

---

# REVISTA

# R GLOBAL *de* NEGOCIOS

---

Volumen 3

Número 2

2015

---

## CONTENIDO

<b>Impacto de la Reforma Fiscal en las Microempresas</b> Adriana Guadalupe Chávez Macías, Maricela Carolina Peña Cárdenas & Mariel Hernández Mesta	1
<b>Impacto de los Indicadores de Competitividad Relacionados con la Propiedad Intelectual en el Comercio Internacional</b> Germán Aníbal Narváez Vásquez, Cuauhtémoc Guerrero Dávalos & Jorge Victor Alcaraz Vera	13
<b>Estrategias de Diferenciación en Cuatro Modelos de Negocio de Carne Bovina</b> Miguel Angel Vargas-Del-Ángel, Manrubbio Muñoz-Rodríguez & Vinicio Horacio Santoyo Cortés	29
<b>La Pertinencia de los Programas Acreditados de Licenciatura Desde la Percepción del Alumno</b> Leonel Rosiles López, Cruz Elda Macías Terán, Santiago Pérez Alcalá & Julio Cesar León Prieto	49
<b>El Método del Caso y la Enseñanza del Marketing</b> Manuela Camacho Gómez	61
<b>Mercados Rurales Agrícolas de Huixcolotla y Zacapoxtla, Puebla: Potencial Para el Desarrollo Económico Regional</b> Ezequiel Arvizu Barrón, Yesica Mayett Moreno, José Luis Martínez Flores & Elías Olivares Benítez	71
<b>Mujeres Ejecutivas e Interacción Trabajo-Familia: Evidencias en México</b> Norma Patricia Garrido García, Adriana Gallegos Sánchez & Hortensia Hernández Vela	83
<b>Importancia Económica y Social de los Servicios de los Ecosistemas: Una Revisión de la Agenda de Investigación</b> María Guadalupe Oropeza Cortés, José Isabel Urciaga García & Germán Ponce Díaz	103
<b>Tienditas de la Esquina: Limitaciones del Marketing Mix</b> Hugo García Alvarez, Alicia Sánchez de la Cruz & Martha Córdova Zacarías	115



## **IMPACTO DE LA REFORMA FISCAL EN LAS MICROEMPRESAS**

Adriana Guadalupe Chávez Macías, Universidad Autónoma de Coahuila-México  
Maricela Carolina Peña Cárdenas, Universidad Autónoma de Coahuila-México  
Mariel Hernández Mesta, Universidad Autónoma de Coahuila-México

### **RESUMEN**

*A partir del 1 de enero de 2014, entra en vigor la nueva Ley del Impuesto Sobre la Renta en México, siendo uno de los principales cambios, el concerniente al régimen de tributación de las microempresas, llamado Régimen de Incorporación Fiscal. Dicho Régimen establece cargas administrativas adicionales comparado con el régimen anterior, por lo cual las autoridades fiscales han optado por el diferimiento de algunas de ellas, aun así, los microempresarios se encuentran en una situación de incertidumbre en cuanto a las nuevas disposiciones y su proceder ante ellas. Las microempresas en México representan el 95.3% de la actividad económica en las cuales laboran el 45.6% de los trabajadores a nivel nacional, por lo anterior; el objetivo del estudio radica en identificar el impacto de la reforma fiscal en ellas. La investigación se centra en microempresas ubicadas en la región centro de Coahuila, México, a las cuales se aplicó el instrumento de medición creado.*

**PALABRAS CLAVES:** Reforma Fiscal, Microempresas, Régimen de Incorporación

## **IMPACT OF TAX REFORM IN SMALL BUSINESS**

### **ABSTRACT**

*As of January 1, 2014, comes into force the new Law on Income Tax in Mexico, one of the major changes the tax regime concerning the small business, called Regime of Incorporation. This Scheme provides additional administrative burdens compared to the previous regime, for which the tax authorities have opted for the deferral of some of them, even so the entrepreneurs are in a situation of uncertainty about the new rules and proceed to them. Small Business in Mexico account for 95.3% of the economic activity in which they work 45.6% of workers nationwide, from the above; the objective of the study is to identify the impact of tax reform on them. The research focuses on small business located in the central region of Coahuila, Mexico, to which the created measuring instrument is applied.*

**JEL:** H20

**KEYWORDS:** Tax Reform, Small Business, Regime of Incorporation

### **INTRODUCCION**

**L**a reciente reforma fiscal para el ejercicio 2014, contempla dentro de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, un nuevo Régimen de Incorporación al cual se trasladan de manera automática las microempresas que tributaban hasta el 31 de diciembre de 2013 en el Régimen de Pequeños Contribuyentes. Dicho régimen incluye nuevas obligaciones en comparación con la forma anterior de tributar de las microempresas, con las cuales el impacto puede ir desde el incremento del costo de operación para dar cumplimiento a las mismas o incluso incrementar las actividades económicas informales por

considerar que dichas disposiciones son complicadas. La actividad económica realizada por las microempresas en México es de suma importancia, son unidades económicas de producción o comercialización a menor escala, surgen en ocasiones ante la falta de oportunidades de empleo bien remunerado o por iniciativa de emprender un negocio por cuenta propia, incluso han sido una estrategia de supervivencia para las familias en nuestro país. Según datos estadísticos, en el 2012, 70 de cada 100 microempresas no contaban con registro ante alguna autoridad, y de aquellas que tributaban en el Régimen de Pequeños Contribuyentes, entre el año 2000 y 2010 presentaban una evasión de hasta 98%.

Por lo anterior, y considerando la participación que tienen las microempresas dentro de la actividad económica del país es de suma importancia conocer el impacto que las disposiciones de la reforma fiscal tendrán en ellas. Fue en el año de 1998 cuando se origina el Régimen de Pequeños Contribuyentes en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, de acuerdo con la exposición de motivos en ese entonces, se creó con la intención de incorporar a vendedores que operaban en menor escala y muchos de ellos dentro de un sector informal. Por tal motivo, las autoridades fiscales se dan a la tarea de buscar estrategias que disminuyan esos índices de evasión en los referidos contribuyentes, ante lo cual en septiembre de 2013 se presenta la iniciativa de Reforma Fiscal para 2014, donde se propone la expedición de la nueva Ley del Impuesto Sobre la Renta, con la cual el Ejecutivo Federal resalta que dicha reforma promueve la formalidad de la economía, haciendo referencia a otros aspectos contemplados en la Reforma Hacendaria, que hasta la fecha para algunos de ellos no se han emitido reglas al respecto, entre otros el acceso a créditos de la Banca de Desarrollo por mencionar alguno.

No obstante, la justificación que se hace del nuevo régimen en la exposición de motivos de los beneficios que obtendrán las microempresas, no se tomaron en cuenta las necesidades de los negocios mas pequeños, con los cuales sobreviven familias completas con el producto de sus actividades económicas, y para los cuales el impacto económico será importante, sobre todo con la incorporación del uso de la tecnología de la información en particular la factura electrónica y el envío de información bimestral de sus operaciones en el portal de internet del Servicio de Administración Tributaria. La presente investigación se centra en la identificación del impacto que la reforma de la Ley del Impuesto Sobre la Renta en específico del nuevo Régimen de Incorporación Fiscal, ha tenido en las microempresas de la región centro del Estado de Coahuila con la reciente entrada en vigor de dichas disposiciones. En el documento se incluye la revisión literaria realizada relacionada con la reforma fiscal, así como su régimen anterior de tributación, posteriormente se incluye la metodología llevada a cabo para la investigación, así como los resultados obtenidos y las conclusiones y recomendaciones derivadas de dichos resultados.

## **REVISION LITERARIA**

Al realizar actividades que produzcan una retribución económica tenemos el compromiso de cooperar, en la medida de las posibilidades que se tengan y en base a las ganancias obtenidas por la actividad realizada, para el sostenimiento de nuestro país y para que el gobierno ofrezca los servicios y oportunidades necesarios para el desarrollo de la población. Nuestra Constitución en su artículo 31 fracción IV, contempla la obligación de los mexicanos de contribuir para los gastos públicos. Así pues, el sector de la población ubicado dentro de la informalidad incumple totalmente esta obligación constitucional. (Rizo Orozco & Miranda Camarena, 2010)

### Régimen de Pequeños Contribuyentes

Se incorpora en 1998 en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, según lo comenta la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente, fue con la intención de incorporar a vendedores que operaban en menor escala y muchos de ellos dentro de un sector informal. (PRODECON, 2013) Las personas físicas que se dediquen al comercio, industria, transporte, actividades agropecuarias, ganaderas, y que únicamente enajenen bienes o presten servicios al público en general, podían optar por pagar el ISR como pequeños contribuyentes,

siempre que los ingresos propios de su actividad empresarial y los intereses obtenidos en el año anterior no hayan excedido de \$2,000,000.00 (Dos millones de pesos 00/100 MN.) Este régimen era opcional, ya que en su lugar podían tributar en Régimen Intermedio o Régimen de Actividades Empresariales. Al iniciar actividades se podía tributar como pequeño contribuyente cuando se estimara que los ingresos o ventas del año no excederían de \$2,000,000.00. Cuando se realicen actividades por un periodo menor de doce meses, para calcular el límite anual (dos millones de pesos) se dividen los ingresos obtenidos entre el número de días que comprenda el periodo, y el resultado se multiplica por 365 días. Si la cantidad obtenida excede dicho monto, en el año siguiente no se podía tributar como pequeño contribuyente. (Ley del Impuesto Sobre la Renta, 2013)

No podían tributar en el Régimen de Pequeños Contribuyentes las personas físicas: Que obtengan ingresos por comisión, mediación, agencia, representación, correduría, consignación, distribución o espectáculos públicos; Que expidan uno o más comprobantes que reúnan todos los requisitos fiscales (facturas), y Que obtengan más de 30% de sus ingresos por la venta de mercancía importada durante el año. Cuando sus ingresos excedan este porcentaje, podrán tributar como pequeños contribuyentes si pagan por concepto de ISR la tasa de 20% sobre la diferencia entre los ingresos obtenidos por la venta menos el valor de adquisición de dichas mercancías.

Para realizar el pago de sus impuestos, los pequeños contribuyentes debían acudir a las oficinas recaudadoras (tesorería o secretaría de finanzas) de la entidad federativa donde obtienen sus ingresos para que les determinaran de manera sencilla y rápida una cuota fija, integrada con los impuestos referidos. Incluso los últimos años se generaba el formato de pago directamente por internet sin tener que acudir a las oficinas recaudadoras e incluso realizar el pago en centros comerciales, lo que facilitaba más aun el cumplimiento. Ello es así porque este régimen se encontraba coordinado para su administración con las entidades federativas. Los pequeños contribuyentes debían pagar sus impuestos a más tardar el día 17 del mes posterior al bimestre al que corresponde el pago.

Los pequeños contribuyentes debían entregar a sus clientes copias de las notas de venta y conservar los originales. Estas notas deberán cubrir los siguientes requisitos: Tener impreso el nombre, domicilio fiscal y RFC de quien las expide. Tratándose de contribuyentes que tengan más de un local o establecimiento, debe señalarse el domicilio del local o establecimiento en que se expidan los comprobantes. Tener impreso el número de folio. Contener el lugar y fecha de expedición. Contener el importe total de la operación en número o en letra. Cuando se utilicen máquinas registradoras de comprobación fiscal o equipos de registro fiscal autorizados, puede expedirse como comprobante simplificado la copia de la parte de los registros de auditoría de dichas máquinas (tickets) en la que aparezca el importe de la operación de que se trate.

Los pequeños contribuyentes no tenían la obligación de entregar a sus clientes los comprobantes simplificados o copia de las notas de venta, ni de conservar los originales por operaciones iguales o menores a \$100.00 (cien pesos). Debían solicitar y conservar comprobantes que reúnan requisitos fiscales por las compras de bienes nuevos de activo fijo que usen en su negocio cuando el precio sea superior a dos mil pesos. Los contribuyentes tenían la obligación de llevar el registro de sus ingresos diarios, lo cual constituye una contabilidad mínima o simplificada.

Los pequeños contribuyentes que tuvieran trabajadores a su servicio deben cumplir con lo siguiente: Retener y enterar mensualmente al SAT a través de los bancos autorizados el impuesto sobre la renta que corresponda a sus trabajadores. Se puede dejar de cumplir con esta obligación hasta por tres trabajadores, cuyo salario no exceda de un salario mínimo general de su área geográfica elevado al año. Calcular el impuesto anual de sus trabajadores.

Pagar a sus trabajadores, en su caso, el subsidio para el empleo. Presentar a más tardar el 15 de febrero del año siguiente declaración informativa de las personas a las que les hayan realizado pagos por salarios.

A partir de abril del 2004, el Gobierno Federal emite un Decreto por el cual se otorgan beneficios al Régimen de Pequeños Contribuyentes, entre los cuales destaca el pago de una cuota fija de Impuesto sobre la Renta e Impuesto al Valor Agregado la cual sería pagada a cada entidad federativa hasta diciembre del 2013. Contiene beneficios, entre otros:

Facultad para que los Estados que firmen Convenio de Colaboración puedan tramitar la inscripción de los Pequeños Contribuyentes en el Registro Federal de Contribuyentes.

Facultad para que los Estados que firmen Convenio de Colaboración puedan determinar una cuota fija integrada de impuestos federales para los Pequeños Contribuyentes.

Facilidades para el cumplimiento de obligaciones fiscales de los Pequeños Contribuyentes (Exención de obligaciones, tales como: registro de ingresos, separación de coeficientes de valor agregado, informativa anual, expedición de notas de venta por operaciones por montos hasta de \$100.00). (Godos, 2008)  
Cabe recordar que lo anterior estuvo vigente hasta el 31 de diciembre de 2013.

### Régimen de Incorporación Fiscal

A partir del 1 de enero de 2014 entra en vigor la nueva Ley del Impuesto Sobre la Renta, la cual contiene en su Título IV Capítulo I Sección II el Régimen de Incorporación Fiscal, con el cual se pretende que los contribuyentes que hasta diciembre de 2013 tributaban en el Régimen de Pequeños Contribuyentes, continúen tributando de manera similar, y para aquellas microempresas que no se encuentren inscritos, lo hagan y poco a poco aprender a pagar sus impuestos y a su vez, accedan a todos los beneficios que ofrece, en el cual solo podrán permanecer hasta por 10 años, y al término de este plazo, iniciarán el cumplimiento de sus obligaciones en el Régimen de Actividad Empresarial y Profesional, como el resto de los contribuyentes, incluye entre otras las reglas: a Podrán tributar contribuyentes personas físicas con actividades empresariales, siempre que sus ingreso propios obtenidos en el ejercicio inmediato anterior, no hubieran excedido de \$ 2,000,000. No podrán pagar el impuesto en éste régimen:

*..Los socios, accionistas o integrantes de personas morales o cuando sean partes relacionadas. Los contribuyentes que realicen actividades relacionadas con bienes raíces, capitales inmobiliarios, negocios inmobiliarios o actividades financieras. Las personas físicas que obtengan ingresos por concepto de comisión, mediación, agencia, representación, correduría, consignación y distribución como máximo hasta un 30% de sus ingresos. Las personas físicas que obtengan ingresos por concepto de espectáculos públicos y franquiciatarios. Los contribuyentes que realicen actividades a través de fideicomisos o asociación en participación. Se calcularán y enterarán el impuesto en forma bimestral, el cual será un pago definitivo, a más tardar el día 17 de los meses de marzo, mayo, julio, septiembre, noviembre y enero del año siguiente, mediante declaración que presentarán a través de los sistemas que disponga el Servicio de Administración Tributaria en su página de Internet. Determinarán una utilidad fiscal restando de la totalidad de sus ingresos las erogaciones realizadas en el mismo periodo, así como la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas. Para determinar el impuesto, los contribuyentes de esta Sección considerarán los ingresos cuando se cobren efectivamente y deducirán las erogaciones efectivamente realizadas en el ejercicio para la adquisición de activos fijos, gastos o cargos diferidos. A la utilidad fiscal que se obtenga conforme al quinto párrafo de este artículo, se le aplicará la Tabla 1...*

Tabla 1: Tarifa Bimestral Aplicable Para el Cálculo del Impuesto Sobre la Renta de las Personas Físicas del Régimen de Incorporación Fiscal

TARIFA BIMESTRAL			
Límite Inferior	Límite Superior	Cuota Fija	Por Ciento Para Aplicarse Sobre El Excedente Del Límite Inferior
\$	\$	\$	%
0.01	992.14	0.00	1.92%
992.15	8,420.82	19.04	6.4%
8,420.83	14,798.84	494.48	10.88%
14,798.85	17,203.00	1,188.42	16.00%
17,203.01	20,596.70	1,573.08	17.92%
20,596.71	41,540.58	2,181.22	21.36%
41,540.59	65,473.66	6,654.84	23.52%
65,473.67	125,000.00	12,283.90	30.00%
125,000.01	166,666.67	30,141.80	32.00%
166,666.68	500,000.00	43,475.14	34.00%
500,000.01	En adelante	156,808.46	35.00%

Tarifa bimestral aplicable a la diferencia entre los ingresos y egresos de las personas físicas que tributan en el Régimen de Incorporación Fiscal para cálculo del pago del Impuesto Sobre la Renta contenida en el Art. 111.

f) El impuesto que se determine se podrá disminuir conforme a los porcentajes y de acuerdo al número de años que tengan tributando en el régimen previsto en esta Sección, conforme a la Tabla 2:

Tabla 2: Porcientos de Reducción Aplicables al Impuesto Sobre la Renta Obtenido Bimestralmente los Cuales Inician Con un 100% de Reducción Para el Primer Año de Tributación en el Régimen de Incorporación, Reduciendo en 10% Cada Año, una Vez Que Transcurran los 10 Años el Porcentaje de Reducción Es Eliminado

Reducción del Impuesto Sobre la Renta A Pagar en el Régimen de Incorporación										
Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Por la presentación de Información de ingresos, Erogaciones y proveedores:	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%

Porcentaje de reducción aplicable al Impuesto Sobre la Renta obtenido bimestralmente, el cual inicia con la Reducción del 100% para el primer año de tributación, es decir a partir de 2014, va disminuyendo 10% cada año, transcurriendo los 10 ejercicios la reducción es eliminada.

Contra el impuesto reducido, no podrá deducirse crédito o rebaja alguno por concepto de exenciones o subsidios. También contempla las obligaciones:

Inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes.

Conservar comprobantes que reúnan requisitos fiscales.

Registrar en los medios electrónicos señalados por la autoridad fiscal, los ingresos, egresos, inversiones y deducciones del ejercicio.

Entregar a los clientes factura electrónica.

Efectuar pagos superiores a \$2,000.00 con cheque, tarjeta de crédito, débito o de servicios.

Presentar declaraciones bimestrales definitivas, a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior.

Efectuar retenciones de impuestos a sus trabajadores, así como su entero conjuntamente con su declaración bimestral.

Presentar conjuntamente con su declaración bimestral ante el Servicio de Administración Tributaria, los ingresos obtenidos y erogaciones realizadas, inversiones e información de las operaciones realizadas con sus proveedores (Ley del Impuesto Sobre la Renta, 2014).

### Beneficios Fiscales 2014

Los contribuyentes personas físicas que únicamente realicen actos o actividades con el público en general, que opten por tributar en el Régimen de Incorporación Fiscal, previsto en la Sección II del Capítulo II del Título IV, de la Ley del Impuesto sobre la Renta y cumplan con las obligaciones que se establecen en dicho régimen, podrán optar por aplicar los siguientes estímulos fiscales: (Decreto que compila diversos beneficios fiscales y establece medidas de simplificación administrativa, 2013) Una cantidad equivalente al 100% del impuesto al valor agregado que deban pagar por la enajenación de bienes, la prestación de servicios independientes o el otorgamiento del uso o goce temporal de bienes muebles, el cual será acreditable contra el impuesto al valor agregado que deban pagar por las citadas actividades. Los contribuyentes mencionados en este artículo podrán optar por aplicar el estímulo fiscal a que se refiere esta fracción, siempre que no trasladen al adquirente de los bienes, al receptor de los servicios independientes o a quien se otorgue el uso o goce temporal de bienes muebles, cantidad alguna por concepto del impuesto al valor agregado y que no realicen acreditamiento alguno del impuesto al valor agregado que les haya sido trasladado y del propio impuesto que hubiesen pagado con motivo de la importación de bienes o servicios.

Una cantidad equivalente al 100% del impuesto especial sobre producción y servicios que deban pagar por la enajenación de bienes o por la prestación de servicios, el cual será acreditable contra el impuesto especial sobre producción y servicios que deban pagar por las citadas actividades. Los contribuyentes mencionados en este artículo podrán optar por aplicar el estímulo fiscal a que se refiere esta fracción, siempre que no trasladen al adquirente de los bienes o al receptor de los servicios, cantidad alguna por concepto del impuesto especial sobre producción y servicios y que no realicen acreditamiento alguno del impuesto especial sobre producción y servicios que les haya sido trasladado y del propio impuesto que hubiesen pagado con motivo de la importación de bienes. En la tabla 3 se muestran los principales cambios contenidos en la reforma y su comparación con las disposiciones anteriores.

Tabla 3: Cuadro Comparativo de los Principales Cambios en las Obligaciones de las Microempresas Que Tributan Actualmente en el Régimen de Incorporación

CONCEPTO	2013	2014
Periodo de pago	Bimestral	Bimestral
Comprobantes fiscales	Nota de venta	Factura electrónica
Información a las autoridades fiscales	Ninguna	Envío bimestral vía internet

*Esta tabla muestra el comparativo de las principales obligaciones de las microempresas que tributan actualmente en el Régimen de Incorporación, de las cuales la factura electrónica ha sido el cambio más significativo.*

### Microempresas en México

Las microempresas en México, se clasifican por sectores en Industria, comercio y servicio, las cuales cuentan con un rango de personal que va de 0 a 10 trabajadores y con ventas anuales de hasta 4 millones de pesos. De acuerdo al último censo económico realizado representan el 95.3 % de la actividad económica del país, en las cuales laboran el 45.6% de los trabajadores a nivel nacional, porcentajes muy importantes para nuestra economía. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2009). La disminución de la informalidad en las actividades económicas en nuestro país, es uno de los objetivos primordiales contenidos en la exposición de motivos de la presentación de la Reforma Hacendaria 2014, según datos estadísticos en el 2012, 70 de cada 100 microempresas no contaban con registro formal ante alguna autoridad (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013). El exceso de trámites y normas obstaculiza la iniciativa individual y burocratiza la actividad productiva, además aumenta la corrupción. Genera oficiales corruptos y menores ingresos para el Estado; propicia el crecimiento de la economía informal y de mercados negros; aumenta el riesgo de realizar negocios y elevan los costos de transacción. Lo anterior no sólo representa

una pérdida de bienestar sino que limita el crecimiento y la competitividad del país y la calidad de vida de sus habitantes.

Entre más grande sea el sector informal menos responde la economía a políticas económicas y fiscales; contribuye a la reducción de la base impositiva, y desincentiva el cumplimiento fiscal; generar una percepción de injusticia por parte de los pagadores de impuestos y un tipo de competencia desleal, al presentar costos operativos más bajos. (Rius, Patlán Pérez, & Compeán Flores, 2009) Según el estudio de Evasión Fiscal en el Régimen de Pequeños Contribuyentes, (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2011) menciona que la evasión fiscal como proporción del impuesto potencial para el periodo 2000 - 2010 se encuentra por encima del 90% a partir del año 2002, teniendo un máximo en el 2005 de 98.75%. Para el periodo analizado las cifras son: 89.71% en 2000; 82.09% en 2001; 93.12% en 2002; 92.5% en 2003; 98.6% en 2004; 98.75% en 2005; 97.59% en 2006; 97.16% para 2007; 96.46% en 2008; 96.92% en 2009 y 96.23% en 2010.

## METODOLOGIA

El método que se utilizó en esta investigación fue transversal, descriptivo y cuantitativo, para lo cual se aplicó un cuestionario que consta de 23 preguntas, relativas a 4 variables: uso de tecnología, cumplimiento de obligaciones fiscales, conocimiento de la reforma fiscal y proyección de la microempresa. La muestra fue seleccionada por conveniencia y consta de 94 microempresas.

Tabla 4: Definición y Operacionalización de Variables

Variable	Definición	Indicadores
<b>Uso de tecnología</b>	Se refiere al equipo que regularmente utiliza para el desarrollo de sus actividades.	Si utiliza caja registradora, computadora, impresora, punto de venta, internet, teléfono o sistema contable y otros.
<b>Cumplimiento de obligaciones fiscales</b>	Responsabilidad frente a las obligaciones de pago de impuestos.	Está inscrito ante las autoridades, registro de sus operaciones, emisión de comprobantes a sus clientes, lugar de pago de impuestos.
<b>Conocimiento de la reforma fiscal</b>	Obtención de información de las nuevas disposiciones en materia fiscal	Tiene conocimiento de la reforma fiscal, medio de información, cuenta con los elementos para la adopción de nuevas reglas.
<b>Proyección de la microempresa</b>	Toma de decisiones derivadas por la entrada en vigor de la reforma fiscal.	Con motivo de la reforma fiscal se han incrementado sus costos de operación, se contratará asesor, seguir operando o no.

*En esta tabla se muestra la Definición y Operacionalización de variables consideradas en el instrumento de medición, así como los indicadores de cada variable.*

Son solicitados en la primera parte del cuestionario información demográfica referente al tipo de actividad económica realizada, número de trabajadores con los que cuenta, así como el monto de los ingresos anuales obtenidos por el desarrollo de sus actividades. Los datos anteriores se muestran en la tabla 5. Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición se aplicó el cuestionario a 94 microempresas de la región centro de Coahuila, cuyos resultados fueron sometidos a la prueba de Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de 0.81. En la tabla 4 se presenta la definición de las 4 variables consideradas en el instrumento de medición, así como los indicadores de cada variable.

En la tabla 5 se presentan las frecuencias por actividad de la empresa observándose que la mayoría en un 77% corresponden a actividades comerciales, mientras que la minoría con un 4% son los servicios. En relación con el número de empleados, la distribución marca una mayoría de aquellas microempresas que cuentan con máximo 3 trabajadores siendo un 81% y el rango con menor frecuencia es en aquellas que tiene de 8 a 10 trabajadores. En cuanto a los ingresos anuales obtenidos, la frecuencia muestra una mayoría en un 75% de microempresa que sus ingresos anuales son máximo de \$200,000 anuales, y la minoría es de 4% para aquellas que obtienen hasta el tope de ingresos que la ley permite que son \$2,000,000.

Tabla 5: Información Demográfica de la Muestra

<b>Panel A: Actividad de la Empresa</b>	
Comercial	72
Industrial	4
Servicios	18
	Total=94
<b>Panel B: Número de Empleados</b>	
0-3	76
4-7	11
8-10	3
Más de 10	4
	Total=94
<b>Panel C: Ingresos Anuales</b>	
0-200,000	70
200,001-500,000	12
500,001-1,000,000	8
1,000,001-2,000,000	4
	Total=94

En esta tabla se muestran las frecuencias por tipo de actividad, observándose que la mayoría en un 77% corresponden a actividades comerciales, mientras que la minoría con un 4% son los servicios. En relación con el número de empleados, la distribución marca una mayoría de aquellas microempresas que cuentan con máximo 3 trabajadores siendo un 81% y el rango con menor frecuencia es en aquellas que tiene de 8 a 10 trabajadores. En cuanto a los ingresos anuales obtenidos, la frecuencia muestra una mayoría en un 75% de microempresa que sus ingresos anuales son máximo de \$200,000 anuales, y la minoría es de 4% para aquellas que obtienen hasta el tope de ingresos que la ley permite que son \$2,000,000.

Se analizó la información contenida en las disposiciones fiscales aplicables emitidas a nivel federal, así como de analistas del tema de investigación. La presente investigación se dirigió al análisis de las microempresas de la región centro del Estado de Coahuila, en el impacto que han sufrido con motivo de las disposiciones referentes a su nuevo régimen de tributación con apenas casi tres meses de la entrada en vigor de la reforma fiscal, en lo referente a su forma de operar y el costo financiero que ha implicado el cumplimiento de dichas disposiciones hasta la fecha. Los datos cuantitativos obtenidos se procesaron a través del programa estadístico SPSS; con dicha información se realizaron los reportes de resultados estadísticos, así como las conclusiones derivadas de la presente investigación.

## RESULTADOS

Como parte de la metodología seguida para determinar el impacto que reforma fiscal 2014 tiene sobre las Microempresas de la región centro del Estado de Coahuila; se aplicó un cuestionario a 94 microempresas seleccionadas por conveniencia, de las cuales se obtuvo la siguiente información:

*Uso de Tecnología:* Derivado de la investigación obtenida, la tabla 6 muestra que la computadora, caja registradora y teléfono son las herramientas de trabajo más utilizadas, este aspecto es importante ya que uno de los principales cambios con la reforma fiscal es precisamente el de la implementación de la facturación electrónica de forma generalizada, por lo que solo el 37% dispone del equipo para realizarlo por sus propios medios y únicamente el 2% utiliza internet siendo éste un servicio primordial para dar cumplimiento a las nuevas obligaciones.

Tabla 6: Equipo Utilizado Para el Desarrollo de Sus Actividades

<b>Equipo Utilizado</b>		<b>%</b>
Computadora	35	37
Caja registradora	33	35
Teléfono	23	25
Internet	2	2
Punto de venta	1	1
Total	94	100

Esta tabla muestra el Equipo utilizado para el registro y control de operaciones de las microempresas, pudiéndose observar que solo el 37% dispone del equipo para dar cumplimiento por medios propios y una minoría del 2% no utiliza internet, lo que representa un elemento importante con las nuevas reformas fiscales, debido a que las disposiciones van enfocadas a control electrónico de todas las operaciones.

Cumplimiento de Obligaciones Fiscales

La tabla 7 muestra que el 86% de las microempresas encuestadas se encontraba tributando en el Régimen de Pequeños Contribuyentes siendo la mayoría, lo cual representa que éstos contribuyentes pasan automáticamente al nuevo Régimen de Incorporación Fiscal al momento de la entrada en vigor de la reforma fiscal.

Tabla 7: Regímenes de Tributación Hasta el 31 de Diciembre de 2013

Régimen de Tributación		%
Régimen de pequeños contribuyentes	81	86
Régimen intermedio	4	4
Régimen de Actividades Empresariales y Profesionales	9	10
Total	94	100

*Esta tabla muestra que la mayoría de las microempresas tributaban hasta diciembre de 2013 en el Régimen de Pequeños Contribuyentes y solo una minoría del 4% en el Régimen Intermedio, es decir se trata de contribuyentes que pasan de manera automática al nuevo Régimen de Incorporación Fiscal.*

*Tipo de comprobante que entrega a sus clientes:* Como lo señalan las disposiciones fiscales, las personas físicas sin importar cual fuera el régimen de tributación están obligadas a la expedición de comprobantes fiscales por las operaciones que realizan, la tabla 7 muestra la información obtenida y es de resaltar el hecho que el 46% no expide ningún tipo de comprobante por sus operaciones, lo cual en mi opinión proporciona un parámetro de la falta de cumplimiento de obligaciones fiscales y con motivo de la reforma será uno de los principales puntos de impacto en las microempresas.

Tabla 7: Comprobantes Entregados Por la Realización de Operaciones

Tipo de Comprobante Entregado Al Cliente		%
Factura	17	18
Nota de venta	24	25
Ticket caja registradora	10	11
Ninguno	43	46
Total	94	100

*En esta tabla se muestra la frecuencia de los tipos de comprobantes que las microempresas entregan a sus clientes por la realización de sus actividades económicas, resaltando que la mayoría con un 46% no entrega ningún tipo de comprobante por sus operaciones.*

*Forma de pago de impuestos:* Dependiendo del ingreso obtenido anualmente y el régimen de tributación existían distintas formas de pagar los impuestos, siendo la más utilizada el pago a través de bancos con una mayoría del 60% y la minoría la representan los pagos por internet con un 10%, lo cual se muestra en la tabla 8. El 30% correspondiente al pago en centros comerciales era aplicable a los contribuyentes que tributaban en el Régimen de Pequeños Contribuyentes, posibilidad que a partir de la entrada en vigor de la reforma fiscal ya no será posible.

Tabla 8: Formas de Pago de Impuestos

Forma de Pago de Impuestos		%
Bancos	56	60
Centros comerciales	28	30
Internet	10	10
Total	94	100

*La tabla muestra que la forma de pago más utilizada es el pago a través de bancos con una mayoría del 60% y la minoría la representan los pagos por internet con un 10%. El 30% correspondiente al pago en centros comerciales era aplicable a los contribuyentes que tributaban en el Régimen de Pequeños Contribuyentes, posibilidad que a partir de la entrada en vigor de la reforma fiscal ya no será posible.*

*Conocimiento de la Reforma fiscal:* El 45 % de las microempresas encuestadas respondió que conoce la reforma fiscal y un 55 % no tienen conocimiento al respecto, únicamente hacen referencia al conocer de la incorporación de la factura electrónica de manera general, para lo cual el 55% dice no estar preparado para entrar en ese esquema de comprobación, originado por falta de personal que se dedique a esa actividad, necesidad de adquirir o rentar el equipo necesario o la contratación de un tercero para que apoye con esas actividades, aun y cuando el 65% piensa utilizar la plataforma gratuita de facturación electrónica que ofrece el Servicio de Administración Tributaria en su portal de internet, refieren que incrementará sus costos para poder cumplir correctamente.

### Proyección de la Microempresa

Ante la pregunta expresa, si después de conocer la reforma fiscal cual sería el futuro del negocio, la tabla 9 presenta que la mayoría en un 86% tiene la intención de seguir trabajando, de los cuales el 40% considera la necesidad de contratar un asesor externo que le apoye a cumplir correctamente con sus obligaciones fiscales.

Tabla 9: Proyección de la Microempresa

<b>Futuro de la Microempresa Después de la Reforma Fiscal</b>	<b>%</b>	
Continuar	43	46
Cerrar	11	12
Contratar un asesor	38	40
No sabe	2	2
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100</b>

*Esta tabla muestra lo que los microempresarios tienen proyectado con la recién entrada en vigor de la reforma fiscal, la mayoría con el 46% piensa continuar con sus operaciones, mientras que el 40% tiene intenciones de contratar a un asesor, el 12% ha decidido cerrar su negocio y una minoría del 2% no sabe qué acciones emprenderá.*

En cuanto al cuestionamiento respecto si considera que la reforma fiscal traerá beneficios a su negocio, la respuesta fue de un 81% que no y un 19 % respondió favorablemente, es decir que aun y cuando consideran seguir trabajando y adaptarse a los cambios que la reforma les exige, consideran que no les otorga la garantía de crecimiento a su negocio, por el contrario que con tan solo casi tres meses de la entrada en vigor de la reforma hacendaria en su conjunto, han visto incrementarse el costo de sus mercancías, materiales y servicios, lo que ha repercutido en una baja en sus operaciones y por consiguiente una disminución de sus utilidades.

## **CONCLUSIONES**

La investigación fue dirigida al análisis de las microempresas de la región centro del Estado de Coahuila, en el impacto que han sufrido con motivo de las disposiciones referentes a su nuevo régimen de tributación con apenas casi tres meses de la entrada en vigor de la reforma fiscal, en lo referente a su forma de operar y el costo financiero que ha implicado el cumplimiento de dichas disposiciones hasta la fecha. Con los resultados obtenidos, podemos concluir que el impacto en las microempresas de la reciente reforma fiscal para el ejercicio 2014 es por un lado en su operatividad y por otro en su costo financiero.

Dentro del impacto operativo, se puede mencionar el cambio en el cálculo del impuesto sobre la renta, ya que anteriormente éste era determinado anualmente a través de una cuota fija bimestral, sin la necesidad de controlar para efectos fiscales los egresos, únicamente los ingresos y conservar los comprobantes fiscales de las adquisiciones de activos fijos; actualmente dicho pago se hará disminuyendo de sus ingresos las deducciones autorizadas y es necesario que cumplan con los requisitos que la ley señala, lo que de inicio ocasiona cambio en la estructura que tenían para operar, adicionalmente se tendrá que informar bimestralmente al Servicio de Administración Tributaria de todas las operaciones capturando la totalidad

de los ingresos así como de las deducciones autorizadas en su portal de internet a través de una aplicación creada para este fin.

En cuanto al incremento del costo financiero, el impacto ha sido con casi tres meses de entrada en vigor de la reforma fiscal, en los casos que el microempresario decida contratar los servicios de facturación externa diferente al que ofrece gratuitamente el SAT, o que deciden adquirir o rentar el equipo necesario para realizarlo por sus propios medios; por otro lado también se incrementó el costo financiero en aquellos que decidieron que para dar cumplimiento a las nuevas disposiciones contrataron los servicios de un asesor externo en particular un Contador Público. Podemos concluir, en nuestra opinión que conjuntamente con lo mencionado anteriormente, existe confusión por los cambios presentados, las autoridades han implementado programas de capacitación, pero aun así, de acuerdo con los resultados obtenidos las microempresas ven la reforma como un cambio considerable respecto a la forma de operar que tenían anteriormente, en específico por la incorporación de la obligación tanto de facturas como de informes electrónicos.

### Limitantes

Una de las limitantes de la investigación es el hecho que la entrada en vigor de la reforma fiscal es reciente, incluso sigue la publicación de disposiciones al respecto, a la fecha los contribuyentes del nuevo Régimen de Incorporación Fiscal aún no presentan su primera declaración de impuestos, por lo que el impacto que se refleja en los resultados presentados muestra la percepción de los microempresarios una vez que obtuvieron la información necesaria para dar cabal cumplimiento a sus obligaciones. Por lo anterior, tampoco fue posible realizar comparaciones con otros estudios relacionados con el tema, dado que no hay instrumentos de medición previos, y los artículos publicados se refieren únicamente a la información de las nuevas disposiciones con objetivos únicamente de difusión.

### Futuras Líneas de Investigación

La presente investigación es el inicio del análisis del impacto de la reforma fiscal, y será el inicio para futuras investigaciones al respecto, una vez que haya transcurrido el primer ejercicio fiscal, para estar en posibilidades de obtener respuestas con todas las disposiciones aplicadas por las microempresas que nos permitan visualizar el impacto real en ellas.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Decreto que compila diversos beneficios fiscales y establece medidas de simplificación administrativa. (2013).

Godos, M. I. (2008). Evolución del Régimen de Pequeños Contribuyentes en la Ley del Impuesto Sobre la Renta; tratamiento en la Ley del Impuesto al Valor Agregado y la Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única 2008. Veracruz.

INEGI. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos económicos*. México.

INEGI. (Julio 2013). *Resultados de la Encuesta Nacional de Micronegocios 2012, Boletín de Prensa 282/13*. Aguascalientes.

ITESM. (2011). *Estudio de Evasión Fiscal en el Régimen de Pequeños Contribuyentes*. Centro de Estudios Estratégicos, Campus Ciudad de México.

Ley del Impuesto Sobre la Renta. (2013). México.

Ley del Impuesto Sobre la Renta. (2014). México.

Miranda Camarena, A. J. (2010). Aspectos Generales de la Economía Informal. *Letras Jurídicas No.10 Primavera*.

Procuraduría de la Defensa del Contribuyente. (2013). Régimen de Incorporación Fiscal.

Rius, I. B., Atlán Pérez, J., & Campeán Flores, G. (7 de Octubre de 2009). Creación y marcha de negocios en la economía formal e informal en México. *XIV CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURIA, ADMINISTRACION E INFORMATICA*. Ciudad Universitaria UNAM, D.F., México.

Valenciana, M.P., Bravo, Z. L., & Corral Q.E. (2012) *Efectos del Sistema Tributario, en las Micros, pequeñas y medianas empresas*.2012 GCBF Vol. 7 No. 2 ONLINE

## BIOGRAFIA

Adriana Guadalupe Chávez Macías, Maestra en Impuestos, Docente de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte, de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México, integrante del cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones; ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales. Su correo electrónico es: adrychm@hotmail.com

Maricela Carolina Peña Cárdenas, Maestra en Administración de Empresas, actualmente adscrita como investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México, donde es líder del cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones; ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales. Su correo electrónico es pena-cardenas@hotmail.com

Mariel Hernández Mesta, estudiante del noveno semestre de la carrera de Lic. En Contaduría y colabora en los proyectos de investigación desarrollados por el cuerpo académico Administración Aplicada a las Organizaciones en la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila-México. Su correo electrónico es: inu\_manilymeli@hotmail.com

# **IMPACTO DE LOS INDICADORES DE COMPETITIVIDAD RELACIONADOS CON LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN EL COMERCIO INTERNACIONAL**

Germán Aníbal Narváez Vásquez, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
Cuahtémoc Guerrero Dávalos, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo  
Jorge Victor Alcaraz Vera, Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales

## **RESUMEN**

*Con la creación de la Organización Mundial del Comercio y la firma del Acuerdo sobre los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio en 1994, se instauró un nuevo paradigma en las relaciones comerciales internacionales. Esta situación dio lugar a muchos debates académicos: Por un lado se afirma que los países con mayor capacidad tecnológica y de innovación se ven beneficiados con dicho Acuerdo, ya que pueden comercializar productos con un mayor valor agregado; y por el contrario, los países con menor desarrollo al no disponer de tecnología ni de recursos económicos quedan relegados de la innovación a ser importadores de tecnología. Por lo tanto, la problemática se presenta debido a que no se ha podido determinar con certeza el impacto del Acuerdo en la competitividad de los países miembros. La metodología que se utilizó fue: el análisis de diferentes estudios empíricos, la síntesis de reportes estadísticos presentados por organismos internacionales y la comparación entre varios indicadores. La conclusión a la que se llegó, fue que los únicos beneficiarios del Acuerdo, por el momento son los "países desarrollados", los mismos que aprovechan de mejor forma sus recursos económicos y tecnológicos; variables que son adversas para los países de menor desarrollo.*

**PALABRAS CLAVES:** Impacto, Indicadores Propiedad Intelectual, Comercio Internacional

## **IMPACT OF COMPETITIVENESS INDICATORS RELATED TO INTELLECTUAL PROPERTY IN INTERNATIONAL TRADE**

### **ABSTRACT**

*With the creation of the World Trade Organization and the signing of the Agreement on Trade Related Intellectual Property Rights Trade in 1994, a new paradigm was introduced in international trade relations. This situation led to many academic debates: firstly states that countries with greater technological and innovation capacity are benefited with this Agreement as they may sell products with higher value added; and conversely, the less developed countries in the absence of technology or economic resources are relegated innovation to be importers of technology. Therefore, the problem arises because not possible to determine with certainty the impact of the Agreement on the competitiveness of member countries. The methodology used was: the analysis of various empirical studies, the synthesis of statistical reports submitted by international bodies and comparison of various indicators. The conclusion reached was that the only beneficiaries of the Agreement, for the moment are the "developed countries", they best way to take advantage of economic and technological resources; variables that are adverse to the less developed countries.*

JEL: F53, O34

KEYWORDS: Impact, Intellectual Property Indicators, International Trade

## INTRODUCCIÓN

Con el auge en Investigación y Desarrollo que en la actualidad se presenta, se ha desencadenado un cambio espectacular en las estrategias comerciales y en el desarrollo económico mundial. Bajo este contexto, el Acuerdo sobre los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC) se convirtió en el referente normativo para garantizar la equidad y justicia en la relación existente entre los derechos de la propiedad intelectual y el comercio internacional. No obstante, muchos países en desarrollo se enfrentan a auténticos dilemas de orden político y estructural, entre otras cosas, con relación a su alcance y participación en: el Sistema Internacional de Patentes a través del Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT); el Sistema de Madrid para el registro internacional de marcas; el Arreglo de la Haya para el registro internacional de dibujos y modelos industriales y el Arreglo de Lisboa para el registro internacional de denominaciones de origen, (Este último no afecta realmente a los titulares privados de los derechos de propiedad industrial ya que las denominaciones de origen se registran a petición de los gobiernos. Considerando las anteriores premisas, nos encontramos ante dos situaciones: 1) La dificultad para medir el impacto de la PI en el comercio exterior. (GATT, 1987, pp.1-2), y 2) Las distorsiones sobre comercio creadas por una insuficiente protección. Surgiendo al respecto opiniones encontradas. Para Coenraad V. (2006, p.9), cumplir formalmente con las disposiciones del Acuerdo sobre los ADPIC conlleva altísimos costos para los países en desarrollo. Por su parte el BANK (2001, p.145) sostiene que el cumplimiento de las disposiciones permite a los países en desarrollo atraer una mayor afluencia de tecnología e inversiones extranjeras directas.

En este sentido, el objetivo de la presente investigación es determinar de qué forma impactan los indicadores de competitividad relacionados con la PI en el comercio internacional. Por lo que la metodología utilizada para tal efecto fue analítico descriptiva, ya que se puntualizan las causas de la problemática y se analizan sus posibles efectos sin arribar a inferencias causales o de asociación de variables. Es necesario recalcar que en lo futuro se empleara las expresiones “comercio internacional” o “negocios internacionales” como sinónimos. La estructura de la presente investigación se encuentra organizada como sigue: En la sección de revisión de la literatura se aborda los siguientes temas: i) La Propiedad Intelectual (PI), definiciones conceptuales y ámbito de aplicación; ii) Los negocios internacionales y su relación con la PI. En la sección metodológica se describe el proceso científico que permitiría llevar a comprobar los supuestos planteados. Seguidamente tenemos la sección de resultados, donde tratamos temas como: iii) El impacto de los indicadores de Competitividad y de Innovación (relacionados con la PI) y, iv) El impacto de los indicadores del Acuerdo sobre los ADPIC en los negocios internacionales. Finalmente en conclusiones se enfatiza en que los los mayores y únicos beneficiarios de este acuerdo por el momento son los países desarrollados.

## REVISION DE LA LITERATURA

En los últimos años, la crisis financiera mundial ha afectado a la actividad innovadora de las empresas. La disminución de los ingresos, la reducción de los flujos de efectivo, un menor acceso al crédito y la creciente incertidumbre económica han llevado a las empresas a ajustar sus estrategias de innovación y a revisar el costo beneficio de los acuerdos internacionales. (WIPO, 2013). Uno de los temas polémicos es el referente al Acuerdo sobre los ADPIC, ya que desde su creación han surgido innumerables discusiones respecto a que este acuerdo favorece en mayor proporción a los países de mayor desarrollo y que se ha convertido en un obstáculo para los países con menor desarrollo. La verdad del caso es que de una u otra forma la PI actualmente es el motor del desarrollo de los países, por lo tanto sus indicadores constituyen una herramienta para la toma de decisiones estratégica de todos los países. Por ello, es necesario comenzar realizando las siguientes definiciones:

El Acuerdo sobre los ADPIC: Constituye un conjunto de normativas a través de las cuales se intentan reducir las diferencias en la manera de proteger los derechos de PI en los distintos países del mundo. Al hacerlo, establece un equilibrio entre los beneficios a largo plazo y los posibles costos a corto plazo resultantes para la sociedad. (WTO, 2013). La Competitividad internacional: Es la capacidad que tienen las empresas de un sector particular para alcanzar un crecimiento sostenido respecto a sus competidores foráneos, y a nivel país será la capacidad para colocar su producción en los mercados nacionales e internacionales bajo condiciones leales de competencia y traducirlo en bienestar para su población. (Villareal, 2004).

### La Propiedad Intelectual

Antes de profundizar nuestro análisis respecto de la PI, es necesario poner especial atención a ciertos aspectos como el hecho de que el tipo de bienes se pretende proteger. Por ello, vale preguntarse: ¿Qué es la propiedad y qué es lo intelectual? El concepto de derecho de PI puede tener diversas acepciones, con sus diversas ideologías de trasfondo, por lo cual es necesario recordar el concepto de propiedad del derecho romano, que señala como: *dominium est ius utendi et abutendi re sua quatenus iuris ratio patitur*, (García, 2006, p. 209), configurada en el art. 348 Código Civil español, art. 827 del Código Civil mexicano, art. 669 del Código civil colombiano, art. 599 del Código Civil ecuatoriano como: “el derecho de gozar y disponer de una cosa, sin más limitaciones que las establecidas por las leyes”. En este sentido, la dogmática jurídica así como la sociedad en general relaciona el derecho de propiedad con lo material o patrimonial, y por tanto alejado de la PI que se configura como un bien inmaterial. En cambio el concepto de intelectual hace referencia a la mente humana, a lo incorporeal; el ser humano como ser dotado de intelecto que puede producir obras o expresar ideas.

Estos criterios encontrados en la doctrina han generado distintas teorías sobre el fundamento y la legitimidad del derecho de PI, destacando: i) Las Teorías negativas, que afirman que la PI no es verdadera propiedad; ii) Las Teorías positivas, sostienen que la PI es propiedad privada individual y como tal absoluta y iii) Las Teorías Mixtas, entienden que la PI es objeto de propiedad porque la obra ha sido creada en virtud del trabajo de su autor. Pero a fin de hacer que la sociedad tenga cierta participación, se limita temporalmente. (Diez & Gullon, 2001, p. 198). Al parecer, en la actualidad la teoría que más aceptación ha tenido y en virtud de la cual se han establecido los principios señalados infra que rigen en la materia a los tratados internacionales y leyes nacionales, ha sido la teoría mixta o ecléctica.

Considerando los aspectos supra, podemos decir que el concepto de PI se compone de los siguientes elementos: i) Conjunto de normas: las mismas que han sido establecidas conforme a los tratados y convenios internacionales, por lo tanto tienen validez universal, ii) Usufructo de su creación: esto es la explotación exclusiva o monopolio, iii) Temporalidad: es decir la limitación temporal del monopolio, iv) Dominio público: el beneficio que tiene el Estado al reconocer al creador la explotación exclusiva, es que transcurrido el tiempo previsto, toda persona pueda explotar la creación sin el pago de regalías. Por lo anterior, podemos definir a la PI como una herramienta jurídica que el Estado otorga al creador de una obra para su explotación exclusiva, durante un período de tiempo. A cambio de que transcurrido el tiempo concedido, la creación pase a dominio público. Convencionalmente la WIPO (2013a), ha dividido las áreas que son sujeto de protección y explotación en vertientes, como: La Propiedad Industrial, los Derechos de Autor y Conexos y las Obtenciones Vegetales, con sus respectivas subdivisiones adecuadas al cumplimiento de algunos requisitos.

### Sistema Internacional de Patentes

Este Sistema permite a los solicitantes de patentes que deseen proteger su invención en más de un país, puedan presentar una solicitud internacional en virtud del Sistema del PCT ante la correspondiente Oficina receptora. Generalmente, los solicitantes presentan en primer lugar una solicitud de patente ante su Oficina

de patentes y en un plazo de 12 meses contados a partir de la fecha de prioridad, presentan una solicitud internacional en virtud del PCT. Desde su adopción en Washington en 1970, el PCT ha crecido constantemente, actualmente, forman parte del Tratado 146 Estados. El PCT, es un Sistema que ayuda a los usuarios a obtener patentes para sus invenciones en todo el mundo, las ventajas de este Sistema son: la uniformidad de los requisitos de forma, los informes de búsqueda internacional y de examen preliminar internacional, así como un sistema centralizado de publicación internacional. (WIPO, 2014).

### Sistema de Madrid

El sistema de Madrid es una forma útil de solicitar protección en varios países al mismo tiempo. Sin embargo, la decisión de la aceptación o el rechazo de la protección de una marca determinada en un país dado depende del sistema nacional del país en cuestión. Si la protección no se rechaza, su duración puede renovarse en forma indefinida. El sistema de registro internacional de marcas ofrece múltiples ventajas al titular de una marca. Después de registrar la marca, o de registrar una solicitud, a través de la Oficina de Origen, el dueño de la marca tiene que registrar tan sólo una solicitud, en un idioma, en una Oficina, y pagar tasas a una sola Oficina. Esto en lugar de presentar solicitudes separadas, en oficinas diferentes de varios países, diferentes idiomas, y pagos separados de tasas. (Curso WIPO, 31 de Mayo 2013, p. 13).

### Sistema de la Haya

El Convenio de La Haya, administrado por la OMPI, autoriza a nacionales y residentes, de/o compañías establecidas en cualquiera de los Estados parte del Tratado, a obtener protección de los dibujos y modelos industriales en varios países, también miembros del tratado, a través de un procedimiento simple y único. Sólo se requiere, un único depósito, en un solo idioma (inglés o francés), mediante el pago de una única tasa y presentando la solicitud en una sola Oficina. Esta Oficina puede ser la Oficina Internacional de la OMPI o la Oficina de Propiedad Industrial de uno de los Estados Parte del Tratado. (Curso WIPO, 31 de Mayo 2013, p. 16). En resumen, el factor común de los Sistemas anteriormente descritos, hace referencia a que a través de una sola solicitud de protección en la Oficina del país receptor pueda ser extensible a los demás países miembros de los respectivos tratados internacionales, correspondiendo a cada uno de los países, la decisión de aceptar o no la solicitud de protección. Esta situación es favorable para los países miembros, ya que se unifica procesos y economiza tiempo y dinero. Por otro lado cada Sistema se diferencia en cuanto a su finalidad, como se había comentado en párrafos anteriores, el PCT protege las patentes, el Sistema de Madrid las marcas, el Sistema de la Haya protege a los dibujos y modelos industriales. En cuanto a los beneficios, es indudable que los solicitantes de la protección de su PI gozarán de privilegios contemplados en los tratados internacionales y leyes nacionales.

### Los Negocios Internacionales y la Propiedad intelectual

Varias han sido las aportaciones teóricas respecto a la conceptualización de los Negocios Internacionales (NI). Daniels, et. al. (2004, p.3) señalan que se entiende como toda transacción comercial, privada o gubernamental, entre dos o más países, entre las operaciones que realiza son las ventas, las inversiones y el transporte. Martínez, et.al. (2006, p. 9) refieren como el intercambio de bienes y servicios entre los países, en un sentido más amplio. Czinkota & Moffet, (2008, p. 5) señalan que los NI consisten en transacciones diseñadas y realizadas entre fronteras nacionales para satisfacer los objetivos de individuos, compañías y organizaciones. Donde las formas básicas de negociación son el comercio de importaciones y exportaciones y la inversión extranjera directa, existiendo además otros tipos de NI como son el otorgamiento de franquicias, licencias y contratos de administración.

Por otro lado, encontramos que la relación entre los NI y la PI ha sido visualizada desde dos perspectivas complementarias: i) La falta de protección como obstáculo al comercio y ii) el abuso de derechos que conduce a restricciones indebidas de la competencia (Smith, 1995, p.16). De acuerdo con el estudio

realizado por Correa (1994), es difícil establecer en qué medida el comercio internacional se relaciona o es afectado por derechos de PI. Por su parte Pérez Miranda (1994, p.78) señala que la evolución del sistema de PI en el plano internacional ha sido impulsada, en gran parte, por los países más desarrollados.

Como podemos advertir la globalización ha traído consigo la necesidad de unificar el mercado mundial para hacerlo más “justo” a través de la creación de acuerdos como el Acuerdo ADPIC creado por la OMC y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), que ha dicho de su Director General, Gurry, (2010, p. 1) es el organismo especializado de las Naciones Unidas que tiene el mandato de garantizar un sistema de PI equilibrado, accesible y eficaz que permita atender las demandas crecientes de sus miembros, a través de tres comités permanentes: uno, de las patentes; otro, del derecho de autor; y un tercero, de las marcas, los diseños industriales y las indicaciones geográficas.

