

---

# REVISTA

# R GLOBAL *de* NEGOCIOS

---

Volumen 5

Número 5

2017

---

## CONTENIDO

<b>Innovación en las Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras Ubicadas En Puebla, México</b>	1
Rafaela Martínez Méndez, María Antonieta Monserrat Vera Muñoz, José Gerardo Serafín Vera Muñoz & Rafael Martínez Sandoval	
<b>Estudio Comparativo de la Competitividad en las Empresas Familiares y las Empresas No Familiares del Sector Comercial del Valle de Mexicali</b>	13
Mariana Monserrat Valenzuela Montoya & Santiago Pérez Alcalá	
<b>Impacto de Programas de Estímulo al Desempeño a Docentes: Evidencias de Una Institución de Educación Superior en Veracruz México</b>	25
Jessica Garizurieta Bernabe & Alexia Suyevith Cordoba Romero	
<b>El Negocio de Abono Orgánico Con Enfoque Sustentable</b>	37
Juventino Reza Salgado, Mariana Ginéz Rodríguez & Laura Rodríguez Peláez	
<b>Alianzas Estratégicas en las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de la Industria de la Construcción de la Vivienda Afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción Con Sede en Monclova Coahuila</b>	51
Mayra Yazmin Ortiz Ozuna	
<b>Medición del Potencial Turístico de Aventura en Guerrero Negro B.C.S. México</b>	63
Emmanuel Picasso Salazar & Francisco Isaías Ruiz Ceseña	
<b>Clima Organizacional: El Caso de Estudio La Hacienda la Chonita en Cunduacán, Tabasco, México</b>	75
Blanca Paola García García, Leticia Rodríguez Ocaña, Herminia Banda Izeta, Luis Manuel Hernández Govea & Juan Carlos Mandujano Contreras	
<b>Innovación y Sustentabilidad de la Industria de Papel en México</b>	87
María del Carmen Domínguez Ríos, Rufina Georgina Hernández Contreras & Rosa María Medina Hernández	
<b>Participación Comunitaria y Responsabilidad Social Universitaria: Estudio de Caso</b>	99
Jesús Alberto Montalvo Morales, Yanet Villanueva Armenteros, María del Carmen Armenteros Acosta, Elizabeth Lourdes Gómez Gutiérrez & Yazmín Guadalupe Cervantes Ávila	

*Patrocinado por*

**IBFR**  
*The Institute for  
Business and Finance  
Research*



# **INNOVACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS UBICADAS EN PUEBLA, MÉXICO**

Rafaela Martínez Méndez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

María Antonieta Monserrat Vera Muñoz, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

José Gerardo Serafin Vera Muñoz, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Rafael Martínez Sandoval, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

## **RESUMEN**

*La presente investigación tiene como objetivo describir y analizar la innovación en las pequeñas y medianas empresas manufactureras ubicadas en Puebla, México. Por lo tanto la pregunta central de la misma es ¿Cuáles son los factores determinantes de la innovación en las pequeñas y medianas empresas? Esta investigación es de tipo descriptivo en el cual se aplicó la técnica documental y de campo: La técnica documental permitió la recopilación de información para exponer los aspectos teóricos de la innovación que sustentan el estudio; La técnica de campo permitió estar en contacto directo con el objeto de estudio, por medio de una encuesta a 22 pequeñas y medianas empresas que permitió confrontar la teoría y la práctica. Entre los hallazgos obtenidos se encuentran, para la muestra estudiada el concepto de innovación el 33% de las empresas medianas y el 30% de las pequeñas respondieron que se refiere a la introducción de nuevos productos; el 24% de las pequeñas y el 34% de las medianas han tenido cambios en el embalaje*

**PALABRAS CLAVE:** Innovación, Tipos de Innovación, Pequeñas, Medianas Empresas

## **INNOVATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED MANUFACTURING COMPANIES LOCATED IN PUEBLA, MEXICO**

### **ABSTRACT**

*This research aims to describe and analyze innovation in small and medium-sized manufacturing companies located in Puebla, Mexico. The central question is: what are the determinants of innovation in small and medium-sized enterprises? This research is descriptive in which a documentary technique was applied and field data examined. The documentary technique allowed gathering information to expose the theoretical aspects of innovation underpinning the study. The field technique allowed us to be in direct contact with the object of study. We completed a survey of 22 small and medium-sized enterprises which allowed to confront theory and practice. The findings show, the concept of innovation was present in 33% of medium-sized companies. Some 30% of small companies responded that it refers to the introduction of new products; 24% of small and 34% of the medium have had changes in packing materials.*

