadura, maquinado (torno y fresa), tratamientos térmicos, etc, Es evidente que las MiPyMes no pueden dedicarse individualmente a hacer todas las actividades por la limitación de infraestructura (inversión), su capacidad instalada, recursos humanos, etc. y esto explica porqué algunos talleres se dedican y especializan solamente en parte del proceso y deciden "asociarse" para colaborar con otros.

Esta situación ha provocado, que través del tiempo, aunque no existan esquemas de asociación formal, se den relaciones interempresariales complementarias ("asociación informal"), que se traducen en "pactos de caballero", con objetivos a corto plazo.

Esta asociación informal "de palabra" es una relación obligada para cumplir con determinado proyecto; es decir, los pequeños talleres, cuando necesitan, solicitan trabajos especiales complementarios a otros talleres más grandes o más pequeños, según se requiera, para cumplir la orden del cliente.Esto se presenta debido a que les resulta incosteable invertir en maquinaria y equipo que no van a utilizar constantemente.
La antigüedad y la experiencia son las razones para complementar trabajos entre ellos, sin embargo, se han presentado casos no gratos de estas relaciones y principalmente según sus comentarios el celo, la envidia y la deshonestidad. Al analizar a los empresarios que señalaron haber tenido alguna asociación informal los resultados son que el 34 % señala haber participado para actividades comerciales; la producción y el desarrollo de nuevas tecnologías tienen un peso significativo ya que estas dos actividades representan el 41%. Por otra parte, el conseguir crédito es también importante ya que representa el 25% de las necesidades que tuvieron para asociarse.

A la pregunta de ¿con quién cree usted que le convendría asociarse? Las respuestas se manifestaron con una ponderación relativamente similar; los empresarios se asociarían el 33 % con sus proveedores, el 30 % con sus competidores y el 29 % con sus clientes. Finalmente, se encontró que la desconfianza es el principal factor determinante para no asociarse, seguida del desconocimiento en los procedimientos o iniciativas para promover este tipo de estrategias. Por otra parte, se comprueba la hipótesis planteada en el sentido de que la ausencia de una mentalidad de apertura y de confianza, impide la comprensión de los beneficios que se podrían obtener con la estrategia de cooperación empresarial. Se detectó la coyuntura para que la Facultad de Ciencias de la Administración pueda participar en la identificación de las áreas de oportunidad, mediante diagnósticos integrales. Por lo anterior se concluye que la estrategia de cooperación empresarial es una alternativa viable que debe ser considerada por la industria metal-mecánica en la región sureste de Coahuila, México, para consolidar y fortalecer su posición competitiva tanto en el mercado interno como en el internacional

RECOMENDACIONES

No obstante todo lo anterior, cabe hacer las siguientes aclaraciones: La estrategia de cooperación empresarial o asociacionismo, no representa una solución válida para cualquier tipo de problema ni para todas las empresas y empresarios. Detonar un esquema de asociacionismo implica enfrentarse a diferentes formas y manifestaciones de administrar, dirigir y liderar procesos productivos donde no resulta fácil conjugar los factores técnicos y humanos para alcanzar objetivos y metas comunes. Es un requisito indispensable que se induzca un cambio de mentalidad importante en los empresarios, acostumbrados a trabajar individualmente. Este cambio de mentalidad se dificulta aún más por el hecho de que la asociación los invita a colaborar con sus competidores, aquellos a los que consideran sus rivales o bien con sus clientes o proveedores. Por lo tanto, será necesario que los empresarios y sus organizaciones actúen de manera diferente, con una nueva mentalidad, que transiten hacia el desafío de un nuevo paradigma, que los unifique una visión compartida que posibilite el trabajo en equipo.

Es conveniente trabajar en una actividad o sector determinado para desarrollar un diagnóstico e identificar las áreas de oportunidad y trabajar en un esquema o modelo de asociacionismo específico que ayude a resolver la problemática detectada. Es decir, es necesario identificar grupos bien organizados, con ideas claras y objetivos definidos. Es importante destacar en esta investigación, que el grupo de empresas que se asocian para cooperar, deben buscar ser eficientes independientemente de los esquemas que puedan constituir y al mismo tiempo, es necesario considerar a las asociaciones como una estrategia para elevar su competitividad y nunca como un esquema para resolverles todos sus problemas. En este sentido, el esfuerzo por lograr un alto nivel competitivo se debe centrar en la actividad de las empresas que crean la asociación, considerando esta última como un complemento importante para fortalecer su actividad primordial y no para suplir su falta de eficiencia.

Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

El estudio se limitó a la región sureste del Estado de Coahuila, México, pero puede extenderse a nivel estatal, regional e incluso nacional. Existen buenas expectativas ya que los investigadores pertenecen a la Red Nacional de Investigación del CUMEX (Consorcio de Universidades Mexicanas) y han trabajado en colaboración con otras universidades. Por otra parte, en este trabajo, solamente se incluyeron a las empresas del sector metal mecánico (sector secundario o manufacturero), pero puede ampliarse a otros sectores económicos, como el de servicios. Es preciso señalar, que los resultados de esta investigación, abren la oportunidad para trabajar en nuevas líneas de investigación, como son; la dirección empresarial y administración estratégica, la tecnología, la innovación y la calidad, la competencia, el financiamiento y los aspectos del capital humano.

AGRADECIMIENTO

Los autores agradecen, sinceramente, los comentarios de los árbitros del Comité Científico y a los editores del IBFR, los cuales contribuyeron a mejorar la calidad de la presente investigación.

REFERENCIAS

Anzola Rojas Sérvulo (2002) Administración de Pequeñas Empresas. 2ª Edición Ed. Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México, D.F.

Araiza Garza Xóchitl, Velarde López Elvira, Zárate Vásquez Amalia (2010) Tipología de la Cooperación Interempresarial:Caso Industria Metal-Mecánica de Coahuila. Revista Internacional de Administración y Finanzas. Volumen 3 Número 3 2010. IBFR The Institute for Busines and Finance Research.

Ballesteros Medina Laura Lorena (2011) La Gestión Tecnológica en la PyMe: Una propuesta para la etapa del Diagnóstico Estratégico. Tesis Doctoral Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad Autónoma de Coahuila, México.

Benavides Espíndola Olga (2001) Competencias y Competitividad. Diseño para las Organizaciones Latinoamericanas. Ed. Mc Graw Hill. México D.F.

Chiavenato Idalberto (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración 3ª. Edición Ed. Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México, D.F.

Dávila Flores, Mario (1999) Estudio y Validación de una Metodología de Creación de Valor Económico para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Primera Edición Salvador Impresor S.A. de C.V. Divulgación Científica. Coordinación Gral. de Estudios de Posgrado e Investigación U.A. de C. Saltillo, Coahuila.

Diagnóstico de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México. Secretaría de Economía.

Gareth R. Jones & Jennifer M. George (2006) Administración Contemporánea 4ª. Edición Ed. Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México, D.F.

Gibson James L.; Ivancevich John M.; Donelly Jr. James H.; Konospake Robert (2006) Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México, D.F.

Hernández Sampieri Roberto (2008) Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. México D. F.

Hitt Michael A., Ireland R. Duane y Hoskisson Robert E. (2008) Administración Estratégica 7a Edición Cengage Learning Editores, S.A. México D.F.

Ivancevich John M. , Lorenzi Peter, Skinner Steven J. con Crosby Philip B (1996) Gestión, Calidad y Competitividad. Pág. 5 Capítulo I Editorial IRWIN Primera Edición en Español 1996. Copyrigth 1996. Mosby-Doyma Libros S.A. División IRWIN. Mexico, D.F.

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Principales Características. (1993) Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Nacional Financiera – Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Diario Oficial de la Federación. 30 de Diciembre de 2002. Ultima Reforma 06 de Junio de 2006.

Ortíz Uribe Frida Gisela; García Nieto Ma. del Pilar. (2003) Metodología de la Investigación. El Proceso y sus Técnicas. Editorial LIMUSA S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

Porter Michael E. (1995) Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia. Vigésima Reimpresión. Editorial CECSA. México D.F.

Porter Michael E. (2005) Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Cuarta Reimpresión. Editorial CECSA. México D.F.

Revista Semanario (2009). Peña, Jesús Reportaje : Ayuda Inalcanzable para PyMes Febrero 09 de 2009 (Págs. 10 – 21). Periódico Vanguardia. Grupo Editorial de Coahuila S.A. de C.V. Saltillo, Coahuila. Disponible en www.semanariocoahuila.com

Ruiz Durán Clemente y Kagami Mitsuhiro. (1993) Potencial Tecnológico de la Micro y Pequeña Empresa en México. Sudirección de Publicaciones. Nacional Financiera, S.N.C. Mexico, D.F.

Santiago Ibañez Daniela Patricia (2013) Asociatividad: Estrategia de Competitividad en la Agroindustria de Oaxaca, México.

EUMED (SEJ 309) Revista Electrónica "Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana"

ISSN 1696-8352 indexada en IDEAS – RepEC alojada en
http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/asociatividad.htm/

Senge Peter M. (1998) La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. Primera Edición Mexicana Ediciones Granica México, S.A. de C.V. México, D.F.

BIOGRAFIAS

Baltazar Rodríguez Villanueva, Economista, con Maestría en Planeación, Profesor de Tiempo Completo, investigador y catedrático de Microeconomía, Macroeconomía y Entorno Económico de los Negocios, de la Universidad Autónoma de Coahuila. Se puede contactar en la Facultad de Ciencias de la Administración Carretera a Piedras Negras Km. 5, Saltillo, Coahuila, México. Correo electrónico: balrovi@hotmail.com.

Rosalva D. Vásquez Mireles, Economista, con Maestría en Administración, Profesora de Tiempo Completo e Investigadora de la Universidad Autónoma de Coahuila. Se puede contactar en la Facultad de Ciencias de la Administración Carretera a Piedras Negras Km. 5, Saltillo, Coahuila, México.
Correo electrónico: rdvasquez@hotmail.com.

Yolanda Mejía de León, Ingeniero en Sistemas, con Maestría en Administración, Profesora de Tiempo Completo e Investigadora de la Universidad Autónoma de Coahuila. Se puede contactar en la Facultad de Ciencias de la Administración, Carretera a Piedras Negras Km. 5, Saltillo, Coahuila. Correo electrónico ymejiazac@hotmail.com.