#### Estudios Realizados Que Hacen Referencia a la Problemática de Investigación

Con la firma del Acuerdo ADPIC en 1994, se instauró un nuevo paradigma en las relaciones comerciales internacionales, dando lugar a muchos debates académicos: Por un lado se afirma que los países con mayor capacidad tecnológica y de innovación se ven beneficiados con dicho Acuerdo, y por el contrario, los países con menor desarrollo al no disponer de tecnología ni de recursos económicos quedan relegados de la innovación a ser importadores de tecnología. Bajo este contexto encontramos varias aportaciones entre las que destacamos las siguientes:

Jorn, S. (March, 2010), expone en su investigación, una serie de argumentos sobre el carácter ético que conlleva el cumplimiento de las disposiciones del Acuerdo ADPIC. Empezando con la imposibilidad del cumplimiento de los plazos impuestos para alinearse a las políticas de protección, debido al lento desarrollo tecnológico por parte de los países de menor desarrollo. Por ejemplo el Acuerdo señala que “Todos los países en desarrollo miembros de la OMC acuerdan respetar las normas mundiales de protección de patentes a más tardar el 2005. Los países menos adelantados permanecerán exentos de la protección de patentes hasta 2013 y las patentes sobre productos farmacéuticos hasta 2016”. Esta situación a corto plazo beneficia a los países desarrollados. Por ejemplo, en las innovaciones farmacéuticas a menudo crea una falla de mercado que consiste en el hecho de que un número de transacciones mutuamente beneficiosas entre vendedor y el comprador no tienen lugar. El precio relativamente alto de los medicamentos protegidos por la PI hace que algunos potenciales compradores queden fuera del mercado y por consiguiente la muerte de la población por la imposibilidad económica de adquirir los medicamentos.

Verma, S. (1996), Realiza un análisis detallado del Acuerdo sobre los ADPIC en relación con la transferencia de tecnología en los países en desarrollo. Inicia su investigación con una breve presentación de las disposiciones del Acuerdo (Principios generales, modos de hacer respetar los derechos de propiedad intelectual, solución de diferencias, régimen de patentes, etc.), posteriormente describe el impacto de las disposiciones del Acuerdo en los países en desarrollo, enfatizando sus hallazgos en aspectos como, los productos farmacéuticos, la patentabilidad de las invenciones biotecnológicas y las consecuencias del Acuerdo para la transferencia de tecnología.

UNCTAD. (1996), En este documento se realiza un análisis profundo sobre las implicaciones económicas del Acuerdo sobre los ADPIC para los países en desarrollo, en términos de costos y beneficios de mercado. Se analiza las principales disposiciones del Acuerdo para cada derecho de propiedad intelectual, sus consecuencias económicas y jurídicas y los problemas que plantea la aplicación del Acuerdo. Nogués, J. (1990), Realiza un análisis descriptivo de la norma bajo el contexto de las negociaciones de la Ronda Uruguay, hace referencia a las presiones aplicadas por los países industrializados sobre los países en desarrollo para fortalecer la protección de los derechos de PI. Analiza la importancia relativa de las patentes para la industria farmacéutica, las consecuencias de la duración de las patentes, la competencia creciente de la industria de medicamentos genéricos y su impacto sobre los precios de los productos farmacéuticos.

Podemos notar que en las investigaciones citadas bajo este último epígrafe, los autores profundizan sus análisis en las disposiciones del Acuerdo sobre los ADPIC y su aplicación práctica, con la finalidad de determinar las consecuencias para con los países de mayor o menor desarrollo económico. Enfatizando sus hallazgos en aspectos como, los productos farmacéuticos, la patentabilidad de las invenciones biotecnológicas y las actividades de gestión para la transferencia de tecnología.

## METODOLOGÍA

Recordemos que el objetivo de la presente investigación es determinar de qué forma impactan los indicadores de competitividad relacionados con la PI en el comercio internacional. Para cumplir con este objetivo nos apoyamos en fuentes documentales de organizaciones internacionales como: la OMC, OMPI, el Banco Mundial (BM), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y el Foro Económico Mundial (FEM). Recurrimos también a los datos estadísticos que proporcionaron el Índice tecnológico, el Reporte de Competitividad, y los reportes estadísticos de la OMPI. Bajo este contexto, el presente estudio se caracteriza por ser analítico descriptivo, ya que describe las causas de la problemática y analiza sus posibles efectos sin arribar a inferencias causales o de asociación de variables. En la siguiente Tabla desarrollamos la operacionalización de las variables.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables

Variable Dependiente	Variable Independiente	Dimensiones	Concepto
Comercio Internacional	Índice Global de Competitividad (IGC)	de Protección de la PI.	IGC: El índice mide un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible. (WEF, 2013).
		Resultados del conocimiento	IGI: Consiste en una clasificación de las capacidades y resultados de innovación de las economías mundiales. (INSEAD, 2013).
	de Resultados de la creatividad		
	Acuerdo ADPIC	Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT).	Tratado que permite la protección internacional de las patentes a través de la unificación de criterios. (Curso WIPO, Mayo 2013).
		Sistema de Madrid.	Tratado que permite la protección internacional de las patentes a través de la unificación de criterios. (Curso WIPO, Mayo 2013).
Sistema de la Haya		Tratado que permite la protección internacional de las patentes a través de la unificación de criterios. (Curso WIPO, Mayo 2013).	

*En esta tabla encontramos la Operacionalización de las variables que parten del supuesto hipotético que los indicadores de competitividad relacionados con la PI (Variable independiente constituida por el IGC, IGI y el Acuerdo ADPIC) impactan en mayor forma en el comercio internacional de los países desarrollados (Variable dependiente). Fuente: Elaboración propia.*

Para fines de limitación de nuestro análisis, seleccionamos el listado de países de acuerdo a su etapa de desarrollo y el Índice de Competitividad Global que presenta el World Economic Forum, (WEF, 2013, p. 27) y de forma aleatoria seleccionamos los países que consideramos más representativos. Es necesario resaltar que la investigación se realizó con la información de los reportes de los IGI y de IGC para el 2014, y con la información de la OMPI correspondiente al año 2013 para el PCT, Sistema de Madrid y Sistema de la Haya, constituyendo estos últimos, los indicadores cuantificables de la PI. El proceso metodológico fue el siguiente: Al analizar el Reporte del IGC encontramos la variable Instituciones, que tenía como indicador la Protección de la PI, Este indicador lo comparamos con el IGC y el IGI, lo que permitió hacer las primeras conclusiones, esta información a su vez fue comprobada con los datos estadísticos obtenidos en PCT, el Sistema de Madrid y el Sistema de la Haya. La recopilación de los datos correspondió al período (2012-2013).

## RESULTADOS

Para determinar el impacto de los indicadores de competitividad relacionados con la PI en el Comercio Internacional, fue necesario conocer en primer lugar, cuáles son los países considerados desarrollados o en vías de desarrollo. Según propuesta del WEF, (2013, p.27) los países se encuentran clasificados de la siguiente forma: de un total de 148 países, 37 corresponden a la tercera etapa (países más desarrollados), 22 a la etapa de transición entre la segunda y tercera etapa, 31 a la segunda, 20 a la etapa de transición entre la primera y segunda y 38 países de menor desarrollo componen la primera etapa. Donde los principales criterios utilizados para su clasificación, son el Producto Interno Bruto per cápita y el grado en que los países son un factor de impulso económico (exportaciones).

Para cumplir con nuestro objetivo, seleccionamos a los países considerando su competitividad y la región de procedencia en cada etapa de desarrollo. Sin embargo para facilitar nuestra terminología y por considerar fríamente la clasificación de los países según su etapa de desarrollo relativo, la hemos dividido en tres etapas: los países de mayor desarrollo que corresponden íntegramente a los de la etapa 1, los países en vías de desarrollo, conformados por la etapa 2 y de transición 2 y 3 y finalmente los países de menor desarrollo económico, que se encuentran conformados por la etapa de transición 1 y 2 y la etapa 1. Como lo demuestra la Tabla 2.

Tabla 2: Países Seleccionados de Acuerdo a Su Nivel de Desarrollo y Competitividad

País	Rank (2013-2014)	Puntaje	Rank (2012-2013)	Etapa De Desarrollo	
Suiza	1	5.67	1		
Singapur	2	5.61	2		Mayor
Finlandia	3	5.54	3	<b>Etapa 3</b>	desarrollo
Alemania	4	5.51	6		económico
EE.UU.	5	5.48	7		
Suecia	6	7.48	4		
Chile	34	4.61	33	Etapa de	
México	55	4.34	53	transición 2 a 3	En vías de
Brasil	56	4.33	48		desarrollo
<b>China</b>	<b>12</b>	<b>5.29</b>	<b>13</b>	<b>Etapa 2</b>	económico
<b>Peru</b>	<b>61</b>	<b>4.21</b>	<b>61</b>		
<b>Colombia</b>	<b>69</b>	<b>4.19</b>	<b>69</b>		
Kuwait	36	4.56	37	Etapa de	Menor
Venezuela	124	3.35	126	transición 1 a 2	desarrollo
Bolivia	98	3.84	104		económico
<b>Chad</b>	<b>148</b>	<b>2.85</b>	<b>139</b>	<b>Etapa 1</b>	
<b>Vietnam</b>	<b>70</b>	<b>4.18</b>	<b>75</b>		
<b>India</b>	<b>60</b>	<b>4.28</b>	<b>59</b>		

*En esta tabla encontramos la clasificación de los países de acuerdo a su mayor o menor desarrollo económico (3 etapas), y su posición comparado (2012-2013/ 2013-2014). La selección de los países fue a conveniencia del investigador dando preferencia para su análisis a los países latinoamericanos mejor posicionados. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del WEF (2013, p. 27).*

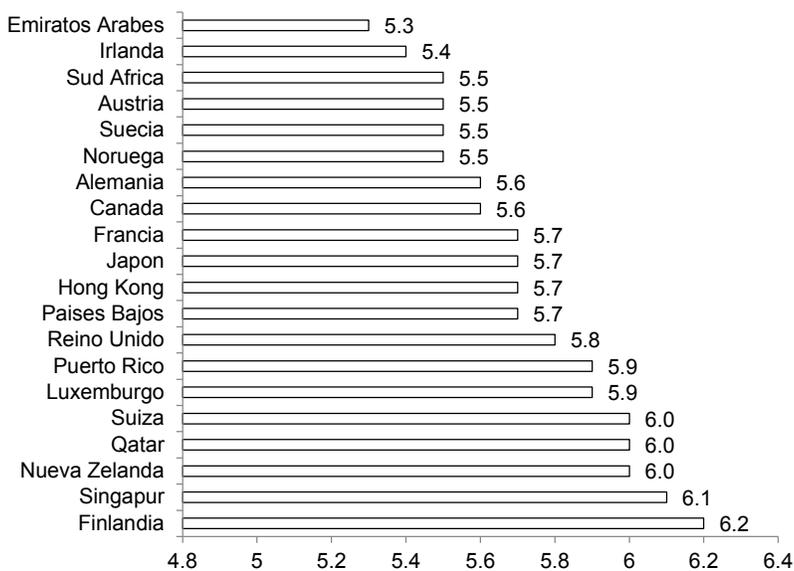
### Índice Global de Competitividad

Considerando la clasificación de los países según el Índice Global de Competitividad (IGC) del World Economic Forum (WEF), cabe comenzar haciéndonos la siguiente pregunta: ¿De qué forma la PI impacta en la competitividad de los países? La respuesta podríamos obtenerla en los criterios para la selección de las variables que conforman el IGC. De acuerdo con el WEF, el IGC se encuentra conformado por 12 pilares o variables, las mismas que son: i) Las Instituciones, ii) Infraestructura, iii) Entorno económico, iv) Salud y educación primaria, v) Educación superior, vi) Eficiencia del mercado, vii) Eficiencia en el trabajo laboral, viii) Desarrollo de mercados financieros, ix) Preparación tecnológica, x) Tamaño del mercado, xi)

Business sofisticación y xii) Innovación. Uno de los indicadores de la variable “Instituciones” es el de “Protección de la PI”, mismo que nos servirá posteriormente para relacionar y determinar la incidencia de la PI en la competitividad de los países (de mayor o menor desarrollo).

En el informe del WEF (2013) para medir esta variable formuló la siguiente pregunta: ¿Cómo calificaría la protección de la propiedad intelectual, incluyendo medidas contra la falsificación, en su país?, (donde 1= muy débil; 7= muy fuerte). Como resultado a la pregunta, se puede observar en la Figura 1, que los primeros 20 lugares son ocupados por los países con mayor desarrollo económico, destacando a Finlandia, Singapur, Nueva Zelanda con una calificación que se aproxima a siete; es decir, estos países adoptan medidas a favor de la protección de la PI que hasta el momento les están dando un buen resultado, lo mismo ocurre con los restantes países como Qatar, Japón, Emiratos Árabes, etc. Situación que es predecible ya que en la actualidad son quienes además de tener una cultura de respeto a la PI (con excepciones) vienen implementando grandes reformas a sus sistemas normativos y fuertes medidas antipiratería y anticorrupción, además de poseer los recursos tecnológicos, científicos y económicos. Es de destacar el trabajo que están realizando algunos países como Puerto Rico y Sud Africa, que no estaban considerados como desarrollado sin embargo de lo cual se encuentran ubicados en la séptima y decima octava posición respectivamente.

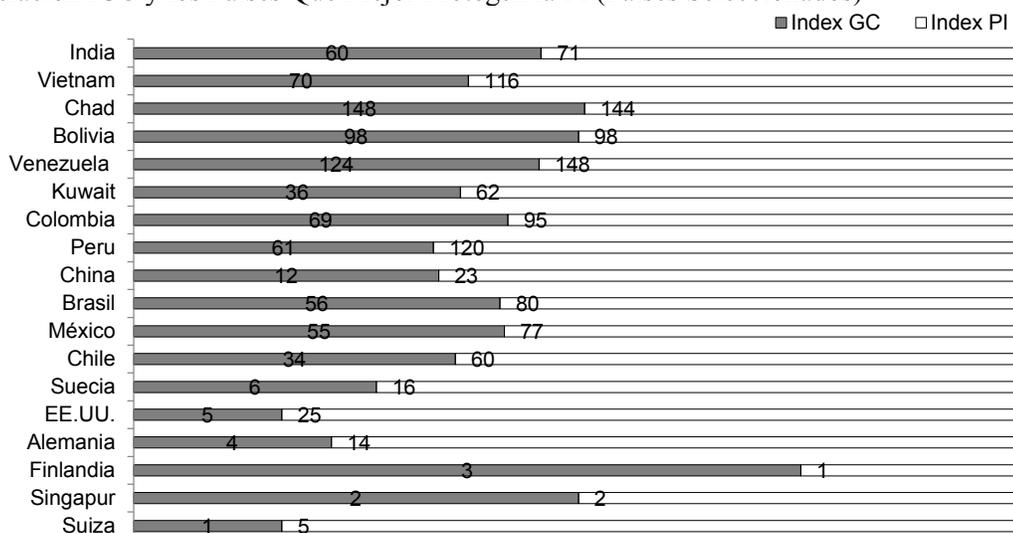
Figura 1: Lista de los Países Que Mejor Protegen la PI (Promedio Ponderado 2013-2014).



En esta figura podemos observar la clasificación de una de los pilares del IGC “Instituciones” dentro del cual tenemos el indicador “Protección de la PI”, Donde podemos observar a los 20 primeros países que mejor protegen la PI., notando que la mayoría corresponde a los países denominados de mayor desarrollo económico. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del WEF (2013, p. 52).

Profundizando, en la Figura 2 relacionamos el IGC y la PI para los países seleccionados, encontrando algunas inconsistencias:

Figura 2: Relación IGC y los Países Que Mejor Protegen la PI (Países Seleccionados)



En esta figura podemos observar la relación IGC y los países que mejor protegen la PI para los países seleccionados. Resaltando por ejemplo el caso de Finlandia, que ocupa el 1er lugar en protección de la PI y el 3er lugar en competitividad. Seguido de Singapur con el 2do lugar tanto en protección de la PI y Competitividad. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del WEF (2013).

Los países que calificaron con una protección a la PI muy fuerte, corresponden a los países desarrollados con niveles de competitividad altos, existiendo algunas excepciones como Estados Unidos (EEUU), Alemania y Suecia que aparentemente no adoptan mayores medidas de protección a las creaciones intelectuales. Contrario a los discursos y exigencias de protección para los países menos desarrollados, ejemplo de ello son las salvaguardas para medicamentos (importaciones paralelas y licencias obligatorias), que tanto en la declaración de Doha como en la OMC se establecieron teniendo en cuenta la vulnerabilidad de estos países en aspectos de salud pública. Por el contrario países de menor desarrollo como Chad, Bolivia, la India a pesar de tener un nivel menor en el IGC tienden a hacer todo lo que está a su alcance para adoptar medidas de protección de la PI. Esta situación nos permite concluir que los países desarrollados o en vías de desarrollo utilizan diferente tipo de estrategias para ser más competitivos, una de ellas no es necesariamente el respeto a los derechos de PI, que como vemos países desarrollados que son muy competitivos no necesariamente respetan los Acuerdos Internacionales como el ADPIC.

### Índice Global de Innovación

Otro de los aspectos para nuestro análisis, es el tema relacionado con la innovación, en este sentido cabe realizarnos la siguiente pregunta: ¿Cómo se relaciona el Índice Global de Innovación (IGI) con la PI y cómo impacta en la competitividad de los países?. Concretamente, la innovación es una invención aplicada que se encuentra tutelada por las normativas sobre PI a través de las patentes. Como sabemos las empresas patentan para tener el derecho de la explotación exclusiva de sus productos tanto a nivel nacional como internacional. En la Tabla 3 encontramos los 10 primeros países más innovadores del mundo según The Business School for the World (INSEAD, 2013). Coincidiendo en su mayoría con los países más competitivos de la Figura 2 que pertenecen al grupo de los países desarrollados. Las variables consideradas para el IGI son: i) Las Instituciones, ii) Capital humano e investigación, iii) Infraestructura, iv) Sofisticación del mercado, v) Sofisticación de negocios, vi) Resultados del conocimiento y la tecnología, vii) Resultados de la creatividad. Donde las dos últimas variables consideran aspectos de la PI como las patentes, marcas, licencias, regalías, entre otros.

Tabla 3: Índice Global de Innovación (IGI)

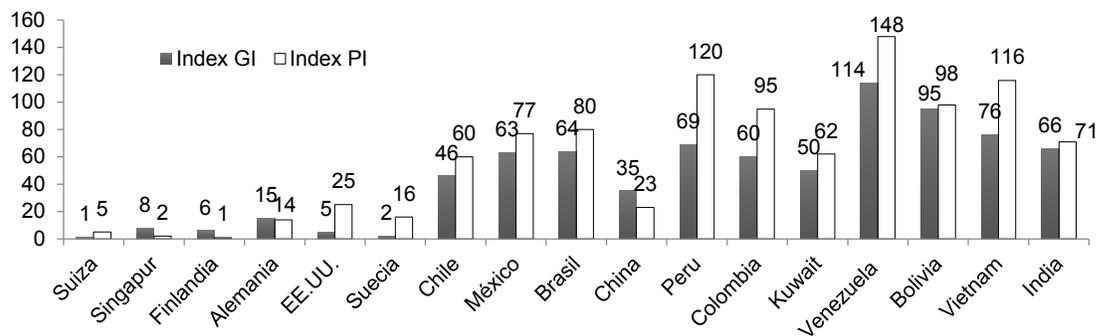
Rank	Country	Score/100	Income
1	Suiza	66.6	HI
2	Suecia	61.4	HI
3	Reino Unido	61.2	HI
4	Países Bajos	61.1	HI
5	Estados Unidos	60.3	HI
6	Finlandia	59.5	HI
7	Hong Kong (China)	59.4	HI
8	Singapur	59.4	HI
9	Dinamarca	58.3	HI
10	Irlanda	57.9	HI

En esta tabla encontramos la clasificación de los 10 primeros lugares, correspondientes a los países mas innovadores. El INSEAD, realiza la clasificación de los países de acuerdo con su nivel de ingresos: Así, el código LI= ingresos bajos, LM= ingresos medio-bajos, UM= ingresos medio-altos, y HI= ingresos altos. Como es de notar en los primeros lugares no existe ningún país de menor desarrollo. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de INSEAD, (2013, pp. 20-21).

Encontramos en la Tabla 3, que los países con ingresos altos y medios altos (países desarrollados) ocupan las mejores posiciones. No es sino hasta la posición número 45 del IGI que encontramos a la República del Moldova como primer país de ingresos medio bajos y a Uganda en la 89 de ingresos bajos como mejores posicionados respecto a sus similares en ingresos. Esta situación nos permite inferir que existe una relación proporcional entre el nivel de ingresos que tienen los países y su nivel de innovación, lo que indica además que las normativas sobre PI no inciden en mayor proporción que el nivel de ingresos. Esta situación la podemos ver con mayor claridad infra, donde relacionamos al IGI con la lista de los países que mejor protegen la PI. (WEF, 2013).

Como se demuestra en la Figura 3, los países se encuentran mejor ubicados respecto a la innovación que respecto a la protección de la PI. En este sentido, es de destacar a Suiza, Singapur y Finlandia que tienen una relación proporcional entre la innovación y la PI, resaltando la situación de Finlandia que se encuentra en la primera posición sobre la protección de PI y sexta sobre el IGI, es decir existe una coherencia entre los primeros lugares que ocupa en cada medición ya sea el IGI o si observamos supra en el IGC. Situación que es contraria en EEUU. Éste país está situado en la posición quinta respecto al IGI y veinticinco en la protección de la PI, evidenciándose una vez más en la contradicción de su retórica sobre el cumplimiento de los tratados internacionales y la exigencia para con los países en vías de desarrollo con el cumplimiento del Acuerdo sobre los derechos de propiedad intelectual y comercio.

Figura 3: Relación Entre el IGI y los Países Mejor Ubicados En la Protección de la PI



En esta figura podemos observar la relación IGI y los países que mejor protegen la PI para los países seleccionados. Resaltando por ejemplo el caso de Finlandia, que ocupa el 1er lugar en protección de la PI y el 6to lugar en innovación. Seguido de Singapur con el 2do lugar en protección de la PI y 8vo en Innovación. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de WEF (2013) y del INSEAD (2013, p. 11).

Se puede observar además en la Figura 3, que la situación sobre la relación PI/IGI se acentúa conforme los países son menos desarrollados; es decir, están mejor situados en el IGI respecto a los países que mejor protegen la PI. Destacando la situación de Suecia, Perú y Vietnam, que prácticamente duplican la diferencia de posiciones respecto a la relación PI/IGI. Podría decirse que estos países están innovando pero no adoptando medidas para proteger o cumplir con lo dispuesto en el Acuerdo sobre los ADPIC. De acuerdo con el Director de la OMPI (Gurry, 2011) Las empresas de los países de bajos ingresos ya no son simples importadores de tecnología ya que la brecha tecnológica se ha reducido (...). En virtud de los resultados analizados supra, se demuestran que la brecha entre los países de mayores y menores ingresos sigue tan profunda como décadas atrás. A partir de la firma del Acuerdo sobre los ADPIC únicamente se ha exigido a los países de menores ingresos el estricto cumplimiento de sus disposiciones con amenazas de represalias en caso de no hacerlo.

#### Número de Solicitudes Por Sector de la Tecnología

Roffe & Santa Cruz (2006, p.5) señalan que la PI ha adquirido en estos últimos años una particular importancia en el proceso de globalización y en la nueva economía del conocimiento. En este sentido ya no se puede afirmar que los aspectos sobre la PI no tienen relación con el comercio internacional, más aún cuando observamos en la siguiente Tabla el incremento de solicitudes de patentes para casi todas las actividades de comercio. El asunto ahora es identificar si las disposiciones sobre la PI son equitativas para todos los países.

Tabla 4: Solicitudes de Patente Presentadas Por Sector Tecnológico y Por País De Origen. (2007-2013)

Sector Tecnológico/País	Jp	Sz	Eu	Ch	Al	Ko	Fr
I. Electrónica	170,890	8,014	220,804	75,912	46,750	52,998	26,020
II. Instrumentos	71,120	9,078	129,302	10,744	35,014	12,168	13,142
III. Química	95,598	18,682	181,862	17,210	58,836	21,624	25,476
IV. Mecánica	85,438	10,066	87,432	14,554	81,310	14,532	23,990
V. Otros sectores	13,208	3,412	42,684	7,658	15,550	10,608	6,480
<b>TOTAL</b>	<b>436,254</b>	<b>49,252</b>	<b>662,084</b>	<b>126,078</b>	<b>237,460</b>	<b>111,930</b>	<b>95,108</b>

*En esta tabla encontramos las solicitudes de patente por Sector tecnológico (5 Sectores) y por el otro lado 7 países seleccionados que corresponden a los que mas presentaron solicitudes en el periodo (2007-2013). Cabe resaltar que EEUU es el país que mas solicitudes ha presentado. Fuente: Elaboración propia a partir de WIPO (2013, p. 43).*

Para nuestros fines, hemos dividido en cinco sectores de la tecnología como consta en la anterior Tabla 3, donde el mayor número de solicitudes presentadas correspondió a Estados Unidos con 662,084 solicitudes, destacando 220,804 para aparatos electrónicos, 181,862 para productos químicos y 129,302 para instrumentos entre los más representativos. El siguiente país con más solicitudes es Japón con 436, 254 donde se destaca 170,890 para la electrónica especialmente la tecnología informática, 95,598 en el sector químico, 71,120 para instrumentos, principalmente para la tecnología médica; los siguen Alemania con 237,460, China con 126,078, Corea con 111,930, Francia con 95,108 y Suiza con 49,252, solicitudes de patentes por sector tecnológico. En conclusión, las innovaciones hoy en día abarcan una amplia gama de campos de la tecnología donde por la información obtenida supra solo participan los países desarrollados, como creadores, mientras los países de menor desarrollo participan en el mercado como consumidores de tecnología.

#### Impacto de los Indicadores del Acuerdo Sobre los ADPIC En el Comercio Internacional

El objetivo del siguiente apartado, es describir y analizar en forma sucinta como las creaciones intelectuales protegidas a través de las patentes, modelos de utilidad, marcas y diseños industriales son estratégicamente manejadas por los países desarrollados, buscando ser más competitivos en el comercio internacional,

valiéndose para ello de convenios internacionales como son: el Tratado de Cooperación en materia de Patentes, el Sistema de Madrid y el Sistema de la Haya.

#### I) El Tratado de Cooperación En Materia de Patentes (PCT)

El PCT cuenta con 142 miembros, brinda a los solicitantes de patentes un medio ventajoso para obtener protección por patente en múltiples países. En la Tabla 5 encontramos que los países que utilizan esta vía PCT son los denominados de mayores ingresos o países desarrollados, destacándose entre estos, las solicitudes de los EEUU, Japón y Alemania que en conjunto suman el 52,6% del total mundial de entradas en la fase nacional/regional vía PCT. Siendo EEUU el principal país en solicitar la protección de sus patentes. Por ejemplo de mayor a menor porcentaje, el 53,5% del total de solicitudes de patentes que realizan los no residentes en México, las realiza EEUU, del mismo modo el 49,8% del total de solicitudes que realizan los no residentes en Canadá, los realiza EEUU, lo mismo ocurre con el 45,5 % de Australia, el 43,6 % de Singapur, el 33,9% de Japón. Es decir EEUU asegura y exige el cumplimiento de las disposiciones de PI a aquellos países en los que realiza mayores inversiones.

Tabla 5: Porcentaje de Entradas En la Fase Nacional/Regional del PCT. (2013)

País de origen	Oficina de Patentes											Total
	AU	CN	CH	OE	JP	CO	MX	RS	SG	EU	Otros	
China	0.7	0.5	1.5	1.0	0.7	0.7	0.2	1.2	0.9	1.1	0.2	0.8
EEUU	45.5	49.8	28.8	33.5	33.9	33.4	53.5	29.1	43.6	14.3	15.1	29.5
Finlandia	0.9	0.9	1.7	1.7	0.9	1.7	1.1	2.2	1.6	1.2	3.0	12.0
Francia	2.7	4.0	4.0	5.2	4.5	3.7	4.0	5.9	3.0	6.0	1.5	4.0
Japón	5.6	6.2	25.0	15.3	22.4	30.2	3.1	8.0	12.4	26.9	2.6	15.6
Rep. Corea	1.7	1.3	3.9	2.1	3.5	0.9	1.8	4.1	1.5	3.1	4.0	2.1
Suiza	5.0	4.1	3.3	3.2	3.1	3.3	5.8	6.9	5.4	2.1	1.5	3.1

*En esta tabla se presenta las entradas de patentes a fase nacional/regional del PCT por país de origen, donde se puede apreciar el potencial de mercado de los países desarrollados a través de las patentes y la estrategia de penetración a los mercados de interés. Fuente: Elaboración propia a partir de WIPO, (2013, p. 30). NOTA: Australia (AU), Canadá (CN), China (CH), Oficina Europea (OE), Japón (JP), Corea (CO), México (MX), Rusia (RS), Singapur (SG), Estados Unidos (EU).*

#### ii) El Sistema de Madrid Para el Registro Internacional de Marcas

El Sistema de Madrid (SM) ofrece a los propietarios de marcas la posibilidad de proteger su marca en el territorio de las 85 Partes Contratantes, mediante la presentación de una única solicitud en una oficina nacional o regional de PI. De acuerdo con el informe de WIPO (2010). En 2009, los 100 principales solicitantes con arreglo al SM representaron casi el 10% de todas las solicitudes internacionales de registro de marcas, destacando a los solicitantes europeos y asiáticos dentro de las 10 primeras. En la siguiente Tabla podemos apreciar que la empresa farmacéutica Novartis AG, de Suiza, encabeza la lista con 136 solicitudes. Los alemanes ocupan 16 puestos entre los 50 principales solicitantes. La empresa Zhejiang Province Haomenglai Group Co. LTD de China, que ocupa el cuarto puesto, es una de las cuatro empresas chinas que figuran en la lista de los 50 principales solicitantes. Empresas de Eslovenia y Hungría ocupan el 6° y el 7° lugar, respectivamente. Es necesario aclarar que entre las 10 empresas y aún más entre los 100 principales solicitantes de marcas no se encuentra ningún país en vías de desarrollo. Recordemos que un registro internacional con arreglo al SM surte el mismo efecto que una solicitud de registro de la marca en cada una de las Partes Contratantes. En este sentido el SM constituye la mejor estrategia para que las empresas transnacionales puedan proteger sus marcas y su prestigio.

Tabla 6: Los 10 Principales Solicitantes Con Arreglo al Sistema de Madrid (2010)

No.	Nombre Del Solicitante (Sistema De Madrid)	País Origen	de Solicitudes Presentadas
1	novartis ag	Suiza	136
2	lidl stiftung & co.kg	Alemania	109
3	hekel ag & co. kga	Alemania	98
4	zhejiang province haomenglai grup co.,	China	96
5	ltd	Japón	74
6	shimano inc.	Eslovenia	74
7	krka	Hungría	70
8	richter gedeon nyrt.	Francia	67
9	l'oreal	Alemania	64
10	bsh bosh und siemens hausgerate gmbh	Hungría	63

En esta tabla se presenta las 10 principales solicitudes de registro de marca, que corresponde a los países de mayor desarrollo económico. Así por ejemplo Suiza presenta 136 solicitudes para la maraca correspondiente a NOVARTIS AG. Seguido de la Empresa LIDL STIFTUNG & CO.KG de Alemania con 109 solicitudes. Fuente: Elaboración propia a partir de WIPO, (2010, p. 90).

### iii) El Sistema de la Haya

El Sistema de La Haya (SH) para el registro internacional de diseños industriales está constituido por tres tratados internacionales (Acta de Londres, Acta de La Haya y Acta de Ginebra) y es administrado por la OMPI. Al igual que los anteriores sistemas, éste ofrece a los solicitantes la posibilidad de registrar sus diseños industriales en varios países mediante la presentación de una única solicitud ante la Oficina Internacional de la OMPI. Si observamos la evolución de los registros internacionales de diseños industriales y su respectiva tasa de crecimiento, podemos notar que el número de registros inscritos disminuyó drásticamente durante el período comprendido entre 2003 y 2005, lo que puede explicarse según WIPO, (2010, p. 107) el hecho de que, a partir de 2003, se permitió solicitar diseños comunitarios por vía de la Oficina de Armonización del Mercado Interior (OAMI), con lo que los solicitantes podían presentar una única solicitud en esta oficina para proteger sus diseños en todos los países miembros de la Unión Europea. En 2008, el número de registros internacionales volvió a crecer considerablemente lo que, a su vez, puede atribuirse según el organismo antes citado en gran medida a la adhesión de la OAMI al SH en ese mismo año. Situación contraria en los países de menor desarrollo, ya que no existe este tipo de iniciativas.

## CONCLUSIONES

Vale la pena reiterar que el objetivo del presente trabajo fue determinar de qué forma impactan los indicadores de competitividad relacionados con la PI en el comercio internacional. La metodología empleada para tal efecto, consistió en cruzar la información que proporcionaban las variables relacionadas con la PI en los IGC e IGI, para luego corroborarlas con la información estadística del PCT (Patentes), Sistema de Madrid (Marcas), Sistema de la Haya (diseños industriales). Si bien es cierto con el advenimiento del Acuerdo ADPIC, se llegó a controlar de alguna forma las infracciones a las creaciones intelectuales, en la actualidad se ha constituido en una herramienta de sometimiento para los países con menor desarrollo. Tal es el caso de las exigencias que imponen los países de mayor desarrollo para la firma de los Tratados de Libre Comercio. Entre las peticiones que suelen realizarse se encuentran: La patentabilidad de segundos usos, patentabilidad de las técnicas de diagnóstico médico, licencias obligatorias, protección de los datos de prueba. Del mismo modo se exige la adhesión a tratados internacionales como son: El tratado de Budapest para el reconocimiento de depósitos de microorganismos y el Convenio internacional para la protección de las obtenciones vegetales (UPOV de 1991), entre otros. Constituyendo estos argumentos, las coincidencias de nuestro trabajo con las aportaciones de estudios similares.

Esta situación la podemos confirmar en la sección de “Resultados” del presente trabajo, donde las estadísticas muestran cantidades favorables a los países de mayor desarrollo económico. Por ejemplo entre los primeros 34 lugares del IGC no se encuentra ningún país con menor desarrollo, igual situación sucede con el IGI. Sin embargo dentro de la variable “Protección de la PI”, existen muchos países de mayor desarrollo como por ejemplo los EEUU, que a pesar de encontrarse en la 5ta posición del IGC e IGI, se encuentran en la posición 25 de la variable “Protección de la PI”. Situación contraria a los países de menor desarrollo económico, donde se guarda cierta congruencia entre estas variables, por ejemplo México, posición 63 del IGI y 55 del IGC frente a la posición 77 de la variable “Protección de la PI”.

Por otro lado en el PCT, más del 70% de las solicitudes de patentes corresponden a los 5 primeros países que son precisamente los países más desarrollados. En el Sistema de Madrid (solicitud de marcas), entre los 100 principales solicitantes de marcas no se encuentra ningún país en vías de desarrollo. En el Sistema de la Haya (solicitud de diseños industriales), no hay ni siquiera datos hasta la presente fecha en la OMPI sobre solicitud de registros de diseños industriales en un número considerable por parte de los países en vías de desarrollo. Los anteriores párrafos nos hacen referencia a las coincidencias con estudios anteriores al nuestro, así como las principales aportaciones del presente trabajo. Por lo tanto ante la problemática planteada sobre que no se ha podido determinar con certeza, el impacto de los indicadores de competitividad relacionados con la PI en el Comercio Internacional, podemos concluir que los mayores y únicos beneficiarios por el momento son los países desarrollados. Posiblemente en un futuro, esperamos que muy cercano, todos los países nos encontremos en condiciones de explotar libremente nuestros recursos intelectuales y entrar de este modo a una sana competencia. La principal limitación para nuestro estudio, se centra en la dependencia de la información sobre los reportes de los IGC e IGI que proporcionan los organismos internacionales. Con este trabajo queda abierta la posibilidad para realizar estudios más precisos a nivel sub variable de los Índices, con la finalidad de demostrar cuantitativamente el verdadero beneficio del Acuerdo ADPIC.

## REFERENCIA

BANK, W. (2001). “*Intellectual property: balancing incentives with competitive Access*”, in Global Economics Prospects. WORLD BANK, Washintong, D.C.

Coenraad J. Visser (24 April 2006). “*Making intellectual property work for traditional knowledge*”, lecture delivered as part of the Intellectual Property Speaker Series, Cardozo School of Law, New York, New York, United States of America.

Correa, C. (1994), “*TRIPs Agreement: copyright and related rights*”, IIC, No. 4.

Curso WIPO, (15 Abril al 31 de Mayo 2013). “*Tratados administrados por la OMPI, relativos a sistemas de registro internacional y PCT*”. Modulo 8. Curso Virtual.

Czinkota, M. R., & Moffet, M. (2008). “*Internacional Business*”. (7ª ed.). México, México: Cengage Learning.

Daniels, J., Lee, R., & Daniel, S. (2004). “*International Business*”. (10ª ed.). México, México: Pearson.

Diez, L., & Gullon, A. (2001). “*Sistema de Derecho civil III*”. Ed. Tecnos. Madrid, España.

García, D. (2006). “Aproximación crítica a la propiedad intelectual: la cultura como valor”. Telemática de derecho .

GATT (1987), MTN.GNG/NG11/W/7, "Submissions from participants on trade problems encountered in connection with intellectual property rights", 29 de mayo.

Gurry, Francis. (2010). "Overview Of World Intellectual Property", de [www.wipo.int](http://www.wipo.int). Consultado el 13 de febrero de 2010.

Gurry, Francis. (2011). "Why innovation is important?". The Global Innovation Index (2011). Accelerating Growth and Development. INSEAD. France.

INSEAD, and WIPO (2013). "The Global Innovation Index 2013", The Local Dynamics of Innovation, Geneva, Ithaca, and Fontainebleau.

Jorn, Sonderholm. (March, 2010), "Intellectual property rights and the TRIPS agreement: An overview of ethical problems and some proposed solutions". Development Dialogue on Values and Ethics & The World Bank. Policy Research Working Paper 5228.

Martínez, C., Corredor, Á., & Herazo, G. (2006). "Negocios internacionales: Estrategias globales". (U. d. Tomás, Ed.) Colombia.

Nogués, J. (1990) "Patents and pharmaceutical drugs: understanding the pressures on developing countries". Journal of World Trade, 24(6): 81-104.

Pérez Miranda, Rafael (1994), "Propiedad industrial y competencia en México", Ed. Porrúa, México D.F.

Roffe, P., & Santa Cruz, M. (2006). "Los derechos de propiedad intelectual en los acuerdos de libre comercio celebrados por países de América Latina con países desarrollados". CEPAL, Ed. Santiago, Chile.

Smith, P. (April 24 1995), "International patent protection and United States exports: evidence in data", ponencia presentada en The international relations of intellectual property: challenges at the turn of the Century, Washington D.C.

UNCTAD. (1996) "The TRIPS Agreement and developing countries". New York and Geneva: United Nations Conference on Trade and Development; (UNCTAD/ITE/1).

Verma, S. (1996), "TRIPS: Development and transfer of technology". International Review of industrial Property and Copyright Law; 27(3): 331-363.

Villareal, R. (2004). "El modelo de competitividad de los agronegocios en la cadena global de valor". Seminario sobre la alianza, cadenas productivas y competitividad para el desarrollo rural sustentable, México.

WEF. (2013). (World Economic Forum) "The global competitiveness Report (2013)" (Vol. 1). Davos, Suiza.

WIPO. (2010). Economics and Statistic Division "World Intellectual Property Indicators", de [www.wipo.int/ipstats/es](http://www.wipo.int/ipstats/es). Consultado el 11 de Julio de 2011.

WIPO (2013). Economics and Statistics Division. "World Intellectual Property Indicators", de <http://www.wipo.int/ipstats/es>. Consultado 14 de noviembre de 2013.

WIPO (2013a). “¿*Whats is Intellectual Property?*”, de: <http://www.wipo.int/about-ip/es/>. Consultado el 5 de Diciembre de 2013.

WIPO (2014). “*The International Patent System in 2008*”, PCT Yearly Review: Developments and Performance, de: [http://www.wipo.int/pct/en/activity/pct\\_2008.html](http://www.wipo.int/pct/en/activity/pct_2008.html). Consultado el 28 de Junio 2014.

WTO. (2013). “*Intellectual property: protection and enformencent*”, de [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/agrm7\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/agrm7_e.htm). Consultado el 5 de Diciembre 2013.

## **BIOGRAFIA**

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

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

Jorge Víctor Alcaraz Vera, es Doctor en Economía y Gestión de Empresas. Profesor-Investigador en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I, perteneciente a CONACYT, Se puede contactar en el ININEE de la Escuela de Economía de la UMSNH, Morelia, Michoacán-México. Correo: [talcaraz@hotmail.com](mailto:talcaraz@hotmail.com).

## **ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN EN CUATRO MODELOS DE NEGOCIO DE CARNE BOVINA**

Miguel Ángel Vargas-Del-Ángel, Universidad Autónoma Chapingo  
Manrubbio Muñoz-Rodríguez, Universidad Autónoma Chapingo  
Vinicio Horacio Santoyo-Cortés, Universidad Autónoma Chapingo

### **RESUMEN**

*Los nichos de mercado por lo común son poco visibles para el público general pero altamente rentables para las empresas. Entre diversos nichos de mercado existentes en México para la carne de bovino, se identificaron y estudiaron cuatro modelos de negocio: carne artesanal (cecina), carne para exportación y mercado nacional con sello Tipo Inspección Federal (TIF), carne Kosher con sello TIF, y carne Wagyu con sello TIF; mismos que fueron analizados bajo la metodología de estudios de caso con la finalidad de identificar las estrategias de diferenciación que les permiten obtener ventajas competitivas, para lo cual se consideraron diez variables de análisis (segmento de mercado objetivo, calidad genética del ganado, edad al sacrificio, sistema de clasificación, integración de procesos, servicios adicionales valorados por el cliente, proceso de ceba, sistema de sacrificio y procesamiento, valor de mercado por Kg de carne fresca, y método de asignación de precio). La principal conclusión es que las estrategias de diferenciación resultaron relevantes para la elección que hacen los clientes en el mercado y para la captura de valor económico que realizan las empresas con la finalidad de generar utilidades.*

**PALABRAS CLAVES:** Segmentación de Mercados, Sistema de Clasificación, Cadena de Suministro, Red de Valor

## **DIFERENTIATION STRATEGIES IN FOUR BUSINESS MODELS OF BEEF**

### **ABSTRACT**

*Niche markets usually are not very visible to the general public but highly profitable for companies. Between different market niches existing in Mexico for beef, were identified and studied four business models: artisanal meat (jerky), meat for export and domestic market with seal Tipo Inspección Federal (TIF), a Kosher seal TIF, and Wagyu beef with seal TIF; same were analyzed under the methodology of case studies in order to identify the differentiation strategies that allow them to gain competitive advantages, which were considered ten variables analysis (segment of the target market, genetic quality of cattle, age at slaughter, classification system, integration of processes, additional services appreciated by the customer, process of fattening, slaughter and processing, system market value per Kg of fresh meat, and method of allocation of price). The main conclusion is that differentiation strategies were relevant to the choice that make customers in the market and to capture economic value that the companies with the purpose of generating profits.*

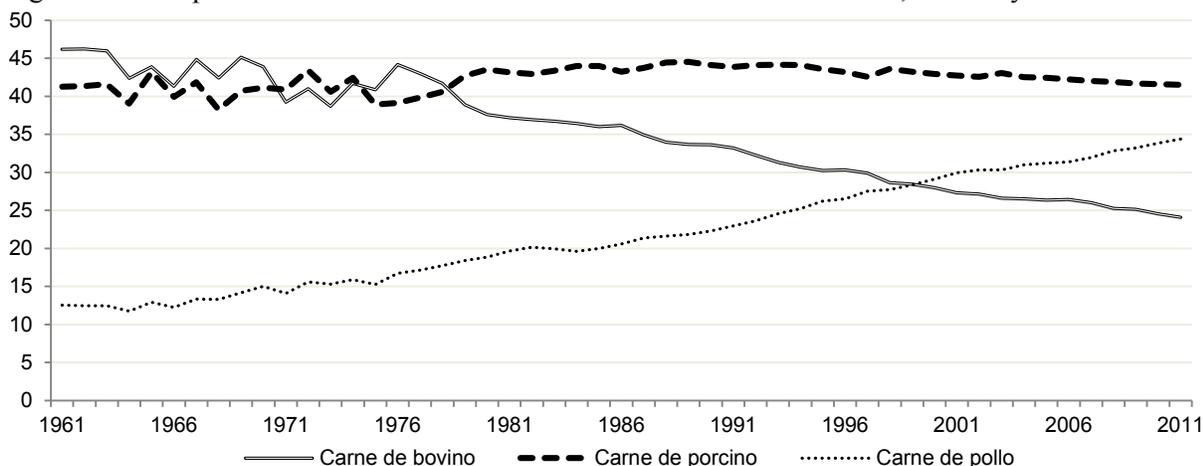
**JEL:** Q12, Q13, D12

**KEYWORDS:** Market Segmentation, Classification System, Supply Chain, Value Network

## INTRODUCCIÓN

Las evidencias (FAO, 2012) indican que la red global de valor en bovinos carne pierde competitividad y valor de mercado frente a otras redes de valor de proteína animal tales como: la carne de pollo y carne de cerdo (figura 1), de ser la carne de mayor producción mundial (42% del total) en la década de 1960, pasó a ocupar el tercer lugar con 23% en la primera década del siglo XXI. Estas tendencias se atribuyen a los ciclos productivos y reproductivos más largos de la ganadería bovina (Aranda, García Ortiz, Monzon Armenta, Hernández Garay, & C, 2009), pero desde una perspectiva económica, las tendencias se pueden atribuir al costo de producción que alcanza cada especie y a su vez, a la capacidad de competir con precio en el mercado. En efecto, los precios de exportación de la carne bovina norteamericana son hasta cuatro veces superiores a los de la carne de ave (USMEF, 2013).

Figura 1: Participación. Porcentual del Mercado Mundial de Carne de Bovino, Porcino y Pollo 1961 a 2011



En esta figura se puede apreciar que la carne de bovino ha perdido competitividad frente a la carne de cerdo y pollo, al pasar de ocupar el primer lugar en producción mundial en la década de 1960, al tercer lugar en los inicios del siglo XXI. Fuente: elaboración propia con datos de FAOSTAT, 2013.

En México, la ganadería bovina especializada en la producción de carne ocupa el 50% del territorio nacional, concentra 32.9 millones de cabezas de ganado para la cría, y 2.5 millones de cabezas de ganado en 54 mil corrales de engorda (INEGI, 2013), y exportó un millón 399 mil becerros, principalmente a los Estados Unidos de América en 2012 (AMEG, 2014) (SIAP\_SAGARPA, 2013b). Por su parte, la agroindustria de la carne de bovino aporta el 29% de la producción pecuaria nacional de México (SIAP\_SAGARPA, 2013b), que equivale a 23% del valor total de la producción pecuaria, por el orden de los 61 mil millones de pesos; genera un millón 130 mil empleos directos remunerados, tres millones de empleos relacionados y 600 millones de dólares en divisas (COMECARNE, 2013). Con la dinámica de la globalización se ha incrementado la competitividad del sector cárnico nacional, sin embargo, las empresas mexicanas también tienen que enfrentar en el mercado interno a la oferta que proviene del extranjero, la cual suele competir con estrategias agresivas en cuanto a calidad y precios.

Esta tendencia obliga a las empresas nacionales inmersas en la red de valor de carne bovina a buscar estrategias de diferenciación de productos y modelos de negocio (Shafer, Smith, & Linder, 2005), que les ayuden a resolver el problema de la competitividad (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008). En este sentido, la exploración de nichos de mercados ayudan a las empresas en la creación de espacios de mercados no disputados, a hacer que la competencia sea menos relevante, crear y captar nueva demanda, romper el dilema valor/costo, y alinear el sistema completo de actividades de una empresa en la búsqueda de diferenciación y bajo costo (Kim & Mauborgne, 2004).

Una manera primaria de establecer la diferenciación en la carne de bovino obedece a la clasificación de los establecimientos de sacrificio (SIAP-SAGARPA, 2013a), los cuales en México, se dividen en rastros municipales y rastros Tipo Inspección Federal (TIF). En estos últimos se reciben animales para sacrificio bajo una estricta normatividad, cuyo propósito fundamental es garantizar la inocuidad del producto (ANETIF, 2013). Otras estrategias de diferenciación tienen que ver con la conformación del modelo de negocio (Montgomery, Thomas, & Kamath, 1984), las cuales es importante conocer, en tal virtud las preguntas a responder son: ¿cuáles son las estrategias de diferenciación que las empresas de la agroindustria de la carne bovina han implementado para conformar su modelo de negocio?, ¿a qué nichos de mercado están orientadas esas estrategias de diferenciación?, y ¿cuáles son las perspectivas para la red de valor bovinos carne, con respecto a la conformación de nichos de mercado?

El presente trabajo tiene por objetivo caracterizar y analizar cuatro modelos de negocio de la red de valor bovinos carne mexicana, a fin de identificar estrategias para aprovechar nichos de mercado que mejoren las oportunidades de negocio para los actores de esta red de valor. El trabajo inicia con una revisión de literatura que define los ejes rectores de la investigación y precisa los siguientes conceptos: modelo de negocio, cadena de suministro, red de valor, estrategias de diferenciación y nichos de mercado. Se revisan cuatro estudios de caso que corresponden a los diferentes modelos de negocio estudiados, el primero de ellos se refiere a la carne artesanal, también conocida en México como cecina, un producto de gran tradición y por tanto popular, propiamente arraigado a las técnicas más antiguas de conservación de la carne que es el secado al sol y posterior salado para evitar la proliferación de bacterias. Un segundo estudio de caso describe al modelo de negocio más dinámico de la red de valor, el de las empacadoras mexicanas de carne de bovino Tipo Inspección Federal (TIF) que producen carne para la exportación y el mercado nacional, en este sentido se escogió a la empresa líder de este segmento de mercado. En un tercer caso se describe un modelo de negocio diferenciado entre las empacadoras de carne bovina cuyo propósito es satisfacer la demanda de la comunidad judía establecida en México, al que se denominó carne kosher con sello TIF; y por último se describe a un modelo de negocio nuevo en México cuyo objetivo es un segmento de mercado sumamente exigente y especializado entre los restaurantes y clientes más selectos de México, al que se ha denominado carne Wagyu con sello TIF. Posteriormente se realiza una síntesis en la que se analizan y discuten las diferencias entre dichos modelos de negocio y finalmente se establecen las conclusiones de la investigación.

## REVISIÓN DE LITERATURA

Un modelo de negocio se define como la manera en que una organización o persona física crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Entre las variables que definen a un modelo de negocio destacan las siguientes: el segmento de clientes al cual está dirigido, la manera en que está formulada la propuesta de valor al cliente, los canales de comunicación y distribución, la relación que se establece con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave de la empresa, las actividades clave de la empresa, y las alianzas que la empresa establece con otros actores.

La manera de crear valor generalmente está relacionada con la transformación de una necesidad no satisfecha en una solución apropiada, misma que puede ser valorada por los clientes de la organización como por no clientes. En muchas ocasiones las soluciones apropiadas generan externalidades positivas para la sociedad, como pueden ser empleos, menor contaminación o productos saludables que generan bienestar. Así, el valor entregado puede ser recibido por los clientes, como por la sociedad que se beneficia de la operación de un modelo de negocio determinado. En cuanto a la captura de valor, principalmente se considera a los accionistas, no obstante que pueden ser otros actores quienes capturen alguna parte del valor generado y entregado, por ejemplo algunos eslabones de una cadena productiva que se benefician de recibir un producto elaborado con mucha calidad y alto valor en el eslabón anterior (Montgomery et al., 1984).

El concepto de modelo de negocio ha sufrido transformaciones importantes en los años recientes (Shafer et al., 2005), al pasar de la teoría de la cadena de valor (Porter, 2005) que implicaba una integración lineal de procesos, desde el intercambio de materiales, servicios, productos semiterminados, productos terminados, así como de información y la logística que integra a la adquisición de materia prima y la producción, con la entrega de productos terminados al consumidor final (Sekiguchi & Ayala, 1999), también conocida como cadena de suministro; a una concepción más sofisticada del modelo de negocio desde la perspectiva de las redes de valor (Wu & Zhang, 2009) que incorporan intercambios dinámicos entre empresas, clientes, proveedores, alianzas estratégicas o complementadores (Nalebuff & Brandenburger, 2005) y la comunidad (Massa, Zott, & Amit, 2010) (Ricart, 2009). Estos intercambios dinámicos incluyen desde bienes tangibles como efectivo o productos, servicios o beneficios, hasta intangibles como el conocimiento, emociones y percepciones; todos ellos caracterizados como valor creado, y valor capturado, definidos así porque es el cliente quien define cuánto aprecia un bien o un servicio y en función de su apreciación es como se valora el intercambio (Harrington & K., 2008). No deben confundirse los términos de valor creado, y valor capturado (Shafer et al., 2005), el primero es para el cliente, y segundo generalmente es para los accionistas.

El modelo de negocio es precisamente la manera en que está conformado el sistema de conexiones internas y externas de los actores que conforman una red de valor, incluyendo la manera en que se distribuye el valor generado. Entre los elementos más importantes se pueden destacar a los segmentos de clientes o tipos de mercado, es decir a qué grupo de personas o empresas se ofrece el producto o servicio, tales como el mercado de masas referido a situaciones de competencia perfecta; nichos de mercado que son identificados con la finalidad de disminuir un poco la competencia; mercados diversificados con segmentos diferentes entre sí, con necesidades y problemas únicos; mercado de multisegmentos en los cuales se pueden dividir los servicios de acuerdo a las necesidades de cada segmento específico (Montgomery, 2008).

Los flujos y relaciones de la red de valor definen las estrategias y la manera en que se relacionan los actores de la red, tales como: la propuesta de valor, cuyo propósito es describir con claridad la manera en que se genera valor para el cliente, esta propuesta de valor se puede fundamentar en una serie de criterios como la novedad al cubrir una necesidad o problema para el que no existía un producto o solución específica; la mejora del rendimiento sobre la oferta existente, con mayor calidad, más velocidad o mayor durabilidad; la personalización que permite cubrir necesidades específicas con productos o servicios adaptados individualmente o incluso co-creados por el mismo usuario; un diseño más cuidadoso o novedoso respecto a la oferta existente; y soluciones u ofertas de bajo costo que son apreciadas por el cliente en función de su poder adquisitivo (Favoro & Kleiner, 2013).

Por otro lado, el éxito o fracaso de una empresa poco tiene que ver con la casualidad, más bien tiene que ver con la planeación e implementación de estrategias de gobierno y dirección. La estrategia es la disciplina que sirve, o debería servir, para administrar mejor el futuro, al menos el empresarial (Massa et al., 2010). De esta manera, la visión anticipada es una de las dimensiones más sustantivas de la estrategia, y la gestión del futuro uno de los rasgos que han servido para trazar la ruta de las grandes empresas de negocios, para llegar a ser lo que han logrado (Hamel & Prahalad, 2005).