**JEL:** L1, L2, L6, O3

**KEYWORDS:** Innovation, Types of Innovation, Small and Medium-Sized Enterprises

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han producido importantes transformaciones en el escenario internacional provocando un aumento en la presión competitiva de las pequeñas y medianas empresas en diferentes sectores lo cual ha generado incertidumbre en su crecimiento. Al mismo tiempo se está comprobando un rápido crecimiento de la sociedad como demandante de conocimientos y tecnologías que obliga a las empresas a responder a esas exigencias a través de la innovación. En este sentido las pequeñas y medianas empresas manufactureras están obligadas a desarrollar su capacidad de innovación para renovar y ampliar la gama de productos y servicios de los mercados correspondientes; así como, renovar los métodos de producción, abastecimiento y distribución; transformar la administración, las condiciones de trabajo y la calificación de los trabajadores.

Entre las investigaciones sobre innovación en las pequeñas y medianas empresas se encuentran: González, Jiménez y Sáez (1977), estudiaron del comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas (PYME), tomando el mismo como criterio diferenciador para establecer una clasificación de las empresas innovadoras, realizaron un estudio empírico aplicado a las pequeñas y medianas empresas de Castilla-La Mancha, el cual proporciono algunos resultados relevantes acerca del comportamiento de las PYME en cuanto a las vías de acceso a los cambios y a la actitud de las empresas en materia de innovación. Por su parte, Moreno, Munuera y García (2011), estudiaron la innovación sobre una muestra de 346 pymes, los resultados revelan que tanto la estrategia adoptada por la pyme como su capacidad tecnológica y la motivación de sus empleados favorecen su actividad innovadora. Mejía, Mendieta y Bravo (2015), en su investigación se aplicó una encuesta a 10 empresas, en las cuales en ellas se evaluó la incidencia de los factores de capital social e innovación en el mejoramiento de su productividad y competitividad, el 70% de las empresas entrevistadas (siete de las diez empresas encuestadas) reconocieron haber realizado innovación tecnológica de proceso y/o producto.

En México, Ollivier y Thompson (2009) en su investigación aplicaron una encuesta a 87 empresas Pyme manufactureras de la ciudad de Chihuahua, México, realizaron un análisis comparativo de las principales variables que intervienen en el proceso de innovación entre las empresas pequeñas y medianas, sus resultados mostraron una relación negativa entre la dinámica innovadora y el tamaño de la empresa, lo que permitió mostrar que existe mayor eficiencia del proceso de innovación en las pequeñas empresas. Por su parte, Estrella, Góngora y Martín (2010), realizaron un estudio empírico a 138 PYME entre los resultados encontrados se muestran que las PYME son en mayor medida poco innovadoras, que ambos tipos de empresas (innovadoras y no innovadoras) en general conservaron el empleo, aunque las innovadoras mostraron mayor aumento en número de empleados que aquellas que son poco innovadoras. Montejano y López (2013) en su investigación se utilizó una muestra de 149 encuestas a Pymes del estado de Aguascalientes, México, los resultados indicaron una relación positiva del capital humano, capital estructural y capital relacional con la innovación de las organizaciones. Por su parte López, González y Vargas (2015) aplicaron a una muestra de 134 empresas familiares de Ciudad Obregón Sonora, los hallazgos obtenidos muestran que de las empresas familiares encuestadas, el 71% están viviendo la primera generación. El 58% considera que no ha realizado nuevos productos o servicios a nivel local, sin embargo en cuanto a sus procesos, para prestar los servicios o bien vender sus productos, el 70% ha adquirido maquinaria y equipo.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo describir y analizar la innovación en las pequeñas y medianas empresas manufactureras ubicadas en Puebla, México. Por lo tanto, la pregunta central de la misma es ¿Cuáles son los factores determinantes de la innovación en las pequeñas y medianas empresas? Por lo tanto la investigación está estructurada en tres grandes apartados: en el primero, trata sobre el Marco Teórico de la innovación, los tipos de innovaciones y el sector manufacturero en México; el segundo apartado trata de la metodología aplicada en esta investigación, en seguida los resultados del estudio empírico y por último las conclusiones.