Revista Global de Negocios
Vol. 2, No. 4, 2014, pp. 105-123
ISSN: 2328-4641 (print)
ISSN: 2328-4668 (online)

IBFR
www.theIBFR.org

HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO

Evaristo Colomina Climent, Universidad de Alicante (España)
Leonardo Yáñez Muñoz, Universidad de Alicante (España)

RESUMEN

El emprendimiento es hoy un fenómeno de gran relevancia social, probablemente debido a las actuales turbulencias del sistema económico mundial. Ello lo convierte en objeto de interés académico, profesional y político. En correspondencia con esa preocupación, el proporcionar soporte técnico a los procesos de emprendimiento es el objetivo del trabajo que a continuación se desarrolla. En concreto, y a partir de la perspicaz interpretación del concepto de modelo de negocio planteada por Joan Magretta, se propone un método (Análisis y Validación de Ideas de Negocio, AVIN) para facilitar la toma de decisiones del emprendedor en relación a la validez y, por consiguiente, racionalidad en abordar los esfuerzos necesarios para tratar de materializar una idea de negocio. Además, AVIN se está implementando mediante una aplicación informática de fácil utilización.

PALABRAS CLAVE: Idea de Negocio, Proceso de Emprendimiento, Modelo de Negocio, Metodología

TOOLKIT FOR ANALYSIS AND VALIDATION OF BUSINESS IDEAS

ABSTRACT

Entrepreneurship has recently turned into one of the most relevant social phenomena, probably as a result of the current turmoil that affects today's global economic system. It is precisely this distressing situation that has captured the attention of academic, professional and political institutions. In line with this concern, we propose in this paper to develop strategies and technical support for entrepreneurs in the process of promoting business ventures. Specifically, and taking into consideration the insightful interpretation of the concept of business model introduced by Joan Magretta, we purport to develop an approach, called "Analysis and Validation of Business Ideas" (AVIN) to encourage prospective entrepreneurs to make decisions which subscribe validation while at the same time are sensible when implementing a business idea. As a bonus, AVIN is already being implemented via a user-friendly computer application.

JEL: L21, L26, M13, M21, M41

KEYWORDS: Business Idea, Entrepreneurship Process, Business Model, Methodology

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento (expresión más aceptada por las academias de la lengua del término inglés *entrepreneurship*) se pregona hoy en día como la receta mágica capaz de desatar el crecimiento económico y la proliferación de empleos. Ello, dado el ambiente depresivo (crisis y recesión) que se vive desde hace algunos años en áreas significativas del sistema económico mundial, explica que sea un tema de la mayor relevancia social. No puede extrañar, entonces, que en el mundo académico, así como en el profesional y el político, se generen abundantes discursos e iniciativas de todo tipo y calidad

ocupándose del asunto, lógicamente desde finalidades diferentes, con diversos enfoques y, desde luego, distinto rigor. Si al margen de excesos de atención coyunturales y no siempre razonables compartimos la convicción de que una cultura emprendedora es el requisito de cualquier sociedad dinámica y progresista, esta exuberancia debe ser considerada positiva, en general, si bien es normal que vaya inevitablemente acompañada de un cierto grado de confusión. Por ejemplo, un popular gurú de los negocios, David Gumpert, ha publicado en un mismo año, en 2003 en concreto, dos manuales que, al menos por sus títulos, sugieren una cierta falta de coherencia: "*How to Really Create a Successful Business Plan*" y "*Burn Your Business Plan!*". No tenemos la certeza de ello, pero es de imaginar que el orden de publicación sería el aquí utilizado para relacionarlos.

Además de algunos momentos divertidos, las consecuencias de la inconsistencia y/o vacuidad de mucha de la literatura (que, en ocasiones, es pura charlatanería) relacionada con el emprendimiento son graves, por cuanto favorecen o, al menos, no evitan el fracaso de iniciativas emprendedoras en las que sus protagonistas invierten recursos ingentes de todo tipo. Por supuesto, los autores de este trabajo no pretendemos en modo alguno colaborar en el aumento de la referida confusión; por el contrario, nuestra intención es hacer una aportación de índole eminentemente práctica orientada a proveer al emprendedor de herramientas que faciliten y enriquezcan sus procesos de toma de decisiones y ejecución de tareas. En concreto, hemos ideado una herramienta para facilitar la ejecución, de forma simple y estructurada, de una de las fases más críticas o determinantes del proceso de emprendimiento: la validación de la idea de negocio que debería preceder siempre al lanzamiento definitivo de un proyecto empresarial, y por tanto al compromiso efectivo de recursos. No es que rechacemos de manera categórica y absoluta la posibilidad de éxito desde un enfoque de "emprendedor visionario" que recibe algún tipo de "iluminación", pero nos parece extremadamente menos probable de obtener que mediante un ejercicio de reflexión ordenado análogo al método científico de construcción de hipótesis y contraste experimental de las mismas, que es esencialmente lo que proponemos.

Dicho brevemente, lo que planteamos en este trabajo es que una idea de negocio es validada, y por lo tanto digna de consideración, en la medida que pueda ser expresada de forma consistente como un modelo de negocio completo, coherente y provechoso, susceptible por ello de merecer los esfuerzos y recursos necesarios para su ulterior desarrollo mediante un proyecto de negocio rigurosamente elaborado y finalmente implementado. Para ubicar nuestro trabajo, permítasenos hacer una referencia a los clásicos. Aristóteles (filósofo griego cuya vida se desarrolla en el siglo IV a. C.) entendía que los seres humanos abordan el saber, la adquisición y difusión del conocimiento, usando tres modos o enfoques para su obtención y mejora. A saber: el modo *Epistéme* (Ciencia) se orienta al descubrimiento de conocimiento universal, independiente del contexto (verdades universales) o lo que es lo mismo, el conocimiento científico; el modo *Téchne* (Arte/Técnica) se dirige al conocimiento pragmático, dependiente del contexto, instrumental, esto es, a la producción de artefactos por parte de los seres humanos, susceptibles de solventar necesidades o problemas concretos; finalmente, el modo *Phrónesis* (Prudencia/Conciencia) se refiere al estudio de la realidad enfocado fundamentalmente a abordar la dimensión moral de las actividades humanas, centrándose en los valores subyacentes a las acciones. En nuestro caso, el modo de saber con el que nos identificamos en este trabajo es, evidentemente, el segundo descrito por Aristóteles, toda vez que el propósito que nos anima es crear y presentar un artefacto (herramienta intelectual) que pretendemos y presumimos útil para el proceso de emprendimiento.

El documento que presentamos se desarrolla de este modo: en el siguiente apartado presentamos el marco de referencia en que se inserta el trabajo, definiendo los diferentes conceptos utilizados y su ubicación en el fenómeno emprendedor, tal y como lo concebimos; después, describimos el proceso "Análisis y Validación de Ideas de Negocio" (en adelante, utilizamos su acrónimo AVIN) como elemento de soporte a las tareas iniciales del emprendimiento; a continuación se describen las herramientas utilizadas en cada una de las fases del proceso AVIN, precisando la fuente de procedencia de las mismas y explicando el efecto sinérgico de combinarlas en un método integrado, lo que constituye hasta donde alcanza nuestro

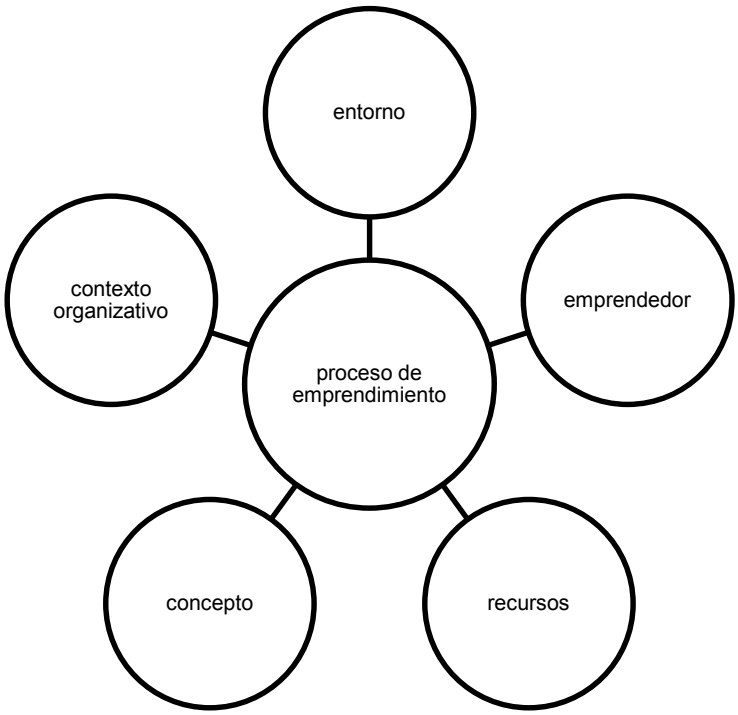
conocimiento una novedad en las metodologías a disposición de los actores del proceso emprendedor; finalmente, se presentan las conclusiones y futuros desarrollos del proyecto.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Emprendimiento (Perspectiva General)

El área de estudio en la que planteamos nuestra aportación es la del emprendimiento. En síntesis, el emprendimiento hace referencia al conjunto de actividades que un emprendedor (persona o grupo que desea iniciar una experiencia empresarial por cuenta propia) desarrolla al objeto de materializar sus ideas de negocio, esto es, convertirlas en una empresa viable. Ello significa, dicho de manera simple, implementar esa idea en una entidad organizada (empresa) capaz de proporcionar un producto o servicio a un consumidor de tal modo que la contraprestación conseguida en consecuencia por la empresa supera los costes en que ha debido incurrir para generar y distribuir lo intercambiado, al tiempo que el valor percibido por el consumidor por lo recibido supera, traducido a unidades monetarias, al sacrificio realizado al satisfacer el precio exigido. Si estas dos condiciones se verifican, entonces es indudable que la experiencia tendrá sentido económico y será sostenible, a más de beneficiosa socialmente.

Figura 1: Marco de Referencia Integrado del Emprendimiento



En la Figura 1 se representa el marco de referencia integrado propuesto por Morris, Kuratko y Schindehutte (20001) para representar el campo de conocimiento del emprendimiento. El objetivo es identificar las seis variables clave del fenómeno: el proceso, el emprendedor, el entorno, el concepto de negocio (idea), los recursos y el contexto organizativo. Obsérvese que el concepto central del marco de referencia es el proceso de emprendimiento. Fuente: adaptado de Morris, M.; Kuratko, D.; Schindehutte, M. Towards integration: understanding entrepreneurship through frameworks. Entrepreneurship and Innovation. February 2001.