La teoría general de la estrategia, es una disciplina que proporciona a quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones, el bagaje mental e instrumental de acción necesario para saber responder a los retos y oportunidades que les aguardan, por aleatorios y hasta inesperados que sean (Pérez & Massoni, 2009). La teoría general de la estrategia, se concibe como la ciencia de la articulación social, centrada en el aprovechamiento de las coyunturas críticas, para convertirlas en oportunidades, y en la búsqueda de mejores configuraciones de la trama social; en tal sentido adquieren importancia conceptos como: complejidad, conectividad, redes de valor, percepciones, flujos, dinámicas, sistemas, interacciones, correlaciones, pero sobre todo la acción, debido a que la estrategia es una disciplina para la acción y su banco de pruebas es la realidad social.

Entre las principales estrategias para mantener una ventaja competitiva está la diferenciación de un producto o modelo de negocio, entre más difícil sea de imitar esa estrategia, mayor tiempo podrá durar esa ventaja competitiva (Porter, 2005). En este sentido, las empresas sensatas enfocan sus acciones de marketing a un público bien definido. En mercados competitivos las estrategias funcionales están relacionadas con los servicios externos, como la garantía de calidad, inocuidad y el servicio de trazabilidad pueden ser importantes para diferenciar al producto (Kelli, 2002). En concreto la estrategia debe ser una síntesis de características, diseño, calidad, servicio y costos porque todos los mercados tienen muchos segmentos y nichos (Kotler, 2003).

Los clientes de los nichos suelen encontrarse complacidos de que alguien preste atención a sus necesidades, si una empresa les atiende bien, podrá convertirse en propietaria del nicho. Si bien el tamaño de los nichos suele ser pequeño, el margen por lo general tiende a ser alto. Las estrategias deben ser vender más productos y servicios al mismo nicho, vender a personas adyacentes al nicho y buscar otros nichos adicionales. Los nichos por lo general son poco visibles para el público general pero altamente rentables (Kotler, 2003).

En cuanto a los modelos de negocio de la carne de bovino, la estrategia más importante de diferenciación es el sacrificio de animales bajo el estándar de los establecimientos Tipo Inspección Federal (TIF), que fue implementado por el gobierno federal entre 1949 y 1950, para impulsar la modernización de la industria de la carne y sus derivados, con el propósito de acceder a los mercados de exportación, con lo cual se buscaban beneficios colaterales tales como: la regulación de los establecimientos de matanza, disminución del gasto de agua y la contaminación que generaban los rastros y mataderos municipales, así como garantizar el sacrificio humanitario e higiénico de los animales. Pero fue hasta inicios del presente siglo donde empezó a tener relevancia el sistema de plantas TIF, principalmente por las exigencias del mercado internacional y de los consumidores que ahora son más informados. En síntesis, la nueva competencia no se da entre los productos físicos que las empresas producen en sus plantas, sino entre los valores que añaden a sus ofertas en forma de: embalaje, empaque, servicios, publicidad, consejos al cliente, financiación, plazos de entrega, almacenamiento y otras cosas que el consumidor valora.

## METODOLOGÍA

Entre diversos nichos de mercado existentes en México para la carne de bovino, se identificaron cuatro modelos de negocio que fueron estudiados durante el período que comprende enero a diciembre de 2013, ello con base en el segmento de clientes al cual están dirigidos y en las características de la cadena de suministro de cada modelo; éstos modelos de negocio son: carne artesanal (cecina de Yecapixtla), carne para exportación y mercado nacional con sello TIF, carne kosher con sello TIF, carne Wagyu con sello TIF, los cuales fueron analizados bajo la metodología de estudios de caso (ITESM, 2012) (Díaz-De-Salas, Mendoza, & Porras, 2011) (Eisenhardt, 1999) con la finalidad de identificar las estrategias de diferenciación que les permiten obtener ventajas competitivas, para lo cual se consideraron diez variables de análisis: segmento de mercado objetivo, calidad genética del ganado empleado, edad al sacrificio, sistema de clasificación, integración de procesos, servicios adicionales valorados por el cliente, proceso de ceba, sistema de sacrificio y procesamiento, valor de mercado por Kg de carne fresca, método de asignación de precio. Estas variables permiten identificar el segmento de mercado objetivo, el grado de integración de los procesos y la calidad del producto, los atributos valorados por el cliente y su disposición a pagar por ellos (Kotler, 2003); en este sentido, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de información existente en medios impresos, páginas web, estadísticas históricas diversas, documentos técnicos y científicos; así también se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con los actores clave de cada uno de los modelos de negocio estudiados; para finalmente establecer una caracterización de las redes de valor encontradas, acorde a sus características propias de gestión.

## RESULTADOS

De conformidad con los hallazgos del presente trabajo, primero se describe a cada uno de los modelos de negocio analizados, y posteriormente se contrastan las estrategias de diferenciación que se han empleado, para encontrar los elementos que la sustentan y los resultados de la misma.

### Modelo: Carne Artesanal (Cecina de Yecapixtla)

Yecapixtla en el estado de Morelos, México es reconocido como uno de los lugares más importantes donde se produce la “carne artesanal” (cecina) que se comercializa en el centro del país. Este modelo de negocio tiene orígenes muy antiguos, derivados de épocas en que no existían métodos de refrigeración, por lo que se recurría al salado de la carne como el mejor sistema para conservarla en buen estado. El producto final es la carne que se vende en los mercados populares, prácticamente de todo México, con el nombre de cecina, tasajo o carne seca, cuya característica es que son tiras de carne muy delgadas cortadas (tasajeadas) a mano con la ayuda de un cuchillo, que luego son saladas y puestas a secar al sol (orear) por períodos que van, según la intensidad del sol, de tres a 30 minutos, hasta obtener un color “moreno canela”. Posterior al secado se le deja enfriar en un cobertizo con sombra por 30 minutos, para luego untarle manteca de cerdo, y finalmente las tiras de carne son dobladas, empacadas y refrigeradas en cajas que pueden ser de plástico o madera, en las cuales se mandan para su distribución a los mercados locales, regionales y hasta nacionales. En la actualidad se pueden identificar dos variantes en el modelo de negocio, la primera se refiere a la cecina que se elabora a partir de reses sacrificadas en el rastro municipal, una condición importante es que dichas reses no hayan sido cebadas con las llamadas sales beta-agonistas, debido a que esa carne se deshidrata en exceso, y eso repercute en serias mermas para el carnicero. Anteriormente se sacrificaban novillos comerciales cebados en potreros, sin embargo este tipo de animales han escaseado debido a que los becerros alcanzan una mejor cotización en los centros de acopio que recaban animales para los corrales de ceba de las grandes empacadoras, o para su exportación en pie. En tal virtud los animales que se destinan para el modelo de negocio de la carne artesanal son por lo general semovientes que rebasan los 30 meses de edad, entre los cuales se incluyen vacas que no muestran buenos parámetros reproductivos o que por alguna característica no deseable, son desechadas del hato; toros que no son deseables como sementales, y animales que no califican para su sacrificio en los rastros del Tipo Inspección Federal, todos estos de calidad genética muy variable.

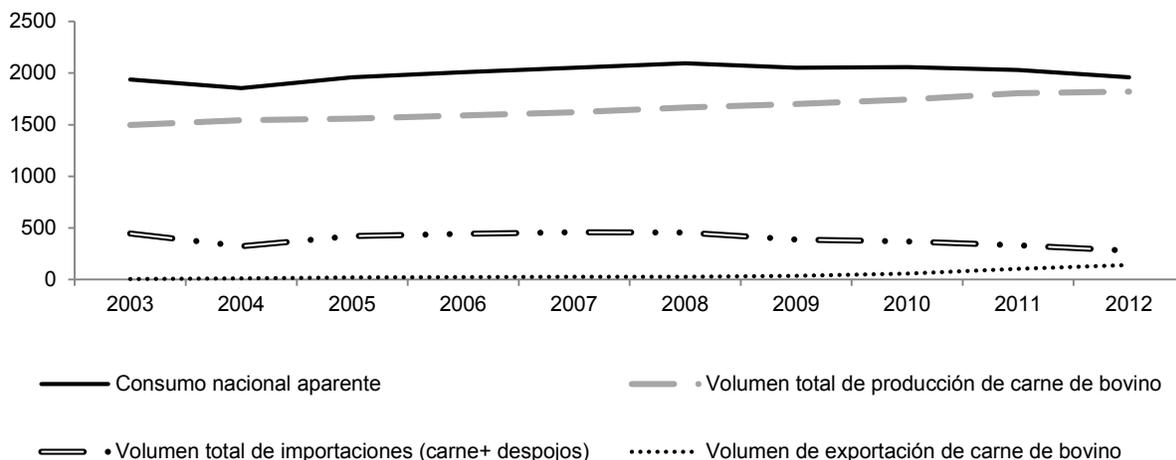
Se trata de una red de valor para el abasto de mercados populares cuya cadena de suministro se encuentra fragmentada en los siguientes eslabones: el ganadero o productor primario responsable de la crianza del ganado por lo que invierte la mayor cantidad de tiempo y trabajo, el acopiador de ganado que invierte relativamente poco tiempo (días) pero requiere de contar con medios de transporte y capital para realizar la compra, el engordador que mejora la condición física de los animales a fin de incrementar su masa muscular, el introductor que lleva los animales al rastro municipal para su sacrificio, desuelle, deshuese y despiece; el tasajero cuyo trabajo consiste en tasajear las piezas para elaborar la cecina, el distribuidor de cecina que pone la cecina en los diversos mercados de la república mexicana, y el expendedor de cecina que la vende al público sea cruda o asada. Al respecto no existen estadísticas precisas, no obstante se estima que en el municipio de Yecapixtla se ubican 30 tablajeros, mismos que sacrifican un promedio de 135 bovinos durante tres días de la semana. La segunda variante del modelo de negocio inicia con la compra de piezas o cortes primarios de carne, por lo general de 30 Kg de peso, que provienen de la importación de Estados Unidos. Quienes practican esta modalidad de negocio argumentan que se trata de carne de excelente calidad, certificada por USDA, libre de sustancias beta-agonistas, con buenos rendimientos al tasajearse, y que entre otras bondades permite a los tablajeros comprar únicamente las piezas y volúmenes de carne que se necesitan, pero sobre todo que les ahorra trámites administrativos, como el hecho de tener que demostrar la procedencia del animal y los costos relativos al sacrificio, desuelle y deshuese. Una vez que los tablajeros han adquirido las piezas importadas, el procedimiento para la elaboración de cecina es muy similar al que se describió anteriormente.

Se estima que entre 250 y 300 familias de Yecapixtla, se dedican a la elaboración 42 toneladas semanales de cecina, de las cuales aproximadamente el 50 % corresponde a carne importada de EEUU, esta carne es preferida por algunos clientes en virtud de ser más blanda y de mejor apariencia que la carne de ganado criollo. En síntesis este modelo de negocio posee una cadena de suministro altamente fragmentada y un mercado masificado.

Modelo: Carne Para Exportación y Mercado Nacional Con Sello TIF

En México existen 65 empresas que procesan carne de bovino y que cuentan con la certificación de Tipo Inspección Federal, las cuales operan al 43% de su capacidad instalada y sacrifican el 52% de la producción total nacional (ANETIF, 2013). Pero sólo 15 empresas han desarrollado la capacidad de producir para exportación y el resto sólo para el mercado nacional, no obstante que por razones de rentabilidad, comercializar las carcasas en el mercado global es cada vez una necesidad apremiante, toda vez que los cortes mejor apreciados se pueden colocar en el mercado internacional, mientras que otros cortes se destinan al mercado doméstico, en el que tienen que competir en calidad y precio con los cortes de importación que llegan a México a través de grandes empresas comercializadoras y tiendas de autoservicio (Sánchez, Gómez, Avalos, Iruegas, & Rossete, 1999). De esta manera es como algunas empresas mexicanas de este modelo de negocio pueden mantener su ventaja competitiva. Para ilustrar estas aseveraciones, en la Figura 2 se construye el consumo nacional aparente de carne de bovino y se muestra la manera en que las exportaciones de carne bovina estimulan a la producción nacional, a la vez que sirven de contención para las importaciones de este producto (AMEG, 2014). Sobre la manera en que se distribuyen los cortes primarios en el mercado global, se puede señalar como ejemplo que, en los Estados Unidos se cotizan mejor los cortes marmoleados (con grasa intramuscular), mientras que en Rusia se prefiere la pulpa (carne sin grasa), en Japón la lengua y vísceras, y en México las costillas (Cano, 2010). Se puede decir que en el contexto del libre mercado, existe un intercambio de mercancías, en el que se trata de encontrar la mejor demanda para los distintos cortes de carne. Otra condición necesaria para participar en los flujos mundiales de comercio de la carne, además de la calidad e inocuidad, es la oferta de grandes volúmenes que permitan alcanzar economías de escala y de alcance.

Figura 2: Evolución de los Componentes del Consumo Nacional Aparente de Carne de Bovino (2003-2012)



El incremento en la demanda de carne de bovino en el mercado internacional ha sido un estímulo a la producción nacional de México (se encontró una correlación positiva = 0.89 con R cuadrada = 0.79, entre el volumen de las exportaciones y la producción nacional de carne bovina), y al mismo tiempo se ha constituido en una barrera de contención para las importaciones (se encontró una correlación = -0.59, con R cuadrada = 0.35, entre la producción nacional y las importaciones), toda vez que se exportan los cortes primarios que son mejor apreciados en el exterior, mientras que otras partes se destinan al mercado doméstico, donde se reflejan como un incremento a la oferta de carne bovina. Fuente: elaboración propia con datos de AMEG, 2014.

Para documentar este modelo de negocio, se escogió a la empresa Su Carne por ser la que cuenta con mayor presencia nacional e internacional, está dotada de los sistemas más modernos de producción y gestión, y ha mostrado ser la más dinámica de su sector.

Su Carne es la empresa líder en la producción de carne de bovino en México, forma parte del corporativo empresarial Grupo Viz, desarrolla un modelo productivo que inicia en la compra de granos, el acopio de ganado, elaboración de alimentos balanceados con base en granos, engorda intensiva en corrales con un promedio de 157 días, laboratorios, sacrificio, procesamiento, empaque, distribución de carne y una red de centros de atención a clientes. Esta sola empresa abarca 16% del mercado doméstico y 75% de las exportaciones mexicanas de carne bovina, destacando en su destino países como Estados Unidos de América, Japón, Rusia, Corea del Sur, Hong Kong, Vietnam y Angola. También es la principal importadora de carne de cerdo, pescado y pollo que son comercializados en 16 países, además de la venta de cuero, harina de sangre, harina de carne, cebo y biofertilizantes.

Su Carne genera nueve mil empleos directos, con una capacidad instalada de faena de un millón 300 mil cabezas de ganado bovino por año. Para atender diariamente a 12 millones de clientes, dispone de una red de distribución conformada por 40 mil puntos de venta, de los cuales 400 son propios. Ante el bajo grado de especialización genética, y frente a la atomización de los hatos ganaderos en México, Su Carne mantiene una relación comercial con 80 mil productores agrícolas y ganaderos, a través de 200 centros de acopio para la compra de becerros (Cortés, 2011) (Gcretailindetail.com, 2011), y por razones de seguridad, ha optado por pagar a sus proveedores mediante transferencias electrónicas que se hacen efectivas de manera inmediata.

En cuanto a la calidad genética de los animales que son cebados en México bajo este modelo de negocio, corresponden generalmente al llamado tipo comercial, de razas europeas encastadas con *Bos indicus*, debido a que los becerros de la mejor calidad genética que se producen en México, por lo general tienen como destino el mercado de exportación a los Estados Unidos, en el que son mejor cotizados para su posterior cebado y sacrificio.

El sistema de clasificación de calidad de la carne empleado en este modelo de negocio, corresponde al sistema americano que se describe en la Tabla 1, el cual contempla básicamente cuatro categorías de clasificación para animales que oscilan entre los 9 a 42 meses de edad en el momento del sacrificio, de acuerdo al grado de marmoleo (proporción de grasa intramuscular) encontrado en un corte de carne correspondiente al Ribeye de la sexta costilla, en el cual se pueden calificar los siguientes grados: prácticamente ausente, traza, ligero, poco, modesto, moderado, ligeramente abundante, abundante, moderadamente abundante y abundante.

Tabla 1: Sistema Americano de Clasificación de Carne Bovina

Categoría de Clasificación	Grado de Marmoleo	Edad de Sacrificio
Standard	Desde prácticamente ausente hasta ligero	De 9 hasta 42 meses
Select	Poco	De 9 a 30 meses
Choice	Desde modesto hasta ligeramente abundante	De 9 a 42 meses
Prime	De moderadamente abundante hasta abundante	De 9 a 42 meses

*El sistema americano (Belk, 2012) de clasificación de carcasas sólo incluye cuatro grados de calidad en la carne de res, acorde a la cantidad de marmoleo (proporción de grasa intramuscular) que existe en el corte de carne, estos son "Standard" que corresponde al grado más primario de calidad, "Select" que corresponde al grado de calidad menos sencillo, el grado intermedio es el "Choice", y el "Prime" es el de mayor grado de calidad (Huerta, 2013). Fuente: (Belk, 2012).*

Por la gran cantidad de animales que son necesarios para satisfacer la demanda de este segmento de mercado, este modelo de negocio posee la característica de tener una cadena de suministro fragmentada y

un mercado diversificado entre el contexto global y nacional, mientras que las vísceras se destinan al mercado masificado.

#### Modelo: Carne Kosher Con Sello TIF

Kosher es una palabra hebrea que significa apto para consumo (Jiménez, 2000) y generalmente se relaciona con los hábitos de consumo de la comunidad judía. En este modelo de negocio, un requisito fundamental es que el faenado debe cumplir con las prescripciones de la Torha, de tal manera que solamente una persona capacitada, entrenada y examinada por las autoridades rabínicas, es certificada para sacrificar a los animales (Regenstein, Chaudry, & Regenstein, 2003). Un inspector llamado “bodek” examina los órganos internos para cerciorarse de que el animal no tenga alguna anomalía fisiológica, en particular son examinados los pulmones para determinar que no existan adhesiones que indiquen alguna perforación en éstos, de lo contrario la carne perdería su calidad kosher (Farouk, 2013). Una anotación importante es que la carne de calidad kosher también se considera de calidad halal (apta para consumo de la comunidad musulmana), pero la de calidad halal no se considera kosher.

En el proceso de sacrificio, la tráquea y el esófago del animal son cortados con un “jalef” (cuchillo muy filoso especialmente designado para dicho fin). El proceso inicia desde que el animal entra al rastro hasta que la carne sale empacada (Muñoz & Benítez, 2003). Por razones de tipo religioso, los judíos sólo consumen los cuartos delanteros del animal, una vez cortadas las piezas que interesan, se someten a un proceso de enfriamiento en agua, a la media hora se sacan y se cubren totalmente con sal de grano, luego se dejan reposar durante una hora en una superficie inclinada o perforada para permitir que la sangre fluya libremente, después del salado, la carne debe ser remojada y lavada para remover toda la sal (Havinga, 2010). Posterior a este proceso, los cortes primarios son empacados al alto vacío y se congelan mediante un proceso de ráfaga y siguen el proceso de distribución sin romper la cadena de frío.

Este modelo de negocio ha sido adoptado por la empresa “Frigorífico de la Cuenca del Papaloapan”, ubicada en el municipio de Tierra Blanca, Veracruz en México; la cual cuenta con certificación Tipo Inspección Federal, certificación HACCP (sistema de análisis de puntos críticos de riesgo) y la certificación “México Calidad Suprema” (Carnes\_Papaloapan, 2014). Actualmente se procesan en promedio 96,000 reses por año, de las cuales una parte se destinan a la comunidad judía de la Ciudad de México, y algunos volúmenes muy bajos a ciertos supermercados interesados en la venta de carne kosher para clientes de clase alta y media alta. No obstante, la expectativa de crecimiento para este modelo de negocio es favorable, toda vez que se pretende exportar carne de calidad kosher para la comunidad judía de los Estados Unidos, donde un tercio de los comestibles que se expenden en los supermercados corresponden a calidad kosher, y se estima un mercado directo de 5 millones de consumidores de origen judío (Jiménez, 2000).

El modelo de negocio kosher requiere de estrategias complementarias que permitan la venta de las partes restantes del animal, por ello la producción kosher es solamente una de las variantes de Frigorífico del Papaloapan, toda vez que practican otras líneas de producción como: carne libre de anabólicos, antibióticos y beta-agonistas que comercializan a través de las cadenas de tiendas tales como: Carrefour, Grupo Soriana, Wall Mart, y en volúmenes pequeños se abastece a la empresa Gerber de México, que elabora papillas para bebés (Muñoz & Benítez, 2003).

En cuanto a la integración de la producción, el negocio inicia con el acopio de becerros de calidad genética comercial, principalmente de razas europeas encastadas con *Bos indicus*. Incluye la compra de granos, elaboración de alimentos, la ceba de los animales, el sacrificio, desuello, empacado, congelado de carne y su distribución. En síntesis, este modelo de negocio se caracteriza por tener una cadena de suministro fragmentada y un mercado focalizado en la comunidad judía, no obstante que existen ciertos cortes del animal que no pueden alcanzar la calidad kosher, entre las cuales se encuentran las vísceras y los cuartos traseros, y que por tanto se destinan a otros segmentos del mercado.

Con respecto al sistema de clasificación de calidad de carne utilizado, éste corresponde al sistema americano descrito anteriormente. Esta empresa se ha especializado en la exploración de nichos de mercado, toda vez que realiza exportaciones a Japón y Estados Unidos, pero también vende carne artesanal (tasajo), que es un producto de gran tradición en la región donde se encuentra ubicada. La empresa genera 400 empleos permanentes y cuenta con cinco tiendas para distribución de productos al medio mayoreo y consumidores finales, dos de estas tiendas están ubicadas en el estado de Veracruz y tres en el estado de Oaxaca (Carnes\_Papaloapan, 2014).

#### Modelo: Carne Wagyu Con Sello TIF

Los especialistas en degustación de carnes dicen que la carne de ganado de la raza Wagyu (se traduce como res japonesa) es la carne de mejor sabor, porque se derrite en la boca, es mantequilloso y aterciopelado, debido a que contiene aproximadamente 23% de grasa (Lunt, Riley, & Smith, 1993) (UEDA et al., 2007). Se sabe que su contenido de ácidos grasos tales como ácido oleico, omega 3 y omega 6 se compara al del salmón (Lone\_Mountain\_Cattle\_Co., 2014). Tiene menos colesterol que el huevo, y por lo tanto, su consumo ayuda a prevenir el Alzheimer y algunos tipos de cáncer (Suther, 2008).

Entre la información disponible en Estados Unidos y Australia (Zinn, 2011), se encontró la existencia de dos variantes de la raza Wagyu, una de color marrón también conocida como Akaushi (Wagyu rojo) y otra de color negro conocida como Wagyu negro, la cual resulta de menor talla pero más especializada en el marmoleo de la carne (Lunt et al., 1993) y con una gran capacidad de heredar esta característica a su progenie (Oyama, 2011). Se sabe que el intenso marmoleo, la terneza y jugosidad, son propiedades genéticas de la raza Wagyu (UEDA et al., 2007), cuando se combinan de manera correcta dos genes llamados “Calpaina” y “Calpastatina” además de seguir el protocolo de crianza correcto en todo momento.

Fue en el año 2007 que Rancho Las Luisas, en Soto La Marina, estado de Tamaulipas, México; logró importar embriones y semen certificados de la raza “100% Wagyu negro”, procedentes de Australia y de Estados Unidos, pero fue una experiencia muy costosa, debido a que la mayoría de los embriones trasplantados no lograron ser implantados, principalmente por desconocimiento técnico. No obstante, en el año 2008 nacieron los primeros becerros de la raza Wagyu mexicanos, y fue en un segundo año que con la mejor asesoría técnica de la que se dispone, lograron un mejor resultado en términos reproductivos. Pero fue hasta el año 2011 cuando se inició la venta de carne Wagyu en la Ciudad de México, con la mira puesta en dos tipos de clientes: un grupo de restaurantes cuyos clientes son muy selectos y con posibilidades de pagar un sobreprecio, y una tienda en línea para aquellos clientes del Distrito Federal, Guadalajara o Monterrey que gusten de la adquisición de un producto Gourmet, pero sin la necesidad de pagar por el servicio del restaurante. La venta de carne en línea sólo se autoriza cuando pueda ser entregada en menos de 24 horas, para no romper la cadena de frío.

El compromiso declarado por Rancho las Luisas es vender con honestidad, carne de bovino de la mejor calidad existente en el mundo, producida bajo el protocolo japonés y respetando la relación calidad-precio para despertar en los clientes el deseo de repetir y recomendar la experiencia. La oferta de carne que la empresa pone a disposición de los clientes corresponde a dos calidades, la primera de ellas es Wagyu Premium, la cual proviene de animales con sangre 100% Wagyu; y la segunda se denomina Cross, y corresponde a la carne proveniente de animales de otras razas encastadas con Wagyu. Otra modalidad del negocio es la venta de pie de cría, semen y embriones congelados.

En cuanto al protocolo japonés, debe resaltarse que éste implica el seguimiento de hábitos en el manejo del ganado, el primero de ellos trata del bienestar animal, en el que se deben proporcionar alimentos, agua fresca, áreas de sol y sombra a placer con espacios secos, y evitar aquellas prácticas que provoquen estrés a los animales, de tal manera que se eliminan por completo los punzones y los toques a los animales, debido a que el principal enemigo del marmoleo es el estrés.

Otro de los hábitos importantes es, que la alimentación debe ser estrictamente controlada, a base de granos de alta calidad, forrajes libres de subproductos de origen animal, como harina de huesos, excremento de aves o cascarón de huevo, sin hormonas, sin antibióticos o promotores del crecimiento, en este tema llama la atención que contrario a los sistemas convencionales de producción de carne, no se busca la máxima ganancia de peso, sino más bien una ganancia moderada, entre 600 y 900 g por día para lograr un mejor marmoleo y veteado de la carne.

En Rancho las Luisas, las vacas de crianza junto con sus becerros, pastan en praderas certificadas como orgánicas, no obstante que la carne de los novillos finalizados no se puede certificar como un producto orgánico, debido a que el protocolo japonés para la ceba es antagónico al protocolo orgánico, (en el protocolo orgánico no se aceptan los corrales de engorda, los cuales conforman uno de los puntos más importantes en el protocolo japonés), además en el protocolo orgánico un porcentaje muy alto del alimento que comen los bovinos debe de tener la certificación orgánica, y en México resulta muy difícil conseguir granos con esa certificación.

Al llegar el momento del destete, los animales son llevados a la ceba, alojados en cómodos corrales con no más de diez ejemplares juntos, los cuales se asignan de acuerdo a su peso y comportamiento para evitar peleas o abusos por jerarquía; la fórmula alimenticia es confidencial y sus ingredientes son insustituibles. Como no vale la pena arriesgar la salud de animales con tan alto potencial genético, el manejo sanitario es estricto y en caso de enfermedad el animal tiene que ser retirado del protocolo japonés, y separado del resto del hato a fin de ser tratado clínicamente.

En Japón los animales pueden ser sacrificados hasta los 36 o 40 meses de edad, porque con ello se logra el mejor marmoleo de la carne. No obstante, en México para evitar la enfermedad de encefalopatía espongiiforme bovina (EBS), la SAGARPA recomienda el sacrificio de bovinos no mayores a los 29 meses de edad; y ésta es la edad en la que Rancho las Luisas lleva sus animales al rastro TIF más cercano, donde se sacrifican, se empaacan, al alto vacío y se congelan en un túnel de ráfaga a una temperatura de menos 40 grados Celsius, con la finalidad de garantizar la entrega a los clientes en las mejores condiciones posibles. Si se compara la edad de sacrificio de los animales Wagyu de Rancho las Luisas con el resto de los sacrificios convencionales, el tiempo y los recursos que se tienen que invertir por animal se duplican, toda vez que el promedio de sacrificio en los corrales de engorda oscila entre los 14 y 16 meses de edad.

Entre los clientes de Rancho Las Luisas, 70% corresponde a 23 restaurantes de elite, los cuales suelen comprar piezas completas para hacer sus propios cortes; y 30% de las ventas corresponden a cortes finos que se destinan a consumidores finales, por lo general clientes de clase alta y media alta, que realizan la compra para celebraciones especiales, o simplemente porque les gusta el buen comer. A fin de realizar este comercio al detalle se diseñó en 2012, una tienda física ubicada en la ciudad de México.

La característica importante de las ventas que se realizan a los restaurantes es que un Chef prefiere ciertas piezas del animal, mientras que el consumidor final que llega a la tienda física resulta ser atrevido, entra a la tienda con la intención de llevarse un corte pero sale con otros productos, pensando en experimentar nuevos platos que eventualmente le sugirieron los empleados de la tienda. Esta modalidad de comercio minorista, permite a la empresa realizar toda la canal, desde los cortes finos tales como: espaldilla (Chuck), costillar (Rib), lomo (Loin), pierna (Round), falda o arrachera (Flank o Flank steak); otros cortes como láminas, molidas (Chicago ground, Chicago underground), hasta los huesos con tuétano, incluyendo la grasa de la riñonada (Suet), lengua y cachetes, y sólo se desechan las vísceras.

La presencia del marmoleo se da en toda la canal en diferentes proporciones, por ejemplo se sabe que las piezas con mayor marmoleo corresponden a las partes más cercanas a la cabeza, incluyendo cortes como: Ribeye, Striploin o NY steak, mientras que las Pulpas son las de menor marmoleo, pero aun así, superiores en calidad a cualquier carne de otra raza bovina. Se estima que se trata de un modelo de producción que

resulta muy costoso (Sithyphone et al., 2011), en el que se apuesta por la calidad y no por la cantidad. Llevar a término un novillo Wagyu puede costar hasta tres veces más que finalizar un novillo convencional, pero el precio de sus cortes, alcanza por lo menos esa proporción. Si se compara el precio que los clientes están dispuestos a pagar por la carne Wagyu en la tienda física y la tienda en línea, contra los precios que ofrecen los supermercados en los que se vende carne de ganado comercial con certificación TIF, algunos cortes en calidad Wagyu alcanzan hasta 18 veces el valor de la carne convencional (bistec con sello TIF).

La alta dirección de Rancho Las Luisas acepta que ser pionero tiene una gran ventaja competitiva, porque se trata de un modelo de negocio que no es fácil de imitar, pero también implica asumir los costos del pionero tales como, correr el riesgo al fracaso, asumir los costos del aprendizaje y de la innovación (Porter, 2011). En este caso en particular Rancho las Luisas tuvo que realizar los trámites de registro de la raza ante la SAGARPA, que hasta entonces era desconocida en México.

Para el propietario de Rancho Las Luisas, este modelo de negocio ha resultado todo un reto en el que un componente fundamental es la innovación, porque se trataba de construir una calidad homogénea, la cual se logra a base de un monitoreo constante de la genética y atención permanente al negocio. Otra apuesta fundamental ha sido la obtención de nuevos clientes, para lo cual se diseñó un programa de capacitación a todo el personal que tiene que ver con la venta de carne Wagyu, ello es con la finalidad de que sepan qué ofrecer y por qué ofrecerlo, para que puedan orientar a los clientes sobre la calidad del producto, por ejemplo se recomienda a los comensales, que siempre pidan ver el producto antes de cocinarlo para ver el marmoleo y el veteado, al que los japoneses le llaman shimofuri, que debe semejarse a un mármol de color rojo cereza con finas vetas de nieve blanca, debido a que estas características desaparecen a la vista una vez que se ha cocinado el corte de carne. Así también, se instruye al personal para que con seguridad puedan sugerir al comensal el mejor término y método de cocción, de modo tal que puedan disfrutar el óptimo sabor de la carne, debido a que algunos cortes se cuecen mejor en la plancha, pero otros son de cocimiento lento; para tal efecto, se ha construido una alianza estratégica con la red de clientes institucionales, a los cuales se les pide colocar en un lugar visible el logotipo de Rancho Las Luisas, como una manera de certificar (trazabilidad y rastreabilidad) el origen y la calidad de la carne Wagyu que comercializan. Este tipo de alianzas, una vez implementadas, suelen ser benéficas para ambas empresas.

Dentro de las recomendaciones, se deben resaltar los atributos del producto tales como sus cualidades nutricionales, el origen de crianza mexicana, pero sobre todo el compromiso de la empresa por ofrecer la mejor calidad, y que ésta corresponda con el precio que los comensales pagan por el producto; puesto que muchos restaurantes ofrecen carne americana tipo Kobe o Kobe Beef, sin cerciorarse del genoma, y los protocolos de crianza y engorde. Debido a que la carne de novillos encastados con Wagyu supera con mucho a los estándares americanos, en el mercado estadounidense hasta el ganado con 25% de sangre Wagyu se denomina Kobe Beef, lo cual es incorrecto e inadmisibles para los clientes que están dispuestos a pagar un sobreprecio, que debe ser correspondiente a la calidad que reciben. Lo correcto es que cuando la carne proviene de animales encastados, ésta se debe clasificar como calidad Cross que corresponde a diferentes cruces de Wagyu con otras razas.

En México no existe un sistema que permita la óptima calificación de las carcasas Wagyu, debido a que no se conoce tal calidad, en cambio las canales de esta raza siempre califican como “más que Premium”, pero no se dice qué tanto más que Premium. En cambio en Japón se desarrolló un sistema de clasificación de carcasas, con una escala propia, que permite la evaluación de seis factores de referencia en la carne, y estos son: calidad genética, grado de marmoleo, color del musculo, color de la grasa, grado de veteado, y firmeza de la carne.

A pesar de que los principales restaurantes que son clientes de Rancho las Luisas corresponden a una elite, los propietarios de la empresa estiman que el nicho de mercado para la carne Wagyu no es tan pequeño como pudiera pensarse y calculan que con 15 novillos faenados por mes están lejos de cubrir la demanda

nacional), debido a que constantemente reciben solicitudes de toda la república mexicana, para la adquisición de franquicias. También reciben solicitudes de posibles clientes extranjeros que desean importar los cortes a sus respectivos países; no obstante se acepta por parte de la dirección de la empresa, que por los volúmenes de producción alcanzados, Rancho Las Luisas aún no está preparado para incursionar en los mercados de exportación, ni tampoco en la modalidad de los negocios franquiciados. Entre los principales obstáculos que limitaban el crecimiento de Rancho Las Luisas se destaca la inseguridad que se vive en México, la cual dificulta el libre tránsito de personas en el campo, como también el traslado y movilización de semovientes, alimentos y carne. No obstante, se tienen planes de crecimiento que incluyen en el corto plazo la instalación de una tienda física más, y una taquería de calidad gourmet, en la ciudad de México, mientras se piensa en la mejor estrategia de crecimiento a mediano plazo, con la idea de socializar un poco más el producto y hacerlo más accesible entre la clase media, sin que deje de ser un producto gourmet.

En síntesis, este modelo de negocio se caracteriza por tener una cadena de suministro altamente integrada y un segmento de mercado sumamente especializado que se encuentra en una etapa de franco crecimiento. En la Tabla 3 se sintetizan las principales estrategias de diferenciación para cada uno de los cuatro modelos de negocio estudiados.

#### Análisis Comparativo de los Modelos de Negocio

Desde fines de los años 90, las estrategias de diferenciación han adquirido una gran importancia en las empresas inmersas en la agroindustria de la carne de bovino, que a pesar de los más de 60 años de existencia del primer rastro de Tipo Inspección Federal en México (ANETIF, 2014), se había considerado como un commodity, porque los consumidores valoraban poco la diferencia del producto proveniente de un rastro municipal contra los productos de un rastro TIF, este último por sus costos de gestión presentaba precios más elevados para el consumidor.

Fue a principios del presente siglo que se empezó a destacar entre los consumidores la importancia de contar con sistemas de gestión que garanticen las buenas prácticas de manejo, sacrificio humanitario, procesos higiénicos e inocuos, que son supervisados y certificados por terceras empresas, que dan credibilidad a las empacadoras y confianza a los consumidores. Estos procesos adquirieron valor por ser diferentes a los procesos de engorda donde se emplean diversas sustancias no deseables, tales como antibióticos, probióticos, enzimas, antimicrobianos, modificadores del sistema inmunitario, modificadores metabólicos o agentes anabolizantes, que incluyen a los "beta- agonistas" como el clenbuterol y la ractopamina, mismas que mejoran la conversión alimenticia del ganado pero que pueden provocar intoxicaciones en animales y en seres humanos. Al respecto el gobierno mexicano ha legislado para prohibir el uso de esas sustancias, y los rastros del Tipo Inspección Federal que certifican la aplicación de esta normativa, se han convertido en una primera estrategia de diferenciación para la carne fresca. Llama la atención que en el caso del modelo de carne artesanal, la carne puede proceder de rastros municipales o de carne importada, de tal manera que esta certificación parece ser irrelevante para los consumidores de cecina.

A pesar de que muchos productores primarios de México se han resistido al empleo de sistemas de clasificación de calidad de la carne, estos son otra fuente importante de diferenciación que repercute en los precios pagados al productor. Incluso el modelo de negocio de carne Wagyu tiene su propio sistema de clasificación, debido a que el sistema americano de clasificación utilizado por los rastros TIF, para el ganado convencional; resulta ser insuficiente para la alta calidad que distingue a la carne procedente de ganado Wagyu.

Tabla 3: Caracterización de Cuatro Modelos de Negocio de la Red de Valor Bovinos Carne Mexicana, en la Que Se Destacan las Principales Estrategias de Diferenciación

Estrategia de diferenciación	Modelo de carne artesanal (cecina de Yecapixtla)	Modelo de carne para exportación y mercado nacional con sello TIF	Modelo de carne kosher con sello TIF (carne certificada por el protocolo judío)	Modelo de carne Wagyu con sello TIF (carne producida y clasificada bajo el protocolo japonés),
Segmento de mercado objetivo	Clientes de clase media y baja, que acuden a mercados o restaurantes populares	Exportación de los cortes de mayor calidad y clientes de clase media que acuden a supermercados	Comunidad Judía, y clientes de clase alta y media alta que acuden a supermercados	Clientes selectos del grupo restaurantero y consumidores de clase alta y media alta
Calidad genética del ganado empleado	Totalmente heterogénea	Tipo de ganado comercial encastado con <i>Bos indicus</i> , y razas europeas, garantiza buenos rendimientos comerciales	Tipo de ganado comercial encastado con <i>Bos indicus</i> y razas europeas, garantiza buenos rendimientos comerciales	Raza Wagyu proveniente de Japón, determinante en el marmoleo, veteadado y terneza de la carne
Edad al sacrificio	Mayor a 30 meses, busca aprovechar los bajos precios	Máximo 20 meses, busca eficientar el proceso de ceba	Máximo 20 meses, busca eficientar el proceso de ceba	Máximo 30 meses, pero no menos de 28, busca el máximo marmoleo
Sistema de clasificación de calidad	Carente de sistema de clasificación de calidad	Sistema americano de clasificación de calidad, diferencia productos para mercado nacional y para exportación con base en marmoleo y edad de sacrificio	Sistema americano de clasificación de calidad, diferencia productos con base en marmoleo y edad de sacrificio	Sistema japonés de clasificación de calidad, basado en seis factores: marmoleo, veteadado, color de grasa, color del musculo, firmeza y genética
Integración de procesos	Totalmente fragmentado	A partir de la ceba, sacrificio, empacado, congelado y distribución a centros comerciales y mercado internacional, mediante la exportación busca captar un mayor porcentaje de valor agregado	A partir de la ceba, sacrificio, empacado, congelado, distribución a la comunidad judía, y centros comerciales; mediante la certificación kosher busca captar un mayor porcentaje de valor agregado	Desde la cría del becerro hasta la distribución que garantiza trazabilidad, con outsourcing en el proceso de sacrificio, empacado y congelado; también permite captar la mayor parte del valor agregado
Servicios adicionales que el cliente valora		Etiqueta con sello TIF	Permite la supervisión del proceso por un Rabino, información en etiqueta, con sello TIF	Capacitación a personal de restaurantes para promocionar el producto, información en etiqueta, con sello TIF
Proceso de ceba	No estandarizado	Confinamiento, basado en granos, que busca marmoleo, grasa blanca, terneza y jugosidad, no se permite el uso de beta-agonistas	Confinamiento, basado en granos, que busca marmoleo, grasa blanca, terneza y jugosidad, no se permite el uso de beta-agonistas	Confinamiento bajo el protocolo japonés, basado en granos, que busca marmoleo, veteadado, grasa blanca, color del musculo, terneza y jugosidad, no se permiten hormonas, antibióticos o beta-agonistas en el proceso
Sistema de sacrificio y procesamiento	Generalmente en rastros municipales, proceso de elaboración tradicional al aire libre y secado al sol, aplica sal como método de conservación, busca el sabor y gusto popular	Sistema TIF que garantiza inocuidad, empacado al alto vacío y congelamiento (Blast Freezer)	Sistema TIF que garantiza inocuidad, empacado al alto vacío y congelamiento tipo ráfaga (Blast Freezer)	Sistema TIF que garantiza inocuidad, empacado al alto vacío y congelamiento tipo ráfaga (Blast Freezer)
Valor de mercado por Kg de carne fresca	Precio del Kg de cecina= 183%	Corte de Mayor precio (calidad Premium, exportación)= 357% Corte de menor precio (calidad Select, mercado nacional)= 100%	Corte de Mayor Precio (calidad Premium)= 459% Corte de menor precio (calidad Choice)= 155%	Corte de mayor precio (calidad Premium)= 1833% Corte de menor precio (calidad Cross)= 306%
Método para asignación de precios	Asignación genérica de precio	Diferenciación por tipo de cortes y calidad	Diferenciación por tipo de cortes y calidad	Diferenciación por tipo de cortes y calidad

*Nota: para estimar el valor de mercado se tomó el precio del kilogramo de bistec calidad Select, ofertado al consumidor, en un supermercado de la Ciudad de México, el cual fue de Mx \$ 98.00=100%, en el caso del modelo convencional con sello TIF, el corte de mayor precio fue tomado el precio por mayoreo para exportación. Fuente: elaboración propia.*

Por otro lado, debe resaltarse que el modelo de carne artesanal, por ser un producto de gran tradición popular, se asemeja más a un commodity que no se ajusta a la diferenciación por sistema de calidad, no obstante que es diferente del bistec que los consumidores pueden comprar en el mercado. En términos de

mercadeo, el proceso para la elaboración de cecina más que obedecer a estrategias de diferenciación, es propiamente un proceso de transformación artesanal y por tanto no estandarizado, de la materia prima para obtener un producto terminado; en esta misma categoría se pueden incluir productos como la carne enchilada y la arrachera marinada, que provienen de cortes primarios poco apreciados por el consumidor, y que por tanto se someten a procesos de transformación en los que se les agrega valor para convertirlos en productos diferentes.

El segmento de mercado al que están dirigidos los diferentes modelos de negocio analizados, es otra estrategia de diferenciación, así la carne artesanal o cecina de Yecapixtla está orientada a consumidores de clase media y baja que acuden a los mercados populares, mientras que el modelo de carne para exportación y mercado nacional con sello TIF está dirigido a consumidores de clase media que compran en supermercados, el modelo kosher tiene orientación precisa a la comunidad judía y a consumidores de clase media alta y alta que acuden a supermercados, y finalmente el modelo Wagyu tiene orientación al grupo restaurantero más selecto de México, y consumidores de clase media alta, y alta.

Con respecto a la calidad genética empleada en los animales procesados, en el modelo de carne artesanal no existe estrategia de diferenciación, mientras que los animales sacrificados en los modelos de: carne para exportación y mercado nacional con sello TIF, y carne kosher se privilegian los animales de tipo comercial de razas europeas encastadas con *Bos indicus*. En el caso del modelo Wagyu, la diferenciación genética es sumamente importante, dado que se requiere estrictamente ganado de esa raza específica.

Relativo a la edad de sacrificio de los bovinos, en el llamado modelo de carne artesanal no existen restricciones, mientras que en los modelos de carne para exportación y mercado nacional con sello TIF, y carne kosher con sello TIF; se privilegian animales jóvenes, no mayores a 20 meses de edad. No obstante, en el modelo de negocio Wagyu, la edad recomendada en México para el sacrificio es entre los 28 y 30 meses de edad para lograr un mejor marmoleo y veteados de la carne.

La integración de procesos en la cadena de suministro es una estrategia importante de diferenciación, debido a que en la medida en que se logra un negocio más integrado, mayor es la captura de valor económico para la empresa. El modelo de negocio de carne artesanal es el que presenta una mayor fragmentación de la cadena de suministro, en la que se identifican como actores importantes: los productores primarios, los acopiadores, los cebadores, los introductores, los tablajeros y los distribuidores. En contraste el modelo Wagyu, por ser un producto de alto valor agregado, presenta una mayor integración de procesos en la cadena de suministro y sólo se subcontrata el sacrificio, empaquetado y congelado en el rastro TIF, pero la mayor parte del valor capturado es para la empresa productora, que también se encarga de la distribución y comercialización de su producto.

En cuanto a los servicios adicionales que el cliente valora, en el modelo de carne kosher con sello TIF, se permite el protocolo de sacrificio de los rabinos, y se informa de la calidad kosher a los clientes mediante una etiqueta en el empaque del producto. Este protocolo es prácticamente el que define la diferencia de los productos con calidad kosher, que solamente pueden ser los cortes del tren delantero del animal, en tal sentido, la categoría kosher en los productos cárnicos es propiamente un sub nicho de mercado, toda vez que existen otros cortes que se deben destinar a otros segmentos del mercado. En el modelo de carne Wagyu los servicios adicionales como la información al consumidor, y la capacitación de la fuerza de ventas para una mejor recomendación al cliente son sumamente importantes.

En el modelo de carne artesanal el proceso de ceba no es relevante como estrategia de diferenciación, mientras que en los modelos: carne para exportación y mercado nacional con sello TIF, y carne kosher, el confinamiento y la alimentación a base de granos, con la prohibición estricta de los beta-agonistas, son importantes para garantizar la calidad de la carne que demanda el mercado internacional, mientras que los consumidores domésticos encuentran en esta práctica una externalidad positiva. En el modelo Wagyu este

proceso es aún más estricto porque además de lo anterior, tampoco se permite el uso de antibióticos, hormonas, subproductos de origen animal y se procura al máximo el bienestar animal. En el modelo de carne artesanal, el precio se fija como un commodity debido a la ausencia de un sistema para la clasificación de su calidad. En cambio en los otros tres modelos de negocio, la diferenciación por calidad y tipo de corte son factores sumamente importantes para la asignación de precios. En cuanto al valor de mercado por kilogramo de carne fresca, llama la atención que la carne artesanal, por ser un producto con mayor grado de transformación y arraigo popular alcanza un precio superior en 1.8 veces al bistec de calidad Select, en el caso del modelo de carne para exportación y mercado nacional con sello TIF, éste puede alcanzar un sobreprecio hasta 3.5 veces al bistec; por su parte el modelo kosher alcanza un sobreprecio que va de 1.5 a 4.5 veces el precio del bistec de calidad Select; mientras que en el modelo Wagyu, el sobreprecio puede ser de 3 a 18 veces el precio del bistec Select.

Esta investigación cubre un período de tiempo relativamente corto (enero a diciembre de 2013), en el que se analizan las variables correspondientes al precio de mercado en los diferentes modelos de negocio, por lo tanto es recomendable profundizar en la investigación a través de análisis más largos de tiempo que permitan observar de manera más objetiva el comportamiento de los precios de la carne de bovino en México. De la misma manera, es conveniente profundizar en la investigación acerca de los atributos que definen la calidad de la carne en los diferentes modelos de negocio para poder establecer conclusiones más contundentes y objetivas.

## CONCLUSIONES

Con base en el objetivo de caracterizar y analizar cuatro modelos de negocio de carne bovina, a fin de identificar estrategias para aprovechar nichos de mercado que mejoren las oportunidades de negocio para los actores de esta red de valor, los cuatro estudios de caso analizados resultan ser sumamente relevantes para entender los aspectos que influyen en la propuesta de valor que las empresas ofrecen a los clientes en el mercado. Por un lado se encuentran los productos no estandarizados y elaborados de manera artesanal cuyo proceso de elaboración permite la venta de carne a un precio 1.8 veces superior al bistec convencional del mercado. Por otro lado se encuentran los productos que provienen de procesos estandarizados en cuanto al corte y empaquetado con sello TIF (estos ya representan 50 % de la carne producida en México), acorde a las exigencias del mercado internacional en el que alcanzan mejores precios que los domésticos, entre estos productos se puede incluir al sub nicho de a carne kosher, cuya característica está ligada a las exigencias de la comunidad judía, pero que por llevar esa etiqueta, alcanza un mejor precio (4.5 veces superior al bistec) en los supermercados; y por último la carne Wagyu, un producto altamente especializado para mercados y clientes selectos que exigen estándares superiores de calidad y que están dispuestos a pagar un precio que llega a ser hasta 18 veces superior al precio del bistec.

La complejidad de los mercados en el escenario global exige a las empresas de la red de valor bovinos carne, propuestas de valor cada vez más creativas y diferenciadas, que les permitan enfrentar con éxito a las ofertas competitivas de los grandes corporativos internacionales. De esta manera, las empresas que producen carne para exportación y para el mercado nacional, deben globalizar el comercio de las carcasas para vender los cortes mejor valorados por el mercado internacional, el cual tiene una mejor capacidad de pago que el mercado interno. A la vez, tienen que destinar al mercado interno aquellos cortes que son poco demandados en el mercado exterior, a precios muy competitivos para poder enfrentar a la competencia que representan las importaciones. Una opción más que tienen estas empresas para comercializar los cortes que son apreciados en menor medida por los consumidores, es la transformación de estos cortes en diferentes productos con valor agregado, tales como la cecina, carne enchilada o arrachera marinada.

Las estrategias de transformación de materias primas y de diferenciación en los modelos de negocio, son muy relevantes para la elección que hacen los clientes en el mercado, y para la captura de valor económico que realizan las empresas con la finalidad de generar utilidades. De esta manera, los nichos y sub nichos

de mercado permiten la venta de carne de bovino a precios diferenciados, acordes al poder adquisitivo del segmento del mercado vislumbrado como objetivo. Los nuevos modelos de negocio recurren constantemente a la innovación para mejorar su propuesta de valor y hacerla difícil de imitar, en la medida en que esto ocurra, con los nichos de mercado se incrementará la demanda y por lo tanto se generarán mayores oportunidades de crecimiento, éste es el caso del modelo de negocio de carne Wagyu, el cual tiene una importante demanda en el mercado interno y externo. En este sentido la empresa Rancho Las Luisas es pionera en el mercado mexicano y tiene frente a sí, una gran demanda por atender, de tal manera que deberá planear con mucha inteligencia sus estrategias de crecimiento.

Las evidencias encontradas en el presente estudio con respecto a las estrategias de diferenciación en los modelos de negocio de carne bovina, demuestran que la oportunidad de crecimiento de las empresas radica en su creatividad, su capacidad de innovación y su habilidad para conquistar nichos y sub nichos de mercado. Resulta muy conveniente profundizar en la investigación y construcción de modelos de negocio que sean más equitativos en la captura de valor para los actores de esta red, y que estimulen el crecimiento del productor primario que abastece de becerros a las empresas finalizadoras, toda vez que la proveeduría de becerros tiende a convertirse en un obstáculo de crecimiento de esta red de valor.

## REFERENCIAS

- AMEG. (2014). Estadísticas de la Asociación Mexicana de Engordadores de Ganado. Retrieved from <http://www.ameg.org.mx/estadisticas/nacional/>
- ANETIF. (2013). Asociación Nacional de Establecimientos TIF A. C. Retrieved from <http://anetif.org/mexicostates>
- Aranda, O. G., García Ortiz, J. C., Monzon Armenta, J. M., Hernández Garay, A., & C, O. navarro G. (2009). Importancia de la producción de carne de res en México. *Extensión Al Campo*, 8–22.
- Belk, K. E. (2012). Beef carcass classification & its impact on marketing strategies. In AMEG (Ed.), *Congreso internacional de la carnee la carne*. México.
- Cano, V. J. (2010). “sukarne” estrategias de una empresa mexicana. *Inter@cción, Revista Digital de Negocios de Posgrado*. Retrieved from <http://io.uvmnet.edu/revistadin/app7articuloDyn.aspx?id=795#top>
- Carnes\_Papaloapan. (2014). Frigorífico - Carnes Papaloapan | Carnes Papaloapan. Retrieved March 22, 2014, from <http://papaloapan.com.mx/frigorifico/>
- COMECARNE. (2013). Compendio estadístico 2013 de la industria cárnica mexicana. Retrieved from <http://infocarne.comecarne.org/compendio/visualizar?comp=5>
- Cortés, M. (2011). SuKarne, crece a pasos agigantados, este producto es 100% sinaloense. *El Universal*. México.
- Díaz\_De\_Salas, S. A., Mendoza, Martínez V. M., & Porras, M. C. M. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón Y Palabra*, (75). Retrieved from [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)
- Eisenhardt, K. M. (1999). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. doi:192.100.165.217
- FAO. (2012). Trends in the livestock sector, 198–213.

- Farouk, M. M. (2013). Advances in the industrial production of halal and kosher red meat. *Meat Science*. doi:10.1016/j.meatsci.2013.04.028
- Favoro, K., & Kleiner, A. (2013). The thought leader interview : Cynthia Montgomery. *Strategy Business*. Retrieved from <http://www.strategy-business.com/media/file/00163-Thought-Leader-Cynthia-Montgomery.pdf>
- Geretailindetail.com. (2011). Sukarne, principal proveedor de autoservicios en México recibe reconocimiento. Retrieved from <http://geretailindetail.com/noticias-de-retail/2011/10/25/Sukarne-principal-proveedor-de-autoservicios-en-Mexico-recibe-reconocimiento/>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Propósito estratégico. *Harvard Business Review*, 10–25.
- Harrington, R. J., & K., T. A. (2008). Transformar la estrategia cliente por cliente. *Harvard Business Review*, marzo.
- Havinga, T. (2010). Regulating halal and kosher foods: different arrangements between state, industry and religious actors. *Erasmus Law Review*, 3, 241–255. Retrieved from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1815253](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1815253)
- Huerta, N. (2013). Desempeña la US Meat Export Federation un papel preponderante en la promoción del consumo de carne roja de EEUU., 16–24.
- INEGI. (2013). Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Retrieved from <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/>
- ITESM. (2012). *El estudio de casos como técnica didáctica. las estrategias y técnicas didácticas en el rediseño* (pp. 1–26). Retrieved from <http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/inf-doc/estrategias/>
- Jiménez, F. cCmino. (2000). *Informe sobre requisito kosher para Tel Aviv* (pp. 1–22). Tel Aviv.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, December, 57–68. doi:10.1111/j.0955-6419.2005.00347.x
- Kelli, T. (2002). Haga suya la audacia de innovar. *Istma*, 20–23.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). La estrategia del oceano azul. *Harvard Business Review*, 1–9.
- Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z. 80 concepts every manager needs to know*. (I. John Wiley & Sons, Ed.) (pp. 1–157).
- Lone\_Mountain\_Cattle\_Co. (2014). News release studies show Wagyu beef is healthy red meat option. Retrieved March 01, 2014, from [http://www.lonemountaincattle.com/pdf/news/Newa\\_HealthyWagyu060408.pdf](http://www.lonemountaincattle.com/pdf/news/Newa_HealthyWagyu060408.pdf)
- Lunt, D. K., Riley, R. R., & Smith, S. B. (1993). Growth and carcass characteristics of Angus and American Wagyu steers. *Meat Science*, 34(3), 327–34. doi:10.1016/0309-1740(93)90081-R
- Massa, L., Zott, C., & Amit, R. (2010). *The business model: theoretical roots, recent developments, and future research* (Vol. 3). Navarra.