## REVISIÓN LITERARIA

### La Innovación

La innovación puede presentar diferentes formas, como: creación o adopción de nuevas tecnologías y conocimientos para mejorar los productos y procesos existentes, los sistemas comerciales o bien la creación de nuevos bienes y servicios. Por lo tanto, la innovación es un concepto amplio cuyo análisis depende de múltiples factores y se puede abordar desde diferentes perspectivas. Una definición de innovación más comúnmente utilizada, y que nos sirve de referencia en este estudio, es la propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en su Manual de Oslo sobre Innovación. Según está, la innovación consiste en la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores, con el objetivo principal de reducir costes (OECD, 2005).

Esta definición permite diferenciar entre cuatro tipos de innovación: a) la innovación en producto, corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina; b) la innovación de proceso incluye la introducción de un nuevo o mejorado proceso de producción o de distribución, implicando ello cambios significativos en los equipos, materiales, recursos humanos o métodos de producción; c) la innovación de mercado se relaciona con la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación. d) la innovación organizacional supone introducir un método organizativo nuevo en las prácticas del trabajo, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa (OECD, 2005). Una definición generalmente aceptada de la innovación es la propuesta por Costa, et al (2000), identifican dicho proceso como el resultado de un conjunto de actividades que transforman una idea o una invención en un bien, un servicio o un proceso que sea comercializable e implique una mejora de la oferta existente. Freeman (1971), ubicó una escala de cinco puntos para diferenciar las innovaciones, en: sistémicas, importantes, menores, incrementales y no registradas, y Abernathy y Clark (1985) por su parte, utilizaron cuatro categorías.

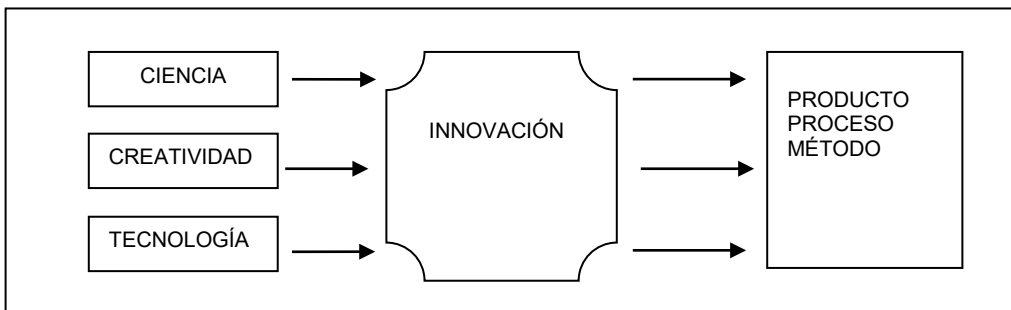
En este sentido, se considera importante el concepto de innovación definido por los investigadores mexicanos Corona y Jasso (2005), refiriéndose a que las empresas abarcan tanto novedades como adaptaciones, simples y complejas, de productos o ideas que se dirigen a un nuevo mercado. Para Schumpeter (1912), citado por Guerra (2005), consideró a la innovación como el motor que dinamiza la economía en su trayectoria hacia el progreso constante, y que el sistema económico tenía que basarse en la competencia y en la libertad, éste no podía ser estacionario, debía evolucionar hacia nuevos productos, nuevas formas de producción, lo que él denominó el procesos de destrucción creadora. La innovación se define como un cambio en los productos y procesos, en la mejora de ellos, la orientación hacia nuevos mercados o nuevas formas de distribución (North, Smallbone y Vickers, 2001). Aunque puede parecer que las grandes empresas son más propensas a involucrarse en la innovación, porque tienen más recursos financieros y humanos, las pymes también pueden innovar (Lloyd-Reason, Muller y Wall, 2002). En síntesis, la innovación abarca un extenso conjunto de actividades dentro de las empresas, que contribuyen a generar nuevos conocimientos tecnológicos o a mejorar la utilización de los ya existentes. Los cuales son aplicados a la obtención de nuevos bienes y servicios, así como nuevas formas de producción, distribución y comercialización de los mismos.