En torno a la experiencia emprendedora, y al hilo de la ola de interés general que se ha despertado por ella en los últimos años, como ya señalamos en la introducción, se ha ido delineando un campo de conocimiento interdisciplinar en busca de su especificidad y, claro está, del reconocimiento y la respetabilidad académica. En este sentido, si bien no hay un consenso generalizado al respecto, una

perspectiva con alto grado de aceptación es la que proporcionan Morris, Kuratko y Schindehutte (2001) en su marco de referencia integrado (figura 1). Como vemos, en esta perspectiva la comprensión del fenómeno del emprendimiento viene a ser el resultado de analizar y comprender las interacciones entre un conjunto de seis variables, en el que la variable "proceso de emprendimiento" ocupa un lugar central. De hecho, Moroz y Hindle (2012) consideran que "… [El] emprendimiento, […] es fundamentalmente un fenómeno pragmático [*action-based*] que implica un conjunto altamente interrelacionado de procesos creativos, estratégicos y organizativos" (p. 785). Si bien el consenso a este respecto (es decir, la visión del emprendimiento como un proceso) es considerablemente amplio, no ocurre sin embargo lo mismo a la hora de especificar la estructura y elementos constituyentes de tal proceso. Moroz y Hindle (2012) identifican hasta 32 modelos de proceso de emprendimiento en la literatura sobre el tema, desde diversos enfoques teóricos y de investigación. En todo caso, destacan como uno de los puntos de convergencia de las diferentes propuestas la necesidad de métodos para facilitar la transición de la etapa de "descubrimiento" de la oportunidad de negocio a la de la "explotación" de la misma (p.811).

Precisamente, es esta cuestión la que hemos abordado en nuestra investigación, y la que pretendemos ayudar a resolver con el resultado obtenido, en concreto mediante un método para construir un modelo de negocio consistente y ajustado a una oportunidad percibida (idea de negocio) que sirva para evaluar inicialmente sus perspectivas de éxito y, por lo mismo, permitir a la persona o personas que han generado dicha idea juzgar sobre bases sólidas la pertinencia o no de llevar adelante la iniciativa, reformularla o abandonarla. Conceptos básicos en este método son, por consiguiente, los de "idea de negocio" y "modelo de negocio".

Idea de Negocio

El descubrimiento de una oportunidad de negocio se empieza a hacer operativo generando una idea, esto es, una percepción todavía no formalizada que vincula problemas y/o deseos de un grupo de población con una propuesta de valor conveniente para resolverlos y/o satisfacerlos. Las ideas de negocio son, pues, la materia prima de todo proceso de emprendimiento, en el sentido obvio de que sin ellas no hay tal. Por lo mismo, una experiencia emprendedora es tanto más rica cuanto mayor volumen de ideas, o de variantes de algunas de ellas, seamos capaces de generar y formular. Sin descartar la posibilidad de las intuiciones geniales repentinas, lo usual es que las ideas de negocio provengan de un proceso de escrutinio más o menos sistemático de las diferentes fuentes generadoras de ideas al alcance del emprendedor, a saber: necesidades insatisfechas, soluciones actuales deficientes, preferencias personales, conocimiento profundo de grupos concretos, cambios sociales, etc.

Un tema de creciente interés en el mundo empresarial es el de la "gestión de ideas", en el sentido de establecer, en algún caso mediante soporte de software (PGI 2.0, por ejemplo), protocolos para la recolección de ideas orientadas a la innovación dentro de una organización, de cara a asegurar que no se pierden oportunidades significativas. La filosofía subyacente a este concepto (gestión de ideas) es que la orientación a la innovación es crítica para la capacidad de supervivencia de las empresas, lo que exige una disponibilidad al cambio, no ya como algo ocasional y extraordinario, sino como una política conscientemente establecida para mantener el tono competitivo.

En todo caso, la fuente de origen de las ideas es, sin duda, la creatividad. Si bien esta última no es un recurso fácil de adquirir y aplicar, existen múltiples técnicas de organización de la reflexión que ayudan a su canalización. En este sentido, son diversas las técnicas de ideación recomendadas, siendo las más comunes la de la tormenta de ideas (*brainstorming*) en grupo, el pensamiento lateral, SCAMPER, etc. Lo importante, no obstante, es que quede establecido con nitidez y credibilidad lo anteriormente indicado para caracterizar una idea de negocio, es decir: una propuesta de valor específica para un grupo bien establecido de potenciales consumidores que van a obtener un beneficio concreto de adquirir algo, y pagar por ello. A este respecto, quizás toda idea a evaluar debería pasar un filtro previo basado en la frase

atribuida a Einstein: si no puedes explicar algo a tu abuela, probablemente es porque tú mismo no lo comprendes del todo. Por otra parte, es claro que la frontera entre una buena idea digna de desarrollo ulterior y una mera ensoñación es, muchas veces, tenue y difícil de percibir, en especial para quien ha generado la propuesta, por lo que disponer de un método de análisis y validación de ideas, como el que aquí planteamos, y con carácter previo al desarrollo de actividades de "explotación" de la oportunidad, es muy conveniente. En definitiva, ¿qué hace a una idea atractiva, merecedora de aprecio inicial y posterior estudio de un modelo de negocio que establezca la hoja de ruta de su implementación? En lo fundamental, dos cosas: por una parte, el que la idea se pueda concretar en algo cuyo funcionamiento se presuma preciso y consistente y que, al menos en principio, la posibilidad de disponer de ello parezca viable; por otra, que exista un grupo más o menos amplio de personas de las que se presuma que estarán interesadas en acceder al producto o servicio que se ofrezca, con capacidad económica para sufragar dicho acceso. En otras palabras, y para simplificar, una idea a tomar en consideración debería, de entrada, parecer capaz de responder con suficiencia a dos riesgos: el técnico (se puede hacer, y su funcionalidad está razonablemente definida) y el comercial (existe un mercado objetivo para ésta propuesta de valor de tamaño suficiente y con capacidad adquisitiva bastante para sufragar su precio).

Modelo de Negocio

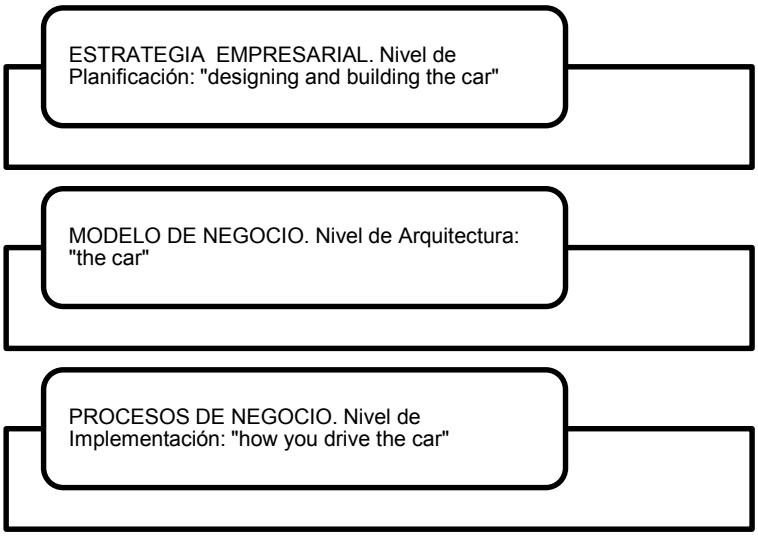
El término "modelo de negocio", si bien relativamente reciente, es hoy de uso muy frecuente en la literatura empresarial. Para Ricart (2009), es un concepto de enlace entre la estrategia empresarial y los procesos de negocio que la implementan. Sin embargo, y pese a que la investigación sobre el tema se ha expandido considerablemente en los últimos años, falta un mínimo consenso básico en términos conceptuales, como se verifica en los trabajos de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), Zott, Amit y Massa (2011) y Al-Debei y Avison (2010), entre muchos otros. Probablemente porque, como señala Teece (2010), el concepto carece hasta ahora de fundamentación teórica en Economía y Administración de Empresas. Uno de los aspectos más controvertidos es el de la relación entre modelo de negocio y estrategia. En general, se consideran conceptos diferentes pero conectados. Para Casadesus-Masanell y Ricart (2010), que han abordado esta vertiente del tema con cierta asiduidad, la respuesta a la cuestión es la siguiente: "Dicho sucintamente, *modelo de negocio* se refiere a la lógica de la empresa, la forma en que opera y crea valor para las partes interesadas [*stakeholders*]. *Estrategia* se refiere a la elección del modelo de negocio mediante el que la empresa competirá en el mercado." (p. 196)

Una forma de visualizar esta relación, inspirada en Casadesus-Masanell y Ricart (2011), es considerar toda iniciativa empresarial como una arquitectura de capas interconectadas, cada una de ellas representando un diferente nivel de abstracción y, por lo tanto, de concreción de los elementos implicados. El nivel superior, de mayor abstracción, es la estrategia como conjunto de objetivos a alcanzar y políticas a implementar para ello; en el nivel intermedio situamos el modelo de negocio, como conjunto de elementos necesarios para desarrollar la estrategia; y por último los procesos de negocio son los recursos y pautas de uso de los mismos implementados para llevar a fin la estrategia conforme ésta ha quedado expresada mediante el modelo de negocio (figura 2).

A efectos operativos para este trabajo, la definición más clarificadora nos la proporcionan Osterwalder y Pigneur (2010) al decir que "Un modelo de negocio describe el sistema lógico [*rationale*] mediante el que una entidad crea, proporciona y captura valor […] Creemos que la mejor forma de describir un modelo de negocio es mediante nueve bloques constructivos básicos que muestran cómo una empresa trata de obtener beneficios. Los nueve bloques cubren las cuatro principales áreas de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocio es equivalente a un esbozo de la estrategia a ser implementada mediante estructuras organizativas, procesos y sistemas" (pp. 14-15). En definitiva, se trata de una descripción simplificada de los elementos básicos que permiten a la empresa generar una propuesta de valor a un segmento de clientes, alcanzar a éstos para entregarla y obtener a cambio una renta neta que permite la sostenibilidad de la empresa a corto y largo plazo. Esta definición es

el punto de partida desde el que Osterwalder y Pigneur construyen su "lienzo de modelo de negocio" [*business model canvas*], que se ha convertido en una de las técnicas empresariales más populares y comentadas, y que nosotros utilizaremos en nuestra "caja de herramientas".