- Montgomery, C. A. (2008). Putting leadership back into strategy. *Harvard Business Review*, 86, 54–60, 134. doi:10.1097/NAQ.0b013e3181ff38bc
- Montgomery, C. A., Thomas, A. R., & Kamath, R. (1984). Divestiture, market valuation, and strategy. *Academy of Management Journal*. doi:10.2307/255881
- Muñoz, R. M., & Benítez, J. G. Frigorífico y Empacadora del Papaloapan, S. A. de C. V. (2003).
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (2005). *Coo –petencia*. (Grupo editorial Norma, Ed.). Bogotá Colombia.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. (Newcomlab, Ed.) (pp. 14–56).
- Oyama, K. (2011). Genetic variability of Wagyu cattle estimated by statistical approaches. *Animal Science Journal = Nihon Chikusan Gakkaiho*, 82, 367–373. doi:10.1111/j.1740-0929.2011.00895.x
- Pérez, S., & Massoni, R. A. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. (Ariel, Ed.) (pp. XIX–XXI). Barcelona.
- Porter, M. E. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. (Desusto, Ed.) (1a ed.). Buenos Aires.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia?
- Regenstein, J. M., Chaudry, M. M., & Regenstein, C. E. (2003). Kosher and halal in the biotechnology era. *Science*.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio : El eslabón perdido en la dirección estratégica.
- Sánchez, R. G., Gómez, M. R., Avalos, F. L., Iruegas, E. L., & Rossete, D. J. (1999). *Oportunidades de desarrollo de la industria de la carne de bovino en México*. *Boletín Informativo* (pp. 1–90).
- Sekiguchi, T., & Ayala, M. (1999). *Logística: estrategia extrema para ganar valor*. Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*. doi:10.1016/j.bushor.2004.10.014
- SIAP-SAGARPA. (2013a). *Directorio estatal y nacional de centros de sacrificio tipo inspección federal, municipal y privado*.
- SIAP-SAGARPA. (2013b). Servicio de Información Agrolimentaria y Pesquera. Retrieved from [www.siap.gob.mx](http://www.siap.gob.mx)
- Sithyphone, K., Yabe, M., Horita, H., Hayashi, K., Fumita, T., Shiotsuka, Y., ... Gotoh, T. (2011). Comparison of feeding systems: feed cost, palatability and environmental impact among hay-fattened beef, consistent grass-only-fed beef and conventional marbled beef in Wagyu (Japanese Black cattle). *Animal Science Journal = Nihon Chikusan Gakkaiho*, 82(2), 352–9. doi:10.1111/j.1740-0929.2010.00836.x
- Suther, S. (2008). Marbling: good for you. *Angus Journal*, 174–176. Retrieved from [http://www.angusjournal.com/ArticlePDF/CAB Marbling 10\\_08 AJ.pdf](http://www.angusjournal.com/ArticlePDF/CAB%20Marbling%2010_08%20AJ.pdf)

UEDA, Y., Watanabe, A., Higuchi, M., Shingu H., Kushibiki, S., & Shinoda, M. (2007). Effects of intramuscular fat deposition on the beef traits of Japanese Black steers (Wagyu). *Animal Science Journal*, 78(2), 189–194. doi:10.1111/j.1740-0929.2007.00424.x

USMEF. (2013). Total U. S. beef exports 2003-2012. Retrieved from <http://www.usmef.org/>

Wu, X., & Zhang, W. (2009). Business model innovation in China: from a value network perspective.

US- China business cooperation in the 21st century: oportunities and challenges for enterprenures". In I. University (Ed.), . Indianapolis and Bloomington.

Zinn, S. A. (2011). From the Editor-Animal Frontiers: Future prospects for the beef industry. *Animal Frontiers*, 1(2), 1–3. doi:10.2527/af.2011-0020

## RECONOCIMIENTOS

A la Licenciada María Eugenia Torresarpi, Directora de Ventas de Rancho Las Luisas, por su amable disposición para compartir su información y experiencia.

A la familia Muñoz Vázquez de Yecapixtla, Morelos México, por compartir su legado.

## BIOGRAFÍA

Miguel Ángel Vargas\_Del\_Ángel es Ingeniero Agrónomo Zootecnista, Universidad Autónoma Chapingo, México. Ambien graduado de: The LASPAU Seminar: The Strategic Use of Information Telecommunication Technologies for Latin American Leaders, by Jonh F. Kennedy School of Government from Harvard University, USA. Maestro en Administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Especialidad en Alta Dirección de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa. Candidato a Doctor en Problemas Económico Agroindustriales por el Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial. Desarrolla las líneas de investigación en: Modelos de Negocio, Estrategias de Liderazgo y Redes Empresariales. Se le puede contactar en los siguientes correos electrónicos: [mavargas@ciestaam.edu.mx](mailto:mavargas@ciestaam.edu.mx), y [miguelvargas70@yahoo.com.mx](mailto:miguelvargas70@yahoo.com.mx)

Manrrubio Muñoz Rodríguez es Ingeniero Agrónomo Especialista en Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo, México. Doctor en Problemas Económico Agroindustriales, CIESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo, México. Desarrolla las siguientes líneas de investigación: Ciencia, Sociedad, Tecnología e Innovación del Sector Rural; Diseño y Evaluación de Políticas Públicas para el Desarrollo Rural. Se le puede contactar en el correo electrónico: [manrrubio@ciestaam.edu.mx](mailto:manrrubio@ciestaam.edu.mx)

Vinicio Horacio Santoyo Cortés es Ingeniero Agrónomo Especialista en Industrias Agrícolas. Universidad Autónoma Chapingo, México. Maestro en Ciencias en Economía Agrícola. Colegio de Postgraduados. Doctor en Geografía Agrícola. Universidad de Aix-Marsella II. Desarrolla las siguiente líneas de investigación: Análisis de Sistemas Agroindustriales, Redes de Valor y Modelos de Negocio; Ciencia, Sociedad, Tecnología e Innovación en el Sector Rural. Se le puede contactar en el correo electrónico: [hsantoyo@ciestaam.edu.mx](mailto:hsantoyo@ciestaam.edu.mx)

## **LA PERTINENCIA DE LOS PROGRAMAS ACREDITADOS DE LICENCIATURA DESDE LA PERCEPCIÓN DEL ALUMNO**

Leonel Rosiles López, Universidad Autónoma de Baja California  
Cruz Elda Macías Terán, Universidad Autónoma de Baja California  
Santiago Pérez Alcalá, Universidad Autónoma de Baja California  
Julio Cesar León Prieto, Universidad Autónoma de Baja California

### **RESUMEN**

*Esta investigación analiza la pertinencia de los programas académicos de licenciatura, desde la percepción de los alumnos del último semestre de las diferentes licenciaturas que oferta la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Autónoma de Baja California. Las Instituciones de Educación Superior en México, realizan grandes esfuerzos para acreditar sus programas. Obtener la acreditación les sirve para lograr el reconocimiento como institución educativa de calidad ante la sociedad. Sin embargo, es necesario saber si la acreditación tiene un beneficio real para los alumnos, durante el tiempo en que cursan sus estudios. El propósito de este estudio es conocer si desde la percepción del alumno, el programa acreditado le ha sido de utilidad para encontrar y desempeñar un empleo de manera competitiva, si conoce los beneficios de la acreditación, si considera que el programa acreditado le proporciona conocimientos actualizados, si lo percibe como un programa de calidad, cuyo contenido le ofrece ventajas competitivas. El presente estudio es descriptivo documental, se elaboró un instrumento de medición con 18 preguntas, la muestra consistió en 209 alumnos, la información obtenida se procesó con programas estadísticos, los resultados obtenidos permiten conocer la percepción de los alumnos sobre la competitividad de los programas acreditados.*

**PALABRAS CLAVES:** Pertinencia, Programas Académicos, Acreditación, Percepción

## **THE RELEVANCE OF PROGRAMS ACCREDITED BACHELOR'S DEGREE FROM THE PERCEPTION OF THE STUDENT**

### **ABSTRACT**

*This research analyzes the relevance of academic degree programmers, from the perception of students in the last semester of the different degrees that offer the Faculty of Administrative Sciences of the autonomous University of Baja California. The institutions of higher education in Mexico, made great efforts to accredit their programs. Accreditation serves to achieve recognition as a quality educational institution in society. However, it is necessary to know if accreditation is a real benefit to the students, during the time in which their studying. The purpose of this study is to know if from the perception of the student, accredited program has been useful to find and play a job competitively, if you know the benefits of accreditation, if it perceives it as a quality program, which offers you competitive advantages. This study is descriptive documentary, was an instrument of measurement with 18 questions, sample consisted of 209 students, the information obtained was processed with statistical programs the results allow to study the perceptions of students on the competitiveness of the accredited programs.*

**JEL:** M14

**KEYWORDS:** Relevance, Academic Programs, Accreditation, Perception

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años la educación en el mundo ha tenido que evolucionar de manera vertiginosa, a la par con los cambios tecnológicos, la globalización de la economía, los tratados internacionales mercantiles, la producción a escala y el desarrollo de las tecnologías de información. Los cambios anteriores han obligado a los países a redoblar esfuerzos y destinar mayores recursos en apoyo a sus sistemas educativos, a fin de proporcionar a su población conocimientos actualizados, que les permita desarrollar de manera adecuada sus actividades en los diferentes sectores de su economía. Las instituciones de educación superior de cada país realizan grandes esfuerzos por mantener actualizados sus programas educativos, con el propósito de que su población reciba educación de mayor calidad, para que adquieran más y mejores conocimientos, los cuales les permita ser más productivos y tener una mejor y mayor participación en el desarrollo económico, social y cultural de su país.

Al respecto, en la conferencia mundial sobre la educación superior de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1989) se consideró que existirá a corto plazo una gran demanda de educación superior en forma diversificada, además tomaron mayor conciencia sobre la importancia fundamental de este tipo de educación, para el desarrollo social y económico de cada país. En esta conferencia se reconoció que cada vez se requieren mayores conocimientos, mejor preparación y nuevas competencias, para aprovechar las oportunidades que traen consigo los nuevos avances tecnológicos. Coinciden en que los programas educativos requieren ser acreditados por organismos competentes, regulados por el estado como centros de enseñanza superior.

Entre los desafíos considerados un reto a los que enfrenta la educación se pueden mencionar: dificultades de financiamiento, condiciones e igualdad de acceso a los estudios, docentes mejor capacitados, formación con base en competencias, mejorar la calidad de la enseñanza, fomentar la investigación, asegurar la pertinencia de los planes de estudio, ampliar las posibilidades de empleo de los egresados y lograr una mejor vinculación con los diversos sectores tanto a nivel nacional como internacional. Por todo lo anterior la educación superior debe transformarse y renovarse de manera permanente conforme a los nuevos retos y demandas de la sociedad. En esta conferencia mundial sobre la educación superior, se establece en el artículo primero de las Misiones y Funciones de la Educación Superior, la necesidad de orientar y evaluar la pertinencia de los programas educativos a largo plazo, considerando las necesidades de la sociedad y la capacidad de las instituciones educativas para dar respuesta a esas necesidades. Para realizar la evaluación anterior deberán considerarse normas éticas, imparcialidad, y capacidad crítica, mayor vinculación con los problemas de la sociedad y las fuentes de trabajo. Lo anterior tiene como objetivo facilitar el acceso a una educación amplia, especializada e interdisciplinaria, centrada en competencias y aptitudes que preparen a los individuos para desempeñarse en diversas áreas. En el mismo documento en su artículo 11, se establece la evaluación de la calidad de la enseñanza superior, tomando en consideración...

*Sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario. Una autoevaluación interna y un examen externo realizados con transparencia por expertos independientes, en lo posible especializados en lo internacional, son esenciales para la mejora de la calidad.*

América Latina no ha sido ajena a los importantes cambios sociales y económicos que ha vivido la economía global, como respuesta a lo anterior los países se han organizado en bloques económicos y han firmado también tratados internacionales para facilitar el intercambio mercantil, educativo, cultural y social. En consecuencia sus sistemas educativos han sido modificados, de acuerdo a sus capacidades y necesidades

en los diferentes niveles académicos, para estar acordes a las necesidades de la población y a su vez, lograr la pertinencia entre los programas académicos y las demandas de los sectores productivos.

Por su parte y de acuerdo con lo anterior, las autoridades mexicanas también han realizado grandes cambios y adecuaciones en su sistema educativo nacional, en todos sus niveles y de acuerdo a sus necesidades. De esta manera, para las Instituciones de Educación Superior (IDE) en México, ha sido todo un reto lograr la pertinencia de sus programas académicos. Por una parte, los diferentes sectores económicos esperan satisfacer sus demandas y necesidades a través de la participación de alumnos y egresados de los mencionados programas. Por otro lado, los alumnos que cursan los últimos años de su carrera profesional, buscan incorporarse de manera activa a la economía del país, dentro del área de su profesión. En este sentido, las universidades y los sectores económicos y sociales, necesitan establecer planes de vinculación que permitan elaborar los programas académicos considerando las actividades y necesidades de la sociedad en su conjunto, así como la inserción y participación de alumnos y egresados en el desarrollo de los diferentes sectores de la economía del país.

Aunado a lo anterior, las instituciones educativas en México deben atender los criterios, políticas, parámetros y recomendaciones, que sobre educación superior establecen organismos nacionales e internacionales, sólo de esta manera podrán asegurar la calidad y pertinencia de sus programas académicos. Las universidades, con base en lineamientos nacionales e internacionales sobre educación superior, podrán establecer modelos de acción y control que les permita asegurar la calidad de sus programas, a través de la autoevaluación permanente, con la finalidad de lograr su reconocimiento y obtener la acreditación de sus programas académicos.

Cuando un programa académico solicita su acreditación y de la revisión hecha por organismos externos oficiales, se deriva que cumple con los parámetros previamente establecidos para tal efecto, el programa logra su reconocimiento ante la sociedad como programa de calidad. Por otra parte, la institución educativa además del reconocimiento por contar con un programa acreditado, tendrá como beneficio, la disponibilidad de recursos financieros otorgados por la Secretaría de Educación Pública (SEP), en apoyo al programa acreditado. De esta manera las instituciones de educación superior buscan la acreditación de sus programas educativos, así como los recursos financieros que otorga el estado para apoyo del programa acreditado. Por consiguiente, si la finalidad de la educación superior es formar profesionistas bien preparados, la finalidad de la institución educativa que cuenta con sus programas educativos acreditados, deberá ser formar profesionistas con reconocimiento académico ante la sociedad, con amplios conocimientos, habilidades y destrezas.

Sin embargo, fuera del discurso oficial, del reconocimiento a los programas y la obtención de recursos monetarios, es necesario saber si en realidad el alumno se ve beneficiado con el proceso de acreditación a que son sometidas las instituciones de educación superior. Es necesario conocer de manera directa del alumno si este considera que: ¿La acreditación de los programas educativos repercute en la calidad de la educación?, y más aún, ¿El alumno considera que la acreditación es de utilidad para él?, por consiguiente, ¿Considera que tiene beneficios directos al cursar y aprobar un programa acreditado? Se necesita conocer la opinión de los alumnos que cursan esos programas, la información obtenida de ellos será de utilidad para saber si las dependencias y organismos oficiales, las universidades y los programas y procesos de acreditación, realmente son de utilidad y cumplen con su objetivo; finalmente, es el alumno la persona adecuada para calificar el grado de calidad de la educación que recibe.

Por tanto, en este trabajo de investigación se tiene como objetivo, conocer si desde la percepción del alumno, el programa acreditado le ha sido de utilidad para encontrar y desempeñar un empleo de manera competitiva, si conoce los beneficios de la acreditación, si considera que el programa acreditado le proporciona conocimientos actualizados, si lo percibe como un programa de calidad, cuyo contenido le ofrece ventajas competitivas. Resulta igual de importante conocer si el alumno considera que este tipo de

programas le han brindado conocimientos suficientes y desarrollado las habilidades adecuadas para establecer su propia empresa, si el empresario en reconocimiento a los programas académicos acreditados le da preferencia al momento de buscar empleo.

Esta investigación inicia con la presentación de las tendencias actuales de la educación en el mundo, en virtud de los cambios que ha vivido la humanidad en las últimas décadas, se dan a conocer las medidas adoptadas en el seno de organismos internacionales, quienes establecen una serie de procesos y requerimientos para otorgar el reconocimiento de calidad a través de la acreditación a los programas educativos que cumplan los requerimientos establecidos. Se presenta el objetivo de investigación a través del cual se pretende conocer, si desde la percepción del alumno, la acreditación de los programas académicos les ha representado una ventaja competitiva al momento de buscar y desempeñar un empleo.

En la revisión literaria se dan a conocer aspectos de la acreditación, la importancia de ésta para la educación en México, sus antecedentes y la opinión de diversos autores sobre los beneficios que este proceso tiene para las Instituciones de Educación Superior que logran el reconocimiento de sus programas. En el apartado de metodología se identifica la presente investigación, se da a conocer la técnica de estudio, la población y muestra determinada, así como el método para procesar la información y la interpretación de los datos. En el área de resultados, se hace una descripción de las diferentes opiniones de los entrevistados, cuantificadas en porcentajes para una mejor comprensión y facilitar su comparación. Las opiniones se presentan concentradas en una tabla que relaciona respuestas y porcentajes. Se elaboran conclusiones con base en los resultados obtenidos, mismos que reflejan de manera objetiva la percepción de los alumnos con respecto de la pertinencia de los programas acreditados de licenciatura. Por último, se presentan limitaciones al estudio y recomendaciones para futuras investigaciones.

## REVISIÓN LITERARIA

El proceso de acreditación comprende cumplir de manera satisfactoria con una serie de indicadores: organización, parámetros, criterios de calidad, procesos de enseñanza, infraestructura, planes de estudio, planta docente, eficiencia terminal, entre otros, mismos que son revisados y en su caso aprobados por un organismo oficial en su carácter de acreditador académico. Sin duda la educación superior es de gran importancia para el desarrollo de cualquier país, por consiguiente, en México, asegurar su calidad es una preocupación y obligación tanto de la SEP como de todas las instituciones de educación superior públicas y privadas, encargadas de la preparación y desarrollo de profesionistas competentes en el país. De esta manera, la SEP a través de organismos específicos, se encarga de la revisión y acreditación de los programas educativos. En México, el Consejo Para la Acreditación de la Educación Superior, A.C. (COPAES), es el órgano que se encarga de revisar que los programas educativos cumplan de manera satisfactoria, con determinados parámetros y criterios de calidad y pertinencia social, para ser acreditados.

Este organismo relaciona en (junio, 2014), su portal de internet como beneficiarios de la acreditación al gobierno federal y estatal, a las instituciones educativas, a las autoridades gubernamentales del área educativa, a los alumnos, a los padres de familia, a los docentes, a los egresados y finalmente a los empleadores. De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo Institucional (PNDI), durante el periodo 2007-2012, las Instituciones de Educación Superior en México, consideran la acreditación como prioridad de desarrollo para el país, además se establece por la Secretaría de Educación Pública como política educativa, incluir metas claras y concretas, cuya práctica es un instrumento fundamental para analizar la calidad y pertinencia de los programas educativos, además de convertirse de manera indirecta en un instrumento de rendición de cuentas en los diferentes niveles educativos.

Por su parte en México la evaluación de los programas educativos, de acuerdo con Rueda (2012), tiene sus antecedentes en la década de los setenta y ochenta, en ese periodo el Sistema Educativo Mexicano tuvo una gran demanda y tuvo la necesidad de estimular y apoyar las instituciones educativas, sin garantizar la

calidad de los programas educativo que ofrecía. En la década de los noventa surgen cuestionamientos sobre la calidad y la eficiencia en la educación a nivel nacional, en respuesta se establecen políticas que favorecen la evaluación como recurso que mejore la calidad de la educación, de las instituciones y docentes. De esta manera, según Rueda (2012) entre 1989-1994 se institucionaliza la evaluación en todos los niveles educativos incluyendo la educación superior, con la finalidad de incidir en la calidad, eficiencia, cobertura e innovación educativa. En el mismo sentido, entre 1989 y 2000 aparecen diversas instancias de evaluación en el sistema educativo, se dan a conocer condiciones y procesos que fomenten la cultura de la evaluación en favor de la calidad educativa. Es así como en 1991 se crean los primeros Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), más tarde en el año 2000 es formado el (COPAES), cuya finalidad es regular a los organismos acreditadores en México.

Según información presentada por Piñera (2006), para el año de 2004 la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), contaba con 39 programas educativos acreditados, siendo reconocida como una Institución de Educación Superior que encabeza este proceso junto con otras siete universidades públicas del país. Al 31 de enero de 2014 de acuerdo con las últimas cifras publicadas por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES, 2014), la UABC cuenta con 71 programas acreditados, sigue situada junto con otras cinco universidades en el país, como las instituciones con mayor número de programas académicos acreditados.

En el mismo sentido, en la opinión de Tünnermann (2006) al hablar sobre la “pertinencia” de la educación superior, el término hace referencia al papel que ésta desempeña en el ámbito social, con relación a lo que la sociedad espera de ella, la pertinencia se identifica con el “debe ser” de las universidades y el contenido y calidad de sus programas académicos, basados en los grandes objetivos institucionales, ligados a los nuevos retos y necesidades sociales, acordes al contexto actual. Tünnermann comenta que la pertinencia debe centrar el contenido y procesos de enseñanza en el alumno, quien recibe el conocimiento conforme a lo que se enseña y cómo se enseña. La pertinencia debe ser el eje piloto o cabeza de educación y no quedar simplemente como reconocimiento o corona.

Por su parte Rosario, Marúm, Vargas, Arroyo y González (2006), comentan la necesidad que tienen las IES de acreditar sus programas educativos, de mantener una visión abierta al cambio y la innovación, en busca permanente de la calidad de la educación, a través de la aplicación de estrategias de mejora de calidad, que permitan su participación continua en la acreditación de sus programas, tanto a nivel nacional como internacional. Una vez adquirida la acreditación, las IES obtendrán mayor prestigio, demanda y obtención de recursos para realizar sus funciones sustantivas de docencia, investigación, cultura y servicios. En los últimos años la evaluación de programas educativos se ha institucionalizado, se establece la política educativa que vincula la acreditación de programas educativos de las instituciones públicas con la asignación extraordinaria de recursos por parte de la Secretaría de Educación Pública, en apoyo a cada programa acreditado. En la opinión de García, Maldonado y Vázquez (2013), la acreditación tiene como beneficio directo para los alumnos que cursan este tipo de programas, la obtención de becas mensuales de apoyo económico por un monto determinado y por periodos que pueden ser hasta de dos años, así como becas para realizar estancias académicas en otras universidades del país o del extranjero. Otro de los beneficios que mencionan los autores es el reconocimiento de los egresados como excelentes profesionistas, por quienes los empleadores tienen preferencia para contratar.

Por otra parte, un beneficio de la acreditación de estudios universitarios en otros países para los alumnos, específicamente en los Estados Unidos de América, de acuerdo con Korniejczuk (2003), consiste en que los estándares de acreditación de los programas académicos, están ligados a los requerimientos y contenido del examen profesional de quienes pretenden obtener un título para el desarrollo de su profesión. El estado se encarga de regular que los exámenes sean realizados por egresados de una universidad acreditada que otorgue título profesional. Como puede observarse, la política institucional (SEP, 2007-2012), apuesta por la acreditación de los programas académicos como una medida para lograr y conservar la calidad de los

misimos. En el mismo sentido las Instituciones de Educación Superior, anhelan la acreditación como una forma de obtener reconocimiento ante la sociedad y recursos monetarios para mejorar la operación del programa acreditado.

Por otra parte autores como Rosario y cols. (2006) destacan de manera breve algunos beneficios que obtienen las IES por sus programas acreditados

## METODOLOGÍA

La presente investigación es de corte cuantitativo de tipo descriptivo documental, transversal, en la cual se buscó obtener el porcentaje de las opiniones de alumnos, que consideran que la acreditación de programas académicos representa una ventaja competitiva para ellos. Esta investigación se realizó a través de la aplicación de la técnica documental y de campo. Se consultaron datos del PNDI, así como de diferentes autores que abordan el tema de la acreditación académica. Durante los meses de octubre y noviembre de 2013 se aplicaron encuestas en la investigación de campo. La población de estudio estuvo conformada por 455 alumnos, quienes cursaban el último semestre en las diferentes carreras de la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA), de la UABC, Mexicali. Para determinar la muestra de población aplicable a esta investigación se consideró el número de programas académicos que se ofertan en la facultad, así como la cantidad de alumnos por programa (Tabla, 1), la finalidad fue tener una participación proporcional al número de estudiantes que contiene a esa fecha cada programa, misma que se muestra en la forma siguiente:

Tabla 1: Composición de la Muestra de Investigación

No. Alumnos	Licenciatura
63	Lic. en Administración
57	Lic. en Contaduría
46	Lic. en Mercadotecnia
15	Lic. en Negocios Internacionales
13	Lic. en Gestión turística
15	Lic. en Informática
209	Participantes

*Esta tabla muestra los alumnos de octavo semestre de las diferentes licenciaturas que se ofertan en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California, los cuales integran la muestra de población para esta investigación, el número de alumnos fue obtenido de manera proporcional al total de alumnos que cursan el último semestre de cada carrera.*

La muestra determinada fue de 209 alumnos. Se aplicó un instrumento de 18 preguntas previamente elaborado, para recabar y medir la información de los participantes. En esta investigación se consideraron solo alumnos del último semestre de las diferentes carreras que se ofertan en la FCA, la razón de lo anterior se debió a que estos alumnos son los de mayor permanencia en la facultad y en el transcurso de su carrera tuvieron la oportunidad de conocer y aprovechar en su caso los beneficios de estudiar un programa académico acreditado. Para los 18 indicadores que analizan la variable dependiente las opciones de respuesta fueron las siguientes:

Totalmente de acuerdo=TTDA

De acuerdo=DAC

Regular=REG

Muy poco=MPO

Nada=NADA

La información obtenida fue procesada a través del programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences*, se aplicó estadística descriptiva para analizar la información y obtener resultados que permitieran elaborar conclusiones y recomendaciones.

## RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de esta investigación, la cual tuvo como objetivo conocer si desde la percepción del alumno, el programa acreditado le ha sido de utilidad para encontrar y desempeñar un empleo de manera competitiva, si conoce los beneficios de la acreditación, si considera que el programa acreditado le proporciona conocimientos actualizados, si lo percibe como un programa de calidad, cuyo contenido le ofrece ventajas competitivas, mismo que ha sido alcanzado dentro de los tiempos establecidos. Como resultado de la revisión documental de esta investigación, se puede decir que los diferentes autores que abordan el tema de la acreditación de la educación superior en este estudio, lo analizan desde una perspectiva institucional, a partir del objetivo principal para las universidades, que es ser reconocida por la sociedad como una institución educativa que ofrece programas de calidad, además de obtener apoyo financiero. Otros autores en su análisis, hacen mención a algunos beneficios a que tiene acceso el alumno cuando estudia un programa acreditado. Sin embargo, ninguno de ellos analiza el tema desde la perspectiva del alumno.

La información obtenida en la investigación de campo se tabuló a fin de poder conocer las opiniones de los encuestados. Se obtuvieron porcentajes de cada uno de los indicadores. Los datos anteriores fueron concentrados (Tabla, 2) con la finalidad de facilitar su descripción, mejorar su interpretación y su comparación entre sí. En la dimensión calidad de conocimientos (Tabla, 2), al preguntar a los alumnos en el indicador 1 si conocían los beneficios de estudiar un programa acreditado, un 75% de los alumnos contestó no conocerlos, un 12% dijo que los conocía de manera regular y sólo el 13 % dijo que si los conocía; se les preguntó si consideraban que el programa les desarrollaba capacidades para trabajar de manera individual y en equipo, un 72% consideró que no les desarrolla capacidades, un 14% dijo que se las desarrolla en forma regular, sólo un 4% estuvo de acuerdo en que sí les desarrolla estas habilidades, no hubo alumnos que estuvieran totalmente de acuerdo en que el programa les desarrolle este tipo de habilidades; al preguntarles a los alumnos si el programa les da seguridad para buscar empleo en su área profesional, un 73% contestó que no se sienten seguros para buscar empleo, otro 33% contestó que su seguridad es regular, un 5% estuvo de acuerdo en sentirse seguros, no hubo alumnos que se sintieran totalmente seguros para buscar un empleo; se preguntó a los alumnos si el programa les enseña conocimientos actualizados para desempeñar un trabajo, el 71% consideró que no cuentan con conocimientos actualizados, un 26% coincidió que sus conocimientos están actualizados en un nivel regular, sólo un 4% estuvo de acuerdo en que están actualizados, no hubo alumnos totalmente de acuerdo en que sus conocimiento estuvieran actualizados; al preguntarles si el programa los prepara para ser un profesionista competitivo, el 73% manifestó no estar preparados para ser competitivos, un 18% dijo que su preparación es regular para ser competitivo, un 4% estuvo de acuerdo en estar preparados para ser competitivos, no hubo alumnos que se sintieran totalmente de acuerdo en estar preparados para ser competitivos.

En la dimensión calidad del programa (Tabla, 2), se preguntó al alumno si consideraba que el contenido académico del programa estaba en función de las necesidades de los sectores económicos, el 70% de ellos consideró que el contenido no correspondía a esas necesidades, un 24% contestó que el contenido correspondía en forma regular, un 6% estuvo de acuerdo en que sí correspondía, no hubo alumnos que estuvieran totalmente de acuerdo en que el programa correspondiera a esas necesidades; al preguntar a los alumnos si el programa les desarrolla habilidades para manejar programas de cómputo actuales, el 61% consideró que no desarrollaron habilidades para el manejo de estos programas, el 24% consideró que las desarrolló de manera regular, un 10% estuvo de acuerdo en haberlas desarrollado y el 4% estuvo totalmente de acuerdo en que sí se desarrollan; al preguntárseles si el programa les desarrolla habilidades para ser competitivos en el empleo, un 67% manifestó no haberlas desarrollado, un 28% coincidió en haberlas desarrollado en forma regular, un 5% estuvo de acuerdo en que sí las desarrolló, no hubo alumnos que estuvieran totalmente de acuerdo en haberlas desarrollado; el programa prepara para administrar cualquier empresa, el 65% manifestó no estar preparado para administrar cualquier tipo de empresa, un 28% dijo que

su preparación es regular, un 5% estuvo de acuerdo en que sí están preparados, un 2% manifestó estar totalmente en estar preparados; se preguntó al alumno si el programa les enseña a servir con profesionalismo a la sociedad, un 30% manifestó no haber recibido esta enseñanza, un 48% dijo haberla recibido muy poco, un 18% coincidió en que esta enseñanza fue regular, un 3% estuvo de acuerdo en que sí la recibió y sólo el 1% estuvo totalmente de acuerdo en haberla recibido; al preguntárseles si el programa les inculca a conducirse con ética profesional, un 46% dijo que este valor no les fue inculcado, un 42% coincidió en que les fue inculcado muy poco, para un 9% les fue inculcado en forma regular, un 2% estuvo de acuerdo en que sí les fue inculcado, sólo el 1% estuvo totalmente de acuerdo en haber recibido esta formación.

En la dimensión ventajas competitivas (Tabla, 2), se preguntó a los alumnos si el programa que estudian los recomienda para obtener empleo, el 67% coincidió en que no son recomendados, un 23% dijo que el programa los recomienda en forma regular, un 9% estuvo de acuerdo en que sí son recomendados, sólo un 1% estuvo totalmente de acuerdo en ser recomendados; al preguntarles si el programa académico cuenta con vinculación adecuada con el sector productivo, para un 67% no existe vinculación, un 27% dijo que la vinculación es regular, un 5% estuvo de acuerdo en que sí existe, el 1% restante estuvo totalmente en la existencia de la vinculación, se preguntó a los alumnos si el programa les brinda oportunidades de empleo a través de las prácticas profesionales, un 77% de ellos consideran que no les brinda oportunidades, un 20% dijo que las brinda en forma regular, un 3% estuvo de acuerdo en la existencia de oportunidades de empleo, no hubo alumnos que estuvieran totalmente de acuerdo en que el programa las brindara; al preguntarles si el programa les proporciona experiencia profesional a través de las prácticas profesionales, un 72% coincidió en que no les proporciona experiencia, un 22%

manifestó que la experiencia proporcionada es regular, un 6% estuvo de acuerdo en que sí les es proporcionada, no hubo alumnos que estuvieran totalmente de acuerdo en obtener experiencia por este medio; se preguntó a los alumnos si el programa les asegura un puesto preferente en la empresa, un 60% coincidió en que no se les asegura un puesto preferente, un 27% manifestó que se les asegura en forma regular, un 8% estuvo de acuerdo en que sí se les asegura, el 5% restante estuvo totalmente de acuerdo en que sí les es asegurado; al preguntarles si el programa les proporciona bases para desarrollarse como empresario, un 67% dijo que no han recibido esas bases, un 21% coincide en que las han recibido en forma regular, un 11% estuvo de acuerdo en haberlas recibido, el restante 1% estuvo totalmente de acuerdo en que sí le fueron proporcionadas; al preguntarles si el programa los prepara para ser un profesionalista emprendedor, el 75% manifestó que no ha recibido esa preparación, un 17% dijo que la preparación recibida para ser emprendedor es regular, un 7% estuvo de acuerdo en que sí recibió esa preparación, sólo el 1% estuvo totalmente de acuerdo en que si son preparados como emprendedores.

Tabla 2: Percepción de Alumnos Respecto de la Pertinencia de los Programas Acreditados de Licenciatura, En Cuanto A Conocimientos Recibidos, Calidad del Programa, y Ventajas Competitivas Que Ofrece.

Variable	Dimensión	Indicadores	Opciones de respuesta				
			% TTDA	% DAC	% REG	% MPO	% NADA
La pertinencia de los programas acreditados de licenciatura desde la percepción del alumno	Pertinencia de los Conocimientos	Conozco los beneficios de estudiar un programa acreditado.	4	9	12	33	42
		El programa acreditado desarrolla habilidades para trabajar de manera individual o en equipo.	0	4	14	35	47
		El programa acreditado da seguridad para buscar empleo en tu área profesional.	0	5	23	40	33
		El programa acreditado enseña conocimientos actualizados para desempeñar un trabajo.	0	4	26	40	31
		El programa acreditado prepara para ser un profesionista competitivo.	1	7	18	44	30
	Calidad del programa	El programa acreditado elabora su contenido académico en función de las necesidades de los sectores económicos.	0	6	24	46	24
		El programa acreditado desarrolla habilidades para manejar programas de cómputo actuales.	4	10	24	38	23
		El programa acreditado desarrolla habilidades para ser competitivo en el empleo.	0	5	28	42	25
		El programa acreditado prepara para administrar cualquier empresa.	2	5	28	43	22
		El programa acreditado enseña a servir con profesionalismo a la sociedad.	1	3	18	48	30
		El programa acreditado inculca a conducirse con ética profesional.	1	2	9	42	46
		El programa acreditado recomienda al estudiante para obtener un empleo.	1	9	23	44	23
		El programa acreditado cuenta con vinculación adecuada con el sector productivo.	1	5	27	46	21
		El programa acreditado brinda oportunidades de empleo a través de las prácticas profesionales.	0	3	20	43	34
		El programa acreditado proporciona experiencia profesional a través de las prácticas profesionales.	0	6	22	38	34
Ventajas Competitivas	El programa acreditado asegura un puesto preferente en la empresa.	5	8	27	39	21	
	El programa acreditado proporciona bases para desarrollarte como empresario.	1	11	21	40	27	
	El programa acreditado prepara para ser un profesionista emprendedor.	1	7	17	43	32	

La presente tabla muestra la relación entre la variable dependiente de esta investigación, con sus dimensiones e indicadores. Como puede observarse, la dimensión conocimientos adquiridos se analiza a través de cinco indicadores, la dimensión calidad del programa es analizada por medio de seis y la variable ventajas competitivas se compone para su análisis de siete más. Cada uno de los indicadores muestra las opiniones recibidas de los 209 encuestados, información que permite alcanzar el objetivo de esta investigación.

## CONCLUSIONES

Una vez terminada la presente investigación y analizados sus resultados se considera que el objetivo planteado “conocer si desde la percepción del alumno, el programa acreditado le ha sido de utilidad para encontrar y desempeñar un empleo de manera competitiva, si conoce los beneficios de la acreditación, si considera que el programa acreditado le proporciona conocimientos actualizados, si lo percibe como un programa de calidad, cuyo contenido le ofrece ventajas competitivas”, fue alcanzado. Del análisis hecho a las opiniones de los diferentes autores sobre los beneficios de la acreditación de la educación superior, se encontró que Rueda (2012), considera la evaluación y acreditación como una ventaja para lograr la calidad y eficiencia; por su parte Rosario y Cols. (2006), la consideran como una forma a través de la cual, las IES adquieren prestigio y reconocimiento ante la sociedad, además de recursos financieros en apoyo a sus programas acreditados; cabe resaltar que son García y Cols. (2006), quienes incluyen a los alumnos en el tema de la acreditación, al comentar que uno de los beneficios que tienen es la obtención de becas mensuales de apoyo económico, o bien para hacer estancias en otras universidades del país o del extranjero; por su parte Tünnermann (2006), considera que la pertinencia académica debe centrar el contenido y procesos de enseñanza en el alumno, expone que la pertinencia debe ser el eje piloto o cabeza de educación y no quedar simplemente como reconocimiento o corona; por otro lado, Korniejczuk (2003) comenta que en otros países

los estándares de acreditación, están ligados al contenido del examen profesional de quienes pretenden obtener su título y a la vez es el estado quien regula que los exámenes sean realizados por egresados de una universidad acreditada.

Como puede verse los autores anteriores abordaron el tema de la acreditación, considerando los objetivos que persiguen sobre ésta, los organismos internacionales que regulan la educación, las dependencias de gobierno de cada país, los organismos oficiales autorizados por las dependencias o Secretarías de Educación de cada país y por último las IES que luchan por obtenerla. De igual forma mencionan algunos beneficios que éstas tendrán al recibir el reconocimiento, y solo Tünnermann y Korniejczuk hacen referencia al alumno como parte importante de la acreditación.

Sin embargo, ninguno de los autores mencionados realizó sus comentarios con información de campo obtenida en forma directa del alumno, con base en la percepción de éste, respecto de la pertinencia de los programas acreditados de licenciatura, con relación a los conocimientos adquiridos, a la actualización de su contenido, las ventajas competitivas y habilidades recibidas para establecer su propia empresa, o en su caso, si existe preferencia hacia él por parte del empresario al buscar empleo. Variables que se investigaron y analizaron en este estudio.

Para alcanzar el objetivo de esta investigación, se aplicó una metodología de corte cuantitativo, por medio de la cual se conoció, que en el análisis de la dimensión: calidad de conocimientos, el 75% de los alumnos dijo desconocer o conocer muy poco los beneficios de estudiar un programa acreditado, que el 82% más manifestó no haber desarrollado habilidades o haberlas desarrollado muy poco para trabajar, que otro 73% dijo no tener seguridad o tener muy poca para buscar empleo en su área, que el 71% dijo que sus conocimientos no están actualizados o lo están muy poco para desempeñar un trabajo, además que un 74% dijo no estar preparado o estarlo muy poco para desempeñarse como profesionista competitivo. Con base en lo anterior, se puede concluir que desde la percepción de los alumnos, aunque los programas estén acreditados, no son pertinentes, pues los conocimientos recibidos no son adecuados al no crearles habilidades, darles seguridad de lo que saben, enseñarles conocimientos actualizados y prepararlos como profesionistas competitivos.

En el análisis de la dimensión: calidad del programa, el 70% de los alumnos opinó que el contenido del programa no está o está muy poco desarrollado en función de las necesidades sociales, otro 61% dijo que no les desarrolla o les desarrolla muy poco habilidades para manejar programas de cómputo actuales, otro 67% dijo que no les desarrolla habilidades o les desarrolla muy poco para ser competitivos en un empleo, un 65% más dijo que no se les prepara o se les prepara muy poco para administrar cualquier empresa, según el 78% no se les enseña o se les enseña muy poco para servir con profesionalismo a la sociedad, de acuerdo con el 88% no se les inculca o se les inculca muy poco a conducirse con ética profesional. Con base en las percepciones de los alumnos se concluye que el programa académico acreditado no es de calidad, pues su contenido no está elaborado con base en las necesidades de los sectores académicos, no les desarrolla habilidades para el manejo de programas de cómputo actuales y para ser competitivos en el empleo, no les prepara para administrar cualquier empresa, no les enseña a servir con profesionalismo a la sociedad, ni a conducirse con ética profesional.

En el análisis de la dimensión: ventajas competitivas, el 67% de los alumnos considera que el programa no los recomienda o los recomienda muy poco para obtener empleo, además un 67% más dijo que no cuenta con o cuenta con muy poca vinculación adecuada con el sector productivo, según el 77% no les brinda o les brinda muy pocas oportunidades de empleo, un 72% coincidió en que no les proporciona o les proporciona muy poca experiencia profesional a través de sus programas, el 60% mencionó que no les asegura o les asegura muy poco un puesto preferente en la empresa, otro 67% dijo que no les proporciona o les proporciona muy pocas bases para desarrollarse como empresarios, según el 75% no los prepara o los prepara muy poco para ser un profesionista emprendedor.

De acuerdo con las percepciones anteriores de los alumnos, se puede concluir que el programa académico acreditado no es pertinente, pues no recomienda a sus estudiantes para obtener empleo, no cuenta con vinculación adecuada con el sector productivo, no brinda oportunidades de empleo, no proporciona experiencia a través de sus programas, no les asegura un puesto preferente en la empresa, no les proporciona bases para desarrollarse como empresarios y no los prepara para ser profesionistas emprendedores. Las percepciones anteriores manifestadas por los alumnos, ponen de manifiesto el gran reto que tiene por enfrente el gobierno de México en el área de educación superior. De acuerdo con el punto de vista de los autores de esta investigación, solo a través de una vinculación adecuada entre gobierno, universidades y sectores económicos se podrán dirigir los esfuerzos, para lograr la sinergia y hacer converger los objetivos particulares en uno común, que resulte de un plan de participación, ordenada y metódica para sumar los esfuerzos y voluntades de todo un país, en aras del progreso y beneficio de su sociedad en general. La presente investigación se limitó en su muestra de estudio, a los alumnos que cursaron (2013), el último semestre de las diferentes carreras que se ofertan en el FCA, sin embargo, debido a la importancia que tiene el proceso de acreditación en la actualidad, sería muy interesante ampliarlo a las diferentes facultades de la UABC y más aún, a las todas las universidades públicas del país, los resultados serían muy interesantes y dejarían a la vista el gran reto que en vinculación tiene el gobierno federal, entre las instituciones educativas y los diversos sectores económicos del país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consejo Para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES, 2014). La acreditación de un programa de educación superior. Beneficiarios de la acreditación. <http://www.copaes.org.mx/FINAL/inicio.php>

García, G. Maldonado, A. y Vázquez, C. (2013). La Acreditación de la Educación Superior en Iberoamérica. La gestión de la calidad de los programas educativos. Tensiones, desencuentros, conflictos y resultados. Nuevos valores y significados que se otorgan a la acreditación de los planes de estudio. Red de Académicos de Iberoamérica A.C., EUA.

Korniejczuk, V. (2003). La acreditación de la Educación Superior Presencial y a distancia en Estados Unidos y México. Ediciones de la Universidad de Murcia. Revista de Educación a Distancia, Núm. 7. Febrero, 2003. España.

Piñera, D. (2006). Los primeros cincuenta años de educación superior en Baja California, 1957-2007. Universidad Autónoma de Baja California. Editorial. Impreso, México, D.F.

Rosario, V., Marúm, E., Vargas, R., Arroyo, J., y Gonzáles, V. (2006). Acreditación y certificación de la educación superior: Experiencias, realidades y retos para las IES. Centro Universitario de Ciencias de la Salud. Guadalajara, México.

Rueda Beltrán, Mario. (2012). La Evaluación Educativa: Análisis de sus prácticas. Ediciones Díaz de Santos. México, D.F.

Tünnermann, C. (2006). Pertinencia y Calidad de la Educación Superior. Universidad Rafael Landívar. Lección inaugural. Guatemala.  
<http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/InformacionInstitucional/Autoevaluacion/SistemaUniversitarioExtension/PertinenciaCalidadEducacionSuperior-CarlosTunnermann.pdf>

## BIOGRAFÍA

Leonel Rosiles López es Contador Público egresado de la Escuela de Contabilidad y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) México en 1987, titulado en 1988; realizó estudios de

especialidad en fiscal terminados en 1996; obtuvo grado de Maestro en Contaduría en 2003; obtuvo grado de Doctor en Ciencias Administrativas en septiembre de 2011, por la UABC. Es Académico Certificado en Contaduría por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) y se desempeña actualmente como Profesor Investigador en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California. leonelrosilesl@uabc.edu.mx

Cruz Elda Macías Terán es Licenciada en Administración de Empresas egresada de la Escuela de Contabilidad y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) México en 1989, es Maestra en Docencia y Administración Educativa por la UABC desde 2004; es Doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo desde 2009. Es Doctora en Ciencias Administrativas por la UABC desde 2014. Es Académica Certificada en Administración por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) y se desempeña actualmente como Profesor Investigador en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California. cruz\_elda\_m@uabc.edu.mx

Santiago Pérez Alcalá, es Contador Público por la Escuela de Contabilidad y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de Baja California (UABC) en 1993; obtuvo diploma de Especialidad en Fiscal de la UABC en 2007; obtuvo el grado de Maestro en Contaduría en la UABC en 2008 y se desempeña como director de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC. santiago\_perez@uabc.edu.mx

Julio Cesar León Prieto es Profesor-Investigador de la UABC, Doctor en Derecho, Profesor con Perfil Promep vigente, Académico Certificado por ANFECA, miembro del Cuerpo Académico “Gestión económico-administrativa para la competitividad y desarrollo empresarial e institucional” de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC, miembro de la Red Nacional de Colaboración Económico-Administrativa UABC-UTEZ-UAZ registrada en PROMEP, miembro del Comité Arbitral Internacional de la Revista Latinoamericana de Investigaciones sobre Organización, Ambiente y Sociedad TEUKEN BIDIKAY de Colombia. jcleon@uabc.edu.mx

# EL MÉTODO DEL CASO Y LA ENSEÑANZA DEL MARKETING

Manuela Camacho Gómez, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## RESUMEN

*En el ambiente global el método del caso es fomentado, desarrollado, utilizado y en constante innovación, incluyendo el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como parte complementaria y de mayor interactividad para los estudiantes, ya que estimulan el progreso de las competencias de sus usuarios. Sin embargo, su uso y beneficios recaen principalmente en instituciones privadas, por lo que se estima preponderante para incentivar su uso en las universidades públicas con carreras administrativas. Con esta perspectiva se desarrolló una investigación con profesores de 11 universidades en Villahermosa, Tabasco, México; las cuales imparten la Licenciatura en Mercadotecnia, El objetivo del estudio fue analizar el uso, diseño y creación de una casoteca empresarial para apoyar con materiales didácticos a la Licenciatura en Mercadotecnia de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). El diseño de la investigación fue cualitativo con corte empírico, basado en el estudio de relación entre profesores con el método del caso, donde se emplearon técnicas de recolección de datos apropiadas al diseño del estudio. El análisis fue cualitativo con hallazgos significativos sobre el uso del método del caso por parte de los sujetos estudiados. Los principales resultados de la investigación denotan las ventajas que los profesores perciben con el uso del método del caso y afirman que definitivamente les ayuda en la formación y desarrollo de competencias directivas y gerenciales de sus estudiantes de marketing, ya que a través de éstos les pueden mostrar las situaciones reales de las empresas, conocer el contexto y la circunstancias actuales de la industria que corresponda. Además, los casos, según los informantes, permiten una mayor vinculación con el sector empresarial.*

**PALABRAS CLAVES:** Método del Caso, Marketing, Universidades Públicas Mexicanas

## THE CASE METHOD AND TEACHING MARKETING

### ABSTRACT

*In the global environment, the case method is promoted, developed, utilized and constant innovation, including the use of information technology and communication (ICT) as a complementary part and greater interactivity for students, stimulating the progress of skills of them. However, its use and benefits fall mainly in private institutions, so dominant is estimated to encourage its use at public universities with administrative careers. With this perspective it developed a research with professors of 11 universities in Villahermosa, Tabasco, Mexico; which impart a degree in Marketing. The aim of the study was to analyze the use, design and creation of a business casoteca with teaching materials to support the Bachelor of Marketing of the Academic Division of Economic and Administrative Sciences (DACEA) of the Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). The research design was qualitative with empirical nature, based on the study of relationship between teachers with the case method, where data collection techniques appropriate to the study design was used. The analysis was qualitative with significant findings on the use of the case method by study subjects. Main research results denote that teachers perceived advantages to the use of the case method and claim that definitely helps in the formation and development of management*

*and managerial skills of marketing students, because through them they can show real situations of enterprises, know the context and circumstances of the industry concerned.*

**JEL:** M3

**KEYWORDS:** Case Method, Marketing, Mexicans Public Universities

## INTRODUCCIÓN

Las tendencias en las políticas educativas a nivel internacional, indican un esmerado interés por el aprendizaje significativo de los educandos del nivel terciario, donde una prioridad es la formación de competencias directivas. En este contexto, la didáctica juega un papel determinante al orientar las formas de enseñanza y aprendizaje en carreras especializadas en negocios, como son: marketing y administración. Con estrategias de enseñanza como el método del caso, las instituciones proveen a los mercados laborales de egresados competentes y competitivos, capaces de interactuar con otros profesionistas emanantes del mundo global.

En este escenario, los profesores de caso juegan un papel preponderante. Existen diversas universidades que instan a sus docentes a utilizar, escribir y publicar casos, ya que lo aprecian como una estrategia didáctica relevante, actual, propicia y necesaria para la formación y desarrollo de competencias directivas de sus educandos. En México, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) creó en 1997 el Centro Virtual de Técnicas Didácticas donde se impulsa el conocimiento, uso y diseño de materiales que estimulen el fomento y desarrollo de competencias directivas en los estudiantes a través de cuatro estrategias: el método de casos (MC), el aprendizaje basado en problemas (ABP), el aprendizaje orientado a proyectos (AOP) y más reciente, el aprendizaje basado en investigación (ABI).

Si bien el método de caso es ampliamente conocido y recomendado para el desarrollo de competencias, sus beneficios solo parecen llegar a las universidades privadas, en tanto que las instituciones de educación superior (IES) públicas, aún no han aprovechado esta herramienta como alternativa a la enseñanza tradicional, que, en la mayoría de las situaciones, ya no es convergente con las necesidades de formación actuales. En cuanto a las acciones que llevan a cabo para estimular el uso de esta estrategia, destacan las de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) que ha realizado foros de discusión encaminados a la conformación de un modelo pedagógico que contemple el uso de casos en la enseñanza, tanto en universidades públicas como privadas, para ello convoca cada año a profesores y estudiantes a que participen con casos de enseñanza, los cuales son sometidos a arbitraje para su potencial publicación. Asimismo, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), está privilegiando el método y estimulando la escritura de los mismos, a través de la Facultad de Contaduría y Administración, la que a partir de 2012, lleva a cabo anualmente el Concurso Internacional de Casos para la Enseñanza, relativo a las áreas de administración, contaduría e informática. Sin duda, estas acciones fortifican la escritura y uso del caso.

Las investigaciones sobre el conocimiento, uso y dominio del método del caso en las IES públicas son escasas, por eso se estima que la investigación que se realizó con profesores de 11 universidades de Tabasco, México; sienta un precedente en la Región. El estudio más relacionado al que aquí se presenta, es el de Martínez, Espinosa y Balmori (2009), respecto al método de casos como estrategia para el desarrollo de habilidades en investigación en el alumno de posgrado, cuya población objetivo fueron estudiantes de la Maestría en Terapia Familiar de la Universidad Autónoma del Noreste (UANE). Los principales hallazgos les permitieron apreciar la diferencia en el aprendizaje de estudiantes de posgrado; con y sin el uso del método del caso. Los resultados muestran que los estudiantes que fueron conducidos a través de casos, confirieron sentido y significado a su aprendizaje, el método ayudó a los alumnos en los aspectos cognitivos, afectivos y emocionales, reafirmando el autoconcepto y autoconfianza. En la preparación individual el

alumno buscó información la analizó y tomó decisiones, se preparó para compartirla y argumentar su posición. En el trabajo de grupo pequeño, clarificaron y comprendieron la situación del caso, hicieron relaciones conceptuales, enseñaron a otros compañeros y realizaron sinergia de grupo para logra un mejor análisis y toma de decisiones. Aplicar el método del caso les dejó ver a estos investigadores que hasta el alumno más tímido expone su posición y la argumenta con suficiencia.

En las universidades públicas, la enseñanza está basada en las clases magistrales y en el dominio de conocimientos del profesor. La alternativa es el uso didáctico de casos como un proceso pedagógico activo en lugar del proceso pasivo que resulta de las explicaciones en clase, con esta técnica, los estudiantes aprenden a través del análisis y actividades que realizan, esto implica que aprender haciendo provee un mayor y duradero aprendizaje. El método es más eficaz en grupos poco numerosos (Naumes y Naumes, 2006). En Tabasco las IES (públicas y privadas) que imparten la Licenciatura en Mercadotecnia, no utilizan el método de caso y tampoco disponen de materiales propios que pudieran coadyuvar al desarrollo de habilidades directivas y gerenciales de los estudiantes de esa carrera.

El no contar con ellos, conduce a que cuando aisladamente se usa esta técnica didáctica, los casos provengan de experiencia de empresas de otros países o bien de aquellos elaborados por otras instituciones o los disponibles en los libros de texto. No obstante, al acudir a casos externos, se corre el riesgo de que éstos probablemente no estén actualizados, que se encuentren en un contexto cultural ajeno, o que se trate de situaciones que no se vinculen directamente con los objetivos de las materias de la licenciatura. Bajo estas condiciones, el estudio de casos puede ser contraproducente o bien, tener una subutilización (Camacho, García Muñoz y Guzmán, 2012). Por lo tanto, la investigación se justifica por las exigencias internacionales en el proceso de enseñanza aprendizaje en el nivel terciario, por las tendencias y resultados de las escuelas de negocios al tener egresados altamente competitivos. Asimismo, por las bondades del método y por la urgente necesidad de fomentar su uso en las carreras administrativas de las universidades públicas de México, en este caso en las LEM que se imparten en Tabasco. En lo subsecuente, el artículo incluye secciones que se encuentran organizadas como sigue: revisión literaria, metodología, resultados, conclusiones, referencias bibliográficas y anexos.