### Tipos de Innovaciones

Schumpeter (1978), propone dos conceptos de innovación en su clasificación: incremental y radical, consideró más importantes las innovaciones radicales, ya que asegura que las innovaciones incrementales

que establecen mejoras de producto, proceso o sistema de gestión, caen bajo el análisis estático debido a que no rompen lo que se tiene definido hasta el momento, a pesar del grado de novedad que desarrollan; mientras que las innovaciones radicales, posibilitan los cambios revolucionarios y las transformaciones decisivas, ya que suponen aportes novedosos y totalmente distintos en la sociedad y en la economía, a pesar de que representan un mayor riesgo e inversión. Es posible hablar de tres grandes tipos de innovación, si bien la primera de ellas es la de mayor peso debido a los efectos económicos que produce, Asensio y Vázquez (2009): 1) La innovación tecnológica comprende los cambios introducidos en los productos y en los procesos: a) La innovación de producto consiste en fabricar y comercializar nuevos productos (innovación radical) o bien productos ya existentes mejorados (innovación gradual), b) la innovación de proceso corresponde a la instalación de nuevos procesos de producción que, por lo general, mejorarán la productividad, la racionalización de la fabricación y por consiguiente, la estructura de costes: 2) La innovación social intenta proponer soluciones nuevas a los problemas de desempleo sin trastocar la eficiencia de la empresa: 3) La innovación en métodos de gestión reúne las innovaciones que no se pueden incluir en las dos anteriores categorías. Son innovaciones como las realizadas en los ámbitos comerciales, financieros, organizativos, que acompañan, apoyan y potencian la corriente innovadora de la empresa como se puede observar en la Figura 1.

Figura 1: Proceso de Innovación

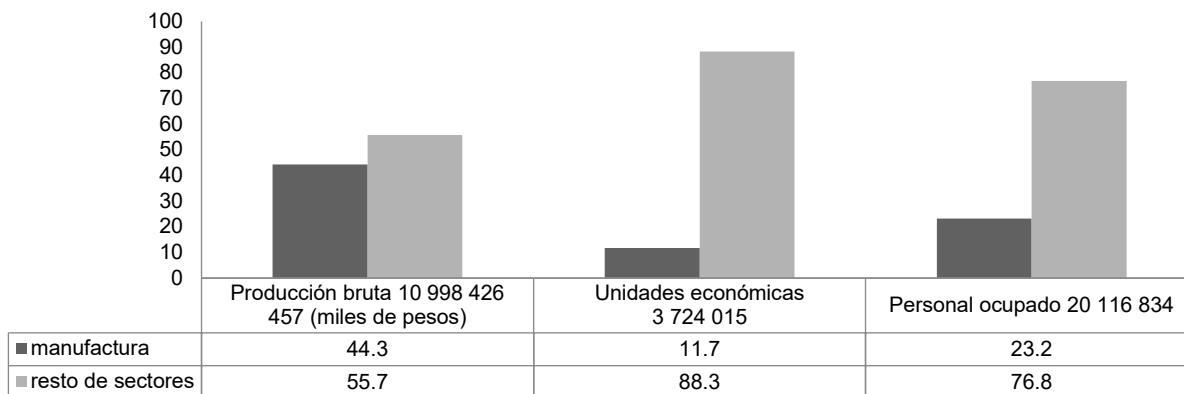


*Esta figura muestra el proceso de innovación en las empresas, que se puede dar en los productos, en los procesos y en los métodos. Fuente Asensio y Vázquez (2009).*

### La Industria Manufacturera en México

La industria manufacturera es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. Está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes, por ejemplo). De acuerdo con los productos que se elaboran en ellas, la industria manufacturera se clasifica en 10 tipos de actividad como: productos alimenticios, bebidas y tabaco, maquinaria y equipo, derivados del petróleo y del carbón, industrias químicas del plástico y del hule, industrias metálicas, productos a base de minerales no metálicos, industrias textiles, prendas de vestir e industrias del cuero, papel, impresión e industrias relacionadas, otras industrias manufactureras, industria de la madera, fabricación de muebles y productos relacionados. Tomando la información de los Censos Económicos 2009 que proporciona el Instituto Nacional de estadística y Geografía (INEGI), muestra que el sector manufacturero en México es el más importante como se puede observar en la Figura 2, en la generación de producción bruta total, al registrar 44.3% del total nacional, concentrando 11.7% de las unidades económicas y 23.2% del personal ocupado

Figura 2: Importancia de la Industria Manufacturera



Esta Figura muestra la producción bruta, las unidades económicas y el personal ocupado de las empresas manufactureras con relación a las otras. Fuente INEGI (2009).