Figura 2: Arquitectura de una Iniciativa Empresarial



En esta figura (Figura 2) se representa la estructura en capas de una iniciativa empresarial. La capa superior es la estrategia, expresión del propósito de la iniciativa y de la forma en que se pretende lograrlo: la capa intermedia es el modelo de negocio, que representa la forma concreta que aporta la estrategia empresarial en un momento determinado; la capa inferior consiste en el conjunto de procesos de negocio que hacen operativo el modelo de negocio. Fuente: elaboración propia, inspirado en Casadesus-Masanell y Ricart (2011).

Por otra parte, una aportación en este ámbito (la conceptualización del modelo de negocio) es crucial en el diseño de nuestro método. Se trata del artículo de la relevante investigadora en Management, Joan Magretta (2002) en la Harvard Business Review, "*Why Model Business Matters"*, en el que se plantea la utilidad del entonces novedoso concepto de modelo de negocio para comprender el sentido de una iniciativa empresarial y mejorar su desarrollo. Lo que nos interesa especialmente de este artículo son dos observaciones: la primera de ellas que "[…] los modelos de negocio […] no son nada misterioso. Son, en el fondo, relatos […] que explican cómo funcionan las empresas" (p. 87), y, más adelante, "[…] aplicado correctamente, [el modelo de negocio] fuerza a los directivos a pensar rigurosamente sobre sus negocios. Una de las mayores fortalezas del modelo de negocio como herramienta de planificación es que enfoca la atención sobre cómo todos los elementos del sistema encajan en un conjunto en funcionamiento" (p. 91). En segundo lugar que "[…] cuando los modelos de negocio no funcionan es porque fracasan ya sea en el *test narrativo* (el relato carece de sentido) o en el *test numérico* (la cuenta de resultados no da positivo) [*cursiva nuestra*]" (p. 89).

En resumidas cuentas, y en la perspectiva de Joan Magretta, el modelo de negocio es una historia, un relato que describe cómo articula la empresa los diferentes elementos que le permiten crear valor para alguien, entregárselo y obtener por ello una renta neta (deducidos los costes de generar y distribuir la propuesta de valor a los clientes) suficiente para sostenerse, cuando no crecer y transformarse, a lo largo del tiempo. Dicho relato debería visualizarse tanto desde un punto de vista narrativo, lo que significa una descripción de los elementos constitutivos del modelo y las relaciones entre los mismos, como desde un punto de vista numérico, es decir mediante la representación de los flujos financieros derivados de la acción e interacción de los componentes del modelo. En los siguientes apartados utilizaremos esta idea como fundamento de nuestro método.

Emprendimiento (Enfoque Práctico)

Como decíamos al principio de este apartado, el elemento central del emprendimiento es el proceso en sí, es decir la secuencia de actividades necesaria para llegar de la ideación básica e inicial de un negocio a su implementación y puesta en marcha. Obviamente, la optimización de este proceso, empezando por su comprensión, ha sido y es una cuestión ampliamente abordada en la investigación del área. Probablemente debido a la naturaleza no excesivamente intensiva en incertidumbre del entorno de los negocios hasta finales del siglo pasado, el modelo estándar dominante del proceso de emprendimiento, con ligeras variantes no sustanciales, consiste en tres fases: idea, plan e implementación. Por supuesto, nada que objetar a la lógica de esta secuencia. Es decir, es razonable que sea necesario imaginar en primer lugar qué negocio desarrollar, para planificarlo cuidadosamente después y, finalmente, ponerlo en marcha conforme a lo establecido en la fase anterior. En definitiva, la coherencia del modelo es absoluta en sí mismo. El problema es que resulta de aplicabilidad escasa, por no decir nula o incluso contraproducente, a las circunstancias que en el momento actual enfrentan los emprendedores. Cuando el centro de atención es el producto a ofrecer, normalmente porque es en extremo interesante para quien lo diseña, no es extraño que nos enfrentemos a la situación que Ries (2011) denomina conseguir el fracaso: en resumen, ejecutar exitosamente un mal plan. Dicho de otra manera, es la historia desgraciadamente frecuente de quien ha creado un producto en tiempo y forma, solo que tal producto no le interesa a nadie.

Aún más: las diferentes fases suelen estar muy bien definidas y estructuradas; sin embargo, la transición entre una y otra se resuelve, en general, de manera poco convincente con respecto a la racionalidad última de desarrollar una idea concreta u otra. Pongamos un ejemplo para ilustrar esta cuestión: el artículo de Pires, Peñalvo, Sampaio y Vázquez (2013) propone un marco de referencia para el emprendimiento en línea con la versión establecida, al tiempo que ofrece un interesante compendio de métodos para resolver cada una de las fases a fin de servir como "guía para la creación de negocios [y] […] proporcionar una perspectiva integrada del proceso de establecer una compañía" (p. 228); esto es efectivamente así, pero al llegar al punto de decidir si pasar de la idea al plan la guía ofrecida no es demasiado clarificadora: "El paso a la siguiente etapa, […], requiere de cierta inversión y trabajo [,] por lo que ésta decisión debería ser adoptada con alguna precaución" (p. 243).

Bueno, no cabe duda de que la prudencia siempre es aconsejable cuando lo que se plantea es invertir cualquier tipo de recurso en condiciones de incertidumbre; en realidad, lo que resultaría en verdad útil es alguna herramienta que permita no ya eliminar la incertidumbre lógica en la decisión de tránsito de una fase a otra (lo cual es, obviamente, imposible) pero sí al menos gestionarla de modo que, por ejemplo en este caso, la probabilidad de éxito de una idea en concreto pueda ser establecida, al tiempo que se minimizan los costes del fracaso. Como alternativa al modelo estándar descrito, en los últimos años ha recibido una considerable atención una propuesta sobre todo vinculada a Eric Ries (2011), Steve Blank (2005) y Blank y Dorf (2012), y presentada de manera depurada y acabada, a modo de manifiesto, en Mayo de 2013 mediante un artículo en la Harvard Business Review (Blank, 2013). Nos estamos refiriendo a lo que ha venido a denominarse metodología "lean start-up", que básicamente plantea un cambio de paradigma con respecto al proceso de emprendimiento, en el sentido de considerarlo más un proceso de investigación orientado a la identificación de un modelo de negocio exitoso que un proceso de ejecución de un plan de negocios previamente diseñado. Dicho de otra manera, un proceso basado en "lean start-up" se centra en encontrar una solución a un problema concreto más que en el camino que lleva a ello. Esto suena muy bien, siempre que en verdad el problema sea comprendido.

Entonces, habrían dos escuelas alternativas con base académica en relación a la mejor manera de abordar el proceso de emprendimiento: de un lado, la que podríamos denominar escuela de planificación, cuyo énfasis sería, obviamente, el rigor en el procesamiento de las hipótesis financieras relativas al proyecto analizado; de otro, la que sería escuela de aprendizaje, para la que lo importante, de entrada, sería el valor relativo de las presunciones iniciales, lo que significa la necesidad de obtener algún tipo de confirmación

(o rechazo) de las mismas. En definitiva, un enfoque "*learning-by-doing*". Por supuesto, planificar es parte integral de cualquier actividad emprendedora. El problema es que la credibilidad de los planes no depende, o no debería depender, de su respeto a las rutinas establecidas, si no de la consistencia de sus presupuestos y conclusiones con la realidad a la que se enfrenta.

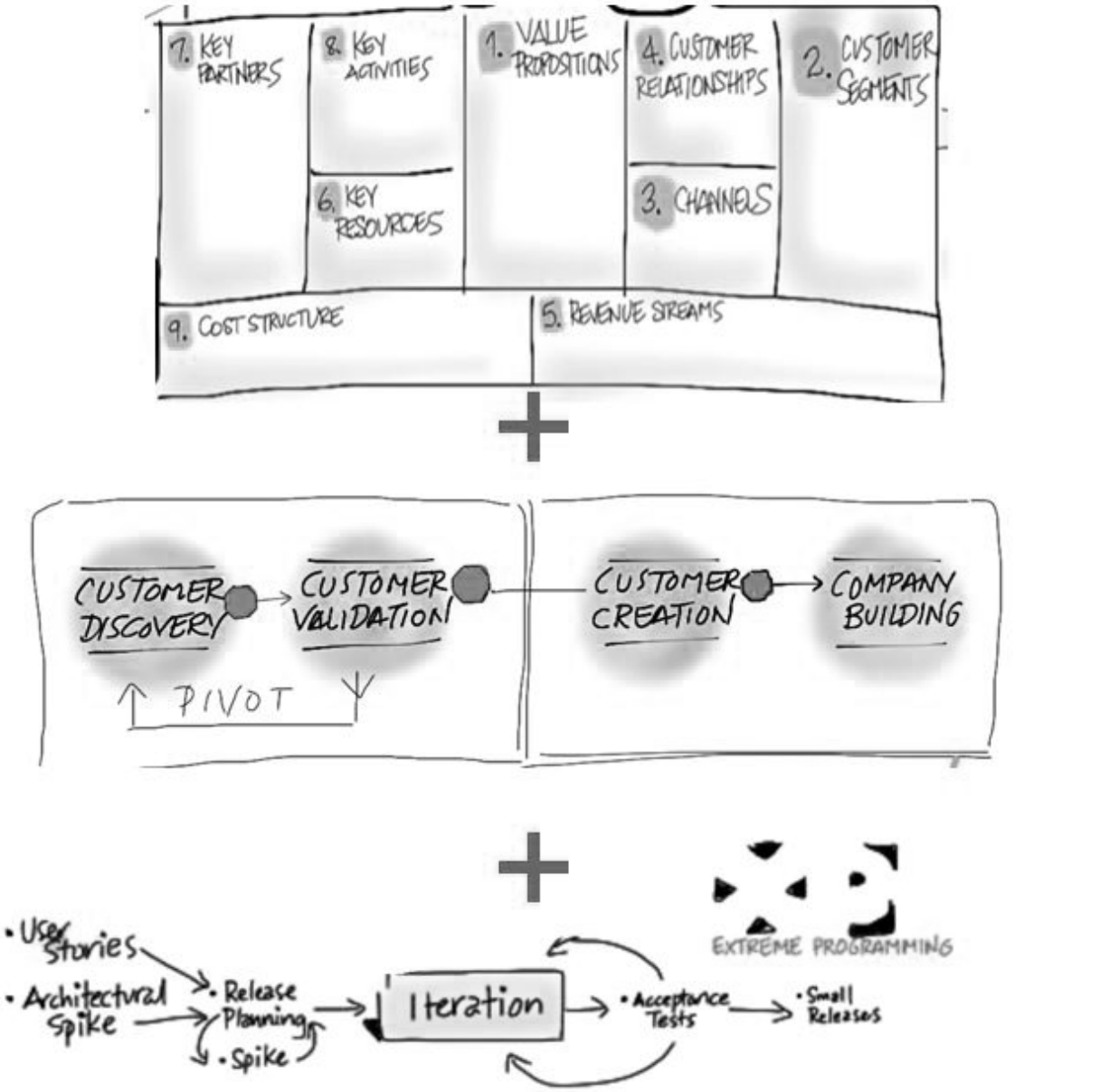
Digamos que es esta reflexión la que sostiene la corriente de pensamiento que se identifica con la filosofía "lean start-up" y, en este sentido, es la que nos ha animado a desarrollar nuestro método. Así, AVIN (Análisis y Validación de Ideas de Negocio) facilitaría la generación de hipótesis coherentes en términos narrativos y financieros sobre una percepción inicial y las pondría a disposición del emprendedor para avanzar metódicamente en su proceso de contrastación práctica. En la perspectiva "lean start-up", en fin, el emprendimiento es un proceso de aprendizaje que parte de una idea y un modelo de negocio inicial de la misma, que va siendo depurado y reelaborado mediante sucesivas iteraciones, hasta alcanzar un modelo de negocio suficientemente satisfactorio, es decir, en el que todas las hipótesis que contiene (sobre propuesta de valor, consumidores, etc.) se consideran validadas.