## REVISIÓN DE LITERATURA

La literatura sobre el método de casos como estrategia de enseñanza, se enfoca hacia los momentos del caso: la elección, la planeación de la clase, el trabajo en aula y la escritura, en cada fase el papel del profesor de casos es determinante, según sus habilidades, será la complejidad en el uso o generación de tal estrategia didáctica, ya que debe reconocer que los casos están hechos para el aprendizaje autodirigido y que su participación se reduce a un acompañamiento calculado. Por lo tanto, la elección y aplicación de casos demanda al menos cuatro competencias de los profesores o facilitadores: planeación, liderazgo, motivación y comunicación. De tal manera que el diseño de las sesiones de aprendizaje con el método de casos, son más fructíferas cuando los estudiantes están interesados en los retos que les presenta el caso, ya que el método les da la libertad de actuar o decidir como si fueran el directivo, mucho más cuando está asociado a una experiencia emocional.

En consecuencia, es responsabilidad de los profesores o facilitadores elegir y asignar los casos que se trabajan en aula, guiar a los estudiantes en la preparación de los mismos y estar disponibles para aclarar dudas. Previo a la clase, realizan un análisis exhaustivo y diseñan una clase estratégica para ellos mismos, lo que incluye: decidir los objetivos de la sesión, apertura de la discusión, a quién llamar para abrir la discusión -anticipándose a una aportación clara y sintetizada-; decidir la naturaleza de las preguntas que se realizarán en asuntos cruciales, cuando los estudiantes no hayan comprendido o identificado los asuntos de los que se trate; considerar su participación en los momentos de discusión y disponer la forma en que cerrará la discusión de los grupos en pequeño (Asopa y Beye, 1997). El uso de los casos requiere de competencias especializadas por parte de los profesores y una preparación anticipada de los usuarios, con miras al máximo

aprovechamiento de sus ventajas didácticas. Si bien los casos no transmiten conocimiento, sí representan una herramienta apropiada para la aplicación o puesta en práctica de conocimientos previos, relacionados con el tema que se aborda en la narrativa correspondiente. (Camacho, 2011). Trabajar con casos en el aula, es una alternativa de enseñanza que involucra el auto-aprendizaje y el desarrollo de competencias del estudiante o del usuario de los mismos. El caso desencadena un proceso de pensamiento, de análisis, de solución de problemas o inclusive de evaluación y juicio. Bajo este supuesto, el proceso ayuda a formar en los estudiantes una capacidad de enfrentar situaciones nuevas con criterios propios, pues la responsabilidad del profesor va más allá de transmitir unos conocimientos: se trata de que los estudiantes aprendan a pensar por su cuenta. Aunque los casos son la estrategia metodológica por excelencia en las escuelas de negocios, también tienen importancia en las áreas de derecho, de psicología y educación; pero podría funcionar en otras disciplinas como la sociología, literatura, filosofía, urbanismo y medicina (Ogliastri, 1999).

Según CASEM (s/f) el desarrollo de habilidades con el método del caso, fortalece el análisis y pensamiento crítico, toma de decisiones, juicio entre diferentes cursos de acción, asumir posturas e inferencias, presentar puntos de vista, escuchar y comprender a otros, relacionar teoría con práctica. Por lo tanto, cuando se piensa en el método del caso, se estimula la voluntad de aprender y facilitar las exploraciones tanto como la experiencia. Los casos debieran ser diseñados para facilitar el desarrollo de habilidades en la mayor medida posible. Por su parte, Díaz Barriga (2005) consiente que el método de casos privilegia una interacción muy fuerte entre el profesor y los alumnos, debido a que los estudiantes construyen o descubren elementos que coadyuvan a incrementar sus conocimientos con la guía de un especialista que puede ser el profesor o un facilitador que ayude a la interacción entre todos los actores. Desde esta percepción el método de casos intensifica emociones, considera el currículum promueve pensamientos de alto nivel, permite un encuadre en marcos teóricos pertinentes, reta al aprendiz, plantea asuntos reales y relevantes, permite identificación empática y genera controversias.

Para Bohrer and Linsky (2002), los propósitos de un caso en clases es adquirir un pensamiento crítico, proveer al estudiante de responsabilidades para su aprendizaje, transferir información, conceptos y técnicas, desarrollar comandos de todo el material, enlazar aprendizaje afectivo y cognitivo, desarrollar habilidades de colaboración y enseñar a cuestionarse bajo un esquema de aprendizaje autoadquirido. La literatura sugiere que la fortaleza del método de casos se encuentra en la participación activa de los estudiantes, ya que ellos determinan la relevancia de los hechos, los analizan, y delimitan conclusiones sobre las causas del problema y las acciones que deben tomar. Es decir, lo más significativo del método es que permite el establecimiento de algunas situaciones y diversas y complejas soluciones, cada una con diferentes implicaciones y acciones. El método es inductivo y experimental. El caso también genera habilidades y tolerancia para enfrentar problemas ambiguos y complejos y fomentar la habilidad para tomar decisiones a tiempo y tomar acciones efectivas a pesar de la información incompleta, problemas confusos y consecuencias inciertas. De tal manera que la discusión grupal que se genera con los casos involucra sentimientos, aprendizaje y desarrollo de habilidades para asumir responsabilidades y colaboración con otros, así como la formación de actitudes y valores. Esto ocurre porque se analizan situaciones de la vida real; de tal manera que las competencias se lograrán en la medida de que los estudiantes se ejercitan en el uso del método (Bohrer, 2002, Golich *et al*, 2000).

Otras competencias que se adquieren con el método del caso son comunicación: escritura, discurso, escucha y redacción; también se desarrollan la capacidad de análisis, síntesis, resolución de problemas, interpretación, evaluación, y dominio de otras áreas del conocimiento complementarias como matemáticas, uso de computadoras, análisis estadístico, habilidades de aprendizaje, uso de recursos e investigación y adquisición de información (Golich *et al*, 2000). Para que el método se optimice y evidencie sus beneficios, se requiere de buenos casos, los cuales tienen vínculo directo con el currículum, ilustran factores típicos a través de problemas, reflejan un marco teórico, ponen buenos principios disciplinarios y revelan complejidades. Además, cuentan con calidad de la narrativa que atrapa al lector, están escritos al nivel del

aprendiz. Los casos también intensifican emociones en el alumno y generan dilemas y controversias dado que no hay solución única (Wassermann, 1999 y Golich, *et al*, 2000).

En lo que respecta a la escritura de casos, se hace necesario asumir condiciones especiales para su desarrollo, lo cual recae en las capacidades del escritor de casos, quien a su vez debe ser un investigador. Es decir, se exige un auténtico trinomio de profesor-investigador-escritor, cuyos productos serán definidos por sus propios estilos. Para escribir un caso no sólo se debe tener en cuenta una metodología que conduzca la narrativa, sino también otros criterios que tienen que ver con el propio interés personal del escritor y por supuesto el alcance de los objetivos pedagógicos que se esperan alcanzar con la aplicación de casos. Los hallazgos derivados de la investigación de campo y de fuentes secundarias, permiten al profesor estructurar un compendio de datos clave, que mediante un análisis e identificación de las áreas funcionales o sobre alguna situación organizacional, pueda guiarse para describir, según sea su estilo, un caso de enseñanza (Camacho, 2011; 2013). En consecuencia, la escritura de casos requiere de especialistas con dotes de investigación y de narrativa, según sea el tipo de caso, la metodología será menos o más exigida. Cuando los casos son más complejos, los autores requieren de información adicional para proveer al lector de una mejor comprensión del contexto donde ocurre la situación o la decisión. En estos casos los actores principales de la situación adquieren mayor relevancia para el lector (Naumes y Naumes, 2006).

## MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se realizó en el periodo 2011-2013 con financiamiento del Programa de Fortalecimiento de Investigación de Cuerpos Académicos (PFICA). El método de investigación utilizado fue predominantemente cualitativo a través de estudios de caso para la indagación del fenómeno, de tal manera que, el diseño de la fue cualitativo con corte empírico, basado en el estudio de relación entre profesores con el método del caso. De acuerdo con Yin (1993), la investigación fue a través del estudio de caso múltiple, donde se usaron varios casos a la vez (11 universidades) para describir la realidad de lo estudiado en forma global (método del caso). No obstante la confiabilidad del instrumento fue obtenida mediante el coeficiente alfa de Cronbach donde el resultado fue de 0.819, con lo cual se estimó un nivel óptimo para aplicar los instrumentos.

El objetivo de la investigación fue analizar el uso, diseño y creación de una casoteca empresarial para apoyar con materiales didácticos a la Licenciatura en Mercadotecnia de la DACEA UJAT, por lo que se estimó que la población objetivo fueran Profesores de la Licenciatura en Marketing o afines, correspondientes a 11 universidades públicas y privadas del Estado de Tabasco. Estos docentes suelen distinguirse por la practicidad con la que se conducen en sus cursos, que, usualmente requieren de elementos creativos para el estudiantado. Bajo estas perspectivas, se asumió que estos profesionistas conocían y aplicaban, o bien, estarían interesados en el método del caso. La información se recabó con técnicas de investigación documental y de campo. Para el trabajo de fuentes primarias, se diseñó un instrumento para profesores, considerando la información clave que provendría de cada informante clave, tomando en cuenta al menos 4 dimensiones, el uso del caso, el dominio de la técnica por parte del profesor de casos, materia en la que se utiliza y utilidad del caso para la formación de competencias directivas y gerenciales. La determinación de la muestra de la población de profesores (Ver Tabla 1), se llevó a cabo mediante un muestreo aleatorio estratificado, considerando los siguientes parámetros:

$N = 182$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(182)}{(1.82 - 1)(0.05)^2 + (0.5)(0.5)(1.96)^2} = \frac{174.7928}{1.4129} = 123.71 \quad (1)$$

$n = 24$

$$\frac{n}{N} = \frac{124}{182} = 0.6813$$

Para el caso de la UPCH, la muestra total es de cero debido a que la universidad no accedió a brindar información de sus docentes, por lo que no se pudo calcular la muestra para ésta población. Por su parte la UD no se encontraba activa durante el periodo de investigación, por lo que no se pudo entrevistar a los seis profesores estimados en la muestra total del estudio. El propósito del instrumento que se diseñó (ver Tabla 2), fue conocer si el profesorado incluye desde su planeación didáctica el método del caso, además de indagar sobre la percepción que tiene la muestra estudiada sobre los beneficios de utilización de casos en estudiantes de la carrera de marketing o afin y saber, el punto de vista de los profesores acerca de los cursos o asignaturas donde es más propicio el método de enseñanza en estudio.

Tabla 1: Tamaño de Muestra de Profesores Por Universidad

1	UM	5*(0.6813)	= 3
2	UAG	6*(0.6813)	= 4
3	UNID	9*(0.6813)	= 20
4	UTM	18*(0.6813)	= 13
5	UD	9*(0.6813)	= 6
6	IEU	12*(0.6813)	= 8
7	UMMA	4*(0.6813)	= 3
8	US	28*(0.6813)	= 19
9	UJAT	56*(0.6813)	= 38
10	UVM	15*(0.6813)	= 10
11	UPCH	-----	=0
	TOTAL		124

Número de profesores por universidad, determinada por la muestra estadística para ser entrevistados. Fuente: elaboración propia.

Tabla 2: Preguntas del Instrumento Aplicado a Profesores de la Carrera de Marketing

Pregunta	Posibles Respuestas
1.- ¿Dentro de la planeación didáctica de sus materias incluye la utilización del método de casos?	Si ( ) No ( )
2. El tipo de casos prácticos que utiliza en clases es:	1. Mini Casos (De 1 a 4 hojas) 2. Casos en Extenso (más de 4 hojas) 3. Ambos
3.- Las fuentes que utiliza para adquirir los casos prácticos que aplica en clases son:	1. Libros de texto 2. Revistas 3. Bases de datos con casos 4. Otros (especificar)
4.- Considero que la aplicación de casos prácticos permite un análisis comparativo del sector donde participa la empresa.	1. Definitivamente sí 2. Posiblemente sí 3. Indeciso 4. Probablemente no 5. Definitivamente no
5.- Los casos permiten un mayor conocimiento sobre las mejores prácticas empresariales y la forma en que operan las áreas funcionales de la empresa.	1. Definitivamente sí 2. Posiblemente sí 3. Indeciso 4. Probablemente no 5. Definitivamente no
6.- La aplicación de casos prácticos permiten el fortalecimiento o desarrollo de las competencias directivas y gerenciales de los estudiantes.	1. Definitivamente sí 2. Posiblemente sí 3. Indeciso 4. Probablemente no 5. Definitivamente no
7.- Los casos prácticos permiten que el estudiante tome decisiones respecto a la formas de resolución de una problemática empresarial.	1. Definitivamente sí 2. Posiblemente sí 3. Indeciso 4. Probablemente no 5. Definitivamente no
8.- Las características que considero que debe cumplir un profesor que aplica casos prácticos son los siguientes (enumere del 1 al 5, donde uno es el más importante).	1. Conocimiento y manejo del caso 2. Dominio de la materia 3. Conocimiento del contexto empresarial 4. Claridad en los objetivos de enseñanza con casos 5. Manejo didáctico del método de casos
9.- Para aplicar un caso práctico en sus clases ¿cuánto tiempo requiere?	1. 1 hora 2. 2 horas

<p>10.- Considero que las materias en que se podría tener mayor utilización de casos prácticos en la Licenciatura en Mercadotecnia son (enumere del 1 al 3, donde 1 es el más importante):</p> <p>11.- De las siguientes, ¿cuál es la característica más importante con la que debe contar un caso?</p> <p>12.- Considera necesaria la realización de cursos especializados para la implementación de casos prácticos empresariales como método pedagógico en la Licenciatura de Mercadotecnia.</p> <p>13.- ¿Cuál es su opinión acerca de que exista una base de datos con casos prácticos empresariales de la localidad?</p> <p>14.- ¿De qué empresa local le gustaría que se escribiera un caso?</p>	<p>3. 3 horas</p> <p>4. Más de 3 horas</p> <p>10a. Investigación de mercados</p> <p>10b. Mercadotecnia estratégica</p> <p>10c. Mercadotecnia internacional</p> <p>10d. Mercadotecnia de servicios</p> <p>10e. Consultoría</p> <p>10f. Mercadotecnia agroindustrial</p> <p>10g. Comportamiento del consumidor</p> <p>10h. Publicidad y promoción de ventas</p> <p>10i. Mercadotecnia social</p> <p>10j. Otras (especificar) _____</p> <p>1. Información actual de una empresa en un contexto de éxito o amenaza</p> <p>2. Situación real de las áreas funcionales de la empresa</p> <p>3. Método de análisis de clase y objetivo de la aplicación del caso</p> <p>4. Preguntas de discusión que apoye un tema de la materia donde se aplique</p> <p>5. Alternativas de solución probable</p> <p>Si ( ) No ( ) ¿Por qué?</p>
--	--

*Preguntas del instrumento con posibles respuestas que fueron aplicados a profesores de 9 de las 11 universidades elegidas para la investigación. Fuente: elaboración propia.*

## RESULTADOS

Después de analizar los 118 cuestionarios aplicados a profesores de la Licenciatura en Marketing de las nueve universidades que accedieron a proporcionar información, se identificó información sobre el conocimiento, uso y beneficios percibidos por los profesores del área, acerca del método del caso. En la Tabla 3 se destacan las respuestas más significativas del estudio. En cuanto a las competencias de los profesores para trabajar con el método del caso, se pudo observar que lo más importante para ellos es dominar la materia o curso donde usan los casos, lo que puede ser causado por la influencia de la enseñanza tradicional, basada en las clases magistrales y en la sapiencia de los profesores. Con respecto a la necesidad de dominar el método del caso, los profesores de las IES privadas consideraron que es el segundo aspecto en importancia que ellos deben manejar para esta estrategia (25%), en tanto que para los docentes de la UJAT solo les significó un 20% en su escala de valores didácticos. Por lo que se refiere al conocimiento del objetivo del caso que utilizan con sus estudiantes de marketing, no parece ser una prioridad para los profesores de universidades privadas, ya que la eligieron como el tercer componente en importancia, para trabajar con casos (25%). Sin embargo, llama la atención que los profesores de la IE pública no le hayan conferido ninguna puntuación a este elemento (0%), es decir, de los 32 docentes entrevistados, ninguno se pronunció por la necesidad de conocer el objetivo del caso con el que trabajan en aula. En relación a si un profesor de casos debe conocer el contexto empresarial para poder utilizar y sacar mejor provecho con el método del caso, sólo los docentes de las IES privadas manifestaron su convicción en este sentido.

Asimismo, es conveniente destacar que todos los profesores se pronunciaron por las ventajas que ofrece el método de caso para el desarrollo de competencias directivas y gerenciales, que conlleve a una inserción laboral promisorio de los egresados, los docentes indicaron que a través de éstos les podrían mostrar a los alumnos las situaciones reales de las empresas, que conocieran el contexto y la situación actual del sector empresarial y contribuyera a las competencias y habilidades de los estudiantes; toma de decisiones con casos reales; que les genere amplias posibilidades de crear alternativas de solución en situaciones parecidas. Además, los casos, según los encuestados, permiten mayor vinculación con la industria. Finalmente, otro hallazgo relevante en la investigación, fue la aceptación y agrado que manifestaron los profesores para que se creara una casoteca que incluyera casos de marketing y administración de las empresas locales, por lo que proporcionaron propuestas de las organizaciones que les gustaría analizar en sus clases a través del

método de enseñanza referido. En este contexto, opinaron sobre los nombres de un total de 27 empresas, la mayoría de ellas ampliamente conocidas en la región sureste.

Tabla 3: Principales Resultados Obtenidos

Preguntas	Universidad										
	UNID	UTM	IEU	UAG	UJAT	UVM	US	UM	UMM	A	
1. ¿Dentro de la planeación didáctica de sus materias incluye el método de casos? <b>Sí:</b>	100%	100%	100%	100%	97%	100%	100%	100%	100%	100%	
5. Los casos permiten un mayor conocimiento sobre las mejores prácticas empresariales y la forma en que operan las áreas funcionales de la empresa. <b>Definitivamente sí:</b>	85%	100%	87%	100%	78%	100%	75%	100%	100%	100%	
6. La aplicación de los casos ayudan al desarrollo de las competencias directivas y gerenciales de los estudiantes. <b>Definitivamente sí:</b>	90%	100%	87%	100%	78%	100%	62%	100%	100%	100%	
7. Los casos dan oportunidad a que el estudiante tome decisiones respecto a las forma de resolución de una problemática empresarial. <b>Definitivamente sí:</b>	75%	100%	100%	100%	69%	100%	81%	100%	100%	100%	
8. Las características que considero que debe cumplir un profesor que trabajo con casos en aula son:*	DM 58%, CCE 16%, OC, 11%	DM 46%, CCE. 18%, OC, 18% y 18%	OC. 50%, DT. 25%, y DMC. 25%	CCE 25%, DM 19%, OC. 19%, DMC. 37%	DM 45%, DMC. 20%	DMC. 24%	DM. 31% y DMC. 31%	DMC. 20%, DM. 20%, CCE. 20%,	DM. 50%, DMC. 50%		
10. Considero que las materias en las que se podría tener mayor utilización de casos en la Licenciatura en Marketing son:**	M.E. 31%, I.M. 23% y M.S. 23%	I.M. 25%, P y P 25%, M.S. 13%, y C.C. 13%	I.M. 40%, M.E. 20%, M.I. 20%, y C.C. 20%	I.M. 33%, P y P 25%, C.C. 17%, M.E. 17%	C.C. 22%, I.M. 20%, M.E. 17%	C.C. 25%, M.S. 17%, M.E. 17%	C.C. 30%, M.E. 30%, P.P. 20%	I.M. 23%, C.C. 22%, PyP 22%	P y P 100%		

\*DM: dominio de la materia; CCE: conocimiento del contexto empresarial; OC: objetivos claros en el caso; DMC: dominio del método del caso en el aula. \*\* ME: marketing estratégico; IM: investigación de mercados; PyP: publicidad y promoción de ventas; MS: marketing de servicios; CC: comportamiento del consumidor; MI: marketing internacional. **Fuente:** elaboración propia.

El análisis de los principales resultados se puede distinguir de manera integral (ver Tabla 3) o bien, separando los hallazgos obtenidos con profesores de universidades privadas en comparación con los de universidades públicas (Ver Tabla 4).

### CONCLUSIONES

El método de casos en la Licenciatura en Marketing es relevante como estrategia didáctica, así lo dejaron de manifiesto los profesores de nueve universidades que destacan los beneficios de los casos para la formación de las competencias directivas y gerenciales de sus estudiantes. Las materias o cursos donde mejor ubican la utilización de los casos son: investigación de mercados, publicidad y promoción de ventas, mercadotecnia internacional, mercadotecnia social, mercadotecnia internacional y comportamiento del consumidor. Aunque los informantes manifestaron que incluían el método del caso en su planeación didáctica, conocen los beneficios de éste, en su mayoría, no pueden ostentarse como profesores de caso; debido a que los resultados muestran que aún confunden el ABP con el MC, debido a que asumen casos cortos en lugar de problematizaciones.

También denotan un alta influencia de los métodos de enseñanza tradicional, desconocen las competencias con las que deben contar para hacer uso del caso, tanto en su fase previa como el trabajo en aula. Sin

embargo, consideran que es una herramienta fundamental para formar profesionistas en el área de marketing y carreras afines.

Tabla 4: Percepciones Acerca del Método del Caso

Variable	Profesores	
	Universidad privada	Universidad pública*
Incluyen método del caso en planeación didáctica	100%	97%
Con el caso se conocen las mejores prácticas del empresariado	72%	78%
Los casos ayudan al desarrollo de competencias directivas y gerenciales de los estudiantes de marketing	71%	78%
Una competencia que se fortifica con el método del caso es la toma de decisiones	84%	69%

\*La autora considera que la comparación entre universidades privadas y públicas es válida cualitativamente, ya que la universidad pública de referencia es la UJAT, la más grande, antigua y prestigiada IE de la entidad, aunque solo represente el 30% de la muestra estudiada. Además, la UPCH, la otra universidad pública no permitió que sus profesores participaran.

En cuanto a las empresas sugeridas por los docentes para que sobre ellas se escribieran casos, se obtuvo éxito en 20 de las 27 propuestas, con lo cual se confirmó que, los casos provenientes de investigaciones empresariales, constituyen el vínculo universidad-empresa en un esquema de proximidad contextual para el estudiantado, con lo cual se logra la efectividad didáctica en la formación de capital humano competente y competitivo, preparados para ingresar al mercado laboral. El fruto de esta investigación con profesores y empresas, dio como resultado la publicación de dos obras: “Marketing y Negocios: casos de enseñanza” y “Mundo Empresarial Mexicano: 13 casos de marketing y administración”, juntas incluyen 20 casos: 5 de organizaciones yucatecas, 1 de Campeche y 14 de empresas tabasqueñas. Finalmente, se reitera que no se localizaron investigaciones similares a las que aquí se presenta, por lo que se estima que la contribución del estudio es un aporte para el tema del método del caso en las universidades públicas del Sureste Mexicano. De tal manera que, más indagatorias sobre el tema son necesarias para llegar a confirmar si las universidades públicas cuentan con profesores cuyo perfil les permita asumir el rol de profesores de caso.

## BIBLIOGRAFÍA

Asopa V., Beye G. y (1997). Management of agricultura research: A training manual. Introductory module. Food and Agriculture Organization of the \_United \_nations Rome, 1997. Appendix 2: the case method. Recuperado el 17 de marzo de 2012 de [www.fao.org/docrep/W7500E/w7500e0b.htm#TopOfPage](http://www.fao.org/docrep/W7500E/w7500e0b.htm#TopOfPage)

Boehrer J. and M. Linsky. "Teaching with cases: learning to question". New directions for teaching and learning No. 42. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. Recuperado el 8 de junio de 2014 de <http://www.soc.ucsb.edu/projects/casemethod/casediscussion.pdf>

Camacho, M. (2011). Casos de marketing: 7 historias empresariales. México: UJAT

Camacho M., García-Muñoz, C. y Guzmán, C. (2012). El marketing y el método de casos. En XVI Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA) "Retos de las Ciencias Administrativas desde las economías emergentes: evolución de las sociedades”.

Camacho, M. (2013). Marketing y negocios: casos de enseñanza. México: UJAT.

CASEM (s/f). Recuperado el 10 de julio de 2014 de <http://www.casem.eu/index.php>

Díaz Barriga, F. (2005). Enseñanza situada: vínculo entre la escuela y la vida. McGraw Hill. Recuperado el 17 de julio de 2014 de [http://caps.educacion.navarra.es/infantil/attachments/article/15/El\\_aprendizaje\\_basado\\_en\\_problemas\\_y\\_el\\_metodo\\_de\\_casos%5B1%5D.pdf](http://caps.educacion.navarra.es/infantil/attachments/article/15/El_aprendizaje_basado_en_problemas_y_el_metodo_de_casos%5B1%5D.pdf)

Golich V., Boyer M. Franko P. y Lamy S. (2000). The ABCs of Case Teaching. Pew Case Studies in International Affairs. Institute for the study of diplomacy, Georgetown University.

Martínez, M. Espinosa, E. y Balmori E. (2009) el método de casos, como estrategia para el desarrollo de habilidades en investigación en el alumno de posgrado. Memoria Electrónica X Congreso Nacional de Investigación Educativa Area 11: investigación de la investigación educativa. 21 al 25 de septiembre de 2009 COMIE. Recuperado el 17 de julio de 2014 de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/contenido/contenido01.htm>

Naumes, W. y Naumes M. (2006). The art & Craft of Case Writing. Second Edition. USA:M.E. Sharpe Inc.

Ogliastri, E. (2009). El método de casos. Cali, Colombia: Universidad ICESI CREA. Serie Cartillas Docentes.

Thomas A. y Boehrer J. Case Learning: How does it work? Why is it effective? Question and answers about case learning. Harvard Business School. Recuperado el 11 de Julio de 2014 de <http://www.soc.ucsb.edu/projects/casemethod/caselearning.pdf>

UJAT (2006). Plan Estratégico de Desarrollo 2006-2016. México.

Yin, Robert K. (1993). Applications of Case Study Research. London: SAGE.

## **BIOGRAFÍA**

Manuela Camacho Gómez es Doctor en Educación Internacional. Ha hecho estudios especializados en la Universitá Commerciale Luigi Bocconi en Milán, Italia; en el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo en Turín, Italia, Centro de Estudios Empresariales en Zaragoza, España y en el INCAE Business School de Managua, Nicaragua. Ha publicado 5 libros con casos de marketing y administración. Es directora y colaboradora en diversos proyectos de investigación sobre Marketing, Consultoría, Negociaciones y Educación Internacional.  
Email: [manuela.camacho@ujat.mx](mailto:manuela.camacho@ujat.mx)

## **MERCADOS RURALES AGRÍCOLAS DE HUIXCOLOTLA Y ZACAPOAXTLA, PUEBLA: POTENCIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO REGIONAL**

Ezequiel Arvizu Barrón, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Yesica Mayett Moreno, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
José Luis Martínez Flores, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Elías Olivares Benítez, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

### **RESUMEN**

*En éste artículo se analizó la importancia que tiene la actividad agrícola y los mercados rurales de Huixcolotla y Zacapoaxtla, ubicados en el estado de Puebla, México, en el desarrollo económico regional. El trabajo de campo se realizó en los años 2011 y 2012. Es un estudio explicativo que profundiza el conocimiento de dichos mercados con respecto a la producción, comercialización, costos, ganancias, generación de empleos, entre otros. El estudio se centró en dos regiones del estado de Puebla: norte y centro. La primera se caracteriza por la producción de cultivos bajo la modalidad de temporal, la segunda es de riego. Los resultados indican que ambas regiones son un importante generador de ingresos para los proveedores de materias primas, productores y comercializadores. La región de Huixcolotla aporta más elementos para que se dé un proceso de desarrollo económico regional más acelerado, debido a que genera mayores ganancias cuando se vende el producto en el mercado; además, la inversión de insumos agrícolas y generación de empleos es mayor. La existencia de estos mercados rurales, asegura ingresos para los productores y la actividad económica incrementa.*

**PALABRAS CLAVES:** Actividad Agrícola, Productos Alimenticios, Reactivación Económica, Región

## **FARMING RURAL MARKETS OF HUIXCOLOTLA AND ZACAPOAXTLA, PUEBLA: POTENCIAL FOR REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT**

### **ABSTRACT**

*This paper discussed the importance that has the farming and rural markets of Huixcolotla and Zacapoaxtla, located in the State of Puebla, Mexico, in regional economic development. The field work was carried out in the years 2011 and 2012. It is an explanatory study that deepens the knowledge of these markets with regard to production, marketing, costs, profits, employment, among others. The study focused on two regions of the State of Puebla: Northern and Central. The first is characterized by the production of crops in the form of temporary, the second is irrigation. The results indicate that both regions are an important revenue generator for the raw material suppliers, producers and marketers. The region of Huixcolotla provides more elements so that a process of accelerated regional economic development, is given since it generates higher profits when sold the product on the market. In addition, the investment of agricultural inputs and generation of jobs is greater. The existence of these rural markets, ensures income for producers and economic activity increases.*

**JEL:** Q10, Q18, R11, R10

**KEYWORDS:** Agricultural Activity, Foodstuffs, Economic Recovery, Regions

## INTRODUCCIÓN

En el campo mexicano existe un segmento comercial altamente competitivo con empresas que generan divisas por más de 20 mil millones de dólares anuales. En contraste, la gran mayoría de las unidades económicas rurales son de subsistencia o autoconsumo. En México existen más de 5.3 millones de unidades económicas rurales de las cuales 3.9 millones (que representan el 73% del total) se caracterizan por ser de subsistencia o con limitada vinculación al mercado y presentan ingresos anuales netos menores a 17 mil pesos. Otras 442 mil unidades económicas rurales (representan 8.3% del total) se encuentra en transición, es decir han dejado de ser de subsistencia para incursionar al mercado y registran ventas anuales promedio de 74,000 pesos (DOF, 2013). El desarrollo de México ha sido regionalmente desequilibrado y la tendencia es un agravamiento del fenómeno, lo que deja a la vista que no todas las entidades y localidades se han beneficiado de la misma forma del proceso de inserción en los mercados. Entre 2004 y 2010 el Producto Interno Bruto (PIB) de las actividades primarias creció 2.5% en el norte, 1.3% en el centro y 0.1% en el sur de México.

Los mercados ubicados en las áreas rurales juegan un papel determinante para mejorar las condiciones de comercialización de los productos agrícolas (Villa, 2011), cumpliendo las siguientes funciones: los productores agrícolas se concentran en un lugar físico para llevar a cabo actividades de mercadeo; la presencia de los agentes de comercialización aumentan la competencia; menor variación de los precios agrícolas; mejoran los aspectos de higiene y presentación del producto; además de fortalecer las actividades rurales que tienen como resultado interrelaciones económicas, sociales y comerciales.

A pesar de las ventajas que ofrecen los espacios dedicados a la comercialización de productos agrícolas, estos han presentado problemas en las últimas décadas debido a diversas circunstancias: falta de información de precios históricos y diarios (Siller, 2009); carencia de infraestructura para movilizar eficientemente los productos agrícolas en tiempo y forma; desorganización entre los agentes económicos que participan en actividades de mercadeo agrícola local, regional y nacional; estructuras imperfectas del mercado; entre otros. La existencia de un modelo de asociatividad (cluster) en los productores de subsistencia y transición permite la integración de la cadena productiva y en su conjunto de la cadena de valor, por lo que podría ser una alternativa para mejorar sus ingresos. Este modelo integra a los pequeños productores a lo largo de la cadena de valor a través de una empresa integradora generando economías de escala de aglomeración que transforma a pequeños productores en agroempresarios. Los incentivos de llevar a cabo ésta forma de organización son: acceso al financiamiento formal; compra de insumos agrícolas y agroquímicos a precios accesibles; facilidad para comercializar el producto en volumen y a un mejor precio; uso y acceso a tecnologías para hacer eficientes los procesos de producción, cosecha y postcosecha; así como la constante capacitación.

En el país existen zonas productoras agrícolas y mercados rurales regionales que pueden llegar a reactivar parte de la economía de la región, presionar para que la oferta y demanda de productos agrícolas se lleguen a equilibrar y fluya la información adecuadamente, así como la generación de ingresos suficientes para que las personas puedan obtener servicios básicos (Malinowsky, 2005); sin embargo, la literatura relacionada al tema de los mercados rurales en México ha sido limitada, su estudio se ha basado en la exploración y caracterización de zonas productoras, o bien, espacios físicos que se dedican al intercambio de mercancías agrícolas. El tema que se analiza en éste artículo va más allá de una simple descripción del fenómeno, retoma aspectos económicos y sociales y cuantifica el impacto que tienen estas actividades comerciales en los ingresos de productores agrícolas.

Los mercados rurales estudiados pertenecen a los municipios de Huixcolotla y Zacapoaxtla, Estado de Puebla, los cuales han favorecido el desarrollo regional por la generación de ingresos e incentivo para

llevar a cabo actividades productivas. El primero se caracteriza por la producción de hortalizas que utiliza un sistema de riego intensivo no tecnificado ya que cuenta con más de 700 pozos de agua (CONAGUA, 2009), se ubica en la región centro-sur del Estado de Puebla. El segundo se encuentra ubicado en una zona geográficamente accidentada, por ello sus poblados no cuentan con valles de riego; las actividades de producción se basan en cultivos de granos, café, pimienta, tubérculos y frutales, todos ellos bajo la modalidad de temporal (Arvizu, 2013). En el resto de éste artículo se presenta una revisión de literatura (Sección 2), la cual plantea diversos puntos de vista del concepto de mercado, mercados rurales y su influencia económica en los productores agrícolas y comercializadores; la metodología (Sección 3) describe el proceso para seleccionar las zonas de estudio, productos agrícolas y los instrumentos metodológicos para obtener la información; análisis de los resultados (Sección 4); conclusiones y futuras investigaciones (Sección 5), resaltando la importancia de la existencia de éstos mercados rurales y zonas productoras agrícolas para la reactivación económica regional.

## REVISIÓN DE LITERATURA

En los últimos años ha existido un interés constante por el papel que tiene la agricultura en los procesos de desarrollo y la implementación de mecanismos que permitan atacar las causas estructurales que han impedido su avance. Para enfrentar éstas causas, se requiere de un nuevo pensamiento, formas diferentes de relación entre los actores, una mayor inclusión de los segmentos más pobres y una definición clara de un nuevo rol para el sector público y privado, además de una nueva gobernabilidad (IICA, 2010). Esto ha influido al interés constante sobre la búsqueda de formas exitosas para vincular a los productores-campesinos de pequeña escala con los mercados y cadenas de valor. El tema es relevante porque éste grupo de actores contribuye con cantidades sustanciales de alimentos en el mundo. Para que los productores de pequeña y mediana escala sean incluidos en los procesos de intercambios de mercancías y económicos, ya sean locales, regionales o de exportación, es necesario una acción conjunta entre los gobiernos, el sector privado y población en general. La vinculación de los pequeños y medianos productores con los mercados requiere una forma asociativa para reducir costos de transacción, mejorar sus capacidades de negociación, aumentar cohesión social y mejorar la autogestión (CODESPA, 2010).

Diversos autores han definido las funciones del mercado desde varios puntos de vista. Desde la perspectiva económica, Molho (1997) lo concibe como un espacio en que las fuerzas de la oferta y demanda (compradores que intercambian dinero por bienes y servicios y vendedores bienes y servicios por dinero), se ponen en contacto para determinar o modificar los precios de los productos (mercancías), y donde la posesión de un bien o servicio es transferida en forma física o institucional. Además, es ahí donde se establecen los precios con base en: nivel rural y/o urbano, mayoreo, menudeo y al consumidor final (García, 2003). En el ámbito rural, Chayanov (1979) consideró que el sistema de mercados rurales es importante para los habitantes del medio rural, pues les permite vender sus excedentes de producción y adquirir otros que ellos no producen; es generador y reproductor de mano de obra disponible y barata, orientada a empresas locales y regionales de los tres sectores de la economía; productor y proveedor de bienes de consumo y materias primas a bajos precios, en los mercados locales y regionales.

Para llevar a cabo el sistema de mercadeo, dos o más agentes sociales en condiciones de igualdad o desigualdad, establecen relaciones de intercambio que se sujetan a racionalidades particulares y marcan sus pautas de acción social. Se entiende en términos de un sistema en el que los agentes son los medios que permiten los intercambios, mismos que constituyen el fin. No se refiere únicamente al lugar concreto donde ocurren las transacciones, se entiende más bien como síntesis de un fenómeno social que se realiza en todas partes y de manera continua (Malinowsky, 2005). A pesar de las ventajas económicas que ofrecen los mercados rurales, en los últimos años se han enfrentado a diversas problemáticas: carencia de infraestructura adecuada para la distribución de productos agrícolas (Arvizu et al, 2014); pocas oportunidades para que los productores obtengan crédito antes de iniciar el proceso de producción y comercialización; falta de organización para que los agentes económicos (productores, acopiadores,

comerciantes, consumidores) participen de una manera más activa en las actividades del mercadeo agrícola local, regional y nacional; carencia de valor agregado a los productos durante la producción, cosecha y postcosecha (Caldentey y Haro, 2004); ausencia de los servicios de comercialización en los mercados regionales; estructuras imperfectas de mercado, así como, información incompleta de los mercados y precios (Siller, 2009).

Malinowski (2005) afirma que para el estudio de mercados rurales se necesita definir regiones como unidad de análisis, ya que éstos constituyen el principal mecanismo de distribución, además revelan la forma en que la gente dispone de productos y adquiere estos para su consumo, así como para la organización económica de cada localidad y distrito. La formación de un mercado regional se da a partir de los centros de consumo, la demanda es la fuerza activa en un mercado competitivo (Villa, 2011); la oferta a su vez reacciona con la demanda, de ahí que cada zona consumidora establece sus áreas de abastecimiento dependiendo de sus referencias de precio (Smith, 1981). El área de abastecimiento se extiende tanto como los precios de otras zonas consumidoras le permitan ser competitiva en la compra de cierto producto. Desde ésta perspectiva cobra importancia el tema de los mercados agrícolas en las áreas rurales, ya que existen problemas muy serios en relación a la productividad y comercialización.

Si bien, existen estudios relacionados al análisis de costos de producción para productos agrícolas, dejan a un lado la relación estrecha que hay entre la producción agrícola y comercialización, además de la posibilidad de convertirse en un instrumento clave para el desarrollo económico y social de localidades y regiones. Los objetivos del desarrollo en materia de Desarrollo Rural se enfocan básicamente en 4 aspectos: mejoramiento de capacidades económicas, humanas, protección al medio ambiente y a capacidades políticas. En relación a las capacidades económicas, se refiere al mejoramiento del ingreso por actividades agrícolas, por actividades diferentes a las agrícolas, mejoramiento de industrias y desarrollo de infraestructuras (BID, 2014). De acuerdo a Villa (2011), el desarrollo ha buscado la reducción de la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población más pobre. El incremento del nivel de vida incluye mejores ingresos, provisión de trabajo, acceso a educación, cultura y valores humanos.

## **METODOLOGÍA**

Se revisó literatura relacionada a los mercados campesinos, tanto de la región de Huixcolotla como de Zacapoaxtla, ambos situados en el estado de Puebla, así como de otros estados de la República Mexicana; programas de desarrollo local y regional de Puebla proporcionados por la Secretaría de Desarrollo Rural y la Delegación Estatal de Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y alimentación; artículos científicos relacionados al funcionamiento de los mercados desde el punto de vista económico y social. El estudio se llevó a cabo en dos regiones del estado de Puebla, Huixcolotla y Zacapoaxtla. Para realizar el estudio de ambos mercados se definieron regiones como unidad de análisis. Para el de Huixcolotla se eligió la región que comprende el Distrito de Desarrollo Rural (DDR) de Tecamachalco, en Zacapoaxtla el DDR de Teziutlán.

Se hizo una revisión bibliográfica, tanto electrónica como en el área de estudio, con el fin de determinar los cultivos y municipios que se tomaron como muestra para esta investigación. Se realizaron dos recorridos exploratorios en cada una de las regiones aledañas a los mercados con la finalidad de determinar los productos y municipios que se van a incluir en la investigación así como la consulta de la página web del Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) de México. De acuerdo a las estadísticas del SIAP (2011) la producción agrícola del DDR de Tecamachalco se basa en su mayoría en hortalizas, tanto de temporal como de riego, siendo ésta última la que ocupa mayor superficie sembrada. Por tanto se puede decir que los productos comercializados en el mercado de Huixcolotla son en su mayoría hortalizas. Para el caso del DDR de Teziutlán son los granos y frutales. Una vez analizada la información nacional, estatal y distrital, tomando en cuenta dos aspectos; la superficie sembrada y valor

de la producción por municipio del DDR de Tecamachalco, se determinaron los municipios y hortalizas objeto de estudio para esta zona: Huixcolotla, Los Reyes de Juárez, Zacapala, Cuapiaxtla, Ixcaquixtla y Quecholac; Tomate verde, calabacita, brócoli, col, lechuga y zanahoria. Para el caso de Zacapoaxtla son los siguientes municipios y cultivos: Cuetzalan del Progreso, Nauzontla, Zacapoaxtla, Xochiapulco, Xochitlán de Vicente Suárez; maíz, café, papa, haba, frijol y chícharo.

Con el fin de facilitar el levantamiento de la información primaria, se presentó el proyecto ante autoridades institucionales de los diferentes niveles de gobierno mexicano: Federal, Estatal y Municipal. Así mismo, se identificaron a las autoridades, productores y agentes de comercialización que tienen una relación directa con los mercados de Zacapoaxtla y Huixcolotla. Para entrevistar a los productores se identificaron a los siguientes informantes: Delegación Estatal de la SAGARPA en Puebla, Secretaría de Desarrollo Rural del Estado de Puebla, Subsecretaría de Agronegocios de Puebla, Jefes de Distrito de Desarrollo Rural, Jefes de los centros de apoyo al desarrollo rural (CADER), Presidentes Municipales, Jefe del Programa de Desarrollo Agropecuario municipal, Jueces de paz por localidad, Comisariados ejidales y productores. En el caso de comercializadores los agentes informantes son los siguientes: Subsecretaría de Agronegocios de Puebla, presidencia municipal, regidores de regulación comercial del Ayuntamiento, inspectores comerciales del municipio, asociación de comerciantes por mercado y comerciantes del mercado por producto.

Cuando se inició el recorrido de campo en ambas regiones de estudio, los informantes claves (funcionarios estatales, municipales y locales) explicaron lo complejo que sería obtener un marco poblacional para obtener una muestra de los productores que en el último año, o durante el 2011 sembraron los cultivos que se seleccionaron para el estudio, debido a que cambian con frecuencia el tipo de productos sembrados por cada ciclo de producción. Entonces en cada reunión con los productores y funcionarios por municipio seleccionado, se convocaron únicamente a los productores que cumplieran con cierto perfil. Para el caso de los comerciantes se tomó el mismo criterio, productos comercializados considerados en la muestra en el último año. Por lo anterior, para saber a cuántas personas se iban a entrevistar en cada región, se usó el muestreo no estadístico, del tipo dirigido. El periodo de aplicación de los cuestionarios fue durante 2011 y 2012.

Los criterios que se tomaron en cuenta para entrevistar a productores fueron los siguientes: tierras sembradas mayor a 1 hectárea, tierras sembradas con cultivos considerados en la muestra, producción representativa en volumen y valor de la producción, destino de la cosecha para cualquiera de los dos mercados. En comercializadores: comercializar productos considerados en la muestra, vender los productos en cualquiera de los dos mercados, nivel de compra-venta sea representativo y evaluar características de calidad para la compra-venta de productos. Una vez que se definieron los criterios para aplicar los cuestionarios en cada uno de los mercados, se determinó que se aplicaran 15 cuestionarios en cada municipio. Es decir, para el área de influencia del mercado de Huixcolotla se aplicaron 90 y para el de Zacapoaxtla 75, de un total de 500 y 300 productores, respectivamente. Para el caso de los comerciantes se aplicaron 50 cuestionarios en cada región, de un aproximado de 300 productores. En los cuestionarios para productores se consideraron los siguientes apartados: información personal, caracterización del productor, caracterización de la unidad de producción, costos de producción, organización para la producción, caracterización de la producción y tecnología, comercialización e ingresos. En comercializadores se incluyó información como: tipos de productos que comercializa, destino, años que lleva en el negocio de la comercialización, instrumentos legales para establecer un trato entre comercializadores y productores, entre otras.

## RESULTADOS

Ambos mercados cumplen con funciones económicas, sociales y culturales semejantes, además de tener objetivos y medios en común. A continuación se describen algunas semejanzas entre estos mercados: 1)

los productores también son comercializadores, una vez que cosechan los productos, los trasladan al mercado para su venta; 2) la cantidad de oferta y demanda es desorganizada, ya que no existe una calendarización en la producción, entonces, los demandantes no tienen certeza de la cantidad y calidad de producto que se va a ofrecer por día; 3) a pesar que los precios están fijados en el mercado por el supuesto de que los comerciantes son tomadores de precios, puede existir la negociación; esto último se debe principalmente a que la calidad del producto es heterogénea y los mayoristas negocian con base a la presentación, tamaño, color, presencia de plagas y enfermedades; 4) el pago por la venta y compra de productos lo hacen directamente productores y vendedores pues no existe un intermediario para llevar a cabo la negociación del precio y la forma de pago; en general, el pago se hace en efectivo al hacer la entrega en las bodegas de los comercializadores; 5) los vendedores traspasan sus fronteras políticas para ofertar su producto y así tener un mayor ingreso por la venta, ya que aumentan su población consumidora. Por tanto, se pueden encontrar productos que no son originarios de la zona, tanto de climas secos hasta los tropicales; 6) ambos mercados sirven como un espacio para que los productores y comercializadores se integren y comuniquen, desde el punto de vista de región.

Con base a la información procesada de los cuestionarios aplicados a cada región de estudio, a continuación se resaltan diferencias notables, tanto en los procesos de producción como en la comercialización de cada mercado. En relación a la producción se describen las siguientes: 1) Tipología de los productores. Para el caso de Huixcolotla son productores que poseen de 2 a 5 hectáreas que cuentan con agua procedente de pozos profundos, ocupan esta ventaja para la producción de hortalizas dejando a un lado cultivos de granos y oleaginosas. En relación a la tenencia de la tierra poseen pequeña propiedad y ejidos. Para Zacapoaxtla, los productores poseen en promedio 5 hectáreas en modalidad de temporal, por lo regular producen granos, oleaginosas y frutales. Son productos que no son rentables, pues apenas logran recuperar parte de los costos variables de producción. 2) Tipo de cultivos y destino de la producción. Los productores de Huixcolotla siembran hortalizas que son rentables y destinan el 100% de la producción al mercado. Los de Zacapoaxtla siembran granos, oleaginosas y frutales.

En el caso de los granos y oleaginosas parte de su producción es para el autoconsumo (aproximadamente el 50%) y el excedente es para venta en el mercado. 3) Técnicas de producción. Los productores de Huixcolotla están mejorando constantemente sus sistemas de producción, ya que reciben visitas de técnicos especialistas del Comité Estatal de Sanidad Vegetal del Estado de Puebla (CESAVEP), los cuales dan recomendaciones para mejorar la siembra, control de plagas y enfermedades, así como de las Buenas Prácticas Agrícolas; además, reciben asesorías de ingenieros a cargo de las tiendas de agroquímicos. Las técnicas de producción utilizadas en Zacapoaxtla son heredadas por ancestros, y conforme a la experimentación van mejorando sus procesos productivos. 4) Nivel de inversión. Los productores de Huixcolotla tienen un alto nivel de inversión en la compra de insumos agrícolas, renta de maquinaria agrícola, semillas y plántulas de vivero y en jornales. Los de Zacapoaxtla invierten escasamente para la compra de semilla criolla, compra de agroquímicos y jornales. Las labores agrícolas la realizan con yuntas de animales. 5) Condiciones geográficas.

Los productores de la región de Huixcolotla producen en terrenos planos, es decir, en valles, haciendo más fácil el proceso de producción, tanto para el uso de maquinaria agrícola como para la cosecha. En la región de Zacapoaxtla, la producción se lleva a cabo en terrenos accidentados y algunas zonas del municipio, en valles. Esto hace complicado las actividades de labores agrícolas, siembra y cosecha; 6) calendarios de siembra. Los productores de Huixcolotla proponen un calendario de siembras a la Comisión Nacional del Agua (CNA), indicando el tipo de cultivo, la modalidad, y lámina de riego; los productores tienen la opción de cambiar el tipo de cultivo a sembrar cuando ellos lo decidan. Esto lo hacen para extraer agua de los pozos. En Zacapoaxtla no existe un calendario de siembras, debido a que ninguna institución gubernamental se los exige. 7) Organización para la producción. Para que los productores hagan uso del agua de pozo profundo, la CNA exige que se organicen y se constituyan legalmente como una Sociedad, sin embargo, esta Sociedad se limita únicamente a la programación de

riegos a las parcelas. Para realizar procesos productivos y de mercadeo, cada persona lo hace individualmente. En Zacapoaxtla no existe ningún tipo de organización para riegos puesto que no existe éste sistema, producción y comercialización.

Con respecto a la comercialización, los productores que venden sus productos agrícolas en el mercado de Huixcolotla tienen un lugar fijo para llevar a cabo estas actividades, el cual es proporcionado por la Sociedad “Benito Juárez”; ésta área es llamada “Subastas”. Conforme van llegando las camionetas que transportan hortalizas, se forman en las áreas que corresponden, según el tipo de producto. Para Zacapoaxtla, las autoridades municipales destinan aproximadamente dos metros cuadrados por comerciante para llevar a cabo actividades de mercadeo. La infraestructura que usan es precaria, algunos comerciantes tienen mesas de fierro y la mayoría de los productores-comerciantes sólo cuentan con mantas que las colocan en el suelo. En la región de Huixcolotla, la decisión de qué sembrar para comercializar es determinada por el precio de la cosecha pasada, dinámica del mercado, agentes de comercialización, y muy pocas veces por decisión familiar. En la región de Zacapoaxtla la decisión se da por los mismos miembros de la familia y con base a las necesidades de autoconsumo, en segundo plano se toma en cuenta el precio de mercado. Por lo regular se preocupan por el autoabasto de granos y oleaginosas durante todo el año. Los productores-comerciantes de Huixcolotla tienen información limitada para fijar precios y establecer el nivel de oferta para el mercado. Regularmente, los precios se fijan de acuerdo a días anteriores por información generada en la Central de Abastos de Puebla e Iztapalapa, D.F. En Zacapoaxtla no se cuenta con información suficiente para fijar precios de productos agrícolas, esto se debe a la lejanía de las principales centrales de abasto. Por lo regular, los precios son fijados por acopiadores rurales.

La calidad de los productos está dada por el nivel de inversión en la siembra, cosecha y traslado al mercado regional. Los productores de Huixcolotla invierten en los dos primeros rubros, para trasladar el producto utilizan transporte no especializado, lo cual genera pérdidas de hasta un 10%. Cuando se inicia la negociación del precio, los agentes de comercialización evalúan el tamaño, color, presencia de plagas y enfermedades y la homogeneidad. Los productores de Zacapoaxtla no realizan una fuerte inversión en estos rubros, debido a que en este mercado no existen parámetros de calidad a evaluar; por tanto, el productor no tiene certeza del precio que va a obtener de su cosecha. Gran parte de la población del medio rural obtiene sus ingresos por actividades agrícolas, por tanto, es importante tomar en cuenta la generación de los ingresos a través de la productividad y el comercio de productos agrícolas. Esta investigación analizó la relación que existe entre la región productiva agrícola y la comercialización en Huixcolotla y Zacapoaxtla, con el propósito de saber cuál es la importancia que tienen estas actividades en el desarrollo regional económico. Se identificaron variables que ayudaron a realizar este análisis: el nivel de empleo que se genera en la contratación de jornales; la inversión en insumos agrícolas y la cantidad de ingreso que el productor agrícola está percibiendo por la venta de su producto en el mercado.

La cantidad de empleo que se genera por actividades agrícolas en la región del mercado de Huixcolotla es importante. Tomando en cuenta la muestra de seis cultivos, el tomate verde es quien ocupa mayor cantidad de jornales para llevar a cabo el proceso de producción por hectárea (102), de ahí sigue zanahoria (82), calabacita Italiana (80), Col (73), brócoli (72) y lechuga (56). Si se llega a producir una hectárea de cada cultivo al mismo tiempo, en promedio, los seis cultivos necesitan 465 jornales para llevar a cabo su producción, dejando una derrama económica de \$60,450 pesos mexicanos; a nivel DDR se siembran 9,193 has, se requieren de 719,309 jornales y una inversión de \$93, 510,170 pesos. Por tanto, si se dejan de sembrar hectáreas dedicadas a la producción de los seis cultivos, el nivel de trabajo se reduciría drásticamente y se dejaría de percibir por concepto de mano de obra alrededor de 93 millones de pesos por cada periodo de siembra. Para el caso de la región de Zacapoaxtla, los cultivos que tienen una mayor extensión de tierras sembradas son el maíz, papa y haba. Para llevar a cabo las actividades de producción para los seis cultivos en estudio y bajo el supuesto que se siembre una hectárea de cada cultivo al mismo tiempo, se requieren en promedio 190 jornales y una inversión de \$20,710 pesos; los

productos que necesitan mayor cantidad de mano de obra por hectárea son: papa (51 jornales), higo (39 jornales) y maíz (37 jornales). En el DDR de Teziutlan se siembran aproximadamente 66,197 hectáreas de los seis cultivos estudiados, de los cuales el maíz representa 94%, respecto al total; esto se debe a que la mayor parte de los productores conservan la tradición de sembrar este grano, destinando una gran parte al autoconsumo y el resto al mercado, a pesar que las ganancias son mínimas. La producción de estos cultivos generan fuente de empleo temporal a los jornaleros, llegando a ocupar hasta 2 millones de personas, la derrama económica es de 246 millones de pesos. Se debe tener cuidado para interpretar estas cifras, ya que la actividad que genera mayor consumo de mano de obra es el maíz, por el número de hectáreas sembradas; sin embargo, es de los cultivos con menor rentabilidad.

En relación a la inversión necesaria para la aplicación de insumos agrícolas en la producción, la cual incluye: compra de semilla, fertilizantes, fungicidas, insecticidas, adherentes, foliares, costo del riego de agua y la renta de tierra para la producción, se encontró que parte de estos insumos los proveen las tiendas de agroquímicos y viveros localizados en la periferia de la región en estudio. Para el caso de la región de Huixcolotla, el cultivo que requiere mayor inversión por hectárea en insumos agrícolas es la col y zanahoria, \$28,736 pesos y \$28,160 pesos, respectivamente; sin embargo, a nivel DDR, por el número de hectáreas sembradas, el tomate verde es quien absorbe importante gasto (23%). Por tanto, si se abandona la producción de éstos cultivos en el área de Huixcolotla, se estaría dejando de invertir alrededor de 232 millones de pesos por ciclo agrícola. Esto impacta directamente a las tiendas de agroquímicos y viveros de la zona, así como, empleos generados por estas actividades. La región de Zacapoaxtla tiene menor inversión por insumos agrícolas, debido al tipo de productos que se cultivan; en promedio de los cultivos de Chicharo, Haba, Maíz Blanco y frijol, se requiere una inversión de \$2,711 pesos por hectárea. Para el caso del higo se requieren \$11,840 pesos por hectárea. El cultivo de la papa sale de este contexto, ya que necesita una inversión de hasta \$43,000 pesos por hectárea. Contemplando la gran extensión de hectáreas sembradas de maíz, los productores que se dedican a sembrar los cultivos analizados del DDR de Teziutlán, requieren 220 millones de pesos para llevar a cabo los procesos productivos.