Según cifras del INEGI (2015), había en México 489 530 unidades económicas, al interior de la manufactura, las industrias que exhibieron un mejor desempeño de la producción industrial en el mes de noviembre del 2015, fueron la industria de la madera, con un incremento en la producción industrial de 10.34% respecto al mes de octubre, el subsector de fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir, registrando un incremento mensual en la producción industrial de 7.13%, así como el subsector referente a otras industrias manufactureras, con un aumento de 2.70% en la producción industrial en términos mensuales. Por otro lado, las industrias manufactureras con el peor desempeño en el mes fueron las relacionadas con la fabricación de prendas de vestir, que disminuyó su producción industrial en 6.77% respecto a octubre y la fabricación de productos metálicos que mostró una caída de 2.53% en su producción industrial respecto al mes anterior.

### Pequeñas y Medianas Empresas

En esta investigación se utilizará la definición planteada por Andersen (1999), que en su Diccionario de Economía y Negocios, define a la Pyme como una unidad económica de producción y decisión, que mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio que es producir y comercializar productos o al prestar un servicio en el mercado. En 2009 la Secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) modificaron la clasificación, como se puede observar en la Tabla 1, para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes). Esta modificación se publicó el 30 de junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación (DOF) y establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del número de trabajadores multiplicado por 10%, más el monto de ventas anuales por 90%. Esta última cifra debe ser igual o menor al tope máximo combinado de cada categoría, que van desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas.

Tabla 1: Clasificación de las Empresas

Tamaño	Sector	Rango de Número de Trabajadores	Rango de Monto de Ventas Anuales (Millones de Pesos)	Tope Máximo Combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope máximo combinado = (Trabajadores) \* 10% + (Ventas Anuales) \* 90% Esta tabla muestra la clasificación de las empresas en micro pequeña y mediana empresa según la rama de actividad, tomando el número de trabajadores, así como el monto de las ventas anuales. Fuente: Diario Oficial de la Federación 20019.

## METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, en el cual se aplicó la técnica documental y de campo: a) La técnica documental permitió la recopilación de información para exponer los aspectos teóricos de la innovación que sustentan el estudio; b) La técnica de campo permitió estar en contacto directo con el objeto de estudio, así como recopilar testimonios que confrontados con la teoría y la práctica, en la búsqueda de la verdad objetiva Hernández, Fernández y Baptista (2006). Para lo cual se aplicó un cuestionario conformadas por dirigidas; dividido en dos partes la primera en identificar si la empresa es pequeña o mediana, años de constitución y giro de la empresa; la segunda en identificar el concepto de innovación que tiene los dueños y o gerentes de las pequeñas y medianas empresa, así como en el tipo de innovación que se aplica en el producto, proceso, comercialización y organización, como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2: Operacionalización de las Variables

Variable	Definición	Preguntas Asociadas
Innovación	Consiste en la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores, con el objetivo principal de reducir costes	1.- Clasifique los siguientes conceptos, según su definición de innovación: 1.1 Introducción de nuevos productos. 1.2 Mejora de los productos existentes. 1.3 Integración de nuevas tecnologías. 1.4 Implementación de nuevos procesos de producción. 1.5 Atender necesidades existentes. 1.6 Expansión a nuevos mercados. 2.- Enumere en orden de importancia el alcance que persigue su empresa cuando decide innovar: 2.1 Oportunidad de crecimiento. 2.2 Ventaja en el mercado 2.3 Rentabilidad 2.4 Productividad 3.- Enumere en orden de importancia los beneficios que aporta la innovación en su empresa: 3.1 Oportunidad de crecimiento. 3.2 Ventajas en el mercado. 3.3 Rentabilidad. 3.4 Productividad.
Tipos de innovación	La innovación tecnológica comprende los cambios introducidos en los productos y en los procesos: La innovación de producto consiste en fabricar y comercializar nuevos productos (innovación radical) o bien productos ya existentes mejorados (innovación gradual); la innovación de proceso corresponde a la instalación de nuevos procesos de producción que, por lo general, mejorarán la productividad, la racionalización de la fabricación y por consiguiente, la estructura de costes. La innovación social intenta proponer soluciones nuevas a los problemas de desempleo sin trastocar la eficiencia de la empresa La innovación en métodos de gestión reúne las innovaciones que no se pueden incluir en las dos anteriores categorías. Son innovaciones como las realizadas en los ámbitos comerciales, financieros, organizativos, que acompañan, apoyan y potencian la corriente innovadora de la empresa.	4.- Indique los cambios que han tenido sus producto en los últimos tres años en relación a : 4.1 Nuevos productos. 4.2 Cambios en el diseño. 4.3 Cambios en el embalaje. 4.4 Cambios en el envase. 5.- Indique los cambios que han tenido sus procesos en los últimos tres años en relación a : 5.1 Nuevos equipos de producción 5.2 Nuevos software 5.3 Mejoras en los equipos actuales 6.- Indique los cambios que han tenido sus métodos de gestión en los últimos tres años en relación a : 6.1 Cambios en su sistema de comercialización. 6.2 Cambios en el sistema de distribución. 6.3 Cambios significativos en la organización. 6.4 Cambios en el sistema de financiamiento. 7.- Indique los cambios que han tenido lo social en los últimos tres años en relación a : 7.1 Cambios en los contratos. 7.2 cambio en los métodos de trabajo.