Tres son los métodos (o principios, como los denomina Blank) que se combinan para desarrollar este enfoque: el lienzo de modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010), el desarrollo de clientes [*customer development*] (Blank y Dorf, 2012) y el desarrollo ágil [*agile development*], que es un conjunto de métodos de ingeniería del software basados en el progreso iterativo e incremental que aporta un concepto básico, el de mínimo producto viable [*minimum viable product, MVP*]. En síntesis, el lienzo de modelo de negocio sirve de herramienta de elaboración del modelo inicial y de seguimiento de las modificaciones sucesivas derivadas del proceso de contraste de las hipótesis reflejadas en el mismo, en tanto que el método de desarrollo de clientes en combinación con el desarrollo ágil estructura dicho proceso hasta alcanzar el modelo viable susceptible de servir de base a una empresa con perspectivas de éxito (figura 3).

En fin, no es objetivo de este trabajo hacer una comparativa entre los dos encuadres mencionados (este es un debate que a buen seguro se va a plantear de inmediato), si bien debemos decir que el enfoque "lean start-up" planteado por Blank (2013) nos parece más consistente con el entorno actual de los negocios, pese al mérito de algunas críticas planteadas sobre, por ejemplo, su posible dudosa aplicabilidad a iniciativas de emprendimiento no tecnológicas; lo que nos interesa destacar es que este debate trae a primer plano el concepto de modelo de negocio, lo que nos parece positivo porque, al menos en la forma en que nosotros lo entendemos y explicamos en el siguiente apartado, tiene una gran utilidad en el proceso de emprendimiento con independencia de la óptica con que lo afrontemos.

Desde la perspectiva del enfoque "lean start-up" ello es obvio, puesto que es uno de los elementos de la metodología. De alguna manera, el emprendimiento en esta perspectiva es una suerte de "viaje" de instrucción que, en el peor de los casos, debiera servir de proceso de aprendizaje de quien lo inicia, y en éste, la elaboración y reelaboración de modelos de negocio es un elemento central del mismo; desde una perspectiva más convencional, la elaboración del modelo de negocio puede mejorar la validación de ideas de negocio sobre las que desarrollar planes más complejos y costosos.

Figura 3: Los Principios de la filosofía "Lean Start-up" Según Steve Blank



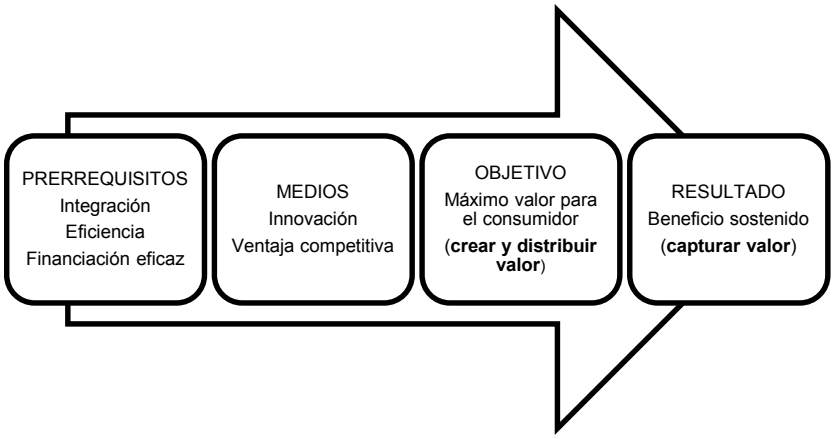
En la Figura 3 se representa el conjunto de metodologías (principios, según la terminología de Steve Blank) que constituyen el enfoque "lean start-up". El lienzo de modelo de negocio [business model canvas], aportación de Alex Osterwalder, es el punto de partida del proceso y, a su vez, el resultado a obtener, una vez refinado. El desarrollo de clientes [customer development], aportación de Steve Blank, es el método de investigación para refinar el modelo, y el uso de desarrollo ágil [agile development], aportación de Eric Ries, es la herramienta para ejecutar las iteraciones necesarias. Fuente: Steve Blank. The Story of the Lean Launchpad. June 2013. Presentación accedida en www.slideshare.com.

METODOLOGÍA

El propósito que nos ha llevado a diseñar el método "Análisis y Validación de Ideas de Negocio" (AVIN) es el de "operativizar" la percepción de Magretta (2002) de modo que sea posible, siguiendo un proceso bien definido y aplicando las herramientas adecuadas en cada etapa, validar y refinar una idea de negocio tanto desde el punto de vista narrativo como numérico, así como visualizar y facilitar el análisis de la

consistencia entre ambos análisis. La correcta combinación de ambas perspectivas, en efecto, permitiría generar un modelo de negocio con perspectivas de éxito (figura 4).

Figura 4: Elementos de un Modelo de Negocio Exitoso



En la Figura 4 se representan en modo secuencial los elementos generales que deben quedar bien definidos en la versión final del modelo de negocio para que se considere validado. Obsérvese que combinamos aspectos del modelo narrativo y del modelo numérico, lo que induce a su validación conjunta. Fuente: Adaptado de: Ding, D.; Song, Y.; Zhang, Y. The Redesing of Business Model Based on the Structural Perspective; Chinese Business Review, June 2013, Vol. 12, Nº 6.

Básicamente, hemos intentado realizar un diseño de herramienta respetuoso con las prescripciones establecidas por Vitruvio. Marco Vitruvio Polión (siglo I a.C.) fue, en su juventud, arquitecto de Julio César; posteriormente se dedicó a la arquitectura civil, si bien se le reconoce en especial por ser el autor de la única obra escrita sobre arquitectura romana que ha llegado a nuestros días. En su libro *De Architectura*, Vitruvio establece que todo artefacto digno de aprecio creado por los hombres debería respetar tres principios: *Utilitas* (utilidad), es decir ser provechoso para el fin para el que haya sido creado; *Firmitas* (firmeza), lo que significa que el artefacto está debidamente fundamentado y es susceptible de ser utilizado y ofrecer las prestaciones para las que ha sido diseñado de modo consistente y duradero; y *Venustas* (belleza), lo que significa que su utilización ha de ser sencilla, cómoda y, aun mejor, placentera para su usuario.

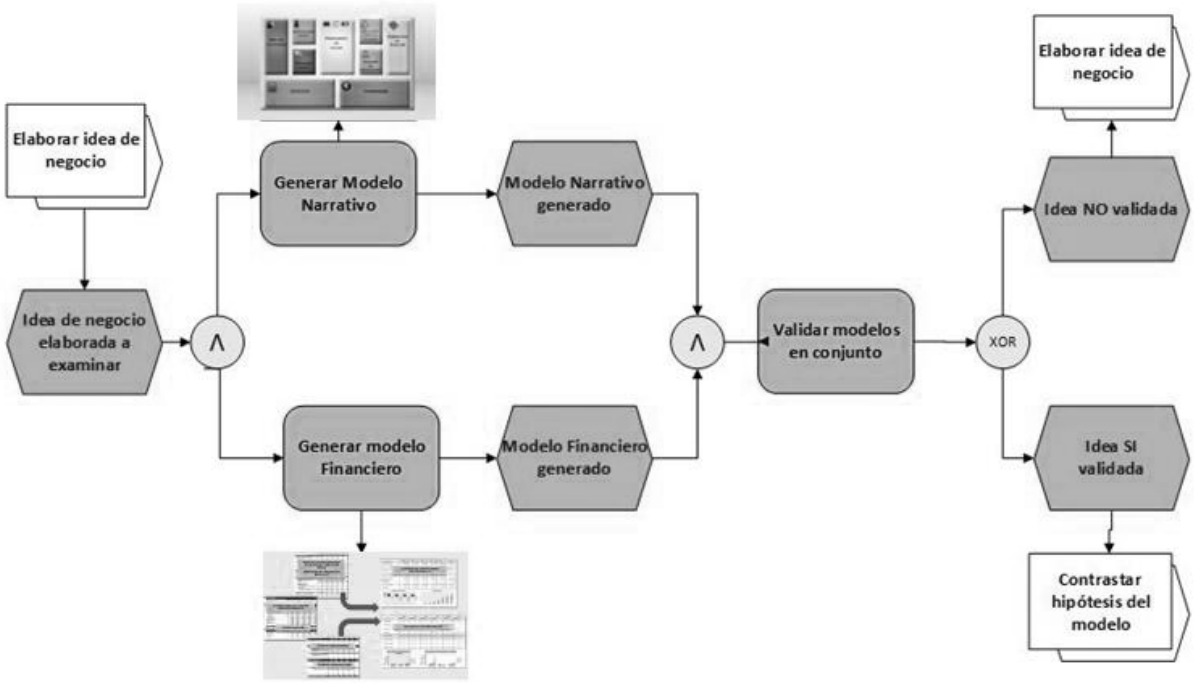
En este sentido, AVIN es una herramienta que facilita la tarea de reflexión necesaria para plasmar en un modelo contrastable una idea de negocio, lo que respeta sin duda el primero de los principios (*utilitas*). Por otra parte, su diseño es suficientemente robusto toda vez que está fundamentado en bases teóricas reconocidas, como se ha puesto de manifiesto en el apartado anterior (*firmitas*). Finalmente, creemos reflejado debidamente el tercer principio (*venustas*), puesto que a la sencillez del proceso propuesto se une que las herramientas a aplicar en cada etapa son, como se verá, de fácil comprensión y aplicación para usuarios con diferente nivel de capacitación.