Los productos analizados para la región de Huixcolotla generan ingresos importantes para el productor cuando comercializa su producto en este mercado, obtiene ganancias que van de \$20,000 a \$50,000 pesos por hectárea. En el DDR de Tecamachalco se generan ingresos totales de \$1,130,872,875 pesos y ganancias netas de 237 millones de pesos (Tabla 1). Por tanto, la actividad agrícola en esta área es importante en términos económicos, dejar de hacerla, resultaría perjudicial para el productor, ya que en la mayoría de ellos es la única fuente de ingresos.

Tabla 1: Ingresos Totales Que Percibe el Productor, Región de Huixcolotla

Producto	Ingresos (Pesos/Hectárea)		Ingresos DDR Tecamachalco (Pesos)		
	Ingreso Total (Pesos/Hectárea)	Ganancia Neta (Pesos/Hectárea)	Superficie Cosechada	Ingreso Total (Pesos)	Ganancia Neta (Pesos)
Tomate verde	112,000	48,412	2,042	228,704,000	98,857,304
Calabacita	75,000	19,395	1,441	108,087,000	27,951,298
Brócoli	67,500	21,028	708	478,014,750	14,891,399
Col	76,500	23,092	1,328	101,611,125	30,671,949
Lechuga Romana	65,000	20,360	1,892	122,980,000	38,521,120
Zanahoria	72,000	21,158	1,271	91,476,000	26,881,239
<b>Total</b>	<b>468,000</b>	<b>153,445</b>	<b>8,682</b>	<b>1,130,872,875</b>	<b>237,774,309</b>

Los datos de la Tabla 1 muestran la influencia que tiene cada uno de los productos en el ingreso total del productor, así como la ganancia neta, una vez descontados los costos de producción en la región productora y comercializadora de Huixcolotla. Se puede observar que los productos que más generan ganancias al productor, siempre y cuando se venda el producto en el mercado son el tomate verde y la col, los cuales tienen un tiempo de producción, entre la siembra y cosecha de 4 meses. Por otro lado, la calabacita y zanahoria tienen áreas de oportunidad para aumentar su rentabilidad y una aportación mayor al ingreso neto del productor. Fuente: elaboración propia (2011).

En la región de Zacapoaxtla se generan ingresos cuando el productor decide comercializar su producción en el mercado. Estos dependen del tipo de producto, por ejemplo, el higo y papa son altamente rentables pues las ganancias oscilan entre \$7,000 y \$14,000 pesos por hectárea. Actualmente, comparados con los granos, por tanto, los productores están dedicando parte de sus tierras a productos más rentables. Los productores que pertenecen al DDR de Teziutlán y siembran estos productos, tienen ingresos totales por 324 millones y ganancias netas por 72 millones de pesos (Tabla 2).

Tabla 2: Ingresos Totales Que Percibe el Productor, Región de Zacapoaxtla

Producto	Ingresos (Pesos/Hectárea)		Superficie Cosechada (Hectáreas)	Ingresos DDR Teziutlán		
	Ingreso Total (Pesos/Hectárea)	Ganancia Neta (Pesos/Hectárea)		Superficie Que Se Destina al Mercado (Hectáreas)	Ingreso Total (Pesos)	Ganancia Neta (Pesos)
Chicharo	7,500	1,200	15	15	112,500	18,000
Haba	7,650	341	1,300	650	4,972,500	221,650
Higo	24,500	7,010	30	30	735,000	210,300
Papa	67,500	14,508	1,407	1,407	94,972,500	20,412,756
Maíz	8,460	1,960	52,768	26,384	223,208,640	51,712,640
Frijol	5,400	1,620	155	78	421,200	126,360
<b>Total</b>	<b>121,010</b>	<b>26,639</b>	<b>55,675</b>	<b>28,564</b>	<b>324,422,340</b>	<b>72,701,706</b>

La Tabla 2 muestra la importancia económica que tiene la región productora y comercializadora de Zacapoaxtla, Puebla. Los productos que generan mayor ganancia a los productores, una vez vendido el producto al mercado, son el higo y papa. El haba es un producto con baja rentabilidad y se necesita especial atención en disminuir sus costos de producción y buscar mercados alternativos en donde se alcance mayor precio. Fuente: elaboración propia (2011).

## CONCLUSIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Este artículo presentó la importancia que tienen dos mercados rurales agrícolas del Estado de Puebla en el Desarrollo económico regional, los cuales se podrían considerar como una estrategia para mejorar las condiciones de vida de la población que vive en este medio, mediante cuatro aspectos prioritarios: económico, humano, protección al medio ambiente y político. Los mercados rurales agrícolas sirven como un espacio para que los productores de éste sector ofrezcan su producción y excedentes de la misma, cumpliendo funciones económicas y sociales: abasto de alimentos básicos; generación de ingresos económicos; empleos permanentes y temporales; transferencia de tecnología; mejoramiento en los procesos de producción; entre otros. Lo anterior fundamenta y justifica la existencia de éstos mercados para reactivar la economía de las zonas rurales, principalmente la de pequeños productores agrícolas. Sin estos espacios comerciales no se tendría la posibilidad de llevar a cabo transacciones de compra-venta y generar ingresos económicos para los productores-comerciantes.

Por otro lado, los resultados indican que la región que pertenece al mercado de Huixcolotla genera mayores ingresos a los productores por la venta de su producto con respecto a los de Zacapoaxtla; además para el primero, el tiempo de la siembra a la cosecha de hortalizas es en promedio de cuatro meses, se trata de productos bajo la modalidad de riego; mientras que los productores de Zacapoaxtla tardan alrededor de 6 meses desde la siembra hasta la cosecha para ofrecer sus productos en el mercado, retardando el tiempo de recuperación de la inversión, así como mayor riesgo de una pérdida del producto cuando se presentan fenómenos meteorológicos adversos a los cultivos.

La inversión monetaria para que se lleven a cabo los procesos productivos es mayor en Huixcolotla que en Zacapoaxtla, \$28,000 pesos y \$2,700 pesos, respectivamente; esto mismo ocurre para la contratación de jornales, \$60,000 pesos y \$20,000, respectivamente. Entonces, haciendo la comparación en los ingresos que se generan en ambas regiones, se puede inferir que las hortalizas producidas y comercializadas en la región de Huixcolotla, generan más beneficio económico para los productores-comerciantes con un ciclo de producción más corto. Así mismo, ambos mercados contribuyen de manera distinta al desarrollo económico regional, reactivan la economía, generan un cambio y transformación en las actividades agrícolas, económicas y sociales. Por lo anterior, la desaparición de éstos generaría problemas de migración y disminución de la actividad económica, desabasto de productos alimenticios, abandono de las tierras dedicadas a la producción agrícola, entre otros.

El presente estudio sólo analizó dos áreas productoras agrícolas y de comercialización del Estado de Puebla, una se refiere a hortalizas y la otra a granos y frutales; así mismo, la información de los productores y comercializadores fue limitada debido a que no existen bases de datos disponibles para elegir a los informantes de manera aleatoria. Se recomienda que para futuras investigaciones se amplíe el estudio a mercados agrícolas de distintos estados de México; incluya el estudio a otros agentes que participan en los procesos productivos y de mercadeo bajo el enfoque de cadena de valor, cadena de suministro y de logística, contemplando para su mejor entendimiento modelos matemáticos para la planeación de la producción y distribución de productos agrícolas en fresco; así como analizar a los mercados desde una perspectiva nacional e internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

Arvizu Barrón, Ezequiel (2013), Mercados regionales de Huixcolotla y Zacapoaxtla, Puebla: un enfoque de desarrollo rural. Tesis Doctoral. Centro de Economía. Colegio de Postgraduados. Montecillo, Estado de México.

Arvizu, E., Jiménez, L., Jiménez, M., Quispe, A., Villa, M., Ávila, J.A, (2014), Análisis de la producción y comercialización de hortalizas: caso del mercado de Huixcolotla, Puebla. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas. ISSN: 2007-0934, vol 5 (4) (Mayo), pp. 687-694.

Banco Interamericano de Desarrollo (2014), Política de desarrollo rural. Consultado Marzo 10, 2014 de Banco Interamericano de Desarrollo. Web Site: <http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/politica-de-desarrollo-rural,6229.html>

Caldentey, A. P. y Haro, J. T (2004), Comercialización de productos agrarios. 5a (Ed.), Editorial Agrícola Española, S. A. Madrid, España, pp. 354-356.

Chayanov, A. V. (1979), "La organización de la unidad económica campesina: introducción en economía campesina, Lima. Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO), pp. 107-135.

CODESPA Fundación. (2010), Cadenas de valor: creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza. Edición CODESPA, con colaboración del Ayuntamiento de Madrid y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, pp. 16-45.

Diario Oficial de la Federación (2009), Estudios Técnicos del Acuífero de Tecamachalco. Comisión Nacional del Agua (CONAGUA). URL: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5119225](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5119225).

Diario Oficial de la Federación. (2013), Decreto por el que se aprueba el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018. Cuarta Sección. 13 de diciembre. Enrique Peña Nieto-Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

García, M. R.; García, S. A y García, S. R. (2003), Teoría del mercado de productos agrícolas. Centro de Economía, Colegio de Posgraduados en Ciencias Agrícolas. Montecillo, México, pp. 50-80.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2010), Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe: conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica / IICA, pp 8-19.

Malinowsky Bronislaw y De la Fuente Julio (2005), La economía de un sistema de mercados en México: un ensayo de etnografía contemporánea y cambio social en un valle mexicano. 2a (Ed.). Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH), pp. 31-60.

Molho, I. (1997), The Economics of Information: Lying and cheating in markets and organizations. 2a. ed. Blackwell publishing. Malden, Massachusetts, pp. 16-18.

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, (2011), producción agrícola anual por cultivo, superficie sembrada, cosechada, producción, valor de la producción, URL: <http://www.siap.gob.mx/cierre-de-la-produccion-agricola-por-cultivo/>

Siller, B. I. E; Martínez, D.M.A; Brambila, J.J y Mora, F.J.S. (2009), Formación de precios de alimentos y el efecto de la información: los casos de México y Estados Unidos de Norteamérica. Agrociencia. Vol. (43) (Mayo), pp. 447-455.

Smith, D. M. (1981) Industrial Location: A Geographic Analysis”, Second Edition, John Wiley & sons, New York, pp. 15-32.

Villa, I. M. R. (2011) ¿Qué hacemos con el campo? Mundi-prensa México. Segunda Edición, pp 10-20.

## RECONOCIMIENTO

Los autores agradecen el apoyo a los productores agrícolas de cada una de las regiones que se estudiaron por brindar información valiosa de la situación actual de la producción y comercialización agrícola. En ese mismo sentido, se reconoce la participación y la información que brindaron las Instituciones Gubernamentales, tanto Federales como Estatales, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y Secretaría de Desarrollo Rural del Estado de Puebla.

## BIOGRAFÍA

Ezequiel Arvizu Barrón es Doctor en Ciencias por el Colegio de Postgraduados. Profesor en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla; adscrito al área de Logística y Dirección de la Cadena de Suministro. Se puede contactar en el Centro Interdisciplinario de Posgrados en la Dirección de Logística y Dirección de la Cadena de Suministro, Calle 17 Sur 901, Barrio de Santiago, C.P. 72410 Puebla, Puebla, México. Correo electrónico: [arvizubarron@hotmail.com](mailto:arvizubarron@hotmail.com)

Yesica Mayett Moreno es Doctora en Ciencias por el Colegio de Postgraduados. Profesora Investigadora y Coordinadora del Posgrado en Dirección de Organizaciones y Agronegocios. Se puede contactar en el Centro Interdisciplinario de Posgrados en la Dirección de Agronegocios y Organizaciones, Calle 17 Sur 901, Barrio de Santiago, C.P. 72410. Puebla, Puebla, México. Correo electrónico: [yesica.mayett@upaep.mx](mailto:yesica.mayett@upaep.mx).

José Luis Martínez Flores es Doctor en Ingeniería con Especialidad en Ingeniería de Sistemas, por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Profesor Investigador y Coordinador del Posgrado en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro. Se puede contactar en el Centro Interdisciplinario de Posgrados, Calle 17 Sur 901, Barrio de Santiago, C.P. 72410. Puebla, Puebla, México. Correo electrónico: [joseluis.martinez01@upaep.mx](mailto:joseluis.martinez01@upaep.mx)

Elías Olivares Benítez es Doctor en Ciencias de Ingeniería con especialidad en Ingeniería Industrial por el Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, Profesor Investigador en las áreas de Logística, Ingeniería Industrial e Ingeniería de Materiales. Se puede contactar en el Centro Interdisciplinario de Posgrados, Calle 17 Sur 901, Barrio de Santiago, C.P. 72410. Puebla, Puebla, México. Correo electrónico: [elias.olivares@upaep.mx](mailto:elias.olivares@upaep.mx)

## **MUJERES EJECUTIVAS E INTERACCIÓN TRABAJO-FAMILIA: EVIDENCIAS EN MÉXICO**

Norma Patricia Garrido García, Universidad Juárez del Estado de Durango  
Adriana Gallegos Sánchez, Universidad Juárez del Estado de Durango  
Hortensia Hernández Vela, Universidad Juárez del Estado de Durango

### **RESUMEN**

*El acceso de las mujeres a los puestos de poder en las organizaciones se ha visto limitado por diversas barreras, resultantes de la cultura que institucionaliza la discriminación, subordinación y desigualdad entre hombres y mujeres y que hace evidente la necesidad de cambios estructurales en la familia, el estado y el mercado de trabajo. Este trabajo se aborda desde la perspectiva de género y se analiza la interacción trabajo familia de ejecutivas de las ciudades de Durango y Aguascalientes. La estrategia fue una encuesta realizada mediante entrevistas a 58 mujeres ejecutivas de empresas manufactureras. Se realiza también la comparación de los hallazgos de tres investigaciones sobre ejecutivas: el de Griselda Martínez Vázquez (1997) el de Adriana Gallegos (2004) y el de María del Carmen Bernal y Enrique Taracena (2012). Con respecto a la construcción de una nueva identidad de género en las ejecutivas estudiadas, pueden hacerse algunas observaciones: la mujer sigue percibiéndose a sí misma como la responsable del mundo privado, de la familia y no hay un cambio sustancial en cuanto a la identidad femenina, ya que las mujeres ejecutivas han logrado conciliar el trabajo y la familia, pero persisten los sentimientos de culpa, aunque muestran relaciones más igualitarias con su pareja, con quienes comparten la crianza.*

**PALABRAS CLAVES:** Interacción Trabajo-Familia, Conflicto Trabajo-Familia y Mujeres Ejecutivas

## **EXECUTIVE WOMEN AND WORK-FAMILY INTERACTION: EVIDENCE IN MEXICO**

### **ABSTRACT**

*The access of women to high positions in organizations has been limited by some difficulties originate by the culture, that institutionalizes discrimination, subordination and inequity between men and women. These problems make evident the need for structural changes in the family, the state and the labor market. This paper is a gender view to the interaction family-work; analyzes executive women in the cities of Durango and Aguascalientes. The strategy was a survey conducted 58 interviews with women executives. Comparison of findings from three studies on executive is also made. (Griselda Martínez Vázquez, 1997; Adriana Gallegos, 2004 and María del Carmen Bernal and Enrique Taracena, 2012). Looking for the construction of a new gender identity for this group of workers, is possible show some findings: women still perceived themselves as responsible for the private world, and there is not a substantial change in terms of new female identity, because women executives have reconciled work and family but feelings of guilt persist; although they show egalitarian relationships with their husbands with whom they share the parenting.*

**JEL:** K31, K32, K36, K39

**KEYWORDS:** Work-Family Interaction, Work-Family Conflict and Women Executives

## INTRODUCCIÓN

La incorporación de la mujer al mercado laboral en México a partir de la década de los 70's ha sido una tendencia creciente cuyo impacto ha producido una serie de transformaciones en las familias. Estas transformaciones han abierto un importante campo de investigación al ir volviéndose visibles problemáticas inherentes a la interacción trabajo- familia, a los roles de género y al impacto cultural de los mismos. Brígida García (2007) en una revisión de los estudios elaborados durante la década de 1990-2000 sobre las principales transformaciones ocurridas al interior de las familias mexicanas destaca aquellas ocurridas en los roles laborales de las esposas o cónyuges. Señala que aunque el involucramiento económico de las esposas mexicanas todavía se encuentra rezagado respecto de lo ocurrido en otros países, sus efectos son apreciables. Tanto a nivel nacional como en áreas metropolitanas, se ha comprobado que el trabajo extradoméstico de las esposas influye positivamente en ellas para lograr mayor autonomía o libertad de movimientos, independientemente de las características socio-demográficas e individuales de estas mujeres.

La variable ocupaciones no introduce cambios significativos, salvo que en los hogares donde las mujeres tienen ocupaciones más altas y en donde es más frecuente el empleo de una asistenta para las tareas domésticas. Sin embargo, algunos estudios como el de Iglesias de Ussel y Castón (2002) señalan que en los hogares de las trabajadoras andaluzas las tareas domésticas son realizadas mayoritariamente por la mujer. El cambio de mentalidad que supone el verse cada vez más como mujer trabajadora fuera del hogar que como ama de casa, no corresponde con lo que realmente ocurre en los hogares, donde la mujer, aunque trabaje, continúa haciendo las tareas domésticas.

En contraste, en la Ciudad de México y Monterrey se ha corroborado que la experiencia laboral de las cónyuges es la variable que presenta una relación positiva con mayor cantidad de dimensiones de las relaciones de género (toma de decisiones importantes, autonomía o independencia de las mujeres, participación masculina en la vida doméstica, ausencia de violencia intrafamiliar) (García, 2007) ¿Cuál es la situación actual de las mujeres trabajadoras en México? Según datos censales del 2010, en México residen 112.3 millones de personas de las cuales 57.4 son mujeres y 54.9 millones, hombres. (INEGI, 2010) Seis de cada diez mujeres de 15 años y más se encuentran en rezago educativo al no haber concluido el nivel de secundaria. De acuerdo con los datos del segundo trimestre de 2012, de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), el 43.5 de las mujeres de 14 años y más forman parte de la población económicamente activa en el país, de las cuales 91.9% combinan sus actividades extradomésticas (trabajo y estudio) con quehaceres domésticos, situación que resulta contrastante con la de los varones, entre los cuales 54.5% cumple con esta condiciones. Tales datos parecen mostrar la permanencia de un elevado porcentaje de la población asumiendo los mandatos de su rol de género.

Para tener un punto de referencia con lo que ocurre en otros países, se presentan resultados en el estudio comparativo mundial conocido como el Global Gender Gap Index 2013 (Brecha Global de Género) que mide y muestra mediante rankings los retos y oportunidades o brechas entre mujeres y hombres en cuanto a participación económica, logro educativo, salud y sobrevivencia y empoderamiento político. En este estudio, los resultados para México son: puntaje total el Rank es 68; en cuanto a participación económica el Rank es 111; el logro educativo está en el Rank 70, la salud y sobrevivencia en el Rank 1 y en cuanto al empoderamiento político en el Rank 36. Cabe destacar que la posición que muestra una mayor brecha entre hombres y mujeres se refiere a la participación económica y oportunidades. En este mismo estudio se reportó que sólo el 15% de las firmas tienen mujeres en los niveles administrativos altos y sólo en un 26% de las firmas cuentan con la participación de mujeres como propietarias. Es evidente la escasa participación de las mujeres en puestos de poder y responsabilidad dentro de las organizaciones.

Según el estudio de Bernal y Taracena (2012) los datos de su investigación sobre empresas transnacionales con filiales en México y empresas mexicanas que se han hecho globales, encontraron que

no sólo la participación de mujeres en la alta dirección es limitada, ya que oscila entre 10% y 25%, sino que se hace presente tanto en compañías donde predominan los hombres (como las productoras de tecnologías) como en empresas “femeninas”, así llamadas por el predominio de las mujeres en el conjunto del personal. Según Gina Zabludovsky (2007) “En términos generales, las compañías no facilitan la incorporación de las mujeres a aquellos puestos "de línea" con un mayor peso estratégico y en donde se presentan las oportunidades de experiencia y capacitación que permiten ascender a los cargos de dirección con responsabilidades más importantes. Además, las mujeres se enfrentan a otras prácticas discriminatorias dentro de la sociedad y de la empresa y a las dificultades para cumplir con sus responsabilidades familiares y profesionales. Para la vida organizacional ha contribuido notablemente la construcción de lo "femenino" y lo "masculino". Las descripciones sobre las oportunidades de trabajo en las jerarquías organizacionales se basan en presuposiciones sobre las características generales de los empleados(as) según el género. Estas prácticas formales e informales, que a menudo no son reconocidas y se perciben como naturales, limitan las oportunidades de las mujeres”. Concluye en su investigación que las mujeres están aún escasamente representadas en los cargos de dirección y de representación donde se toman las principales decisiones de los poderes económicos y políticos en México.

Las barreras que limitan el acceso de las mujeres a los puestos de poder en las organizaciones, tienen su raíz en concepciones culturales se manifiestan en los roles de género. Entre estas limitaciones pueden señalarse la insuficiente confianza en las capacidades de las mujeres, las creencias y valores acerca de los roles complementarios de los géneros, la dificultad para conciliar las funciones laborales con la vida familiar, el ejercicio del poder asignado a los hombres con la consecuente subordinación femenina y las disyuntivas y contradicciones de las mujeres ante las necesidades surgidas en la vida cotidiana. La perspectiva de género enfocada al estudio de las mujeres que ocupan puestos de poder dentro de las organizaciones puede contribuir a la comprensión de las formas y estrategias que han empleado para superar dichas limitaciones. El ingreso de la mujer al mercado laboral le exige un nuevo rol productivo y por otro lado, la sociedad le impone mantener y desempeñar, su rol tradicional de madre-esposa, de ser para otros, fiel a los mandatos de género Este trabajo busca responder a las preguntas:

¿Existen conflictos en la relación trabajo- familia de las ejecutivas en México? ¿Han cambiado los roles de los géneros en las dos últimas décadas? ¿Los hechos permiten suponer la resignificación de las identidades genéricas? Asumiendo que la resignificación de las identidades genéricas es un proceso que se refiere a la pérdida progresiva de las características diferenciadas de los sexos masculino y femenino, lo que modifica las estructuras simbólicas, las prácticas y los valores que identifican a los géneros, repercutiendo en la vida cotidiana de los sujetos sociales y modificando las formas de su interacción social (Martínez Vázquez, 1998). Intentando responder a estas preguntas, se presentan los resultados de una investigación realizada con mujeres ejecutivas de dos ciudades de México y se comparan sus resultados con los de importantes investigaciones realizadas con mujeres ejecutivas de México en tiempos diferentes, una en 1997 y la otra en 2012. Sin pretender ser un estudio evolutivo, se busca identificar si se han dado avances en la resignificación de las identidades genéricas. Este trabajo está organizado de la siguiente manera: la siguiente sección presenta la revisión de la literatura pertinente a la interacción trabajo- familia, enfatizando los hallazgos en Latinoamérica; la tercera sección describe el método seguido en este estudio y en la cuarta sección se presentan los resultados. La última sección presenta las conclusiones y limitaciones del estudio.

## REVISIÓN DE LITERATURA

Según Guadarrama (2008) durante segunda mitad del siglo XX, las mujeres mexicanas de clase media de mayor calificación se identificaron principalmente con profesiones calificadas socialmente como femeninas asociadas al cuidado de los otros. Aunque el estatus profesional de estas profesiones ha mejorado y se les considera iguales al resto de las profesiones universitarias en México, en la práctica no ha cambiado sustancialmente. Un factor que podría explicar esta situación son las nuevas formas de

competencia extendidas en las organizaciones de trabajo y en el sistema educativo que responden a la idea de *empleabilidad*, la cual supone la responsabilidad de cada individuo —ya no más de la escuela y la empresa— en la adquisición y el mantenimiento de sus propias competencias. En el caso de las mujeres profesionistas, sus posibilidades de mantener actualizadas sus competencias están estrechamente relacionadas con su condición familiar. Las mujeres profesionistas mayormente “atadas” al trabajo doméstico y a sus responsabilidades familiares son las que están en mayor desventaja para enfrentar el reto de su formación durante toda la vida. Por otro lado, el espacio-tiempo laboral entre las mujeres profesionistas, igual que en el caso de mujeres con menor calificación, se caracteriza por la discontinuidad entre el trabajo y el no-trabajo y por la incompatibilidad entre las exigencias del mercado de trabajo y la familia. El ingreso de la mujer al mercado laboral le exige un nuevo rol productivo y por otro lado, la sociedad le impone mantener y desempeñar, su rol tradicional de madre-esposa, de ser para otros, fiel a los mandatos de género.

Los estudios sobre la interacción trabajo- familia en mujeres trabajadoras, dan cuenta de los enfoques y metodologías con que se aborda la problemática. Los estudios cuantitativos permiten identificar el impacto de variables como la satisfacción familiar, la satisfacción laboral, el ambiente social, en la salud y equilibrio en trabajo y familia; por otro lado, las investigaciones cualitativas permiten explorar las reflexiones de las mujeres acerca de su propia trayectoria, el sentir de las mujeres, ante los conflictos dados por la interacción trabajo-familia y sus estrategias para resolverlos, y la transformación de los roles de género, etc. Algunos abordajes se hacen desde la sociología, desde la psicología o desde la antropología social y algunos otros desde la administración. Los siguientes estudios muestran el trabajo de investigación que se realiza actualmente en Latinoamérica.

Álvarez y Gómez (2011) plantean que“... la incorporación de la mujer al mercado de trabajo brinda una nueva visión de la dinámica familiar,... lo que pone de manifiesto un modelo nuevo de familia, pero a su vez la capacidad de adaptación que le demanda a las mujeres un nuevo orden laboral por un lado, y por otro, el viejo orden social”... Agrega que hace relativamente poco tiempo, la relación laboral normal funcionó sobre la base de la división sexual del trabajo, a partir del modelo de padre-proveedor y madre cuidadora; padre con rol productivo económicamente y madre son rol reproductivo, sin remuneración. Las autoras realizaron una investigación en Colombia para establecer indicadores del conflicto trabajo-familia desde la perspectiva de rol y sus implicaciones psicosociales, en mujeres profesionales en la modalidad de empleo. Encontraron que la sobrecarga de rol -tanto en lo laboral como en lo familiar-afecta a las mujeres como antecedente del conflicto trabajo-familia, lo cual se explica por las condiciones laborales (carga de trabajo y formas de contratación) y la doble jornada de trabajo. Otros factores que explican el conflicto trabajo-familia son el conflicto y la ambigüedad de rol.

Con respecto a las implicaciones psicosociales, se encontró que la salud se ve afectada por cambios en el estado de ánimo y cansancio físico. Fawaz y Soto (2012) en un estudio realizado acerca de la incorporación de la mujer rural al mercado laboral en Sectores Rurales de Chile Central, encontraron que la realización de un trabajo remunerado implica mayores niveles de autonomía económica y acceso a nuevas redes y circuitos sociales, lo que incide en la construcción de las identidades de las mujeres rurales y en sus representaciones simbólicas, en tanto les proporciona nuevos recursos materiales y sociales para construir con mayor autonomía sus proyectos de vida. Según las autoras,“ello pone en cuestión los arreglos familiares tradicionales, las relaciones de poder derivadas de ellos y la significación que las mujeres otorgan a estos procesos, lo que en definitiva va desnaturalizando las relaciones de género tradicionales en los sectores rurales”.

Explorando el cambio en los roles de género, Fernández Aldecua y Martínez Barón (2010) en un estudio denominado *Participación de las mujeres en las empresas turísticas privadas y comunitarias de bahías de Huatulco, México. ¿hacia un cambio en el rol de género?*, encontraron que las mujeres que pertenecen a empresas con una estructura organizativa de tipo comunitario han logrado un mayor nivel de

empoderamiento que las mujeres que participan en las empresas con un esquema organizativo privado. En el caso estudiado de las empresarias privadas de Huatulco se observa una tendencia ambivalente de *empoderamiento*. Las empresarias privadas estudiadas en este caso aún enfrentan la invisibilidad social y carecen de auto percepción individual y colectiva del *ser-empresarias*. El caso de las mujeres que conforman las empresas de base comunitaria es diferente al de las empresarias privadas. Estas cooperativistas, luchando contra su bajo nivel educativo, contra la invisibilidad y marginación social hacia las mujeres, han logrado un mejor nivel de empoderamiento, incluso avanzando en aspectos centrales como su mayor asertividad y su mayor autonomía respecto a sus roles de madres y esposas. En todos los casos, el papel de la mujer en términos de sus *obligaciones de género* no ha cambiado, aún a pesar de que el desarrollo turístico les abrió la oportunidad de convertirse en empresarias eficientes. Tanto las empresarias privadas, como las cooperativistas deben cumplir con sus tareas domésticas y sus papeles de madres y esposas, de la misma manera como lo harían sin ser empresarias. Las autoras afirman que “este sigue siendo un factor de explotación y segregación de género desde el momento que los varones no comparten dichas tareas porque se siguen considerando femeninas”.

La importancia de estudiar la interacción entre trabajo y familia se ha incrementado con la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral. Diversos estudios, con enfoques distintos dan cuenta de ello. Por ejemplo, Delfino (2005), a partir de su trabajo sobre trayectorias de ejecutivas brasileñas concluye que el trabajo, como vehículo de autonomía, independencia y realización personal, pasó a ocupar un rol central, aunque no exclusivo, en la construcción de sus biografías. La carrera de las mujeres profesionales se torna posible, en parte, porque ella (la ejecutiva) se beneficia de las desigualdades de clase (que ponen a su disposición una empleada doméstica y/o una niñera) y de la red familiar. En este modelo, las tareas domésticas desarrolladas ocasionalmente por el cónyuge son consideradas una *ayuda*. Otro hallazgo del estudio de Delfino (2005), es la tendencia a una paternidad más activa, afectiva y consciente; este tipo de práctica, asume la forma de un nuevo modelo familiar substanciado en la igualdad y en el cambio pero, fundamentalmente, contrastante con el modelo familiar tradicional. Para la autora, esta reformulación estaría permitiendo, principalmente en las nuevas generaciones, una distribución más igualitaria de las tareas domésticas. Sin embargo, señala que “en el hecho de poder retrasar (temporal o definitivamente) la maternidad en función de algún otro proyecto de vida, o más específicamente en función de poder desarrollar una tarea gerencial, se puede observar la marca o la representación de una carrera definida tradicionalmente en términos masculinos”.

También López y col. (2011) en su estudio cualitativo denominado *Mujeres en tensión: la difícil tarea de conciliar familia y trabajo*, entrevistaron a 30 mujeres de 28 a 40 años de estratos socioeconómicos medios, con estudios secundarios completos o más, residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que vivían en unión conyugal, tenían al menos un hijo en edad escolar y trabajaban en forma remunerada. Para las mujeres multifacéticas entrevistadas en esta investigación, el trabajo ha constituido una elección de vida; sus recorridos laborales transitan itinerarios típicos de niveles socioeconómicos medios, se han capacitado para ejercerlos y, pese a que la irrupción de la maternidad les provocó fuertes cambios en las modalidades preexistentes, se adaptaron para no abandonar su participación en el mercado de trabajo. Las mujeres perciben estas limitaciones como etapas circunstanciales que serán superadas cuando los hijos crezcan, y mantienen ciertas expectativas de mejorar su desarrollo profesional. En la esfera familiar y del hogar, las mujeres siguen siendo las principales organizadoras del cuidado de sus hijos y del trabajo doméstico. La participación de sus cónyuges es más visible en la atención de los niños y mucho más tenue en las labores hogareñas. Así, puede advertirse un avance con respecto a los modelos tradicionales de organización familiar. En el reparto de las labores hogareñas, en cambio, y pese a las declaraciones de las mujeres en el sentido de compartir las cargas domésticas, prima aún una clara escisión de roles netamente masculinos y femeninos.

En otro estudio, con enfoque psicológico, Feldman y col. (2008) estudiaron la asociación existente entre las gratificaciones y las interferencias generadas en la relación trabajo-familia y su impacto en la salud de

mujeres trabajadoras en Venezuela. Fue una investigación correlacional y se aplicó a un grupo de 402 mujeres trabajadoras con edades comprendidas entre 27 y 71 años, una batería de pruebas para medir relación trabajo-familia, autoestima, ansiedad, depresión, bienestar, percepción de salud y número de síntomas. Al examinar específicamente las gratificaciones que les proporciona el trabajo, se evidenció que éstas se relacionan, por una parte, con un mayor bienestar y autoestima y, por la otra, con menor depresión, ansiedad y síntomas reportados. En este sentido las gratificaciones pueden estar presentes por la existencia de un ambiente social enriquecido, donde es más probable que las personas experimenten una mayor autoestima y menores niveles de depresión y ansiedad. Estas gratificaciones también pueden relacionarse con el apoyo recibido en el hogar y en el lugar de trabajo, que repercute directamente en el bienestar percibido y la satisfacción con el trabajo y la familia.

Según Feldan y col. (2008), sus datos les permitieron establecer que la relación entre la esfera laboral y familiar es de vital importancia para la salud física y mental autopercibida de las mujeres trabajadoras, pues repercute tanto en su autoestima y bienestar percibido, como en sus niveles de depresión, ansiedad y en el número de síntomas notificados. Concluyen que tomando en cuenta el número creciente de mujeres que se integran al mercado laboral en el mundo, en especial aquellas con hijos pequeños, se requiere prestar una mayor atención a esta relación. Por otra parte, se reafirma la posición que postula la complementación de roles y la necesidad de incorporar en los estudios sobre roles múltiples tanto los aspectos positivos como los negativos, a fin de poder tener una visión más comprehensiva de esta interacción. Jiménez, González y Reyes (2009) analizaron la relación entre los niveles de satisfacción familiar y laboral presentes en grupos de mujeres con diferentes jornadas laborales. Se aplicaron tres instrumentos a 134 trabajadoras técnicas y administrativas entre 20 y 56 años, pertenecientes a una empresa de servicios financieros en Chile. Concluyen que las variables en estudio, satisfacción familiar y laboral, se encuentran positivamente relacionadas, es decir, las mujeres que obtienen alta satisfacción familiar tendrán alta satisfacción laboral. Señalan, apoyando sus conclusiones en las de diversos autores, que la complejidad en la relación familia-trabajo conlleva a que ambos dominios se influyeran mutuamente. Las dificultades provenientes del hogar son manifestadas en el trabajo o por el contrario, tener apoyo familiar genera un sentimiento de bienestar en la familia y esto se traduce en bienestar en el trabajo, como componente emocional y la satisfacción, tanto en el ámbito familiar como laboral, refleja un equilibrio, donde se minimizan los conflictos de roles.

Serna (2003) en su trabajo sobre mujeres ejecutivas en la ciudad de México, identificó algunas características a partir de entrevistas a 13 ejecutivas de grandes empresas transnacionales. Concluye que se trata de un grupo femenino de actores económicos y sociales que, para inicios del siglo XXI aparece claramente definido, aún cuando la proporción porcentual que guarda con sus homónimos varones sea muy contrastante. Afirma que también es claro que su incursión en el mercado de trabajo es muy reciente, difícilmente excede las dos décadas, en este tipo de puestos gerenciales y directivos y que ha tenido cabida en la medida en que las mujeres, en este caso de los estratos acomodados, han logrado concluir estudios profesionales y posgrados (algunas de ellas en el extranjero) y mantenerse en la actividad económica, aún cuando tengan responsabilidades familiares. Para Serna, su análisis también refuerza los hallazgos de autoras como García de Oliveira (1994), para el caso de México, quien indica que la mujer permanece en la actividad económica independientemente de su estatus marital. No obstante, el camino de ascenso está aún plagado de dificultades. Uno de ellos es el ascenso dentro de la jerarquía corporativa y que indica que en aquellos grupos donde el superior inmediato es un hombre las promociones para las mujeres que conforman el equipo son reducidas.

En contraste parece ser que también existen contratendencias como la que reporta Rodríguez Montaña (2008) quien plantea la necesidad de estudiar un fenómeno de retorno al hogar de algunas mujeres ejecutivas. Considera que es necesario plantearse algunos interrogantes acerca de las mujeres del siglo XXI, pertenecientes a la clase alta de Santiago de Cali, que han podido estudiar en las mejores universidades del país, incluso del mundo, que han tenido la posibilidad de seguir sus estudios de

postgrado (diplomados, especializaciones, maestrías, doctorados), que han logrado ejercer cargos laborales importantes, y cuando se casan y asumen su rol de madres, dejan sus trabajos remunerados para cuidar a sus hijos y pasar a depender económicamente de sus esposos en una familia nuclear tradicional.

Ya en 1995, Griselda Martínez Vázquez en su artículo *Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo*, reflexiona acerca de la identidad femenina y la transformación de la cultura y establece que “Han quedado superadas aquellas versiones de la teoría feminista que asentaban que la independencia de la mujer dependía de su capacidad para obtener ingresos propios, es decir, que tal situación determinaba la posibilidad de constituirse en una persona autónoma. El efecto esperado como resultado de la ecuación “trabajo=libertad” no se produjo de la manera mecánica anunciada, al menos en las sociedades como la mexicana, con marcadas inercias de una cultura genérica tradicional.”

Continúa señalando Martínez Vázquez: “la incorporación de las mujeres en puestos ejecutivos es resultado de un continuum histórico, que ha ampliado los espacios de la participación femenina. Aunque independientemente de que las mujeres se encuentren en todos los ámbitos sociales, el discurso ideológico dominante continúa identificándolas a partir de su rol de madre/esposa, situación que no corresponde a una realidad que se transforma dinámicamente desde los años 70, propiciando cambios en las identidades genéricas, en donde la redefinición de la identidad femenina cuestiona la existencia de un destino predeterminado basado en su papel reproductor, para pasar a ser sujeto protagónico en la construcción de sus proyectos de vida a partir de una gama de posibilidades. Es decir, “el cuerpo femenino”, tiende a (o más bien debería) dejar de ser el referente principal en la construcción de la nueva identidad de la mujer, al incorporarse opciones distintas a su papel reproductor.

Como resultado de sus investigaciones, Martínez Vázquez (1995) establece que: en el mundo laboral una de las principales limitaciones que enfrentan las ejecutivas es la percepción del tiempo laboral, concibiéndose que a mayor responsabilidad le corresponde mayor tiempo de dedicación al trabajo, coloca en desventaja a las mujeres, principalmente, a las que tienen hijos pequeños, en virtud de lo siguiente: Primero, en el imaginario colectivo está presente la idea de que las mujeres son las únicas responsables del cuidado de los hijos; Segundo, las madres ejecutivas al igual que otras mujeres trabajadoras tienden a establecer distintas redes sociales para el cuidado de los hijos pero para ellas existe mayor dificultad para combinar trabajo y maternidad, por las mismas exigencias de tiempo laboral y Tercero, la mayor limitación que encuentran las mujeres en la organización es que en ocasiones no se da la oportunidad para que ellas elijan si están o no dispuestas a dedicar el tiempo que requiere la empresa.

De esta forma el discurso ideológico de la sociedad, así como el tiempo que exige una actividad de prestigio y poder, pone a las mujeres en la disyuntiva de escindir su vida entre lo privado y lo público, entre lo familiar y lo profesional, Martínez Vázquez (1998) sostiene que las mujeres acceden a puestos de poder a partir de los cambios ocurridos en dos planos: la resignificación de las identidades genéricas y el cambio en las estructuras de poder y sus representaciones simbólicas en las organizaciones. Agrupa a las mujeres en tres tipos ideales respecto a su interacción trabajo-familia, sin importar el tipo de organización a la que prestan sus servicios:

*Mujeres que no logran conciliar el trabajo y la familia:* Perciben éstos ámbitos como antagónicos y por lo tanto, renuncian a uno de los dos. A él pertenecen las profesionales que renuncian a su actividad al momento de ser madres y que posteriormente, se dedican exclusivamente a sus hijos. Pueden ser también las mujeres que se dedican por completo al trabajo y a la organización, y cuyo objetivo y proyecto de vida se encuentra exclusivamente en su profesión y han decidido no experimentar la maternidad.

*Mujeres que trabajan y son madres, que creen poder conciliar el trabajo y la familia pero experimentan sentimientos de culpa:* Son mujeres que cumplen con una doble jornada de trabajo. Albergan sentimientos de culpa al dedicar alternadamente mucho tiempo al trabajo o a la familia. Su relación con los hijos llega

a ser demasiado condescendiente y aunque su pareja participe en el cuidado de los hijos, siente que éstas, en mayor medida, su responsabilidad.

*Mujeres que logran conciliar el trabajo y la familia sin sentimientos de culpa:* Estas mujeres perciben los ámbitos privado y público menos antagónicos, debido a los nuevos referentes simbólicos. Son un tipo de mujeres que surgen con las nuevas generaciones, cuyos modelos femeninos rompen con la segregación. Muestran relaciones más igualitarias con su pareja, comparten la crianza y el trabajo doméstico.

Según datos de la investigadora en el estudio realizado por ella misma con mujeres ejecutivas de dos bancos en México, la gran mayoría de las mujeres se encuentra en los dos primeros grupos. En dicho estudio su objetivo fue conocer la problemática de las mujeres ejecutivas, cambios o tendencias en sus vidas, el porqué llegan muy pocas mujeres a los puestos de poder, y cómo resuelven y negocian sus relaciones familiares y de pareja. A partir de esta clasificación de Griselda Martínez Vázquez, este trabajo busca identificar en cuál de los tres tipos ideales respecto a su interacción trabajo-familia se ubica la mujer ejecutiva en México, y responder a las interrogantes ¿Existen conflictos en la relación trabajo-familia de las ejecutivas en México? ¿Han cambiado los roles de los géneros en las dos últimas décadas? ¿Los hechos permiten suponer la resignificación de las identidades genéricas?

## METODOLOGÍA

Para responder a las preguntas planteadas se establecieron dos etapas en este trabajo: la primera es presentar los resultados de una investigación realizada con mujeres ejecutivas de las ciudades de Durango y Aguascalientes. Esta fue Realizada por Adriana Gallegos para obtener el grado de Maestría en Administración. En la segunda etapa se realiza la comparación de los hallazgos de tres investigaciones sobre ejecutivas: el trabajo de Griselda Martínez Vázquez (1997) *Mujeres Ejecutivas, en la búsqueda del equilibrio entre trabajo y familia*; el trabajo de Adriana Gallegos (2004) denominado *Mujeres Ejecutivas de las ciudades de Aguascalientes y Durango* y el trabajo de María del Carmen Bernal y Enrique Taracena (2012) *Talento Femenino en la Alta Dirección en México*.

*Primera Etapa:* Entre 2002 y 2003, se realizó la investigación denominada “Mujeres Ejecutivas de las ciudades de Aguascalientes y Durango”. Fue un estudio de tipo transversal con metodología mixta; se realizó una encuesta realizada mediante entrevistas a 58 mujeres ejecutivas de empresas manufactureras. Las entrevistas se realizaron fuera de la empresa, mediante una cita personal en un café cercano a la misma. Las participantes fueron 58 mujeres que ocupaban puestos de alto nivel dentro de empresas manufactureras. En el momento de la entrevista, el 74% de las ejecutivas en la Ciudad de Durango ocupaban puestos en empresas grandes, mientras que en Aguascalientes, la mayoría pertenecía a medianas empresas. En general, se ubicaron en un porcentaje ligeramente mayor en la mediana empresa. En cuanto al nivel jerárquico, para el caso de la ciudad de Durango, el 84% se concentró en los niveles 2 y 3 de la organización, siendo el nivel 2 el que concentra a su vez el 63% de las ejecutivas. En Aguascalientes el 61% ocupan puestos a un nivel 3.

En Durango, el mayor porcentaje de ejecutivas se ubicaron en las áreas de Administración y Finanzas (37%) y en Compras, Logística y Tráfico/Distribución (21%). En Aguascalientes, el área con mayor porcentaje de ejecutivas fue la de Recursos Humanos con un 33%, seguido de Administración y Finanzas con el 28%. Al agrupar los datos, se obtiene el mayor porcentaje (31%) para el área de Administración y Finanzas seguida del área de Recursos Humanos con 28%. Al momento de la entrevista, alrededor del 50% de las ejecutivas de ambos grupos tenía una antigüedad en la empresa mayor a 1 año y menor a 5 años. En Durango un 26% tenía entre 5 y 10 años de antigüedad y en Aguascalientes se ubicó un 25% en este rango. Un 54% de las ejecutivas entrevistadas en Durango tenían un grado de licenciatura, mientras que en Aguascalientes, el porcentaje es de un 63% para este nivel académico. El 67% de las ejecutivas entrevistadas tenían entre 26 y 35 años. En Durango, el mayor porcentaje en Durango correspondió a las

ejecutivas de 26 a 30 años (53%) y en Aguascalientes, también a este grupo correspondió el mayor porcentaje (36%).

*Instrumento:* Se empleó una guía integrada por 15 preguntas, en las que se midió la interacción trabajo-familia a través de las siguientes variables: *Presencia de hijos, Importancia de la maternidad frente al empleo, Grado de dificultad para conciliar trabajo y vida familiar, La influencia familiar en pro de la carrera profesional y Percepción de la co-responsabilidad de su pareja en el cuidado de los hijos, las labores domésticas y del respaldo de su pareja para desarrollar su carrera profesional.*

Además, se seleccionaron comentarios de 26 de las ejecutivas, bajo el criterio de que la información resultara valiosa para entender las formas y estrategias empleadas por las ejecutivas al conciliar trabajo-familia.

*Segunda Etapa:* para la realización del estudio comparativo entre la investigación sobre las mujeres ejecutivas de Aguascalientes y Durango y los estudios de Martínez Vázquez (1995) y Bernal y Taracena (2012) se realizó el análisis de contenido de los hallazgos de las tres investigaciones (se concentraron en una tabla de doble entrada) mediante la comparación de los mismos con respecto a las variables siguientes: significado del trabajo para la ejecutiva, influencia familiar, percepción del papel de la mujer, redes de apoyo, capacidad de pensarse, organizarse y conciliar trabajo y familia, dudas y sentimientos de culpa, modificación en los roles de género, percepción del ingreso de la ejecutiva, decisiones familiares, doble jornada de trabajo, cambios en la posición que tiene la ejecutiva en la estructura familiar, papel del jefe inmediato, percepción de las fuerzas impulsoras y de las restrictivas para el éxito.

## RESULTADOS

Primera etapa. Resultados de la investigación Mujeres Ejecutivas de Aguascalientes y Durango Se analizaron las preguntas que abordaron la interacción trabajo-familia, de manera que permitieran identificar si las ejecutivas han logrado la construcción de una nueva identidad femenina. Se buscó también presentar las voces de las mujeres al compartir sus experiencias, con el propósito de profundizar en la comprensión del fenómeno, a la manera de los estudios cualitativos. La Tabla 1 muestra que la mayoría de las ejecutivas en Durango eran mujeres solteras sin hijos, mientras que en Aguascalientes la gran mayoría fueron mujeres casadas con hijos y solteras sin hijos. El 59% de las entrevistadas no tienen hijos y el 40% tienen entre 1 y 3 hijos.

Tabla 1: Estado Civil e Hijos

Ciudad	Estado Civil	Con hijos	Sin hijos	Total
<b>Durango</b>	Soltera	1	13	14
	Casada o unida	4	1	5
	No casada o no unida	0	0	0
	Total	5	14	19
<b>Aguascalientes</b>	Soltera	2	17	19
	Casada o Unida	16	3	19
	No casada o no unida	1	0	1
	Total	19	20	39

*Esta tabla muestra el estado civil de las mujeres ejecutivas, así como si tienen o no hijos; destaca el hecho de la mayoría son solteras sin hijos (51%). En la Ciudad de Durango sólo cinco de las ejecutivas estaban casadas, mientras que en la Ciudad de Aguascalientes, correspondió el mismo número a las ejecutivas solteras que a las casadas.*

Uno de los comentarios recurrentes de las ejecutivas fue acerca de la inflexibilidad de horarios. Al respecto, las opiniones tuvieron diferentes matices. Ellas perciben que el ambiente del sector industrial, específicamente en la rama de la industria manufacturera, es exigente en cuanto al tiempo que deben pasar trabajando para la empresa. Debido a que subsisten creencias en las organizaciones de que para tener éxito y ascender hay que imitar la conducta tradicional masculina en el trabajo; se extienden los

horarios de labores como signo de eficiencia laboral y se buscan razones que los justifiquen al decir que es la propia naturaleza del puesto o que es debido al grado de responsabilidad alcanzado por las entrevistadas. En los casos de ejecutivas con hijos pequeños, sus comentarios muestran un sentimiento de culpa, que experimentan al creer que no dedican suficiente tiempo a sus hijos debido a las características del empleo o a lo que llaman “la absurda permanencia de costumbres” que las obliga a seguir en su lugar de trabajo aún cuando en éste existan condiciones de estabilidad y no se presenten problemas que requieran su intervención inmediata. Un par de entrevistadas expone abiertamente su descontento por estar en esta situación, lo que afecta de manera directa sus relaciones familiares. En estas circunstancias, ellas tienen fuertes remordimientos porque sienten que descuidan su papel de madres. Observan que esto no aumenta la eficiencia laboral y que, al contrario, promueve la aparición de problemáticas relacionadas con la salud de sus hijos y de ellas mismas; es desfavorable para la buena comunicación y la convivencia con sus hijos en horas de vigilia (especialmente cuando son muy pequeños) y en consecuencia, se dificulta el desarrollo de relaciones afectivas estrechas entre los miembros de la familia.

Las mujeres casadas que aún no tienen hijos, están conscientes de la dificultad de desarrollar una doble tarea: la de madre-esposa y la de profesionista. Tienen claro que mantener ambos papeles implica invertir un gran esfuerzo para lograr el equilibrio, lo que se traduce en alcanzar los estándares que se autoimponen en cada ámbito. Saben que en múltiples ocasiones tendrán que sacrificar a su familia y, eventualmente la incompatibilidad puede llevarla a renunciar a su puesto. Frecuentemente se renuncia al puesto a favor del cuidado de los hijos, si éstos se encuentran en las primeras etapas de su vida, con la intención de regresar a trabajar cuando los hijos crezcan y sea un poco menos necesaria la presencia de la madre. En cuanto al lugar que ocupa la maternidad en su proyecto de vida, 25 de las ejecutivas (43%) entrevistadas le dan la misma importancia que a carrera profesional. El 67% (39) declararon no querer renunciar a un matrimonio o pareja estable, ni al ejercicio de su profesión, ni a ser madre; disyuntivas inherentes al género. El 43% dice que la maternidad es tan importante como lo es su carrera profesional.

En cuanto a la posibilidad de abandonar la carrera profesional, la ejecutiva de Aguascalientes tiene un comportamiento diferente a la de Durango, ya que en esta ciudad el 21% de las ejecutivas dijeron que dejarían su empleo temporalmente sin dudarlo en favor del cuidado familia, mientras que en Aguascalientes el 43% de las ejecutivas lo harían. Como ejemplo, se presentan los comentarios de un par de ejecutivas; son similares debido al tipo de empleo que preferían. Una de ellas tiene la edad mínima encontrada en la muestra y sin embargo tiene concepciones tradicionales respecto del papel que la mujer debe adoptar en el momento de casarse y ser madre: ser quien atiende a las necesidades y demandas de su pareja u otros miembros de la familia. Jannet, 33 años, soltera sin hijos: “*Me gusta viajar y nada me impide aceptar un puesto en el que tenga que cambiar de residencia. He vivido en cuatro ciudades diferentes por cuestiones de trabajo. Soy sumamente práctica y prefiero empleos que no me compliquen la vida, pues me gusta salir a la hora marcada para ello*” Por su parte Estela, de 26 años, soltera sin hijos opinó: “*Procuró empleos no rutinarios, incluso aquellos que impliquen viajar o cambiar de lugar de residencia continuamente. Esto puede cambiar en el momento de ser madre, sobre todo si mi esposo me lo pide. Renunciaría a mi empleo enseguida*”.

Las mujeres ejecutivas de mayor edad y solteras no tocaron el tema de la pareja. Algunas sólo mencionaron que por causa de su trabajo, al que siempre dieron una gran importancia, la oportunidad de tener una relación estable y definitiva simplemente no se presentó. Tanto las ejecutivas con hijos, como aquellas que aún no los tienen, consideran que la dificultad para conciliar el trabajo remunerado con el doméstico va de moderado a alto, lo que tal vez refleja la conciencia de las solteras y sin hijos del nivel de esfuerzo que deberán hacer en el momento de tener una pareja y procrear hijos. Las entrevistadas han tenido que enfrentar las concepciones discriminatorias que todavía se practican en las organizaciones para restringir espacios a las mujeres, como la creencia generalizada de que por ser madre-esposa su productividad es o será inferior.

En algunos casos, las entrevistadas manifestaron una abierta admiración por las cualidades de su pareja, por contar con él. El cuidado de los hijos recae en igual o menor medida en la pareja de la ejecutiva, y lo mismo ocurre con las tareas domésticas. Las decisiones importantes, dicen ellas, como la compra de un bien, la forma de educar a los hijos, y los planes a futuro que pueden incluir hasta la apertura de una empresa propia, ya sea al mando del cónyuge o de ambos, son tomadas de común acuerdo, pues él ya no es el proveedor más importante. Este aspecto demuestra los cambios que se han gestado por la incidencia cada vez mayor de las mujeres en el espacio laboral. Casi todas las entrevistadas casadas dijeron contar con el respaldo de sus parejas, lo que ha contribuido, en gran medida, a permanecer en sus puestos de trabajo. Más de la mitad (60%) afirmaron que compartían la crianza de los hijos y las labores domésticas de manera equitativa, lo que refleja una relación igualitaria para este grupo, que indica tal vez una transición hacia la equidad. (Tablas 2 y 3)

Tabla 2: Percepción del Respaldo de Su Pareja y Compatibilidad Entre el Espacio Profesional y el Familiar

		Total	Escaso	Ninguno
Respaldo y ayuda de su pareja en pro de su carrera profesional	Durango	100%		
	Aguascalientes	95%	5%	
Acuerdo con su pareja en que ella trabaje	Durango		Acuerdo 100%	Desacuerdo
	Aguascalientes		95%	5%
Compatibilidad entre el espacio profesional y el familiar		Incompatibles	Se logra la compatibilidad con esfuerzo	Fácilmente compatibles
	Durango	20%	80%	
	Aguascalientes		63%	37%

*Esta tabla muestra la percepción de las entrevistadas con respecto al respaldo que reciben de su pareja en pro de su carrera, el acuerdo de él con el hecho de que ella trabaje y la compatibilidad que percibe entre el espacio profesional y el familiar. Destaca el hecho de que el casi el todas las ejecutivas dicen ser apoyadas totalmente por su pareja en su desarrollo profesional, sólo un 5% de las ejecutivas reportan el desacuerdo de sus parejas con el hecho de que ella trabaje y que un 20% perciben incompatibilidad entre el espacio laboral y el espacio familiar.*

Tabla 3: Grado en Que las Ejecutivas Casadas Comparten Con Su Pareja la Crianza de los Hijos y el Trabajo Doméstico

		Equitativamente	Exclusiva De La Ejecutiva	Exclusiva De Su Pareja	Él Contribuye Con Una Pequeña Parte
Comparten la crianza de los hijos con su pareja	Durango	60%	20%		
	Aguascalientes	74%	11%		
Comparten el trabajo doméstico	Durango	60%			40%
	Aguascalientes	68%	16%		16%

*En esta tabla se muestra el grado en que las ejecutivas casadas comparten con su pareja la crianza de los hijos y el trabajo doméstico. Puede observarse que en ambas ciudades la mayoría de las ejecutivas dicen compartir tanto la crianza de los hijos como el trabajo doméstico de manera equitativa, aunque un elevado porcentaje en la Ciudad de Durango señala que su pareja contribuye con una pequeña parte del trabajo doméstico y en Aguascalientes un 16% en Aguascalientes reporta que el trabajo doméstico es exclusivo de ella.*

También fue relevante el apoyo que otros miembros de la familia proveen a las entrevistadas. Para ser “buenas mujeres”, deben ser ellas mismas quienes se encarguen de cuidar a su esposo e hijos y realizar las labores domésticas; por lo que frecuentemente se procuran de ayuda externa. Las redes de apoyo establecidas para resolver los problemas sobre el cuidado de los hijos y las labores domésticas, se centraron principalmente en las madres de las ejecutivas entrevistadas.