Esta tabla muestra la operacionalización de las variables innovación y tipos de innovación, así como las preguntas asociadas a las mismas.

La población objeto de estudio fue de 186 pequeñas y medianas empresas manufactureras ubicadas en el Municipio de Puebla tomadas del Directorio del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), las encuestas se aplicaron de enero a febrero 2016. El instrumento se aplicó a una muestra de 22 pequeñas y mediana empresas manufactureras ubicadas en el Municipio de Puebla, como se puede



observar en la Tabla 3. Las empresas que formaron parte de la muestra fueron seleccionadas en forma aleatoria, del Directorio del Sistema de Información Empresarial Mexicano.

Tabla 3: Ficha Técnica

Unidad de Análisis	Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras
Población	186
Ámbito geográfico	Municipio de Puebla
Perfil del encuestado	Dueño / gerente / Responsables
Número de encuestados	22
Fuente de información	Primaria
Técnica de recolección de información	Cuestionario
Fecha del trabajo de campo	Enero –febrero 2016

Esta tabla muestra, la población de pequeñas y medianas empresas manufactureras, ubicadas en el municipio de Puebla y el tamaño de la muestra.

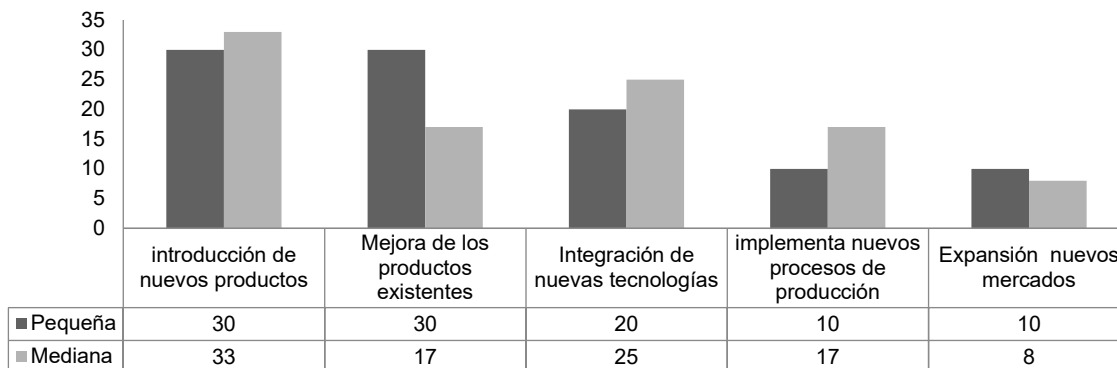
### Perfil de la Muestra

De la muestra estudiada 12 eran pequeñas empresas y 10 medianas empresas manufactureras; de las cuales el sexo de los dueños y/ o gerentes de las mismas el 66.4% son hombres, mientras que el 33.6% son mujeres. De la muestra estudiada 13.6% de las pequeñas y medianas empresas encuestadas se dedican a la fabricación de calzado, 31,2% fabricación de productos de cartón y de papel, 36.4% fabricación de partes para vehículos automotores y 18.8% Fabricación de productos de plástico. Por otra parte en cuanto al número de años de constitución de la empresa el 15.9% corresponde a empresas con 5 años, el 14.4% con 6 años, con un 9.1% para 7 años y también con 10.1% para 8 años, con 8.3% a empresas con 18 años.