El Proceso AVIN, Vista General

Dentro del más amplio proceso de emprendimiento antes aludido, el proceso AVIN se propone facilitar la "traducción" de una idea de negocio inicialmente atractiva en un modelo de negocio que recoge la doble perspectiva (narrativa y numérica) prescrita por Magretta (2002), lo que lo hace susceptible de ser valorado sistemáticamente y con un alto grado de objetividad, prescindiendo de prejuicios y de una posible predisposición favorable a las propias ideas. Como se describe en la figura 5, en la que hemos utilizado la técnica de modelado de procesos denominada "Cadena de Procesos guiada por Eventos" (en inglés, *EPC: Event-driven Process Chain*), AVIN arranca con la disponibilidad de una idea de negocio que inicialmente se considera con posibilidades de desarrollo ulterior. Para verificar esta posibilidad

empezamos simultáneamente el diseño de los modelos narrativo y numérico (financiero) que supondrían la implementación de la idea examinada. Aunque después volveremos sobre ello, señalar que aquí es crucial el adverbio "simultáneamente" puesto que, no lo olvidemos, estamos diseñando un único modelo de negocio, si bien contemplado desde perspectivas diferentes. Finalmente, y una vez hemos comprobado que el modelo de negocio "cuadra", en el sentido en el que lo hacen el Activo y el Pasivo de un Balance de Situación (es decir, que ambas masas patrimoniales representan la misma realidad solo que mirada desde puntos de vista diferentes), podemos determinar la validez del modelo, tanto respecto a si la historia que nos plantea tiene sentido como a si las expectativas financieras que nos ofrece a corto y a largo plazo esa historia son suficientemente atractivas. Si es este el caso, lo procedente es continuar el proceso de emprendimiento general, lo cual, y desde la perspectiva "lean start-up" a la que antes nos hemos referido, significaría entender el modelo validado como un conjunto razonable de hipótesis que deben ser contrastadas y, de ser ello necesario, refinadas posteriormente. Si por el contrario no fuera el caso, es decir, si el modelo elaborado no resulta verosímil o convincente, lo adecuado es regresar a la fase anterior de elaboración de la idea de negocio y reflexionar sobre la modificación de aquellos aspectos puestos en cuestión en el proceso de modelado.

Figura 5: El Proceso "Análisis y Validación de Ideas de Negocio" (AVIN)



En esta figura (Figura 5) se representa el proceso AVIN (Análisis y Validación de Ideas de Negocio). AVIN es un subproceso dentro del proceso general de emprendimiento. A su vez, AVIN está compuesto de varios subprocesos. En primer lugar, los de elaboración del modelo narrativo y el modelo financiero, finalmente el subproceso de coordinación y validación de ambos modelos en conjunto. El evento final del proceso es una idea validada positiva o negativamente, lo que, lógicamente, desencadena procesos externos diferentes. Fuente: Elaboración propia.

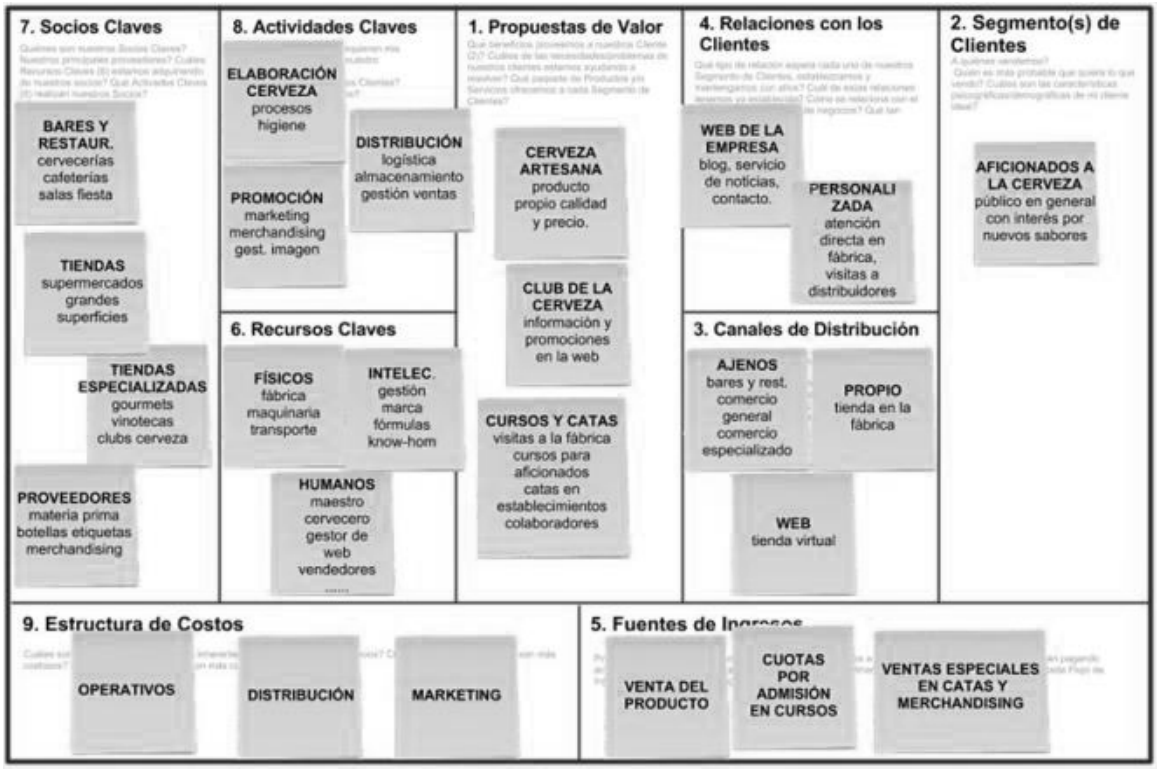
Para resumir, el método AVIN, que es la implementación del proceso descrito, consiste en la combinación del modelado de la lógica de creación de valor de un negocio (modelo narrativo) con el modelado de los flujos financieros (modelo numérico) y la verificación de la conciliación de ambos modelos. En los siguientes subapartados, por lo tanto, vamos a explicar cómo nos planteamos, y con qué herramientas, el diseño de los modelos narrativo y numérico, así como su coordinación. Estas tres tareas son las que están siendo implementadas como módulos de la aplicación AVIN, a lo cual haremos referencia puntualmente.

Cabe señalar que, por supuesto, la empresa como fenómeno multidimensional es susceptible de ser modelada desde otros muchos puntos de vista (mediante organigramas de distribución de los recursos humanos, por ejemplo). Sin embargo, los dos que hemos elegido nos parecen los más adecuados para el análisis del potencial de una idea por cuanto describen de modo simplificado el mecanismo de creación, distribución y captura de valor, de un lado, y la capacidad de supervivencia (a corto plazo) y rentabilidad (a largo plazo), del otro.

Diseño del Modelo Narrativo

Para este subproceso hemos considerado adecuado utilizar la herramienta desarrollada por Osterwalder y Pîgneur (2010), el lienzo de modelo de negocio (*business model canvas*), que es una técnica visual de diseño para representar los elementos esenciales de un modelo de negocio de forma tal que el conjunto, y por lo tanto su lógica de funcionamiento, sea fácilmente perceptible, y en consecuencia de más sencilla comprensión de un solo vistazo, a modo de panel de control. Más precisamente, el lienzo de modelo de negocio es una plantilla subdividida en nueve casillas (nueve bloques de diseño del modelo de negocio en la terminología de Osterwalder y Pigneur) que se ubican en un orden preciso que facilita entender las relaciones entre los componentes de un negocio, y que representan categorías de elementos universales en toda iniciativa empresarial, en las que se debe describir de manera breve el contenido concreto de cada caso que se quiere representar (figura 6).

Figura 6: El Lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*)



En esta figura (Figura 6) se representa la herramienta gráfica que utilizamos para representar el modelo narrativo, el lienzo de modelo de negocio, que proporciona una visión de conjunto de la idea representada. Ello requiere definir la infraestructura (bloques 6, 7 y 8), la propuesta de valor (bloques 1, 3 y 4)), el segmento de clientes objetivo (bloque 2) y el equilibrio financiero (bloques 5 y 9); a efectos ilustrativos hemos aplicado el lienzo al modelado de una idea, en este caso concreto la de desarrollar una factoría y distribuidora de cerveza artesanal. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010) y elaboración propia.

Veamos brevemente una descripción de los bloques. Siguiendo la numeración de la plantilla de la figura 6, tenemos: 1, propuesta de valor, que será el conjunto de bienes y servicios que aportan valor a un segmento de mercado específico, al punto que las personas identificadas en dicho segmento pensamos que estarán dispuesta a sacrificar una parte de sus recursos para disfrutar de dicha propuesta; 2, segmento de clientes, bloque en el que deberemos identificar con la mayor precisión posible el perfil de las personas que se pueden sentir atraídas por la propuesta de valor planteada; 3, canales de distribución, esto es, mecanismos que van a hacer posible la comunicación con los clientes y el acceso de éstos al disfrute de la propuesta de valor; 4, relaciones con los clientes, que significa el estilo de contacto previsto con los clientes (personalizado, autoservicio, …); 5, fuentes de ingreso, que se refiere a las consecuencias (en flujos de entrada de dinero) que todo lo anterior tendrá; 6, recursos claves, o sea los básicos para que la propuesta de valor planteada sea viable; 7, socios claves, o sea la red de proveedores y colaboradores sin cuya intervención el modelo no es posible; 8, actividades claves, o procesos cuya correcta realización es esencial para el funcionamiento del modelo finalmente, 9, estructura de costes, requiere reflejar con la mayor precisión posible las categorías de costes en los que será necesario incurrir para que el modelo pueda funcionar.