La educación familiar y la influencia que uno de los padres, o ambos, tuvieron sobre las entrevistadas fueron importantes para su desarrollo profesional. El 50% dijeron haber sido influenciadas por ambos padres para estudiar una carrera y dedicarse a ella, y el 39% recibió la influencia de por lo menos uno de los padres. (Tabla 4).

Tabla 4: Influencia de la Familia en Su Decisión de Estudiar Una Carrera Profesional y Dedicarse a Ella

Persona que influyó en su decisión	Durango	Aguascalientes
	Madre	5
Padre	1	7
Ambos	10	19
Otra	3	2

*Esta tabla muestra quien de sus padres influyó en la ejecutiva para que decidiera estudiar una carrera profesional y dedicarse a trabajar en ella. Puede observarse que en la mayoría de los casos fueron ambos padres quienes influyeron en dicha decisión.*

La ayuda y apoyo que la madre, el padre o ambos se hizo patente a lo largo de la vida de la mujer ejecutiva, y continuó aún después de tener hijos, con o sin la presencia de su pareja. Las ejecutivas mencionan con frecuencia el orgullo que sienten por la admiración y respeto que sus parejas, padres, hermanos e hijos les demuestran.

Fuerzas impulsoras. Su incorporación al mundo del trabajo fue a temprana edad. Algunas se incorporaron desde niñas al trabajo, remunerado o no; otras recién terminada la preparatoria. En el pasado, se vieron influidas de manera positiva para estudiar y ejercer su profesión por uno o ambos padres, y en el presente, han sido apoyadas por su jefe actual o jefes anteriores, para desarrollar las capacidades necesarias para ascender. Estos hombres y mujeres han sido un factor que facilita directamente el ascenso profesional de las mujeres hasta puestos ejecutivos y facilita su permanencia en ellos. Algunas ejecutivas de la industria manufacturera indican a través de sus testimonios que fueron sus jefes directos quienes derribaron las barreras que ellas se autoimponían. Fuerzas restrictivas. Algunas de las ejecutivas han tenido que luchar con las actitudes de sus superiores. Como profesionistas exitosas, colocan al trabajo y al desarrollo profesional como prioridad en su proyecto de vida y mencionaron algunas acciones que ponen en práctica para disminuir la discriminación de género.

Reflexionaron con respecto a las causas que permitieron su ascenso hasta su actual puesto, destacaron la importancia de las actitudes y las capacidades (educación); de la motivación intrínseca y el compromiso personal. Definiendo las actitudes como la disposición para el trabajo sin considerar limitaciones por el hecho de ser mujer; superar los miedos e inseguridades, no permitir que nadie las intimide, buscar hacer el trabajo a tiempo y con calidad. Los comentarios acerca de sí mismas manifiestan una fuerte motivación intrínseca, la conciencia de sus capacidades y valores, así como de sus limitaciones.

### Resultados de la Segunda Etapa

Como resultado de la comparación de los hallazgos de las investigaciones de Gallegos (2004) y los de Martínez Vázquez (1997) y Bernal y Taracena (2012), a partir del análisis de contenido se elaboró una tabla resumen con el propósito de identificar las condiciones que permanecen y las que han sufrido transformaciones en la actualidad en cada una de las variables propuestas para el análisis: significado del trabajo para la ejecutiva, influencia familiar, percepción del papel de la mujer, redes de apoyo, capacidad de pensarse, organizarse y conciliar trabajo y familia, dudas y sentimientos de culpa, modificación en los roles de género, percepción del ingreso de la ejecutiva, decisiones familiares, doble jornada de trabajo, cambios en la posición que tiene la ejecutiva en la estructura familiar, papel del jefe inmediato, percepción de las fuerzas impulsoras y de las restrictivas para el éxito.

En la Tabla 5 pueden observarse los elementos que resumen los hallazgos en los coinciden los tres estudios, agregándose los cambios que se manifiestan en el estudio más reciente que es el de Bernal y Taracena (2012). Los resultados para cada variable son:

Significado del trabajo: lo identifican claramente como una prioridad en su vida y ello ha estado presente en la elección de sus estudios superiores y de posgrado, en su inserción al mercado laboral y en la persistencia en su movilidad ascendente en las organizaciones.

Influencia familiar: ha sido de gran relevancia la influencia de la familia como impulso y apoyo para su preparación y desarrollo. Existe un sistema de creencias en la familia de origen en relación al trabajo, la educación y el crecimiento personal.

Percepción del papel de la mujer: persiste el referente de la identidad femenina como madre-esposa, aunque reconocen que han decidido la constitución y tamaño de su familia (familia posible) como forma de conciliación de sus intereses.

Redes de apoyo: establecen redes de apoyo para el cuidado de los hijos, en donde otras mujeres de la familia contribuyen a la educación y cuidado de los hijos. A mayor nivel en la organización contratan terceros para el cuidado de los hijos: nanas, choferes, guarderías. La pareja también participa en el cuidado de los hijos, muchos de ellos empresarios o con trabajo free lance o hijos de madres trabajadoras.

Capacidad de pensarse, organizarse y conciliar trabajo y familia: manifiestan una gran satisfacción en su trabajo; establecen procesos y mecanismos de conciliación como diferenciar tiempos y espacios, como poner límite al tiempo de permanencia en el trabajo y no dejar que el trabajo interfiera en la vida familiar ni viceversa. Por otro lado, han asignado un lugar secundario a su vida social, en pro de la familia. También han decidido tener un número limitado de hijos, conciliar con la pareja y distribuir tareas.

Dudas y sentimientos de culpa: tuvieron dudas acerca de permanecer en el trabajo o retirarse cuando se convirtieron en madres; las ejecutivas con hijos pequeños manifiestan sentimientos de culpa al dejar a sus hijos al cuidado de otros. En el estudio de Bernal y Taracena (2012) se identificó que algunas ejecutivas de alto nivel tienen sentimientos de culpa por tener exceso de trabajo o viajes y porque esto genera en hijos y marido el sentirse abandonados.

Modificación en los roles de género: la mayoría de las ejecutivas casadas, afirma que su pareja se involucra en el cuidado de los hijos y el hecho de compartir la crianza ha sido de gran valor. Por otra parte, las ejecutivas en el estudio de Bernal y Taracena (2012) señalan que su pareja e hijos han sido un apoyo constante en su preparación y desarrollo.

Percepción del ingreso de la ejecutiva: el ingreso de la ejecutiva se percibe como relevante para mantener el estilo de vida; sin embargo, cuando el ingreso de la ejecutiva es superior al de su pareja, se presentan conflictos que pueden llevar a la ruptura y separación.

Decisiones familiares: deciden de común acuerdo con su pareja en cuanto a los ingresos e inversiones y en lo personal cómo usan su tiempo, el número de hijos (familia posible). Reflexionan y deciden hacer lo que les gusta buscando el bienestar de todos, incluyendo a su familia, su equipo de trabajo y ellas mismas. (Bernal y Taracena, 2012)

Doble jornada de trabajo: el nivel que ocupan dentro de la organización y sus ingresos les permiten contratar quien realice las tareas domésticas y ellas las supervisan. Sin embargo, las ejecutivas del estudio de Bernal y Taracena en 2012 señalaron que tienen extensas jornadas laborales que reducen el tiempo con la familia, el descanso y el esparcimiento personal generando agotamiento y estrés.

Cambios en la posición que tiene la ejecutiva en la estructura familiar: mantienen relaciones más igualitarias con su pareja en la toma de decisiones. Algunas directoras del estudio de Bernal y Taracena

en 2012, han adoptado el papel de proveedoras y manifiestan que en ese tipo de acuerdo, existen tensiones que pueden llevar a la separación de la pareja.

Tabla 5: Hallazgos de las investigaciones sobre ejecutivas en México (Martínez Vázquez, 1997; Gallegos, 2004; Bernal y Taracena, 2012)

	Variable	Hallazgos
1	Significado del trabajo para la ejecutiva	Identifican al trabajo como prioridad en su proyecto de vida.
2	Influencia familiar	Algunas de ellas tuvieron madres que realizaban actividades distintas a las tareas del hogar. Existe un sistema de creencias en la familia de origen en relación al trabajo, la educación y el crecimiento personal.
3	Percepción del papel de la mujer,	Mantienen como referente de la identidad femenina el rol de madre-esposa.
4	Redes de apoyo	Establecen redes de ayuda para el cuidado de los hijos, se centran principalmente en sus madres u otros familiares. A mayor nivel en la organización contratan terceros para el cuidado de los hijos: nanas, choferes, guarderías.
5	Capacidad de pensarse, organizarse y conciliar trabajo y familia	Manifiestan una fuerte motivación intrínseca, la conciencia de sus capacidades y valores, así como de sus limitaciones. Se manifiestan satisfechas con su trabajo y valoran la capacitación. Establecen procesos y mecanismos de conciliación como el diferenciar tiempos y espacios.
6	Dudas y sentimientos de culpa	Algunas han dudado en permanecer en el trabajo al ser madres. Las ejecutivas con hijos pequeños, presentan sentimientos de culpa al dejar a sus hijos al cuidado de otros. Algunas ejecutivas casadas tienen sentimientos de culpa por tener exceso de trabajo o viajes y porque esto genera en hijos y marido el sentirse abandonados. ( Bernal y Taracena, 2012)
7	Modificación en los roles de género	Se observan cambios en la conciliación de los roles, ya que algunas han creado una familia posible con un número reducido de hijos. ( Bernal y Taracena, 2012) La mayoría cuentan la participación de su pareja en el cuidado de los hijos. Las ejecutivas del estudio de Bernal y Taracena en 2012 han contado con el apoyo de su pareja y de sus hijos para continuar trabajando y estudiando
8	Percepción del ingreso de la ejecutiva	Relevante para mantener un estilo de vida alto. Cuando las ejecutivas han llegado a ganar más que su pareja se generan tensiones, que han contribuido a la separación de la pareja.
9	Decisiones familiares	Deciden de común acuerdo con su pareja en cuanto a los ingresos e inversiones y deciden cómo usan su tiempo. Han decidido el número de hijos (familia posible). Reflexionan y hacen lo que les gusta buscando el bienestar de todos, incluyendo a su familia, su equipo de trabajo y ellas mismas.( Bernal y Taracena, 2012)
10	Doble jornada de trabajo	Supervisan las tareas domésticas, pero no las realizan, ya que han contratado quien realice estas tareas. Sin embargo, tienen extensas jornadas laborales que reducen el tiempo con la familia, el descanso y el esparcimiento personal. (Bernal y Taracena, 2012)
11	Cambios en la posición que tiene la ejecutiva en la estructura familiar	Mantienen relaciones más igualitarias, participan en la toma de decisiones. Algunas directoras han adoptado el papel de proveedoras manifiestan que en ese tipo de acuerdo, existen tensiones que pueden llevar a la separación (Bernal y Taracena , 2012)
12	Papel del jefe inmediato	Consideran que la presencia de mujeres en los puestos directivos coadyuva para que cada vez más mujeres accedan a los altos niveles en las organizaciones. Algunas han sido apoyadas por sus jefes inmediatos (mujeres y hombres) para desarrollar sus capacidades y ascender. Las políticas de la empresa en cuanto a flexibilización laboral y de apoyo a la vida familiar les han permitido permanecer y ascender en la organización (Bernal y Taracena, 2012)
13	Percepción de las fuerzas impulsoras para el éxito	Atribuyen a los valores familiares que promovían el estudio, la disciplina y la auto exigencia. Sus estudios universitarios, licenciaturas y posgrados. La experiencia laboral; su incorporación al trabajo en cargos intermedios. Motivación intrínseca y el compromiso personal.
14	Percepción de las fuerzas restrictivas para el éxito	Discriminación de género en las organizaciones: identifican que para las mujeres existen mayores dificultades y tiempos más largos para ascender. Consideran que las mujeres tienen maneras de ingresar, trabajar y ascender diferentes a las de los hombres.

*Esta tabla presenta los resultados de la comparación de los tres estudios, Martínez Vázquez (1997), Gallegos (2004) y Bernal , Taracena (2012). Puede apreciarse que aunque se mantiene la percepción del rol de la mujer como madre-esposa, la ejecutiva decide la llamada familia posible; persisten las dudas y los sentimientos de culpa generados por el conflicto trabajo-familia; aunque la ejecutiva no realiza el trabajo doméstico lo supervisa y la pareja no participa en ello, aunque se involucra en el cuidado de los hijos. Persiste la discriminación de género en las organizaciones.*

Papel del jefe inmediato: en los estudios de Martínez Vázquez (1997) y de Bernal y Taracena (2012) las ejecutivas señalaron que si el jefe inmediato es hombre, se retardan las posibilidades de ascenso y en el estudio de Gallegos (2004) se encontró que los jefes inmediatos sin importar su género han sido impulsores de sus carreras. Para las ejecutivas del estudio de Bernal y Taracena, más que el papel del jefe inmediato, las políticas de la empresa en cuanto a flexibilización laboral y de apoyo a la vida familiar les han permitido permanecer y ascender en la organización (Bernal y Taracena, 2012)

Percepción de las fuerzas impulsoras para el éxito: consideran que han favorecido su éxito profesional los valores familiares que promovían el estudio, la disciplina y la auto exigencia, sus estudios universitarios, licenciaturas y posgrados, su experiencia laboral, la motivación intrínseca y el compromiso personal.

Percepción de las fuerzas restrictivas para el éxito: Señalan que persiste la discriminación de género en las organizaciones; identifican que para las mujeres existen mayores dificultades y tiempos más largos para ascender. Consideran que las mujeres tienen maneras de ingresar, trabajar y ascender diferentes a las de los hombres.

En un afán de comprender las transformaciones que se han presentado a lo largo del tiempo transcurrido desde la investigación de Martínez Vázquez en 1997 hasta 2012, se puede afirmar que se mantienen las condiciones en cuanto al significado que tiene el trabajo en la vida de las ejecutivas, en la influencia que ha tenido la familia en su formación para el trabajo y en su compromiso con el mismo. Persiste el hecho de que las ejecutivas establecen redes de apoyo para el cuidado de los hijos, ya sean familiares o mediante personal contratado. Aunque han permanecido en el trabajo, han tenido dudas al ser madres y se han sentido culpables al dejar a sus hijos al cuidado de otros, o al “abandonar” a esposo e hijos por largas jornadas laborales o viajes.

También se mantiene la participación de sus parejas en el cuidado de los hijos y la participación equitativa de la ejecutiva en la toma de decisiones importantes. Aunque no realiza las tareas domésticas, la supervisa, asumiéndolas como su responsabilidad. Si se presenta el caso de que la ejecutiva tenga un ingreso superior al de su pareja, se generan tensiones que han contribuido a la separación de la pareja, lo que nos estaría señalando que aún persiste la concepción tradicional del rol de hombre=proveedor. El papel del jefe inmediato ha sido importante para su ascenso. Se mantiene también la importancia que dan a la formación profesional y al desarrollo de la carrera. Se manifiestan satisfechas con su trabajo y valoran la capacitación.

Persiste la discriminación de género en las organizaciones. Las ejecutivas reconocen que dentro de las organizaciones existen mayores dificultades y tiempos más largos para ascender para las mujeres que para los hombres. Consideran que las mujeres tienen maneras de ingresar, trabajar y ascender diferentes a las de los hombres. Por otro lado es posible identificar no precisamente transformaciones, sino procesos graduales de modificación en los roles de género, ya que hay una participación paterna más activa en el cuidado de los hijos y el apoyo que tanto pareja e hijos “otorgan” para la preparación y desarrollo de la ejecutiva.

Se presentan también algunos cambios en cuanto a la percepción del ingreso de la ejecutiva; ya no es un complemento al ingreso, sino que se considera importante para mantener un estilo de vida. Un aparente cambio en cuanto a la posición que tiene la ejecutiva en la estructura familiar es el hecho de que algunas ejecutivas han adoptado el papel de proveedoras, sin embargo, manifiestan que en este tipo de acuerdo existen tensiones que pueden llevar a la separación, lo cual estaría indicando un cambio en la estructura, sin cambios en la identidad de género.

Se observa un mayor involucramiento de las empresas en la solución de los conflictos trabajo- familia. En la permanencia y ascenso de las ejecutivas en las organizaciones han jugado un papel importante las

políticas en cuanto a flexibilización laboral y de equilibrio vida-trabajo. Las empresas están incorporando nuevos modelos de trabajo enfocados a la flexibilidad laboral, como son los de tiempo flexible, home office, trabajo compartido, trabajo parcial y semana laboral compartida; los programas de balance de trabajo y vida personal, que pueden incluir actividades de salud y deporte, actividades familiares, acciones culturales, becas, asistencia al empleado, etc.

## CONCLUSIONES

Este trabajo buscó responder si existen conflictos en la relación trabajo- familia de las ejecutivas en México; si han cambiado los roles de los géneros en las dos últimas décadas y si los hechos permiten suponer la resignificación de las identidades genéricas. Para ello se compararon los resultados de tres investigaciones: Martínez Vázquez (1997), Gallegos (2004) y Bernal y Taracena (2012). Sin pretender ser un estudio evolutivo de tendencias, fue posible hacer las comparaciones establecidas, ya que las investigaciones emplearon metodología similar. Por tanto, es posible considerar como válidas las comparaciones realizadas a través del análisis de contenido de sus hallazgos. De cualquier manera resulta imprescindible proponer un estudio evolutivo de tendencias en México, tomando muestras en diferentes ciudades.

Con respecto a la primera pregunta formulada acerca de si existen conflictos en la relación trabajo-familia de las ejecutivas en México, podemos formular las siguientes conclusiones: los conflictos a los que se enfrentan las ejecutivas en las organizaciones, tienen su raíz en concepciones culturales se manifiestan en los roles de género. Uno de los principales conflictos se manifiesta en la discriminación de que son objeto en el trabajo, por ejemplo la duda en las capacidades de las mujeres que las obliga a demostrarlas constantemente. Además, persisten las dificultades y los tiempos más largos para que las mujeres puedan ascender dentro de la organización en comparación a los tiempos en que ascienden los hombres. Las mujeres también tienen formas de ingresar a la organización y de trabajar.

¿Han cambiado los roles de los géneros en las dos últimas décadas? En este punto vale la pena señalar que, aunque los roles de género presentan algunos avances, sigue considerándose la participación masculina en el cuidado de los hijos más como una ayuda hacia la mujer, que como una responsabilidad inherente al género masculino; incluso el apoyo tanto de la pareja como de los hijos para que la ejecutiva siga preparándose, se percibe como una concesión, no como un derecho. Todo esto nos indica que la mujer sigue percibiéndose a sí misma como la responsable del mundo privado, de la familia.

¿Los hechos permiten suponer la resignificación de las identidades genéricas desde el punto de vista de los tipos propuestos por Griselda Martínez Vázquez? Puede afirmarse que no hay un cambio sustancial en cuanto a la identidad femenina, ya que las mujeres ejecutivas han logrado conciliar el trabajo y la familia, pero persisten los sentimientos de culpa, aunque muestran relaciones más igualitarias con su pareja, con quienes comparten la crianza. En la búsqueda del equilibrio han establecido acuerdos, que parecen ser más efectivos cuando su pareja tiene mayor flexibilidad de horario, como en el caso de los empresarios o free lance. Mientras se da este cambio, las empresas familiarmente responsables han establecido nuevos modelos de trabajo, en un afán de retener el talento femenino en las organizaciones.

Parece ser que el proceso para construir una nueva identidad en las mujeres ejecutivas se ha iniciado a partir de las necesidades cotidianas a las que se ha enfrentado en su desempeño laboral y que la transformación de su creencias y formas de relación inter e intragénero se darán a largo plazo, con base en la reflexión y la confrontación con las experiencias de vida. El cambio será de fuera hacia dentro. Cambios en el mundo privado a partir de la incursión de las mujeres en el mundo público.

Hiroko Asakura, (2004) cita a Marcela Lagarde (1992), quien afirma que la mayor parte de las modificaciones de género surgen en la vida social y económica. Este tipo de modificaciones tiene un

proceso sumamente lento y avanza desde la periferia hacia el núcleo del ordenador simbólico. Las modificaciones impulsadas por el sujeto son mucho más difíciles; tienen que enfrentarse con la oposición del sistema y también de su propia subjetividad. Son interpretadas como pérdidas, sufrimiento y culpa. Generan una sensación de “traición” al mandato de género y a las personas con quienes se ha aprendido: la madre, el padre, el esposo, los hijos. También las personas que han modificado la identidad de género son vistas como anormales desde la óptica de la identidad asignada. Se interpreta como una transgresión al género, una confrontación con el “deber ser”. Es una batalla interna basada en el conflicto entre el “Ser para sí mismo” y el “Ser para los otros” (Lagarde, 1992).

Esto es justo lo que está ocurriendo en la actualidad. Puede observarse en distintos ambientes sociales. Dentro de los cambios generados en la identidad de género hay una contradicción fuerte. Lo que experimentan los sujetos es una sensación de goce y sufrimiento. Marcela Lagarde (1992) descubre “la doble vida” que llevan algunas mujeres que participan en las actividades de ambas esferas, pública y privada, es decir, que tienen doble jornada, manejan valores dobles, lenguajes distintos, exigencias diferentes y derechos contradictorios, a veces sufren por la desintegración personal. La vivencia es la del conflicto interior entre partes del Ser.

Las mujeres han experimentado contradicciones en cuanto a la constitución de la identidad. La identidad femenina asignada socialmente (mujer-esposa) no ha perdido su eficacia simbólica. Está arraigada fuertemente en la cultura occidental y en la subjetividad de los sujetos. A pesar de que se han abierto otras opciones de vida para las mujeres, el “deber ser” femenino sigue pesando en la conformación de la identidad subjetiva de cada persona: la lucha es interna, contra sí misma.

Finalmente, estaríamos de acuerdo con Elena Simón (1999) quien propone que las mujeres “usen su parte de poder en cada de los ámbitos en los que actúan eligiendo de verdad los componentes de su subjetividad, reconociendo la legitimidad y la competencia de su tarea profesional y del uso de su tiempo, no aceptando ni exigiendo condiciones diferentes por el hecho de ser mujer. Este sería el palpable resultado de un pacto intrapsíquico, un pacto ético íntimo. Este pacto, gestado en la elección y desarrollo de la carrera ocupacional, propiciará un pacto en la relación familiar. Mujeres y hombres tenemos que confesarnos en la intimidad qué queremos, sabemos y podemos hacer con nuestras vidas...”.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez R.A. y Gómez B. I. C. (2011) “Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo” *Pensamiento Psicológico*, vol. 9 (16), 89-106,
- Asakura H. (2004) “¿Ya superamos el ‘género’? Orden simbólico e identidad femenina”, *Estudios Sociológicos*, vol. XXII, núm. 3, septiembre-diciembre, 719-743,
- Bernal, María del Carmen y Taracena, Enrique. (2012) *Talento Femenino en la Alta Dirección en México*, México: Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección del IPADE y LID Editorial.
- Delfino, Andrea. (2005). “Mujer y ejecutiva: Trayectorias de género en Brasil”. *Espacio Abierto*, abril-junio, 201-216
- Fawaz Yissi, Julia, Soto Villagrán, Paula. (2012). “Mujer, Trabajo y Familia. Tensiones, Rupturas y Continuidades en Sectores Rurales de Chile Central”. *Revista de Estudios de Género La ventana*, Enero-Junio, 218-254.
- Feldman L, Vivas E, Lugli Z, Zaragoza J, Gómez V. (2008) “Relaciones trabajo-familia y salud en mujeres trabajadoras”. *Salud Pública de México*, Vol.50: 482-489.

Fernández Aldecua, María José y Martínez Barón, Luz Adriana. (2010). “Participación de las mujeres en las empresas turísticas privadas y comunitarias de Bahías de Huatulco, México. ¿Hacia el cambio en el rol de género?” *Cuadernos de Turismo*, vol. 26, 129-151.

García G. B. (2007) “Cambios en la división del trabajo familiar en México”. *Papeles de Población*, vol. 13 (53), julio-septiembre, pp. 23-45.

Global Gender Gap Index 2013.

Guadarrama O. R. (2008) “Los significados del trabajo femenino en el mundo global. Propuesta para un debate desde el campo de la cultura y las identidades laborales”. *Estudios Sociológicos*, vol. XXVI, núm. 2, mayo-agosto, pp. 321-342,

Iglesias de Ussel J. y Castón B. Pedro. (2002) “La vida familiar de la mujer trabajadora andaluza”, *Revista de Estudios Regionales*, 64, pp. 125-166

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), *Censo Nacional de Población y vivienda 2010*.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)*, segundo trimestre de 2012.

Jiménez Figueroa Andrés, González Escobar Carol, Reyes Pavez Daniela (2009). “Satisfacción familiar y laboral de mujeres con distintas jornadas laborales en una empresa chilena de servicios financieros” *Acta Colombiana de Psicología* Vol.12, (1): 77-83

Lagarde, Marcela. (1992) *Identidad de Género*, Managua, OS/OCST/OIT/UPS/AOS

López, Elsa; Ponce, Marisa; Findling, Liliana; Lehner, Paula; Venturiello, María Pía; Mario, Silvia; Champalbert, Laura. (2011). “Mujeres en tensión: la difícil tarea de conciliar familia y trabajo”. *Población de Buenos Aires*, abril, 7-25.

Martínez Vázquez, Griselda. (1995) “Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo”, *Nueva Sociedad*, Vol. 135, Enero-Febrero, 126-137

Martínez Vázquez, Griselda. “Mujeres ejecutivas: en la búsqueda del equilibrio entre trabajo y familia” en González, Soledad y Tuñón, Julia (Comps.) (1997) *Familia y mujeres en México*. México: El Colegio de México.

Martínez Vázquez, Griselda. (1998) “Las mujeres ejecutivas ante los nuevos grupos de la administración moderna” *Gestión y estrategia*. Núm. 13, Enero-julio 1998/UAM-A.en [www.azc.uam.mx/gestión/núm13/doc06.htm](http://www.azc.uam.mx/gestión/núm13/doc06.htm)

Martínez Vázquez, Griselda. “Ejecutivas: una nueva presencia en los espacios del poder” en Barrera Bassols, Dalia. (2000). *Empresarias y ejecutivas: mujeres con poder*. México: El Colegio de México.

Rodríguez Montaña, María Fernanda. (2008). “Estado actual de las investigaciones sobre mujer casada, profesional y madre: del trabajo remunerado al trabajo doméstico. Un estudio sociológico de la familia” *Revista Científica Guillermo de Ockham*, Julio-Diciembre, 13-25.

Serna, Guadalupe. (2003). “Propuestas y hallazgos preliminares para un análisis sobre mujeres ejecutivas en la Ciudad de México”. *Desacatos*, primavera, 77-96.

Simón Rodríguez Elena. (1999) *Democracia vital: Mujeres y Hombres hacia la plena ciudadanía*. Madrid: Narcea.

Vega-Robles Isabel (2007). “Relaciones de equidad entre hombres y mujeres. Análisis crítico del entorno familiar”. *Actualidades en Psicología*, 21, 2007, 59-78.

Zabludovsky, Gina. (2007) “Las mujeres en México: trabajo, educación superior y esferas de poder”, *Política y Cultura*, No. 28, enero, 1-35.

## BIOGRAFÍA

Norma Patricia Garrido García es Licenciada en Psicología por la Universidad Nacional Autónoma de México. Es Maestra en Psicoterapias Humanísticas por la Universidad del Valle de Guadiana, Profesora de Tiempo Completo de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango y miembro del Cuerpo Académico “Procesos de Desarrollo y Cambio en las Instituciones”. Correo electrónico: npgarrido@yahoo.com.mx

Adriana Gallegos Sánchez es Ingeniera Química por el Instituto Tecnológico de Durango y Maestra en Administración por la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango. Se ha desempeñado profesionalmente en el Área de Mercadotecnia Electoral. Correo electrónico: lady\_a14@hotmail.com

Hortensia Hernández Vela es Ingeniera Química por la Universidad Nacional Autónoma de México. Es Maestra en Administración por la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango y Doctora en Administración por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Es Profesora de Tiempo Completo de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango y miembro del Cuerpo Académico “Procesos de Desarrollo y Cambio en las Instituciones”. Correo electrónico: ioda@terra.com



# **IMPORTANCIA ECONÓMICA Y SOCIAL DE LOS SERVICIOS DE LOS ECOSISTEMAS: UNA REVISIÓN DE LA AGENDA DE INVESTIGACIÓN**

María Guadalupe Oropeza Cortés, Universidad Autónoma de Baja California Sur  
José Isabel Urciaga García, Universidad Autónoma de Baja California Sur  
Germán Ponce Díaz, Centro Interdisciplinario de Ciencias Marinas

## **RESUMEN**

*Hasta hace 50 años, los servicios ecosistémicos eran invisibles para el análisis económico y social, se desconocía su contribución al sistema económico y la vida humana, en general. Hoy gracias al trabajo de diversos autores, el tema se aborda desde un enfoque multidisciplinario, ecología y economía se fusionan para reconocer y estimar la contribución de los servicios ecosistémicos y la importancia de su conservación. En este sentido, se realizó una revisión teórica exhaustiva con el objetivo de dar a conocer la importancia que tienen los servicios ecosistémicos al sistema económico y social, que desde siempre han contribuido al bienestar del hombre, proveen de alimentos, agua, combustibles, medicinas, regulación del aire, entre otros. Sin embargo, antes se consideraba que los bienes y servicios ambientales eran infinitos, su uso era intensivo y provocó la degradación del capital natural a niveles críticos, por ello actualmente se trabaja en políticas y medidas de conservación y manejo sustentable de los ecosistemas, que garanticen su regeneración y perdurabilidad. Se encontró que el capital natural es fundamental tanto para el sistema económico como el social, sin él no existirían, pues contribuye con múltiples beneficios directos e indirectos que sostienen el bienestar humano.*

**PALABRAS CLAVES:** Ecosistemas y Sus Servicios, Valoración Económica y Social, Conservación, Sistema Económico y Bienestar Humano

## **ECONOMIC AND SOCIAL IMPORTANCE OF ECOSYSTEM SERVICES: A REVIEW OF RESEARCH AGENDA**

### **ABSTRACT**

*50 years ago ecosystem services were invisible to the economic and social analysis. Their contribution to the economic system and the human life in general was unknown. Now, thanks to the work of many researchers the subject is studied from a multidisciplinary approach, ecology and economics blend to recognize and estimate the contribution of ecosystem services and the importance of their conservation. Therefore, a comprehensive theoretical review of the topic was conducted to release the importance of the ecosystem services to the economic and social systems, always have contributed to the human welfare, provide food, water, fuel, medicines, regulation of air, among other, however less, once considered as the environmental goods and services were infinite, their use was intensive and produce the degradation of the environment in critical levels, therefore currently the research focuses in policies and conservation strategies which ensure their regeneration and perdurability. Was found the natural capital is fundamental both the economic system and social system, would not exist without him, the natural capital contributes with multiple benefits direct and indirect that support human welfare.*

**JEL:** Q00, Q50, Q51, Q56, Q57

**KEY WORDS:** Ecosystem and Their Services, Economic and Social Assessment, Conservation, Economic System Human Welfare

## INTRODUCCIÓN

**D**urante muchos años la investigación se centró en problemas de tipo económico y social, en la búsqueda de cómo alcanzar altas tasas de crecimiento económico, beneficios económicos a bajo costo, cómo alcanzar altas tasas de desarrollo y como salir de una recesión o crisis económica, todo en torno al sistema económico y a expensas del capital natural. Por décadas la sociedad consideraba que los recursos eran infinitos, lo cual llevó a una sobreexplotación de diversas especies de flora y fauna que ha colapsado algunos ecosistemas a lo largo de todo el planeta. En 2008 aparecieron entre 500 y 700 toneladas de peces muertos en criaderos de aguas marinas de Grecia, la posible causa una disminución de agua dulce, el costo de restaurar algunas de las funciones ecosistémicas de las lagunas se estiman en 7 millones de euros, en los últimos tres siglos la masa forestal del planeta ha disminuido en un 40%, en los últimos 110 años se han destruido el 50% de humedales a nivel mundial, cerca del 30% de los arrecifes de coral muestran daños severos, en dos décadas han desaparecido cerca del 35% de los manglares y la extinción de especies se presenta a un ritmo mil veces mayor al ritmo natural (TEEB, 2008).

La importancia de los ecosistemas descansa en el hecho de que todos los países del mundo están íntimamente relacionados con los ecosistemas y sus servicios, todos dependemos directamente de ellos. Si continúa el daño a los ecosistemas, estos no podrán seguir proveyendo de infinidad de bienes y servicios. Conservar los bosques ayuda a evitar gases de efecto invernadero y daños generados por el cambio climático valorados en más de 3.7 billones de dólares, la sobreexplotación pesquera ha llevado a una pérdida de ingresos mundiales por 50 mil millones de dólares al año; los arrecifes de coral, además de dar refugio a millones de especies proveen de alimentos y otros recursos a 30 millones de habitantes de zonas costeras e insulares y el ecoturismo se encuentra en rápido crecimiento (TEEB, 2008, TEEB, 2010, Böhnke, 2013) Además, la reforestación permite reducir la contaminación, mejorar la calidad del aire y almacenar y secuestrar dióxido de carbono. Como estas hay muchas más acciones a nivel mundial que ya se aplican con el fin de conservar el capital natural, mitigar algunos problemas ambientales y proteger áreas naturales (TEEB, 2008, TEEB 2010). En un vistazo global y quizá con algunas limitaciones, Constanza (1997) estima que los beneficios de los ecosistemas y sus servicios ascienden a 33 trillones de dólares, es decir, 1.8 veces superior al PIB mundial.

Si bien actualmente se enfatiza en los beneficios que aportan los ecosistemas y los costos de no conservarlos ni protegerlos, la investigación de la relación hombre-naturaleza no es nuevo, su estudio comienza en la década de los 50 cuando economía y ecología lo abordan de manera individualizada pero gracias al avance del conocimiento, hoy se reconoce que su análisis debe ser interdisciplinario, después de todo el ambiente interactúa con el sistema económico y social. El avance de la literatura respecto al capital natural y los ecosistemas y sus servicios, permite reconocer la importancia que tienen los servicios de los ecosistemas para la economía y la sociedad. Identifican la alta demanda de bienes y servicios, vinculado al aumento poblacional, como uno de los factores de la degradación continua del ambiente, a los cuales hay que sumarle los cambios en el uso de suelo y el cambio climático, entre otros elementos que influyen al acelerado daño ambiental.

Además de conceptualizar, diversos autores y organismos han realizado una clasificación de los servicios de los ecosistemas (Constanza, 1997, MEA, 2005, TEEB, 2010a, CICES, 2013, Landers, 2013, Helfenstein, 2014) con base en la función que tienen dentro de su ecosistema. Actualmente la discusión se centra precisamente en la clasificación, si bien existen clasificaciones generales como la realizada por MEA (2005) y TEEB (2010a) lo cierto es que los ecosistemas son unidades complejas donde no son iguales y donde diversos servicios se interrelacionan (Hauck, 2013), hay ecosistemas exclusivamente marinos (y mucho más dinámicos que los terrestres), puramente terrestres y aquellos de transición (como las zonas

costeras donde una parte es marina y otra terrestre) y por tanto los servicios de un tipo de ecosistema no necesariamente se van a presentar en otro, la investigación actual va dirigida en generar una clasificación de bienes y servicios finales y por tipo de ecosistema donde además, se destaque a los beneficiarios. El otro tema en discusión y donde la investigación actual se centra es la valoración en sí misma y su incorporación a la agenda de la política pública (Fisher, 2008, Portmant, 2013). Aún hay cierta resistencia de algunas disciplinas por valorar el ambiente, pero es necesario hacerlo, estimar un valor a los servicios ecosistémicos no significa asignar un precio sino dar a conocer los ingresos monetarios que generan a las diversas actividades económicas y humanas, difundir los costos de su pérdida y así diseñar y ejecutar medidas de conservación las cuales insertas en la política pública permitirá la conservación del capital natural y un manejo sustentable de los ecosistemas y sus servicios (Constanza, 2002). Además de incorporar a los servicios ecosistémicos en la política pública, es necesario que la sociedad tenga conocimiento de su importancia, por ello este trabajo da a conocer la importancia que tiene el capital natural en general, y los ecosistemas y sus servicios en particular, no solo para el sistema económico y social sino para la vida humana y por tanto para el bienestar del hombre. Al tener claridad en su aportación entonces se podrá aspirar a una corresponsabilidad donde sociedad y tomadores de decisiones se preocupen y ocupen de conservar, proteger y rehabilitar ecosistemas.

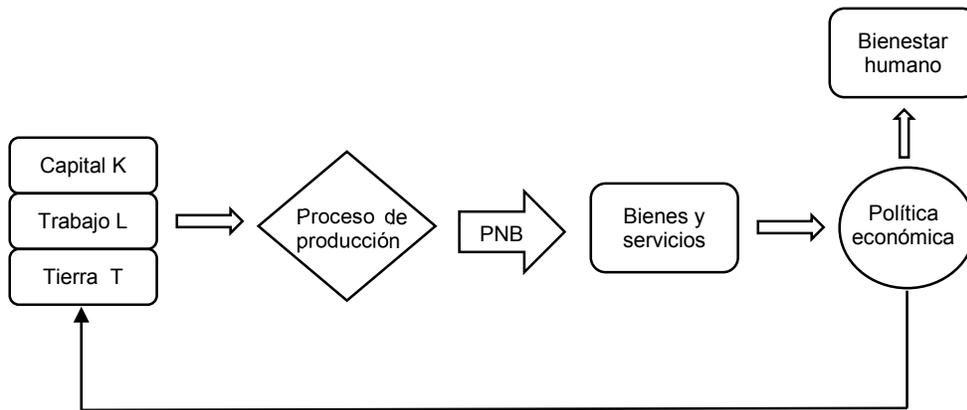
El documento consta de cuatro secciones. En la primera se da un esbozo general del avance histórico del tema, se destacan los trabajos más relevantes, aquellos que han marcado una pauta y han roto el paradigma de la problemática ambiental. La segunda explica cómo se realizó la revisión diversos trabajos para identificar los más relevantes en cuatro categorías: servicios ecosistémicos, valoración económica, documentos metodológicos y reportes e informes. En la tercera sección se abordan los resultados, si bien hasta el momento hay una gran producción científica los trabajos sobre servicios ecosistémicos sigue en constante aumento; gracias a este avance hoy se reconoce la contribución del capital natural a la vida humana y además se acepta que la degradación que se genera al capital natural va en detrimento de nuestro propio bienestar. En la sección final se encuentran las conclusiones.

## REVISIÓN DE LITERATURA

Laguna de San Ignacio, ubicado en Baja California Sur, México es un bello lugar donde llega la ballena gris y acontece el nacimiento de nuevos miembros. Es parte de la Reserva de la Biosfera El Vizcaíno (un área natural protegida, ANP), cuando un visitante realiza un tour para observar a la ballena gris en su hábitat natural, paga una cuota para su conservación; en este sentido, la Laguna es hogar de la ballena gris y aves, provee alimentos (pescado), hay turismo para el avistamiento de la ballena y provee oxígeno, entre muchos otros servicios. Así como la Laguna de San Ignacio, hay cientos de lugares en todo el mundo que se han tenido que convertir en áreas naturales protegidas, como una medida de conservación y protección del medio natural, ya que la acción del hombre provoca la degradación de ecosistemas y de los servicios que provee al ser humano para su bienestar.

Pero sin duda, el elemento clave para comenzar a tomar medidas de conservación, protección y manejo de los servicios ecosistémicos (SE) ha sido comprender y aceptar que el capital natural no es infinito sino al contrario, los bienes y servicios que provee el ambiente son finitos y escasos, en la medida en que su uso es extensivo el stock disminuye día a día, que de no aplicar medidas de conservación se podría llegar a niveles críticos, donde no solo peligraría el bienestar del hombre sino incluso su supervivencia. En este sentido, en la Figura 1 se puede observar que el modelo económico tradicional reconoce tres factores productivos: tierra (T), trabajo (L) y capital (K), los cuales al ingresar y transformarse en el proceso de producción generan bienes y servicios que satisfacen las necesidades del hombre y le generan bienestar. Si las economías continuarán con este modelo económico el hombre acabaría con el capital natural y pondría en riesgo su propio bienestar. De hecho, el mismo sentido común nos indica que si el mundo evoluciona las economías deben evolucionar, es decir, ¿por qué continuar con modelos de antaño si actualmente las condiciones son totalmente diferentes?

Figura 1: Modelo Económico Tradicional



*Modelo económico tradicional que reconoce tres factores productivos: tierra, trabajo y capital, los cuales al ingresar al proceso de producción generan bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas y aumentan su bienestar.*  
 FUENTE: Elaboración propia con base en Constanza (2000)

Con este modelo, es evidente que hace 50 años economía y ecología trabajan de manera unidisciplinaria y quizá, entonces, no se consideraba que el problema de la degradación del ambiente pudiera ser también un problema económico. Hoy esa visión ha cambiado, actualmente se reconoce que no se pueden aislar los problemas ambientales de la dimensión económica y social. Los SE son los beneficios que se obtienen de los ecosistemas, divididos en cuatro categorías (MEA, 2005): i) servicios de soporte como el ciclo de nutrientes y la formación de suelo, ii) servicios de aprovisionamiento como comida, agua y combustibles, iii) servicios de regulación como la regulación del clima, regulación de gas y regulación del agua, y iv) servicios culturales como ecoturismo, recreación y servicios espirituales. Todos ellos satisfacen las necesidades del hombre en términos de seguridad, alimentación, obtención de materiales para producción de bienes, salud y relaciones sociales. Sin embargo, bajo el enfoque económico su oferta presenta una degradación, debido a la creciente demanda provocada por el aumento poblacional, cambios en el uso de suelo y la expansión económica, más población implica más necesidades a satisfacer (MEA, 2005, TEEB, 2008, 2010a, 2010b). Uno de los primeros trabajos, registrados en el análisis de los servicios ecosistémicos (SE), es la carta que Harold Hotelling (1949) dirige al director del parque nacional, con el fin de proveer los mecanismos para estimar el valor de los parques, relaciona la frecuencia de visitas, un área geográfica dada y el costo promedio de visitar el parque, a esta metodología se le conocería más tarde y de manera formal como costo de viaje.

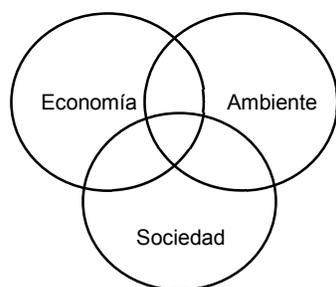
En la década de los 60's se forma en Estados Unidos una institución de protección al ambiente (Environmental Protection Agency EPA), marca el comienzo del interés en los problemas ambientales. Además surge la primera comunidad académica especializada para abordar la problemática ambiental, llamada Society of Environmental and Resource Economics. Surge el análisis de los servicios culturales con la observación de Krutilla (1967), sus argumentos se basan en la utilidad (desde el enfoque neoclásico) que obtienen las personas por el disfrute de las maravillas naturales nace el concepto de valor de existencia (valor que se le da al ambiente por el simple hecho de existir); la aportación de Krutilla se extiende ya que gracias a su trabajo el valor se divide en valor de uso y valor de no uso, juntos constituyen el Valor Económico Total (VET). En contra parte, la visión ecológica propone un análisis de energía, con base en los principios de la termodinámica, consideran a la energía solar como el único insumo del sistema (Liu, 2010, Davidson, 2013).

Durante los 70's hay un reconocimiento a la existencia de límites en el crecimiento económico, es decir, la economía no puede crecer para siempre. Por su parte Odum (1971) publica el libro Environment, Power

and Society donde analiza la energía del sistema ecológico y su aplicación a problemas sociales. A la par de dichos esfuerzos surge un debate entre economía y ecología respecto al concepto de valor. Desde el punto de vista económico, el valor y el precio son quienes determinan la voluntad a pagar de las personas, por el contrario, para la ecología el valor está determinado por la cantidad de energía necesaria para producir un bien o servicio. Esta década, es el inicio de un rápido incremento de trabajos ambientales y de economía de los recursos, se forma el Journal of Environmental Economics and Management (JEEM) con el fin de analizar el ambiente desde un punto de vista económico (Liu, 2010).

Las diferencias de opinión y el debate continúan entre la ciencia económica y ecológica para la década de los 80's, respecto a la relación entre insumos energéticos, precios y valor. Después de dos décadas de investigación de la problemática ambiental donde el análisis se realizaba de manera disciplinaria surge el primer trabajo de coautoría entre economía y ecología (Farber y Constanza, 1987), representa el inicio de un enfoque multidisciplinario. Con estos esfuerzos de vincular la investigación económica y ecológica surge en 1981, el concepto de servicios ecosistémicos (Ehrlich y Ehrlich, 1981) que junto con el concepto de capital natural implica un avance en el conocimiento para comprender mejor la relación entre el hombre y el ambiente, en particular las funciones ecosistémicas que contribuyen al bienestar humana. De acuerdo a Liu (2010) los conceptos de ambiente natural y ecosistemas se pueden conjugar en uno solo: capital natural, que junto con el capital físico, humano y social entran al proceso económico para generar bienes y servicios. Para los años 90's se hace necesario analizar el tema ambiental desde un enfoque interdisciplinario, es decir, se trata de conjugar esfuerzos para trabajar de manera conjunta y reconociendo que la problemática no se debe de analizar por partes o aisladamente, en esta línea surgen dos trabajos uno en 1991 bajo el conducto de EPA y otro en 1997 a cargo de la National Center for Ecological Analysis and Synthesis (NCEAS). A decir de los especialistas, estos trabajos constituyen la oportunidad de trabajar de manera conjunta ecología, economía y otras ciencias sociales, y así abordar el tema desde un enfoque más integral, finalmente el ambiente es parte del sistema económico y social, hay una interacción y conexión entre los tres elementos como lo muestra la Figura 2.

Figura 2: Interacción Entre Ambiente, Economía y Sociedad



*La economía, el ambiente y la sociedad son sistemas que interactúan entre sí con múltiples relaciones, su funcionamiento no es aislado y lo que sucede en uno afecta al resto. FUENTE: Elaboración propia*

En el trabajo de Constanza (1997) se hace una valoración global de los servicios que proveen los ecosistemas, retoma 17 servicios ecosistémicos y concluye que su aportación es de 33 trillones de dólares. En 1997 surge el primer libro totalmente dedicado al análisis de los servicios ecosistémicos (SE) y cuyos autores son de diferentes disciplinas, precisamente en este esfuerzo de abordar de manera integral el tema ambiental. La publicación se titula Nature's Services cuyos autores son Ehrlich, Kennedy, Matson, Constanza, Nabhan, Lubchenco, Postel y Myers (Daily, 1997). Ya para el siglo XXI destacan los trabajos de Ecosistemas del Milenio (Millenium Ecosystem Services MEA, 2005) quien ha cambiado el enfoque

de los servicios ecosistémicos, en lugar de continuar con la atención en el proceso y función ecológica pasa a observar al servicio ecosistémico en sí mismo. Además de esta contribución, también ubica el tema en la agenda de la política con lo que contribuye hacer visible la importancia de la biodiversidad y sus servicios para el bienestar del hombre. Surge la Economía de los Ecosistemas y Biodiversidad (The Economics of Ecosystems and Biodiversity TEEB) quien estima los costos de no tomar acciones de conservación (TEEB 2008, 2010).

El avance de la investigación ha conducido a un interés por el diseño de mercados que se encarguen de crear incentivos para la conservación de los servicios ecosistémicos (SE) en este sentido aparecen dos mecanismos: i) mercados para servicios ecosistémicos (MSE) y ii) pago por servicios ecosistémicos (PSE). El mercado de carbono, que nace a principios del año 2000, es un ejemplo de MSE. En cuanto los PSE Costa Rica ha sido pionero al utilizar este mecanismo (aunque lo llama Pago por Servicios Ambientales PSA) el cual se aplicó para frenar la severa deforestación que se presentaba (Gómez-Baggethum, 2009). El análisis de los ecosistemas y sus servicios en realidad no es nuevo, al menos desde la década de los 50's comienza su investigación la cual inicia de manera disciplinaria pero gracias al avance del conocimiento actualmente el tema se aborda de forma interdisciplinaria, de hecho la problemática ambiental no es abstracta no obstante que su análisis lo fue por algún tiempo, más bien es una problemática que afecta al sistema económico y a la sociedad en su conjunto.

Además de abordar el tema desde un enfoque más integral, también se ha generado una clasificación de servicios ecosistémicos por diversos organismos y autores (MEA, 2005, TEEB, 2008, CICES, 2013, Landers, 2013) con base en su función, la cual se ha refinado, si bien MEA (2005) y TEEB (2008, 2010a, 2010b) hacen una clasificación muy general el avance científico ha permitido que esta clasificación sea más detallada y con base en criterios como el tipo de ecosistema o bien de acuerdo al beneficiario.

## **METODOLOGÍA**

Para la localización de documentos bibliográficos, se realizó una búsqueda en los sitios Science Direct, JSTOR, BioOne, Wiley Online Library, Google Scholar y Google Books en español e inglés desde septiembre 2013 hasta enero de 2014. En la búsqueda se utilizaron las frases “servicios ecosistémicos (ecosystem services)”, “valoración de los SE (ecosystem services assessment)”, “biodiversidad (biodiversity)”, capital natural (natural capital)”, “valoración económica (economic valuation)” y “valor económico total VET (total economic value)”. Se encontraron 150 documentos entre artículos científicos, informes y reportes, se seleccionaron 50 documentos de acuerdo a tres criterios: i) relevancia, ii) año de publicación y iii) trabajos que constituyen una revisión de la agenda de investigación, por lo que se excluyó todo trabajo fuera de alguno de estos criterios. Una vez que los documentos fueron seleccionados se agruparon en cuatro grupos: i) servicios ecosistémicos ii) valoración económica, iii) documentos metodológicos y iv) reportes e informes. Entre los trabajos, destacan se encuentran Constanza (1997), Daily (1997), MEA (2005), Egoh (2007), TEEB (2008), Barbier (2011), Braat (2012) y Baveye (2013).

Una vez realizada la selección y agrupamiento de los trabajos se revisaron exhaustivamente con el fin de identificar aspectos en los cuales hay consenso por parte de la comunidad científica, áreas donde aún existe un amplio debate y aquellos elementos que continúan desconocidos.

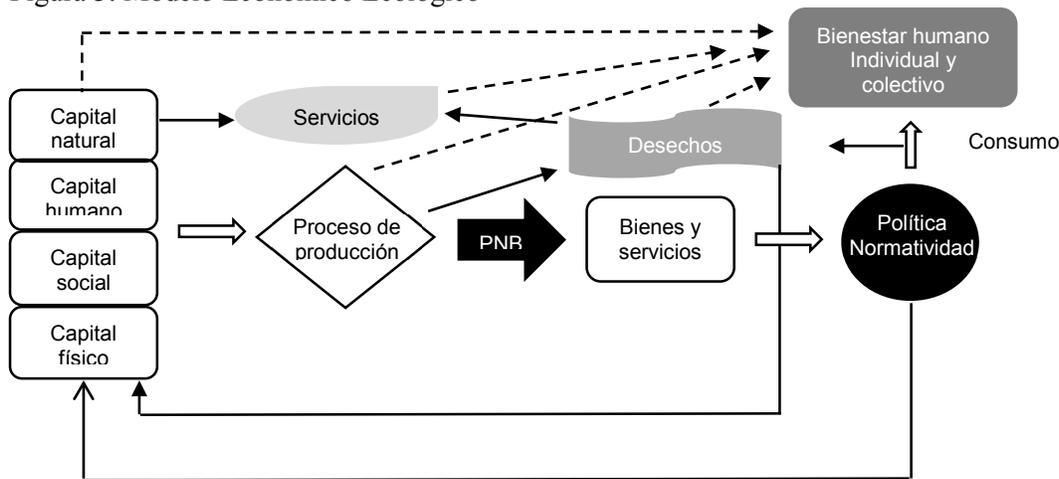
## **RESULTADOS**

Los ecosistemas y sus servicios es un tema donde la investigación sigue creciendo no solo en términos conceptuales sino metodológicos y también en busca de una clasificación más específica, tan solo de 2005 a 2011 las publicaciones sobre SE han aumentado en 500% (Milcu, 2013). Actualmente existen diversas investigaciones y estudios de caso sin embargo, la característica de este tema es que un ecosistema es dinámico en tiempo y espacio por lo que los hallazgos en algún lugar de América Latina serán totalmente diferentes a los encontrados en Europa, incluso a nivel local los ecosistemas son diferentes. Dentro de los

elementos de consenso entre las investigaciones revisadas, son el crecimiento poblacional vinculado a una alta demanda de bienes y servicios (expansión económica) que afecta negativamente a los ecosistemas y sus servicios. Otro punto de acuerdo, y el más relevante es el reconocimiento del capital natural dentro del sistema económico tanto como proveedor de insumos para producir bienes y servicios como un factor que se degrada debido a la producción económica y el consumo humano.