### RESULTADOS

De la muestra estudiada 22 pequeñas y medianas empresas encuestadas, de la industria manufacturera ubicadas en el Municipio de Puebla, los resultados que se obtuvieron se presenta en el orden: concepto de innovación y tipo de innovación. Pregunta 1. Se pidió al encuestado clasificara los conceptos según su definición de innovación, como se observa en la Figura 3, el 33% de las empresas medianas y el 30% de las pequeñas respondieron que se refiere a la introducción de nuevos productos; el 30% de las pequeñas empresas y el 17 de las medianas empresas mejora de los productos ya existentes; el 20% de las pequeñas y el 25% de las medianas empresas encuestadas se refiere a la integración de nuevas tecnologías; el 10% de las pequeñas y el 17% de las medianas empresas a la implementación de nuevos procesos de producción; el 10% de las pequeñas y el 8% de las medianas en la expansión de nuevos mercados.

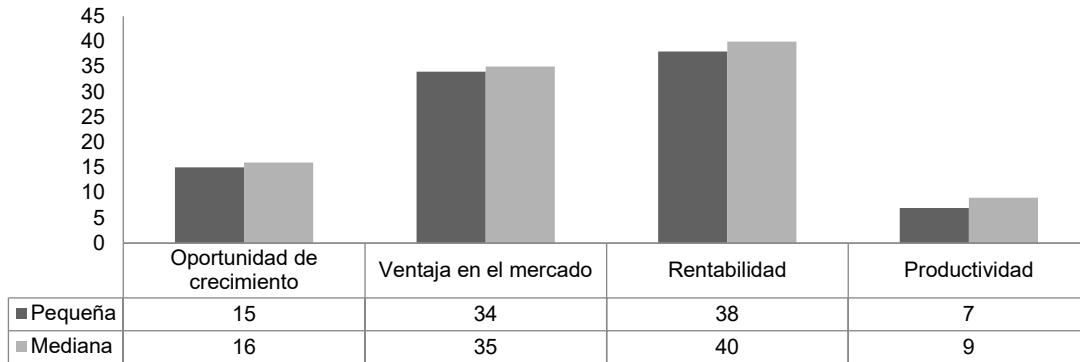
Figura 3: Relación de Innovación Con los Conceptos



En esta figura se muestra la definición de innovación con los conceptos de introducción de nuevos productos, mejora de los productos ya existentes, integración de nuevas tecnologías, implementación de nuevos procesos de producción y expansión a nuevos mercados.

Pregunta 2. Enumere en orden de importancia el alcance que persigue su empresa cuando decide de innovación como se puede observar en la Figura 4, el 15% de las pequeñas y el 16% de las medianas consideraron que es la oportunidad de crecimiento; el 34% de las pequeñas y el 35% de las medianas consideran que tener ventaja en el mercado; el 38% de las pequeñas y el 40% de las medianas la rentabilidad; el 7% de las pequeñas y el 9% de las medianas la productividad.

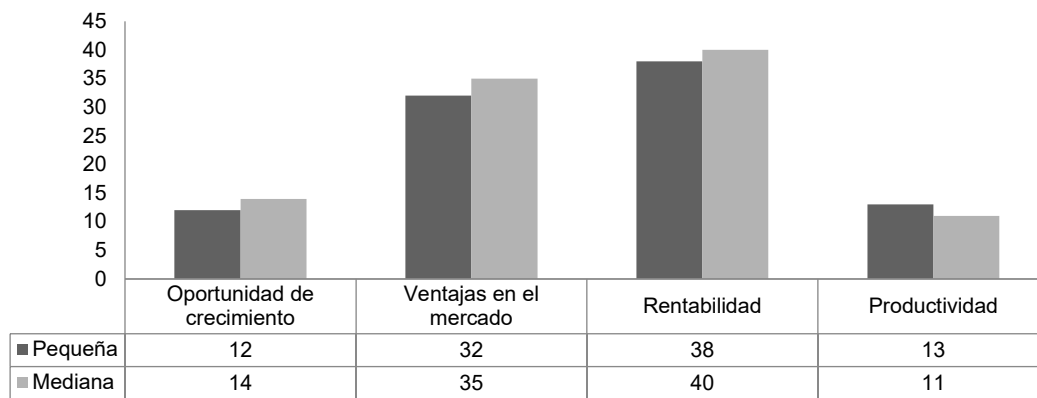
Figura 4: Alcance de Decidir Innovación



Esta figura muestra, el alcance que persiguen las pequeñas y medianas empresas cuando deciden innovar como la oportunidad de crecimiento, la ventaja en el mercado, la rentabilidad y la productividad

Pregunta 3. Enumere en orden de importancia los beneficios que aporta la innovación en su empresa como se puede observar en la Figura 5, 12% de las pequeñas y 17% de las medianas respondieron que la oportunidad de crecimiento, 32% de las pequeñas y 35% de las medianas tendrán ventajas en el mercado; 38% de las pequeñas y 40% de las medianas la rentabilidad; el 13% de las pequeñas y 11% de las medianas un aumento de la productividad.