Establecido el significado de cada bloque (casilla) del lienzo, la operativa es simple: identificar para la situación real que tratamos de modelizar cuál es el contenido concreto de cada bloque, cuidando de que no quede ningún elemento esencial sin ser reflejado, al tiempo que el conjunto resulta coherente y completo. Hay una gran cantidad de tutoriales sobre el lienzo del modelo de negocio fácilmente accesible en la red, así como modelos de plantillas para uso manual, versiones informatizadas, etc. En la aplicación informática que actualmente desarrollamos para la implementación del método AVIN hemos considerado necesario desde luego la digitalización de la plantilla así como la conexión con algunos módulos complementarios para facilitar la reflexión sobre bloques individuales y sobre el lienzo en su conjunto. Por ejemplo, en el análisis de la propuesta de valor son muy interesantes dos técnicas: por una parte la planteada por Kim y Mauborgne (2007), la estrategia de océano azul; por otra, la de Johnson, Christensen y Kagermann (2008), y el concepto "*job-to-be-done*".

En consecuencia, hemos decidido integrarlas en el módulo de la aplicación enfocado al diseño del modelo narrativo como complementos del elemento central que es, como ya hemos explicado, el lienzo del modelo de negocio. Además, nos ha parecido importante apoyar la reflexión sobre los elementos constitutivos del modelo de negocio (o sea sus aspectos internos) con técnicas para estructurar la reflexión respecto a la influencia del entorno en el propio diseño de esos elementos internos. Para ello, otros complementos de que dispondrá la aplicación AVIN para su módulo narrativo son herramientas que facilitan el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas, Oportunidades) en relación a las que consideramos son las cuatro áreas del entorno determinantes para la configuración de un modelo de negocio, que, siguiendo a Osterwalder y Pigneur (2010), denominaremos fuerzas de la industria, tendencias claves, fuerzas del mercado y fuerzas macroeconómicas.

En concreto, el análisis de las fuerzas de la industria (análisis competitivo) es útil para el diseño de los bloques relacionados con la infraestructura del modelo, o sea, socios, actividades y recursos; el análisis de las tendencias clave (tecnológicas, normativas, sociales) debe tenerse en cuenta para elaborar la propuesta de valor, así como determinar los canales y las relaciones con los clientes; el análisis de las fuerzas del mercado (análisis de mercado) es la referencia para la identificación de los segmentos de mercado y sus perfiles; finalmente, el análisis de las fuerzas macroeconómicas (condiciones económicas generales) es necesario para diseñar coherentemente las estructuras de ingresos y gastos.

Diseño del Modelo Numérico

En paralelo al ejercicio de diseñar el modelo narrativo en la manera en que sugerimos en las líneas anteriores, nuestro método plantea abordar el modelo numérico. Ello significa cambiar la óptica con la

que reflexionamos sobre los elementos necesarios para implementar una idea de negocio en el sentido de pensar en los flujos financieros vinculados a ellos, ya sea en el sentido de los que se ocasionan de modo regular (ingresos o costes) o puntual (inversión o financiación). Como ya hemos dicho en varias ocasiones, la idea de negocio debe parecer razonable, lo que verificamos con el modelo narrativo, pero también debe parecer posible y rentable, lo que requiere el contraste desde el punto de vista financiero.

Al objeto de hacer esta comprobación hemos diseñado una herramienta de simulación financiera (segundo módulo de nuestra aplicación AVIN) que creemos cumple suficientemente el requisito de validar desde el punto de vista financiero un proyecto de negocio. En concreto, el módulo (figura 7) facilita, en primer lugar, "traducir" el diseño narrativo elaborado, utilizando el módulo correspondiente, en un modelo financiero inicial. Para diseñarlo nos hemos inspirado en diferentes aportaciones, Tjia (2009) por ejemplo, con el fin de construir una plataforma flexible de gestión de datos. Como decíamos antes, en principio la finalidad del módulo es hacer una "visualización financiera" de la idea de negocio en estudio. Desde ese punto, el modelo financiero cumple un papel fundamental en el proceso de validación del modelo de negocio: viabilidad (capacidad de supervivencia) a corto plazo y rentabilidad (sentido económico del proyecto) a largo plazo.

Para cumplir la tarea comentada, es decir validar viabilidad y rentabilidad, la herramienta que hemos diseñado facilita, en primer lugar, la introducción de los diferentes conceptos de ingresos, gastos, inversión y financiación implicados por la idea de negocio en consideración, y que ya se van perfilando en el modelo narrativo. También, debemos introducir, en el caso de haberlos por tratarse de una iniciativa ya en funcionamiento, los datos históricos de partida. A continuación, procede introducir las previsiones sobre los diferentes conceptos considerados, tanto para el corto como el largo plazo, siendo las referidas al corto plazo lógicamente tratadas con mayor nivel de detalle. También debemos aportar estimaciones de variables externas importantes como por ejemplo el coste de la financiación. Recordemos que la perspectiva a corto plazo fundamentalmente nos va hablar sobre la viabilidad de la iniciativa, "es posible", en tanto que el largo plazo se centra en la rentabilidad, "interesa".

La herramienta procede al procesamiento de la información introducida y permite su recuperación en forma de estados financieros y otros documentos e informes relevantes. Este módulo de AVIN es así mismo una herramienta de simulación, por lo que podemos hacer todas las iteraciones que consideremos convenientes, introduciendo cambios en los diferentes supuestos, hasta establecer una imagen final satisfactoria. Para enriquecer el análisis, podemos también considerar escenarios alternativos (pesimista, optimista, probable).

Por supuesto, alguna de las iteraciones puede ser sustancial, es decir, que implique ajustes en el modelo narrativo para garantizar que ambos, narrativo y numérico, siguen representando la misma realidad. Para controlar este aspecto de la cuestión, y que es crucial para la propia validez del método AVIN, estamos diseñando un tercer módulo que denominamos área de coordinación de modelos, que comentaremos a continuación.

Coordinación de los Modelos Narrativo y Numérico

Hemos diseñado una plantilla como herramienta para apoyar la tarea de coordinación o conciliación de los modelos narrativo y numérico. Como se puede ver en la figura 8, consta de cuatro bloques o casillas denominadas "gastos corrientes", "inversiones requeridas", "ingresos corrientes" y "financiación prevista". Para facilitar su uso, y la propia coherencia, se organiza siguiendo la pauta de los estados contables: conceptos que implican aplicación de dinero a la izquierda, flujos de entrada a la derecha. Su lógica de funcionamiento se explica a continuación.

Ya sea en paralelo con el diseño del modelo narrativo, o bien una vez construido éste, se requiere reflexionar sobre cada uno de los elementos que se han introducido en el mismo en los siguientes términos: ¿genera un gasto/ingreso corriente?, ¿requiere inversión?, en caso afirmativo, ¿cómo se financiará esa inversión? Por ejemplo, supongamos que hemos reflejado un vehículo industrial como elemento incluido en el modelo narrativo (en el bloque "recursos clave" del lienzo del modelo de negocio, en concreto). Respecto a la primera cuestión, gasto o ingreso, es evidente que su utilización y mantenimiento requerirá desembolsos periódicos, por lo que debemos anotar los conceptos de gasto correspondientes; además, disponer del vehículo supondrá una inversión. En consecuencia lo reflejaremos en la plantilla, así como el método de financiación que se utilizará (¿crédito?, ¿fondos propios?).

Figura 7: Vistas del Módulo Financiero de AVIN

En la Figura 7 vemos el menú general provisional del módulo financiero de la aplicación AVIN (en desarrollo). Por una parte, el módulo se estructura en un bloque de introducción de datos y otro de obtención de documentos; por otra, se plantea ambas posibilidades desde dos perspectivas sustancialmente diferentes: corto y largo plazo. La idea es que, a corto plazo, el problema básico al que se enfrenta un negocio es el de la liquidez; a largo plazo, el problema es la rentabilidad. Fuente: Elaboración propia.

Obsérvese que en la plantilla registramos tan solo el concepto de gasto, ingreso inversión o financiación, puesto que los detalles de cada concepto (cuantía, plazos, amortización, etc.) son aspectos que abordamos y trabajamos al diseñar el modelo numérico. En definitiva, la plantilla de coordinación no es otro tipo de modelo sino una herramienta con la que podemos chequear la consistencia de los dos, narrativo y numérico, que estamos diseñando. Esto último significa que no solo utilizamos la plantilla para reflejar las consecuencias financieras de los elementos descritos en el modelo narrativo, como forma de tener un punto de partida más ordenado para empezar a diseñar el modelo numérico. También actúa en sentido inverso, facilitando ajustes en el modelo narrativo a partir de la visualización del modelo numérico. Por ejemplo, imaginemos que una vez que hemos elaborado éste último constatamos, utilizando las herramientas de simulación, que el negocio no es viable a menos que recurramos a un crédito inicial que nos permita disponer de suficiente capital de trabajo durante el primer ejercicio. Si así fuera, debemos reflejarlo en la plantilla de coordinación y, lógicamente, incorporaremos esta circunstancia al modelo narrativo para que, como hemos dicho en varias ocasiones, ambos sean consistentes y expliquen la misma

realidad. El modelo narrativo quedaría así mejorado, puesto que estaríamos poniendo de relieve que un elemento importante del negocio es la obtención de financiación ajena desde un principio.