La Figura 3 muestra un nuevo modelo económico ecológico, los SE están presentes bajo la definición de capital natural, junto con el capital humano, capital social y capital físico entran al proceso de producción para generar bienes y servicios que satisfacen las necesidades del hombre, sin embargo, tanto el proceso productivo como el consumo generan desechos que impactan negativamente al capital natural el cual además de proveer insumos genera otros servicios ecosistémicos. Los desechos generados afectan directamente los servicios que proveen los ecosistemas, disminuye su stock y merman su calidad, además afecta al bienestar humano. Un tercer punto aceptado es la necesidad de establecer medidas de conservación y protección del ambiente con el fin de permitirle a los ecosistemas regenerarse y que puedan seguir proveyendo bienes y servicios. Un cuarto elemento es el acuerdo de que incluso la inacción tiene un costo, es decir, la ausencia de medidas de conservación

Figura 3: Modelo Económico Ecológico



*Modelo económico ecológico donde los insumos del proceso de producción son cuatro: capital natural, humano, social y físico, al conjuntarse se producen bienes y servicios que satisfacen el consumo humano y aumenta el bienestar. Sin embargo, tanto el proceso de producción como el consumo generan desechos que afectan directamente al capital natural y al bienestar del hombre. FUENTE: Elaboración propia con base en Constanza (2000)*

Por otro lado, se identifican dos puntos que continúan en debate: i) la valoración de los servicios ecosistémicos y ii) la tipología de los servicios ecosistémicos. Respecto al primer punto, aún varios autores están en contra de asignar un valor cuantitativo a los servicios que proveen los ecosistemas, principalmente porque continua la idea errada de que valor es sinónimo de precio, cuando no necesariamente es así, de hecho en cada acción que realiza cualquier persona en pro o en contra del ambiente ya existe una valoración, de tal manera que sin un signo de pesos, en lo individual se hace una valoración del ambiente. El segundo elemento se refiere a que hay clasificaciones, que lejos de ayudar crean el problema de la doble contabilidad ya que de acuerdo a su punto de vista se mezclan los fines con los medios, es decir, el fin es en sí el servicio ofrecido y el medio son los servicios de apoyo. La clasificación resulta más compleja de lo que parece, en algunos casos dependiendo el enfoque de la investigación un servicio, como por ejemplo, el agua puede ser analizada como servicio intermedio y en otro caso de estudio como servicio final. En este sentido, una clasificación que sugieren los críticos es aquella que se base en bienes y servicios finales, como la propuesta de EPA quien considera solo bienes y servicios finales (no los intermedios porque entonces habría un problema de doble contabilidad), además la clasificación la realiza por tipo de ecosistemas y en cada caso identifican a los beneficiarios de los servicios de los ecosistemas.

Dentro de los elementos desconocidos se encuentran los mismos ecosistemas, aunque la investigación comienza hace 50 años es indudable que el hombre aún no conoce toda la biodiversidad existente sobre el planeta. Un segundo que se desconoce es la valoración que las generaciones jóvenes (menores de 18 años) tienen sobre el ambiente, finalmente son ellas quienes gozarán dentro de 10, 15 o 20 años de los servicios de los ecosistemas y debiera incorporarse su valoración del ambiente al análisis y a la toma de decisiones. Este trabajo proporciona un panorama general del avance de la literatura, destaca la relevancia que tienen los servicios de los ecosistemas para el bienestar humano y la prioridad de dirigir la política pública y otras medidas hacia la conservación y manejo sustentable del capital natural. Se enfatiza en que el capital natural es parte del sistema económico y quizá, el más importante, sin él no existiría nada ya que es el eje fundamental del bienestar de las sociedades.

## CONCLUSIONES

El esbozo general e histórico que se realiza en este trabajo sobre la investigación ambiental, permite dar a conocer la importancia que tiene, el capital natural en general y los ecosistemas y sus servicios en particular, sobre el sistema económico y social, es decir, es el factor elemental no solo del proceso de producción sino de la vida en general. Al aceptar y reconocer, la contribución que tiene el capital natural sobre el sistema económico y social, es prioritaria su incorporación al modelo económico prevaleciente a nivel global como pieza fundamental, no es suficiente su reconocimiento formal al sistema económico, también es necesario y prioritario diseñar y ejecutar políticas de conservación con el fin de proteger a la naturaleza y sus servicios, permitir y fomentar su regeneración y por tanto trabajar en pro de su perdurabilidad. El aumento de la población ha generado que la demanda de bienes y servicios aumente drásticamente, dichas demandas han evolucionado junto con el hombre, es decir, hace 50 años no era necesario un teléfono móvil, actualmente, en algunos lugares del mundo, es una necesidad básica, estas necesidades evolucionadas llevan al sistema económico a buscar otro tipo de recursos, provenientes del capital natural, para producir bienes y servicios que satisfacen necesidades más complejas, a la par se degrada el capital natural, los ecosistemas y sus servicios.

Por ello es preciso que cada país, y a nivel mundial, se fijen objetivos claros de mediano y largo plazo, en base a dichos objetivos será el uso que se le dé al capital natural. Al observar estas tendencias es claro que la inacción no es una opción, hoy la responsabilidad de conservar los ecosistemas y sus servicios es de todos, no solo del gobierno por ello la valoración de los servicios de los ecosistemas debe incorporarse a los planes de manejo, los cuales en la actualidad carecen de dicha herramienta, pero que ayudaría mucho en la toma de decisión en la conservación y manejo sustentable del capital natural. Si bien, cualquier acción humana degrada al ambiente, no podemos renunciar a muchos bienes y servicios, también es cierto que se pueden realizar muchas acciones para conservarlo, para ayudar a regenerarlo... finalmente ocuparnos del ambiente es ocuparnos de nuestro propio bienestar y nuestra perpetuidad como especie.

El crecimiento de la población y la creciente demanda de bienes y servicios, generan una presión sobre los ecosistemas y sus servicios, toda vez que se utilizan cada vez más y más recursos, lo que lleva al problema de escasez pues el stock de capital natural disminuye a ritmos acelerados, lo que desde la perspectiva económica nos lleva a resolver un problema de asignación de recursos con la creación, más bien, con la ejecución de mecanismos de conservación y manejo sustentable, de mercado o no mercado y con modelos socio ecológicos porque degradar el capital natural no es una opción para el bienestar humano. Dentro de las limitantes de este trabajo se encuentra el no abordar, aunque sea descriptivamente las diversas metodologías para determinar el valor de los servicios ecosistémicos, no incluir las clasificaciones que algunos autores y organismos hacen de los servicios ecosistémicos y un tercera limitante es no haber incorporado trabajos aplicados América Latina y particularmente en México, no obstante que la mayor parte de la investigación se genera en EUA y países europeos, lo cual refiere la importancia de abordar la problemática del capital natural e incorporarlo inmediatamente a la política pública. En este sentido, este documento es parte de una investigación más amplia, actualmente se hace una revisión de las clasificaciones

de los servicios ecosistémicos con el fin de seleccionar o proponer la más idónea y así poder estimar el valor económico total que proveen servicios seleccionados en dos lugares ubicados en Baja California Sur, México con el objetivo final de incorporar dichos mecanismos a los planes de manejo.

## REFERENCIAS

Barbier Edward (2011), “The policy challenges for green economy and sustainable economic development”, *Natural Resources Forum* 35, p. 233-245.

Baveye P.C., Baveye, J. & Gowdy, J. (2013), “Monetary valuation of ecosystem services: it matters to get the timeline right”, *Ecological Economics* 95, p. 231-235.

Braat L.C. & de Groot, R. (2012), “The ecosystem services agenda: bridging the worlds of natural science and economics, conservation and development, and public and private policy”, *K 1*, p. 4-15.

Böhnke-Henrichs, A., Baulcomb, C., Koss, R. Hussain, S.S. & de Groot, R. (2013), “Typology and indicators of ecosystem services for marine spatial planning and management”, *Journal of Environmental Management* 130, p. 135-145.

Common International Classification of Ecosystem Services (2013), Retraido 3 de sección CICES V4.3, website <http://cices.eu/>

Constanza, R. & Farber, S. (2002), “Introduction to the special issue on the dynamics and value of ecosystem services: integrating economic and ecological perspectives”, *Ecological Economics* 41, p. 367-373.

Constanza Robert (2000), “Social goals and the valuation of ecosystem services”, *Ecosystems* 3, p. 4-10

Constanza Robert, *et al.* (1997), “The value of the world’s ecosystem services and natural capital”, *Nature*, Vol. 387, p. 253-260

Daily G.C. (1997), *Nature’s Services: Societal dependence of natural ecosystem*, Island Press, Washington, D.C.

Davidson, M.D. (2013), “On the relation between ecosystem services, intrinsic value, existence value and economic valuation”, *Ecological Economics* 95, p. 171-177

Egoh, B. *et al.* (2007), “Integrating ecosystem services into conservation assessments: A review”, *Ecological Economics* 63, p. 714-721.

Ehrlich, P.R. & Ehrlich, A.H. (1981). *Extinction: the causes and consequences of the disappearance of species*. Random House, New York.

Farber, S. & Costanza, R. (1987). “The economic value of wetlands systems”, *Journal of Environmental Management* 24, p. 41-51.

Fisher B., *et al.* (2008), “Ecosystem services and economic theory: integration for policy-relevant research”, *Ecological Applications* 18(8), p. 2050-2067.

- Gómez-Baggethun, E., de Groot, R., Lomas, P.L. & Montes, C. (2009), “The history of ecosystem services in economic theory and practice: from early notions to markets and payment schemes”, *Ecological Economics*, p. 1-10.
- Hauck, J., Görg, C., Varjopuro, R., Ratamáki, O. & Jax, K.. (2013), “Benefits and limitations of the ecosystem services concept in environmental policy and decision making: some stakeholder perspectives”, *Environmental Science & Policy* 25, p. 13-21
- Helfenstein, J. & Kienast, F. (2014), “Ecosystem service state and trends at the regional to national level: a rapid assessment”, *Ecological Indicators* 36, p. 11-18.
- Hotelling Harold (1949), Letter to the director of national park service in Prewitt, R. A. (Ed.) *The Economics of Public Recreation: The Prewitt Report*. Department of Interior, Washington, D.C.
- Krutilla J.V. (1967), “Conservation reconsidered”, *American Economic Review* 57, p. 777-789.
- Landers, D.H. & Nahlik, A.M. (2013), Final Ecosystem Goods and Services Classification System (FECS-CS) EPA/600/R-13/ORD-004914, US Environmental Protection Agency, Office of Research and Development, Washington, D.C., 108 p.
- Liu S., Constanza, R., Farber, S. & Troy, A. (2010), “Valuing ecosystem services. Theory, practice and the need for a transdisciplinary synthesis”, *Ecological Economics Review*, p. 55-78.
- Milcu, A.I., Hanspach, J., Abson, D. & Fischer, J. (2013). “Cultural ecosystem services: a literature review and prospects for future research”, *Ecology and Society* 18, p. 3-44.
- Millenium Ecosystem Assessment (2005), *Ecosystems and human well-being. Synthesis*, USA, 155 p.
- Odum H.T. (1971), *Environment, Power and Society*, Jhon Wiley, N.Y.
- Portman Michelle E. (2013), “Ecosystem services in practice: challenges to real world implementation of ecosystem services across multiple landscapes- A critical review”, *Applied Geography* 45, p. 185-192.
- The Economics of Ecosystems and Biodiversity TEEB (2010a), *La economía de los ecosistemas y la biodiversidad: incorporación de los aspectos económicos de la naturaleza. Una síntesis del enfoque, las conclusiones y las recomendaciones del estudio TEEB*, Malta, 45 p.
- The Economics of Ecosystems and Biodiversity TEEB (2010b), *The economics of ecosystems & biodiversity. TEEB manual for cities: Ecosystem services in urban management*, 41 p.
- The Economics of Ecosystems and Biodiversity TEEB (2008), *Informe provisional*, 66 p.

## RECONOCIMIENTOS

El agradecimiento al posgrado en Ciencias Marinas y Costeras, a la Universidad Autónoma de Baja California Sur, a CONACYT por la beca otorgada, al proyecto de investigación “Desarrollo del turismo y cambios en los ecosistemas costeros y marinos en Baja California Sur. Un Análisis Económico” (CB- 99636) y al proyecto “Estructura de la comunidad y diversidad taxonómica de los peces de fondos blandos en Laguna San Ignacio de PROMEP.

## BIOGRAFÍA

María Guadalupe Oropeza Cortés es estudiante de doctorado en el posgrado Ciencias Marinas y Costeras de la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS). Se puede contactar en UABCS, Carretera al Sur Km. 5.5 Col. El Mezquitito en La Paz, B.C.S. Correo [oropeza@uabcs.mx](mailto:oropeza@uabcs.mx)

José Isabel Urciaga García, es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona, es profesor-investigador adscrito al Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Se puede contactar en UABCS, Carretera al Sur Km. 5.5 Col. El Mezquitito en La Paz, B.C.S. Correo [jurciaga@uabcs.mx](mailto:jurciaga@uabcs.mx).

Germán Ponce Díaz, Centro Interdisciplinario de Ciencias Marinas, Doctor en Ciencias Marinas por el Centro Interdisciplinario de Ciencias Marinas (CICIMAR)- Instituto Politécnico Nacional. Profesor-investigador en el Centro Interdisciplinario de Ciencias Marinas, miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I.



## **TIENDITAS DE LA ESQUINA: LIMITACIONES DEL MARKETING MIX**

Hugo García Álvarez, Universidad Autónoma del Carmen  
Alicia Sánchez de la Cruz, Universidad Autónoma del Carmen  
Martha Córdova Zacarías Universidad Autónoma del Carmen

### **RESUMEN**

*En este trabajo se propuso evaluar el uso de las herramientas de mercadotecnia, en especial el constructo conocido como “las 4 P” en microempresas de servicios de Ciudad del Carmen. Las entrevistas realizadas sugieren que hay una aplicación empírica de las herramientas pero las acciones no se articulan como lo sugiere la teoría. Es posible que el uso limitado de las herramientas esté relacionado con que una vez satisfechas las necesidades económicas familiares, no se espera invertir más en las tiendas, porque no se conceptualizan a sí mismas como empresas. Una vez superada esta limitación será factible establecer estrategias que les permitan mejorar su desempeño con la implementación de nuevas herramientas de mercadotecnia y la articulación eficiente de las que ya usan.*

**PALABRAS CLAVES:** Mercadotecnia. Microempresas. Ciudad del Carmen

## **SMALL RETAIL BUSINESSES: MARKETING MIX LIMITATIONS**

### **ABSTRACT**

*This paper evaluates how small businesses in Ciudad del Carmen, Campeche, use marketing tools, such as the one known as “4 Ps” or marketing mix. Interviews conducted among small business owners of small retail stores or “tienditas de la esquina” suggest that there is an empirical understanding of individual items of that mix, but they are not as articulated as required by theory. Limited use of the marketing mix may be related to the original economic motive to build such a small business. Once such a need is solved, all entrepreneurship is lost, because they do not see themselves as something more than a source of income for family immediate needs.*

**JEL:** L81, M31, N86

**KEYWORDS:** Marketing Tools, Small Business, Ciudad del Carmen

### **INTRODUCCIÓN**

**L**a innegable importancia de las micros y pequeñas empresas (Mipymes) en México y en Latinoamérica obliga a conceptualizar de manera precisa cuáles serían las mejores estrategias para que éstas funcionen mejor en mercados emergentes pero plenamente integrados al sistema mundial de comercio. Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen un papel muy importante en el desarrollo económico de un país en la medida en que contribuye como mitigador de los problemas de desempleo, a través de su potencial aporte a la economía doméstica y nacional. En el contexto nacional las Mipymes son el motor de la economía ya que existen alrededor de 3, 829, 100 microempresas, 138, 500 pequeñas empresas y 31, 600 empresas medianas; es decir que más de la 95 por ciento de las empresas del país son microempresas y representan el 70 por ciento del empleo en la población económicamente activa del país

(Saavedra y Hernández, 2008), aunque sólo representan el 15 por ciento del PIB. Estos datos destacan la importancia de este grupo de empresas en la estabilidad del país al ser la mayor fuente de empleo:

Las Mipymes en Latinoamérica juegan un importante papel de carácter social, tanto por su papel como creadores de empleo y amortiguadores del problema del desempleo al ser intensivos en este factor, como por ser instrumentos de cohesión y estabilidad social al brindar oportunidades de empleo a colectivos semi o escasamente calificados (págs. 132-3).

Las micro, pequeñas y medianas empresas campechanas, así como las del resto del país, enfrentan un nuevo contexto de competencia, en donde la apertura comercial, la incertidumbre financiera, la globalización, la integración regional, la permanente transformación científica y tecnológica, las alianzas estratégicas así como el fortalecimiento de las grandes corporaciones y las crisis recurrentes establecen la necesidad de integrar de manera eficiente estas realidades a los planes de cada una de las empresas y una política integral de estado a largo plazo que les brinde la oportunidad de competir con posibilidades de éxito. Es necesaria la colaboración entre empresarios, gobierno y universidades para crear instrumentos que permitan la oportuna actualización e innovación tecnológica, la disponibilidad del recurso para el fomento de los mecanismos financieros fiscales adecuados.

Campeche cuenta con 7,426 de las cuales 7, 026 son micro, 310 pequeñas y 60 medianas empresas. En Ciudad del Carmen existen 1,494 Mipymes; sin embargo los número. Parece ser poco precisos si contamos sólo con los registros, las empresas pequeñas y micros suelen iniciar como pequeños establecimientos irregulares e informales. Para este trabajo se analizaron además de las 4 P (Producto, precio, plaza y promoción) factores de conocimiento del mercado para tratar de determinar las fuentes de información y las consideraciones que entran en juego al momento de tomar decisiones estratégicas en algunas microempresas de Ciudad del Carmen, Campeche. La obtención de información confiable por lo tanto se vuelve indispensable para tomar decisiones sobre la manera como deben apoyarse o qué aspectos es necesario reforzar de acuerdo con el importante papel que juegan estas empresas en la economía de la comunidad de la que son parte. Este artículo está dividido en cuatro partes, en la primera se vinculan las 4 P de las mercadotecnia en el contexto de las microempresas; a continuación se presenta el procedimiento de selección de informantes y la recolección de información. Esta sección está seguida por el análisis de las entrevistas realizadas y finalmente se presentan las conclusiones de este trabajo.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Fernando Neira (2006) señala que a pesar del creciente interés por el tema de las microempresas, dada la complejidad del fenómeno, los diferentes enfoques no han logrado abordarlo del todo, por lo que se hace necesario continuar el desarrollo tanto de abordajes teóricos como metodológicos más rigurosos, además de “una mayor combinación de métodos y técnicas, que no sólo aporten más datos, sino que puedan generar mejores análisis multidisciplinarios” (p. 170). Este texto apunta en esa dirección. Cuando se habla de las 4 P, según los autores clásicos (Kotler, 2010), se hace referencia a la relación precisa entre los elementos que debía considerar una empresa a la hora de lanzar un nuevo producto, “la creación, desarrollo, distribución y venta de un producto”, es decir los elementos para, entre otras cosas, decidir cómo fijar un precio y definir los canales de distribución. En su presentación de qué es la mercadotecnia Stanton, Etzel y Walker (1999) sugieren que el proceso para llevar a cabo un plan de mercadeo estratégico consta de cinco pasos: un análisis de la situación, definir los objetivos del mercadeo, identificar el posicionamiento propio y la ventaja diferencial, seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado y, finalmente, diseñar la mezcla estratégica, la combinación de las 4 P.

Los primeros dos pasos del proceso se refieren a las razones que llevan a los empresarios a establecer un determinado negocio, contestar a las pregunta qué hacen y por qué lo hacen. Los pasos tres y cuatro corresponden con las diferenciaciones necesarias para distinguirse de la competencia y las correspondientes

al análisis de los espacios donde se va a interactuar con la competencia. A propósito de la definición de competidores como un elemento básico para la fijación de precios y las estrategias promoción basadas en la distinción de similares, es muy útil considerar la división en dos ramas propuestas por Vera y Díaz (2012), quienes a raíz de una revisión de definiciones llegan a la conclusión de que los competidores se pueden conceptualizar en términos de a) la oferta, si las características de las empresa son similares en tecnología, estrategias, productos y servicios y ofrecen sus productos a los mismos clientes; o b) la competencia se puede conceptualizar en términos de los clientes o la demanda si “se cimienta en las características de los compradores, deduciendo que las empresas que atienden a clientes percibidos como similares son percibidos como competidores” (p. 158). En esta misma investigación los autores agregan un tercer factor para que una empresa considere a otra como competidora y es el que ellos llaman Capacidades estratégicas (competitivas) similares, e incluyen en este factor similitudes en una serie de componentes de la dinámica interna de la empresa como son el mismo tiempo de respuesta, uso de canales de distribución similares, capacidad instalada similar, proximidad de mercados entre otros (p. 160).

Stanton et. al. (1999) dicen que el mercado está compuesto por personas y organizaciones que tengan necesidades que satisfacer, dinero que gastar y la oportunidad para gastarlo, éste es el espacio en que el negocio define a su mercado objetivo, o mercado meta: las empresas seleccionan un grupo al cual dirigir sus esfuerzos de mercadeo de acuerdo con las oportunidades que identifiquen y su habilidad para pronosticar la demanda. La utilidad de esta definición operativa de mercado meta u objetivo queda demostrada porque ha sido adaptada sin grandes modificaciones para su uso en actividades de mercadeo sin afán de lucro (Pérez, 2004). La empresa, sin importar el tamaño, al constituirse como negocio inicia un proceso social de mercadeo ya sea que ofrezca un producto o un servicio y por lo tanto, se vuelve necesario para ello conocer y analizar las herramientas que les permitan completar el proceso de intercambio de productos con base en lo que necesitan y desean (Kotler y Armstrong, 2003; Ramírez, Mungaray, Ramírez y Taxis, 2010); pero las decisiones de inversión deben hacerse con un conocimiento preciso de los objetivos y los recursos disponibles para lograrlos y para tal efecto existen herramientas simples que ayudan a elegir qué métodos utilizar dependiendo de los intereses.

México es el único mercado de América Latina en el que la distinción de las empresas en Micro, Pequeñas, Medianas o Grandes está definida por el número de empleados; otros países incorporan en sus definiciones su participación en el mercado, el capital con que cuentan o el giro (Saavedra y Hernández, 2008). En México, si una empresa tiene menos de 10 empleados es una microempresa sin importar el giro ni ninguna otra característica. Este sector empresarial constituye también la oportunidad de desarrollo para las mujeres, que en la mayoría de los países de América Latina resienten un menor nivel de escolarización, como es el caso de Perú, en donde un estudio sobre Mipymes y Tecnologías de Comunicación encontró que las micro, pequeñas y medianas empresas “pueden brindar oportunidades para que las mujeres logren una mejor inserción en el mercado laboral, ya sea como conductoras o trabajadoras” (Kuramoto, Valdivia y Díaz, 2007, p. ii).

Según un trabajo de Huang y Brown (1999) el problema más importante de las empresas pequeñas se encuentra en el área de Mercadotecnia, en total representa un 42 por ciento de los problemas detectados: “Especialmente promoción, investigación de mercados y capacitación son los problemas encontrados con mayor frecuencia, y todos están relacionados con el conocimiento o las capacidades, lo que refleja una carencia general de *expertise* en el sector de los negocios pequeños” (pág. 77). Esta falta de atención a los elementos de mercadotecnia puede deberse a que las micro y pequeñas empresas atienden problemas inmediatos y no tienen ni los recursos económicos ni de personal para atender los elementos generales de una adecuada planeación administrativa, por no decir que de mercadotecnia.

Las microempresas además tienen que lidiar con otros problemas. La falta de capital es considerado uno de los problemas de los microempresarios, y este problema se magnifica por cuanto está falta de capital también se traduce en poco acceso al crédito (Márquez y Gómez, 2002, pp. 618-9) En el fondo la pregunta de

investigación de este proyecto es si los postulados de la mercadotecnia tal como los aprendemos en la escuela funcionan en el mundo de las microempresas mexicanas (Denegri-Nnott, Witkowski y Pipoli, 2013). Para poder adaptar los conocimientos necesitamos primero conocer el fenómeno y verificar cómo se cumplen en situaciones concretas para poder ofrecer herramientas útiles.

Para lograr esto se propuso responder las preguntas ¿Qué elementos de las 4 P de la mercadotecnia emplean las Microempresas de Ciudad del Carmen? ¿Qué elementos son necesarios, cuáles no son necesarios de acuerdo con las prácticas de las propias microempresas? ¿Cómo adaptar estas 4 P a contextos particulares para generar propuesta de mercadotecnia efectivas para las Microempresas? Thomas y Gupta (2005) hacen un repaso del modo en que los cambios tecnológicos y la globalización y en general los ajustes macroambientales suponen cambios a la orientación de la mercadotecnia, en la misma dirección Jorge Vera (2003, p. 47-8) considera que la orientación al consumidor que ahora dirige los esfuerzos de las empresas supondrán en el futuro un cambio de este modelo, en lugar de producto se hablará del consumidor, en lugar del precio se tratará de la relación costo-calidad, en lugar de plaza tomará mayor importancia la conveniencia y en lugar de promoción se hablará de “comunicación con el cliente”. Estas adecuaciones y evolución del modelo sugieren que necesitamos tener una idea más clara del modo en que estos elementos son empleados en situaciones concretas, por lo que nos propusimos identificar el modo en que algunas microempresas de Ciudad del Carmen emplean la herramienta conceptual conocida como 4 P.

## METODOLOGÍA

Se seleccionó una técnica de recolección de información cualitativa porque éstas permiten penetrar en los significados y configuraciones mentales de los individuos involucrados en los procesos que estamos analizando; además dadas las condiciones del caso, una serie de entrevistas cumplirían el papel de primer paso en la investigación al explorar de manera exhaustiva por lo que se mejora el análisis (Malhotra, 2004; Neira, 2006) la mezcla de la mercadotecnia que emplean actualmente algunas microempresas en Ciudad del Carmen. Como procedimiento específico de recolección se emplearon una serie de entrevistas focalizadas en las cuales se empleó la técnica de ejemplificación de conducta porque a través de ella se alienta “al entrevistado a hablar de sus experiencias concretas, a describir paso a paso el camino que lo llevó a la decisión... (y) podemos revivir en forma real o creativa la situación” (Benassini, 2009, p. 70). Se trató reconstruir los elementos del modelo de las 4 P que los microempresarios han utilizado ya sea de manera sistemática e informada o empírica. La selección de este procedimiento requiere capacitar al personal que participe en las entrevistas, lo cual se realizó de manera grupal en 3 sesiones durante el mes de abril de 2012. Las entrevistas se llevaron a cabo en mayo y junio de 2012.

Los temas que se exploraron en las entrevistas fueron justamente las 4 P clásicas de la mercadotecnia: 1.- Producto:, que a su vez se desglosó en 1.1 variedad, 1.2 calidad, 1.3 características, 1.4 empaque, 1.5 servicio, 1.6 comportamiento. También se pidió información sobre 2.- Precio, y de éste se indagó sobre 2.1 precio de lista, 2.2 descuentos, 2.3 facilidad de pago, 2.4 alza de precios. 3.- Plaza: 3.1 surtido, 3.2 proveedores, 3.3 ubicación, 3.4 distribución de los productos, 3.5 control de las ventas. 4.- Promoción: 4.1 medios de comunicación, 4.2 tipos de publicidad, 4.3 publicidad de boca en boca, 4.4 promociones especiales. Los negocios fueron seleccionados por conveniencia y proximidad al grupo de investigadores, siempre y cuando cumplieran los requisitos de ser una microempresa, es decir que tuviera menos de 10 empleados, pero más de 2 y que se encontrara dentro del ramo de servicios con atención directa de clientes. Se entrevistó a dos tipos de personajes, dueños y empleados que fungían como encargados generales. Para lograr una saturación de información se recurrirá al procedimiento conocido como bola de nieve para contactar nuevos negocios a partir de los establecimientos entrevistados en esta primera etapa. En un siguiente encuentro analizaremos los resultados completos de este primer acercamiento al problema. Se aplicaron entrevistas en 8 pequeños comercios de abarrotes, “tienditas de la esquina”, en el entendido de que este grupo es relativamente homogéneo por lo que presentarían problemáticas similares y soluciones

similares a los conflictos que se les han presentado, al final se eliminaron del análisis final dos de los negocios porque sus dueños decidieron ya no participar con más información.

En el texto se omiten los nombres de los informantes y sus negocios por el acuerdo de confidencialidad al que se llegó con ellos, pero para contrastar opiniones y argumentos y distinguir a cada informante se identifica con la letra E (entrevistado) y un número del 1 al 6 (E1, E2, etcétera).

## RESULTADOS

El objetivo de este trabajo es verificar si el empleo de estrategias de recolección de información cualitativas permite evaluar el empleo de la herramienta conceptual conocida como 4 P de mercadotecnia para la toma de decisiones en las Microempresas de Ciudad del Carmen. De la aplicación de las entrevistas uno de los hallazgos más destacados es la aparente falta de espacio para tomar decisiones de parte de las microempresas involucradas en el estudio. Todas reportaron en principio haberse establecido en el lugar donde se encuentra porque ese era el domicilio familiar. El entrevistado 3 (E3), comentó “ahora sí que no lo decidí, si no que ya pues ésta es una casa solamente la parte de adelante”. Salvo uno de los casos, todas las tiendas están situadas en la misma casa donde vive la familia. El único caso diferente es el de E1 que reportó haber puesto la tienda en una casa de su propiedad que estaba en renta, pero que se estaba deteriorando mucho por lo que decidió mejor poner una tienda.

Este proceso de conversión de domicilio en tiendas deja de lado la posibilidad de haber decidido con información de mercado la ubicación de la Plaza donde se establecería el negocio. Sólo uno de los casos reportó un inicio como venta no registrada de refrescos, y su posterior formalización una vez que se logró presencia en la colonia.

Sí, al principio como le comentaba empezamos con una tienda clandestina donde se vendía refresco y ya después pues se obtuvo un puesto así, de esos pequeños de cristal, y ya últimamente pues se mandó a remodelar poniéndole un techo, paredes más amplias para que se distribuyeran los productos y el cliente viera la variedad de producto.(E2)

Este pudiera ser en todo caso el proceso de crecimiento del negocio, que sin embargo se detiene una vez que se alcanza cierto tamaño, porque en las condiciones en que se trabaja la utilidad es suficiente para que el negocio siga funcionando pero no la suficiente para crecer más allá de remodelaciones y ajustes:

No se ha hecho remodelación, simplemente se techó, se le puso techo a la parte de adelante para que la gente no se moje cuando haya lluvia o para que no le dé el sol, los niños pueden jugar en ese espacio, pero la remodelación interna no se ha hecho y ya tenemos 10 años [...] Pues yo quisiera que el negocio tuviera un lugar céntrico para elevar mis ventas, pero, pues no deja tanta utilidad el negocio como para la buscar un local más céntrico, más... donde haya más fluidez de tráfico, más peatones, más gente andando por ese lugar. Ahorita nos conformamos con ese lugar, porque las utilidades son buenas y estamos solos en la colonia y eso nos permite controlar a esa población que compra nuestros productos. (E1)

Las utilidades que obtienen las microempresas de su operación, en el caso que nos ocupa, se puede reducir a dos aspectos con poco margen de maniobra: el margen de ganancia con que cuentan las “tienditas” es limitado y carecen de la habilidad o capacitación para administrar esos escasos recursos de que disponen.

En el primer aspecto la información proporcionada por los entrevistados es poco alentadora:

Pues como somos pequeños comerciantes no llevamos ningún control de ventas porque... no sé cómo decirle. No es mucho lo que se vende en todo el día, como hay muchas tiendas a los costados, alrededor pues no es mucho lo que tenemos. El control nada más porque es que cada dos meses pago los impuestos, pero... [¿No lleva alguna libreta?] No nada, ¿por qué? (E4)

Este es sólo un caso, el resto lleva su control de ventas de manera elemental, “se apuntan en una libreta lo que se ha vendido y se lleva una relación” (E6).

Sólo dos de los casos reportaron buscar activamente proveedores para los productos que vende en su tienda, usualmente tiendas más grandes o distribuidoras mayoristas, el resto identifica como sus proveedores a aquellos que le llevan el producto hasta su tienda, lo que los vuelve una parte muy importante de su negocio.

Sí, Coca-cola, Sabritas, Bimbo, Barcel, Marinela, Júmex. [Usted ¿Va algún Súper o tienda a proveerse de sus productos?] No, porque te vuelvo a repetir, ya los traen, ahora sí los mismos proveedores traen todos los productos. Mucha importancia [tienen los proveedores], pues porque sin ellos gastaría en ir a comprar las cosas. (E3)

Lo que también coloca a las tiendas en una posición limitada a la hora de establecer sus precios, en el caso de una de las “tienditas” mejor organizadas, su dueño comentó:

Los proveedores siempre nos dan unos precios y nosotros le tenemos que sacar la ganancia generalmente en las tienditas como tenemos pocos productos, nosotros le ganamos el 20% al producto, le sacamos el 20% y sobre eso nos vamos, pero tratamos de buscar a los proveedores que nos den mucho más baratos los productos para sacarle mayor ganancia, claro que generalmente siempre acudimos, casi siempre o generalmente a un proveedor que es el que nos dota del producto con rapidez y siempre lo tiene, pero hay ocasiones que podemos buscar las ofertas para que tengamos un mayor margen de utilidad de ganancia. (E1)

Ese 20 por ciento de ganancia es la mayor reportada, la menor fue de la E4, quien dijo aumentar un 10 por ciento sobre el precio de lista: “Pues yo como propietaria de la tienda le pongo los precios que debe de tener de ser sugerido le digo aumentándole un 10% a cada producto”.

Tampoco parece haber un sistema detrás de la decisión del sobreprecio. En general es evidente, tal como lo señalaron Márquez y Gómez (2002) que la falta de capital condiciona su acceso al crédito. Este limitado control de los precios no les permite establecer promociones ni descuentos, ni ofrecer descuentos o facilidades de pago o crédito. Algunas tiendas reportaron algún tipo de trato preferencial a clientes de mucho tiempo pero otros dijeron que si bien habían intentado dar crédito, no les funcionó y tuvieron que dejar de hacerlo.

No, no vendemos a crédito, no, no damos crédito porque hemos tenido problemas, antes sí lo hacíamos pero hay problemas, perdemos clientela porque el cliente que te debe no te va a comprar porque te debe, evita, busca otro lugar para surtir y por eso mismo el crédito se acabó en este negocio. Aquí todo es a contado, nosotros compramos de contado y vendemos de contado; aunque a veces los niños les falta 50 centavos les falta un peso y pues se los damos así y hay clientes que son de confianza que sí le damos el producto de esa manera y sabemos que sí van a regresar a pagar. (E1)

Varias tiendas hablaron de esta confianza y la construcción de una clientela con base en el buen servicio, “sí, claro que sí [es importante la atención], así el cliente se lleva una buena impresión de la tienda y también del producto” (E2), “porque el cliente lo que busca es amabilidad” (E3). Sin embargo, la noción de atención se reduce a una cuestión utilitaria,

Sí es importante la atención, el cliente debe tener siempre la razón, hay clientes que te exigen las cosas, se expresan mal, gritan ¡Quiero esto! Pero siempre hay que tratar al cliente con amabilidad no gritarle tampoco, no contestarle como él te pide las cosas, sino que hay que irle buscando para que esté contento el cliente, porque si lo tratas mal se te va a ir y ya no te va a comprar. (E1)

Habría aquí espacio para elaborar con mayor amplitud el concepto de atención al cliente y como eso se debe convertir en un factor de contratación de personal, pero sólo una de las microempresas hizo explícita esta conexión. En general la capacitación del personal no fue abordada. Sin embargo, tal como reportan Márquez y Gómez (2002) para el caso venezolano, aquí también parece que las tienditas de la esquina ya no representan un punto de encuentro para la comunidad circundante.

En relación con la publicidad las personas entrevistadas la reconocieron como una herramienta para aumentar sus ventas, “la publicidad a veces sí sería necesario, pero la verdad es muy caro” (E6); pero con mucha claridad identificaron que en su limitado mercado, es necesario que se planteen estrategias de alcance también limitado a su área de influencia geográfica, como el caso de E1, quien comentó que

Íbamos a pintar una pared para poder promocionarnos, pero eso quedo sólo en planes no se ha hecho, los precios ya subieron, los productos ya subieron su precio y nosotros vendemos casi siempre lo mismo, ósea que nuestras ventas no han mejorado, sino que subieron los precios y vendemos lo mismo (E1).

O como en el caso del entrevistado 3: “Pues quizá sí [sería necesario algún tipo de promoción], de manera pienso que con un sonido o algo así, sólo para los vecinos, pues porque tampoco va a venir gente de otras colonias exactamente para comprar aquí”.

Aunque la opinión que parece representar el consenso entre los entrevistados es que su escaso uso de la publicidad se debe a que “pues no es grande la tiendita, es una tiendita chica y entonces pues la única promoción es la que ponen los mismos proveedores que viene a surtir” (E4). La publicidad de estas microempresas es en realidad publicidad de las grandes trasnacionales que les proveen de sus productos.

Es importante destacar que a los entrevistados se les cuestionó por el uso de publicidad de boca a boca, ante la cual vincularon este fenómeno con los chismes y dijeron que puede tener una vertiente tanto positiva como negativa; aunque ninguno dijo emplear esta estrategia de publicidad de manera habitual, reconocieron de manera explícita su relación con la atención que reciben los clientes.

El uso limitado de las herramientas de mercadotecnia que evidencian las entrevistas realizadas es consistente con los hallazgos de Huang y Brown (1999), especialmente en lo que se refiere al uso de herramientas de comunicación y promoción.

Las “tienditas” se asignan a sí mismas un escaso margen de maniobra en las diferentes variables de la mercadotecnia, aunque es necesario destacar que en el fondo estos negocios cumplen su papel como fuente de ingresos para la familia, se invierte pocos recursos materiales, pero también poco tiempo, y poco capital intelectual: “De repente por medio de la familia, se decidió poner el negocio y poco a poco comenzó a marchar [...] es una colonia muy habitada y no existe competencia junto a nosotros” (E6).

Pues no sé, tendría que pensar si quiero mejorar mis ventas, en realidad somos conformistas no hemos tratado de subir nuestras ventas, también hemos perdido clientes, pensamos que como mantenemos la cantidad de venta de dinero nos conformamos con eso. (E1)

Probablemente más de un microempresario haya reflexionado sobre su empresa y se haya hecho las preguntas de E1 y haya llegado a las mismas conclusiones. Este hallazgo sugiere que si bien hubo un interés emprendedor cunado puso su negocio, éste desapareció o disminuyó. En concordancia con lo que proponen Jones y Rowley (2011), podemos asumir que conceptos como marketing emprendedor pueden aplicarse a los pequeños negocios pero deben contextualizarse apropiadamente.

## CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

El objetivo de este documento era verificar la pertinencia del constructo teórico conocido como 4 P de la mercadotecnia analizando como lo aplican las microempresas de venta al detalle conocidas como tienditas de la esquina por medio de entrevistas a profundidad que si bien no garantizan que los resultados sean extrapolables al universo de tienditas, sí permiten reconstruir la asimilación de los conceptos por parte de los empresarios. Partiendo de la premisa de que esta es una primera aproximación al problema, concluimos que sí pudimos identificar diferentes elementos de la llamada mezcla de la mercadotecnia usados por las microempresas entrevistadas; sin embargo pareciera que la aplicación de la mezcla de la mercadotecnia obedece más a la experiencia de los dueños, y no necesariamente a la lectura de libros o manuales de administración y se requerirá profundizar más en estos vínculos entre lo que dice la teoría y lo que sucede en las calles. Lo que no fue tan claro es cómo relacionan estos conceptos de manera articulada para tomar decisiones. En algunos casos se vincula la promoción de la tienda con un buen servicio, o las ganancias con la mejora de la infraestructura del local, pero no se detectó una articulación de los cuatro conceptos para tomar decisiones. Un diagnóstico como el presentado hasta aquí nos permite identificar de dónde partimos, cuál es la situación en que nacen las microempresas y qué objetivos se plantean sus dueños, y sólo en función de estos dos elementos es que será posible establecer estrategias que les permitan mejorar su desempeño con la implementación de nuevas herramientas y la articulación eficiente de las que ya usan. Los hallazgos reportados sugieren que es necesario seguir explorando cómo usan las herramientas de la mercadotecnia las microempresas de Ciudad del Carmen para poder sugerirles cómo mejorar este uso.

## REFERENCIAS

- Benassini, M. (2009) *Introducción a la investigación de mercados. Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Denegri-Nnott, J., Witkowski, T. y Pipoli, G. (2013) Marketeando: Domesticating Marketing Education the “Peruvian Way”. *Journal of Macromarketing* 2013 33:41. DOI: 10.1177/0276146712461280.
- Kotler, P (2000). *Dirección de Marketing 10ma*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing 6ta*. México: Editorial. Pearson. Prentice Hall.
- Kuramoto, J.; Valdivia, N. y Díaz, J. (2007). TICS, MIPYMES y género en el Perú: una primera aproximación. Perú: USAID.
- Huang, X. y Brown, A. (1999) An Analysis and Classification of Problems in Small Business. *International Small Business Journal*, 18:73. Disponible en <http://isb.sagepub.com/content/18/1/73>.
- Jones, R. y Rowley, J. (2011) Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal* 29 (1):25-36. DOI: 10.1177/0266242610369743.
- Malhotra, N. (2004) *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. México: Pearson Prentice Hall.

Márquez, P. y Gómez, H. (2002) Microempresas de Barrio: ¿Negocio o subsistencia? *Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 7, Núm. 20*, octubre diciembre. Pp. 608-622. Universidad de Zulia. Consultado el 2 de junio de 2014. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002006>

Neira, F. (2006) Elementos para el estudio de la microempresa latinoamericana. *Revista de Estudios Latinoamericanos*, Núm. 43, 2006. Pp. 153-174. Centro de Investigaciones sobre América Latina y el Caribe.

Pérez, L. F. (2004) *Marketing social. Teoría y Práctica*. México: Pearson-Prentice Hall.

Ramírez, N., Mungaray, A., Ramírez, M. y Taxis, M. (2010) Economía de escala y rendimientos crecientes: Una aplicación. *Economía Mexicana Nueva época, Vol XIX, núm 2*. 213-230.

Saavedra, M. L. y Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las Mipymes en Latinoamérica. Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces, 11: 17, julio-diciembre, 2008*, pp. 122-134. Disponible en Redalyc.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (1999) *Fundamentos de Marketing 11ma. Edición*. México: McGraw-Hill.

Thomas, J. y Gupta, R. (2005) *Marketing Theory and Practice: Evolving through Turbulent Times. Global Business Review 6: 95-112*.

Vera, J. (2003) Reflexiones sobre la transformación y vigencia de algunos modelos en Mercadotecnia. *Contaduría y Administración. Octubre, 211*. Pp. 39-50. Recuperado el 4 de marzo de 2012 de Redalyc. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39521106>.

Vera, J. Y Díaz, R. (2012) ¿Qué es un competidor directo? Estudio para corroborar la percepción de competencia directa con base en tres factores. *Contaduría y Administración, Vol. 57, No. 1*. Pp. 149-184.

## BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

Hugo García Alvarez es Doctor en Estudios Humanísticos con Enfoque en Comunicación y Estudios Culturales. Docente de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Carmen, adscrito a la Cátedra de Investigación de Mercados. Se puede contactar en la Facultad de Ciencias Económico Administrativas, Calle 56 No. 4, colonia Benito Juárez, C.P. 24180, por avenida Concordia., Correo electrónico [hgarcia@pampano.unacar.mx](mailto:hgarcia@pampano.unacar.mx)

Alicia Sánchez de la Cruz es Doctora en Administración. Docente de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Carmen, adscrita a la Cátedra de Finanzas. Se puede contactar en la Facultad de Ciencias Económico Administrativas, Calle 56 No. 4, colonia Benito Juárez, C.P. 24180, por avenida Concordia., Correo electrónico [asdelacruz@pampano.unacar.mx](mailto:asdelacruz@pampano.unacar.mx)

Martha Córdova Zacarías es Maestra en Habilidades Directivas. Docente de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Carmen, adscrita a la Cátedra de Mercadotecnia. Se puede contactar en la Facultad de Ciencias Económico Administrativas, Calle 56 No. 4, colonia Benito Juárez, C.P. 24180, por avenida Concordia., Correo electrónico [mcardova@pampano.unacar.mx](mailto:mcordova@pampano.unacar.mx)



---

## REVIEWERS

---

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

---

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

Cameron Montgomery, Delta State University  
Sandip Mukherji, Howard University  
Tony Mutsue, Iowa Wesleyan College  
Cheedradevi Narayanasamy, Graduate School of Business,  
National University of Malaysia  
Dennis Olson, Thompson Rivers University  
Godwin Onyeaso, Shorter University  
Bilge Kagan Ozdemir, Anadolu University  
Dawn H. Percy, Eastern Michigan University  
Pina Puntillo, University of Calabria (Italy)  
Rahim Quazi, Prairie View A&M University  
Anitha Ramachander, New Horizon College of Engineering  
Charles Rambo, University Of Nairobi, Kenya  
Prena Rani, University of the South Pacific  
Kathleen Reddick, College of St. Elizabeth  
Maurizio Rija, University of Calabria.  
Matthew T. Royle, Valdosta State University  
Tatsiana N. Rybak, Belarusian State Economic University  
Rafiu Oyesola Salawu, Obafemi Awolowo University  
Paul Allen Salisbury, York College, City University of  
New York  
Leire San Jose, University of Basque Country  
I Putu Sugiarta Sanjaya, Atma Jaya Yogyakarta  
University, Indonesia  
Sunando Sengupta, Bowie State University  
Brian W. Sloboda, University of Phoenix  
Smita Mayuresh Sovani, Pune University  
Alexandru Stancu, University of Geneva and IATA  
(International Air Transport Association)  
Jiří Strouhal, University of Economics-Prague  
Vichet Sum, University of Maryland -- Eastern Shore  
Qian Sun, Kutztown University  
Diah Suryaningrum, Universitas Pembangunan Nasional  
Veteran Jatim  
Andree Swanson, Ashford University  
James Tanoos, Saint Mary-of-the-Woods College  
Jeannemarie Thorpe, Southern NH University  
Ramona Toma, Lucian Blaga University of Sibiu-Romania  
Alejandro Torres Mussatto Senado de la Republica &  
Universidad de Valparaíso  
Jorge Torres-Zorrilla, Pontificia Universidad Católica del  
Perú  
William Trainor, East Tennessee State University  
Md Hamid Uddin, University Of Sharjah  
Ozge Uygur, Rowan University  
K.W. VanVuren, The University of Tennessee – Martin  
Vijay Vishwakarma, St. Francis Xavier University  
Ya-fang Wang, Providence University  
Richard Zhe Wang, Eastern Illinois University  
Jon Webber, University of Phoenix

Jason West, Griffith University  
Wannapa Wichitchanya, Burapha University  
Veronda Willis, The University of Texas at San Antonio  
Bingqing Yin, University of Kansas  
Fabiola Baltar, Universidad Nacional de Mar del Plata  
Myrna Berrios, Modern Hairstyling Institute  
Monica Clavel San Emeterio, University of La Rioja  
Esther Enriquez, Instituto Tecnológico de Ciudad Juarez  
Carmen Galve-górriz, Universidad de Zaragoza  
Blanca Rosa Garcia Rivera, Universidad Autónoma De  
Baja California  
Carlos Alberto González Camargo, Universidad Jorge  
Tadeo Lozano  
Hector Alfonso Gonzalez Guerra, Universidad Autonoma  
De Coahuila  
Claudia Soledad Herrera Oliva, Universidad Autónoma De  
Baja California  
Eduardo Macias-Negrete, Instituto Tecnológico De Ciudad  
Juarez  
Jesús Apolinar Martínez Puebla, Universidad Autónoma  
De Tamaulipas  
Francisco Jose May Hernandez, Universidad Del Caribe  
Aurora Irma Maynez Guaderrama, Universidad Autonoma  
De Ciudad Juarez  
Linda Margarita Medina Herrera, Tecnológico De  
Monterrey. Campus Ciudad De México  
Erwin Eduardo Navarrete Andrade, Universidad Central  
De Chile  
Gloria Alicia Nieves Bernal, Universidad Autónoma Del  
Estado De Baja California  
Julian Pando, University Of The Basque Country  
Eloisa Perez, Macewan University  
Iñaki Periañez, Universidad Del Pais Vasco (Spain)  
Alma Ruth Rebolledo Mendoza, Universidad De Colima  
Carmen Rios, Universidad del Este  
Celsa G. Sánchez, CETYS Universidad  
Adriana Patricia Soto Aguilar, Benemerita Universidad  
Autonoma De Puebla  
Amy Yeo, Tunku Abdul Rahman College  
Vera Palea, University of Turin  
Fabrizio Rossi, University of Cassino and Southern Lazio  
Intiyas Utami , Satya Wacana Christian University  
Ertambang Nahartyo, UGM  
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 Tecnológico De Cd.  
Cauahatemoc  
Graciela Ayala Jiménez, Universidad Autónoma De  
Querétaro  
Albanelis Campos Coa, Universidad De Oriente  
Carlos Alberto Cano Plata, Universidad De Bogotá Jorge  
Tadeo Lozano  
Alberto Cardenas, Instituto Tecnológico De Cd. Juarez  
Edyamira Cardozo, Universidad Nacional Experimental De  
Guayana  
Sheila Nora Katia Carrillo Incháustegui, Universidad  
Peruana Cayetano Heredia  
Emma Casas Medina, Centro De Estudios Superiores Del  
Estado De Sonora  
Benjamin Castillo Osorio, Universidad Pontificia  
Bolívariana UPB-Seccional Montería  
María Antonia Cervilla De Olivieri, Universidad Simón  
Bolívar  
Cipriano Domingo Coronado García, Universidad Autónoma  
De Baja California  
Semei Leopoldo Coronado Ramírez, Universidad De  
Guadalajara  
Esther Eduvigis Corral Quintero, Universidad Autónoma  
De Baja California  
Dorie Cruz Ramirez, Universidad Autonoma Del Estado  
De Hidalgo /Esc. Superior De Cd. Sahagún  
Tomás J. Cuevas-Contreras, Universidad Autónoma De  
Ciudad Juárez  
Edna Isabel De La Garza Martinez, Universidad Autónoma  
De Coahuila  
Hilario De Latorre Perez, Universidad Autonoma De Baja  
California  
Javier De León Ledesma, Universidad De Las Palmas De  
Gran Canaria - Campus Universitario De Tafira  
Hilario Díaz Guzmán, Universidad Popular Autónoma Del  
Estado De Puebla  
Cesar Amador Díaz Pelayo, Universidad De Guadalajara,  
Centro Universitario Costa Sur  
Avilés Elizabeth, Cicese  
Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez  
Del Estado De Durango  
Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez  
Del Estado De Durango  
Carlos Fong Reynoso, Universidad De Guadalajara  
Ana Karen Fraire, Universidad De Guadalajara  
Teresa García López, Instituto De Investigaciones Y  
Estudios Superiores De Las Ciencias Administrativas  
Helbert Eli Gazca Santos, Instituto Tecnológico De Mérida  
Denisse Gómez Bañuelos, Cesues  
María Brenda González Herrera, Universidad Juárez Del  
Estado De Durango  
Ana Ma. Guillén Jiménez, Universidad Autónoma De Baja  
California  
Araceli Gutierrez, Universidad Autonoma De  
Aguascalientes  
Andreina Hernandez, Universidad Central De Venezuela  
Arturo Hernández, Universidad Tecnológica  
Centroamericana  
Alejandro Hernández Trasobares, Universidad De Zaragoza  
Alma Delia Inda, Universidad Autonoma Del Estado De  
Baja California  
Carmen Leticia Jiménez González, Université De Montréal  
Montréal Qc Canadá.  
Gaspar Alonso Jiménez Rentería, Instituto Tecnológico De  
Chihuahua  
Lourdes Jordán Sales, Universidad De Las Palmas De Gran  
Canaria  
Santiago León Ch., Universidad Marítima Del Caribe  
Graciela López Méndez, Universidad De Guadalajara-  
Jalisco  
Virginia Guadalupe López Torres, Universidad Autónoma  
De Baja California  
Angel Machorro Rodríguez, Instituto Tecnológico De  
Orizaba  
Cruz Elda Macias Teran, Universidad Autonoma De Baja  
California  
Aracely Madrid, ITESM, Campus Chihuahua  
Deneb Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma De  
Tabasco  
Carlos Manosalvas, Universidad Estatal Amazónica  
Gladys Yaneth Mariño Becerra, Universidad Pedagógica Y  
Tecnológica De Colombia  
Omaira Cecilia Martínez Moreno, Universidad Autónoma  
De Baja California-México  
Jesus Carlos Martinez Ruiz, Universidad Autonoma De  
Chihuahua  
Alaitz Mendizabal, Universidad Del País Vasco  
Alaitz Mendizabal Zubeldia, Universidad Del País Vasco/  
Euskal Herriko Unibertsitatea  
Fidel Antonio Mendoza Shaw, Universidad Estatal De  
Sonora  
Juan Nicolás Montoya Monsalve, Universidad Nacional De  
Colombia-Manizales  
Jennifer Mul Encalada, Universidad Autónoma De Yucatán

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

Luis Eduardo Sandoval Garrido, Universidad Militar de Nueva Granada  
Pol Santandreu i Gràcia, Universitat de Barcelona, Santandreu Consultors  
Victor Gustavo Sarasqueta, Universidad Argentina de la Empresa UADE  
Jaime Andrés Sarmiento Espinel, Universidad Militar de Nueva Granada  
Jesus Otoniel Sosa Rodriguez, Universidad De Colima  
Edith Georgina Surdez Pérez, Universidad Juárez Autónoma De Tabasco  
Jesús María Martín Terán Gastélum, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora  
Jesus María Martín Terán Terán Gastélum, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora  
Jesús María Martín Terán Gastélum, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora  
Maria De La Paz Toldos Romero, Tecnológico De Monterrey, Campus Guadalajara  
Abraham Vásquez Cruz, Universidad Veracruzana  
Angel Wilhelm Vazquez, Universidad Autonoma Del Estado De Morelos  
Lorena Vélez García, Universidad Autónoma De Baja California  
Alejandro Villafañez Zamudio, Instituto Tecnológico de Matamoros  
Hector Rosendo Villanueva Zamora, Universidad Mesoamericana  
Oskar Villarreal Larrinaga, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea  
Delimiro Alberto Visbal Cadavid, Universidad del Magdalena  
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](http://TheIBFR.com/RIAF.htm) para enviar su trabajo. Nombre su archivo apellido-DS.doc (ejemplo garcía-DS.doc). El archivo puede estar en MS Word.

### IDIOMA

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

### PROCESO DE REVISIÓN

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

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

### COSTO DE PUBLICACIÓN

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

### SUBSCRIPCION

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

### COMO CONTACTARNOS

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

### WEBSITE

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

---

## PUBLICATION OPPORTUNITIES

---

---

### REVIEW of BUSINESS & FINANCE STUDIES

---

#### Review of Business & Finance Studies

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

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

The journal acceptance rate is between 15 and 25 percent

---

### Business Education & Accreditation

---

#### Business Education and Accreditation (BEA)

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

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

The journal acceptance rate is between 15 and 25 percent.

---

### Accounting & Taxation

---

#### Accounting and Taxation (AT)

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

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

The journal acceptance rate is between 5 and 15 percent.

---

### REVISTA GLOBAL de NEGOCIOS

---

#### Revista Global de Negocios

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

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

The Journal acceptance rate is 20 percent.

---