Figura 8: Área de Coordinación de Modelos del Método AVIN

En la Figura 8 vemos la estructura prevista inicialmente para el módulo de coordinación de la aplicación AVIN. Se requiere al usuario que verifique, en primera instancia y para cada elemento incluido en el modelo narrativo, las consecuencias financieras de dicho elemento, lo que permite la identificación sistemática de los distintos conceptos que vamos a utilizar en el módulo financiero de la aplicación. El uso del módulo financiero puede generar también anotaciones en esta plantilla que deberán ser incorporadas al lienzo del modelo narrativo. Fuente: elaboración propia.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El método AVIN (Análisis y Validación de Ideas de Negocio), tal y como aquí se ha explicado, es en definitiva una caja de herramientas para el emprendedor, o para el asesor de emprendedores, que facilita la reflexión sobre ideas de negocio de modo sistemático y ordenado, orientada al propósito de generar un modelo de negocio explícito y complejo (narrativo y financiero) descriptivo de dichas ideas. La propuesta de valor en AVIN estriba en que su usuario dispone de una guía exhaustiva y de uso intuitivo para modelizar desde dos puntos de vista diferentes pero complementarios (narrativo y financiero) ideas de negocio de forma rápida y consistente. El resultado final de aplicar AVIN a una idea puede ser el rechazo de ésta, si no es posible generar para dicha idea un modelo de negocio aceptable; o, por el contrario, y de ser positiva la validación, disponer de un excelente y bien documentado proyecto de negocio (es decir, conjunto de hipótesis) con el que trabajar de cara a su implementación.

Por otra parte, pensamos que la utilidad del modelo generado mediante la aplicación de AVIN a la idea de negocio no finaliza en el momento previo al lanzamiento de la iniciativa; también puede ser, con posterioridad, una suerte de "panel de control" sobre el cual reflejar los acontecimientos realmente sucedidos y reajustar el modelo a la luz de aquellos. En definitiva, serviría para visualizar los cambios ocurridos desde el proyecto inicial y reflexionar sobre posibles modificaciones de los supuestos. Evidentemente, no afirmamos que nuestro método es el correcto, el mejor de los posibles. No decimos que es la solución al problema que abordamos, pero sí una solución. Como sabe todo ingeniero y, en

general, todo aquel que trabaja en campos de estudio orientados al diseño, los artefactos producidos no son juzgados importantes porque sean más o menos perfectos (signifique ello lo que signifique) sino únicamente porque son más o menos útiles para los propósitos de sus usuarios. Y en este aspecto las experiencias que hemos podido desarrollar con AVIN han sido positivas.

A nuestro entender, y a modo de resumen de todo lo expuesto, son fundamentalmente tres los puntos específicos de este artículo que merecen consideración, por cuanto constituyen las aportaciones originales de nuestro trabajo investigador y práctico como asesores en emprendimiento. En primer lugar, hemos hecho énfasis en la necesidad de abordar de manera sistemática, al tiempo que ágil, la visualización narrativa y financiera de una idea de negocio, con carácter previo a su toma de consideración como proyecto susceptible de servir de base al desarrollo de una iniciativa empresarial; este punto de vista pensamos que enriquece y mejora las expectativas de éxito de los procesos de emprendimiento empresarial en la práctica, ya sea en una perspectiva más tradicional (para la que el modelo de negocio generado con nuestro método sería un borrador inicial del plan de negocio, por ejemplo) como en línea con la filosofía "lean start-up" a la que ya hemos hecho referencia.

Segundo, hemos creado y descrito un método estructurado, consistente y robusto (teóricamente fundamentado) para la evaluación de ideas que facilita de modo consecuente y ordenado la selección de aquellas que mayores posibilidades de consolidación ofrecen. Lo hemos hecho a partir del trabajo de Joan Magretta (2002) sobre el concepto de modelo de negocio, y evaluando diversas herramientas conceptuales relacionadas con la modelización de la empresa desde múltiples perspectivas. Tercero, hemos desarrollado una herramienta propia de modelización de ideas de negocio desde el punto de vista financiero que ha sido implementada como aplicación informática. Se trata de un simulador de planificación financiera de alto nivel, lo que facilita su rápida aplicación a casos concretos; ello, no obstante, no limita en absoluto su valor a los efectos de hacer una primera estimación de la viabilidad y rentabilidad de la idea evaluada. En la actualidad, los autores estamos desarrollando tres líneas de trabajo diferentes pero complementarias, para refinar y agregar valor al método. En primer lugar, trabajamos en la implementación de AVIN como aplicación informática integrada susceptible de uso tanto en un entorno desconectado (modo local) como a través de la red, en modo remoto; dos, hemos diseñado un formato de curso-taller para la presentación y práctica del método a grupos reducidos; finalmente, estamos elaborando un conjunto de materiales de apoyo (manuales, tutoriales, casos,…) sobre el método y el conjunto de herramientas que contiene.

En cuanto a la implementación de AVIN como aplicación informática hemos desarrollado por completo el módulo de diseño del modelo numérico, ya operativo, y está avanzado el diseño de los módulos de diseño del modelo narrativo y de integración. El formato del curso-taller de presentación del método también está ultimado y se ha ido probando, y refinando, en sucesivas sesiones. En un próximo trabajo haremos la descripción del mismo, así como de las experiencias realizadas y del feedback recibido de éstas. Finalmente, hemos avanzado sustancialmente en la elaboración de los materiales de apoyo. Por último, apuntar sin más que las experiencias que hasta el momento hemos tenido con el método AVIN, materializadas mediante versiones iniciales del curso-taller, han sido fundamentalmente positivas, en el sentido de que el nivel de satisfacción manifestada por los asistentes, así como el de participación en las actividades desarrolladas durante el curso, son realmente elevados.

REFERENCIAS

Al-Debei, M. y Avison, D. (2010). "Developing a Unified Framework of the Business Model Concept". *European Journal of Information Systems*, 19(3), pp. 359-376.

Blank, S. (2005). *The Four steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. K&S Ranch Press.

Blank, S. y Dorf, B. (2012) *The Startup Owner's Manual*. K&S Ranch Press.

Blank, S. (2013). "Why the Lean Start-Up Changes Everything". *Harvard Business Review*, 91(5), pp. 61-67.

Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. E. (2010) "From strategy to business models and onto tactics". *Long Range Planning*, 43(2), pp. 195-215.

Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. E. (2011). "How to Design a Winning Business Model". *Harvard Business Review*, 89(1-2), pp. 100-107.

Ding, N.; Song, Y. y Zhang, Y. (2013) "The Redesign of the Business Model Based on the Structural Perspective". *Chinese Business Review*, 12(6), pp. 407-413.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., y Kagermann, H. (2008). "Reinventing your business model". *Harvard Business Review*, *86*(12), 57-68.

Pires, J. A. G.; Peñalvo, F. J. G.; Sampaio, J. H. M. y Vázquez, R. M. M. (2012). "Framework Entrepreneurship Process". *Academic Entrepreneurship and Technological Innovation A Business Management Perspective*, pp. 228-254

Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2007). "Blue Ocean Strategy". *Leadership Excellence*, 9, pp. 20-21.

Magretta, J. (2002). "Why business models matter". *Harvard Business Review*, 80(5), pp. 86-93.

Moroz, P. W. y Hindle, K. (2012). "Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), pp. 781-818.

Morris, M.H., Kuratko, D. F. y Schindehutte, M. (2001). "Towards integration: understanding entrepreneurship through frameworks". *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2(1), pp. 35-49.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C. L. (2005). "Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept". *Communications of the Association for Information Systems*, 2005, 16(1), pp. 1-25.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Ricart, J. E. (2009). "Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica". *Universia Business Review*, 23, pp. 12-25.

Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Random House Digital, Inc.

Tjia, J. S. (2009). *Building Financial Models: The Complete Guide to Designing, Building and Applying Projection Models*. McGraw-Hill Education-Europe.

Teece, D. J. (2010). "Business Models, Business Strategy and Innovation". *Long Range Planning*, 43(2), pp. 172-194.

Zott, C., Amit, R. y Massa, L. (2011). "The business model: Recent developments and future research". *Journal of Management*, 37(4), pp. 1019-1042.

BIOGRAFÍA

Evaristo Colomina Climent, Dr. en Ciencias Empresariales por la Universidad de Alicante, Profesor Titular de Universidad del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, con dedicación docente e investigadora en la Escuela Politécnica Superior de la Universidad de Alicante, colaborador de la Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI) de dicha universidad, correo electrónico evaristo.colomina@ua.es.

Leonardo Yáñez Muñoz, Doctorante en Disciplinas Empresariales en la Universidad de Alicante, Profesor Titular de Escuela Universitaria del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, con dedicación docente e investigadora en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alicante, colaborador de la Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI) de dicha universidad, correo electrónico leon@ua.es.

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 Instittute, 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 Techology, 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 Elgamal, 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 Kiymaz, 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 Onyeaso, Shorter University
Bilge Kagan Ozdemir, Anadolu University
Dawn H. Pearcy, 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 Sugiartha 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 Tecnologico 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 Tecnologico 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 Periáñez, 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
Julian Vulliez, University of Phoenix
Mario Jordi Maura, University of Puerto Rico
Surya Chelikani, Quinnipiac University
Firuza Madrakhimov, University of North America
Erica Okere, Education Management Corp
Prince Ellis, Argosy University
Qianyun Huang, City University of New York-Queens College

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 Tecnologico De Cd. Cuauhtemoc

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 Tecnologico 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 Pontificia Bolibvariana UPB-Seccional Montería

María Antonia Cervilla De Olivieri, Universidad Simón Bolívar

Cipriano Domigo Coronado García, Universidad Autónoma De Baja California

Semei Leopoldo Coronado Ramírez, Universidad De Guadalajara

Esther Eduviges 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 Gualdalajara

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 Pedagogica 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 Tecnologico De Merida

Andres Pereyra Chan, Instituto Tecnologico De Merida

Adrialy Perez, Universidad Estatal De Sonora

Hector Priego Huertas, Universidad De Colima

Juan Carlos Robledo Fernández, Universidad EAFIT-Medellin/Universidad Tecnologica 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, Tecnologico 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 Tecnologico de Matamoros

Hector Rosendo Villanueva Zamora, Universidad Mesoamericana

Oskar Villarreal Larrinaga, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Universitatea

Delimiro Alberto Visbal Cadavid, Universidad del Magdalena

Rosalva 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 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 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 encontrará los detalles.

SUBSCRIPCION

Información detallada sobre el proceso de subscripción a nuestras revista esta disponible en nuestro sitio web: 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

WEBSITE

www.theIBFR.org, 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 accept rate is between 15 and 25 percent

EBA Business Education & Accreditation

Business Education and Acreditation (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 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 Negocis (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.