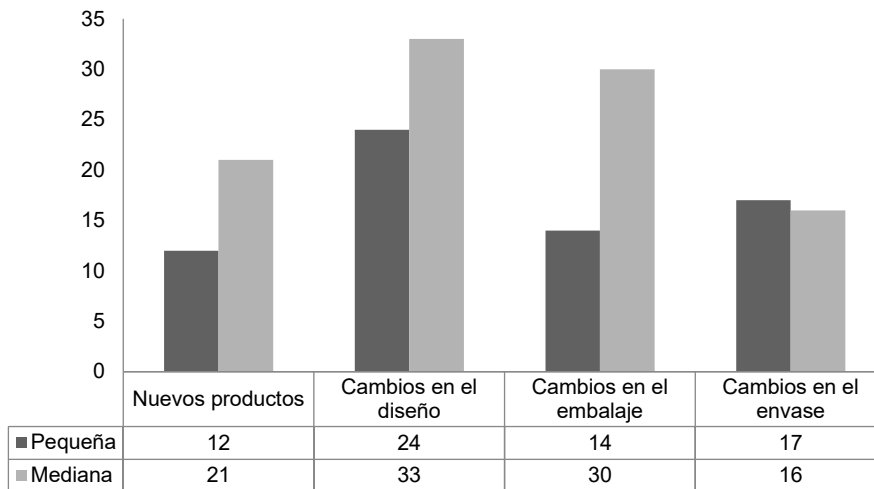
Figura 5: Beneficios de Innovar



Esta figura muestra los beneficios de innovar en las pequeñas y medianas empresas manufactureras como la oportunidad de crecimiento, ventajas en el mercado, rentabilidad y productividad.

Pregunta 4. Indique los cambios que han tenido su producto en los últimos tres años como se puede observar en la Figura 6. El 12% de las pequeñas y el 21 % de las medianas empresas han tenido nuevos productos; el 24% de las pequeñas y el 33% de las medianas han tenido cambios en el diseño; el 14% de las pequeñas y el 30% de las medianas han tenido cambios en el embalaje y el 17% de las pequeñas y el 16% de las medianas han hecho cambios en el envase.

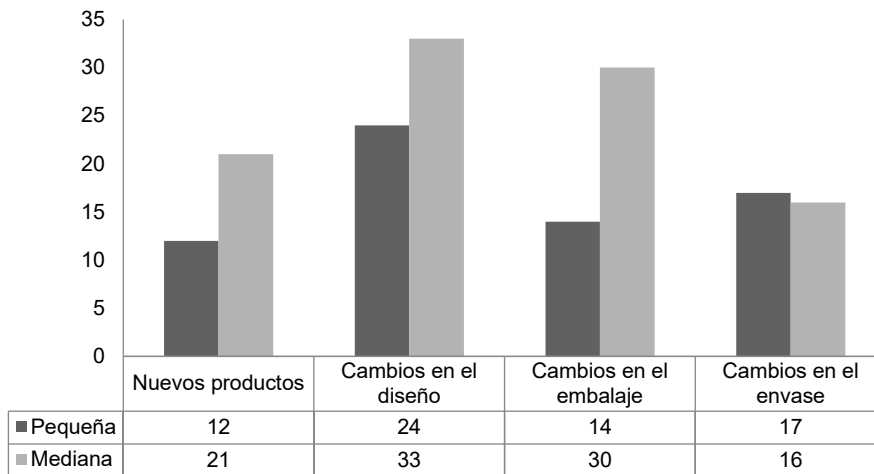
Figura 6: Innovación en Productos



Esta figura muestra que en las pequeñas y medianas empresas manufactureras se da la innovación en introducción de nuevos productos, cambios en el diseño, cambios en el embalaje, y cambios en el envase.

Pregunta 5. Indique los cambios que han tenido sus procesos en los últimos tres años, como se puede observar en la Figura 7, el 14% de las pequeñas y el 20% de las medianas empresas han tenido cambios en nuevos equipos; el 10% de las pequeñas y el 17% de las medianas han comprado nuevos software; el 12% de las pequeñas y el 25% de las medianas han tenido mejoras en los equipos actuales.

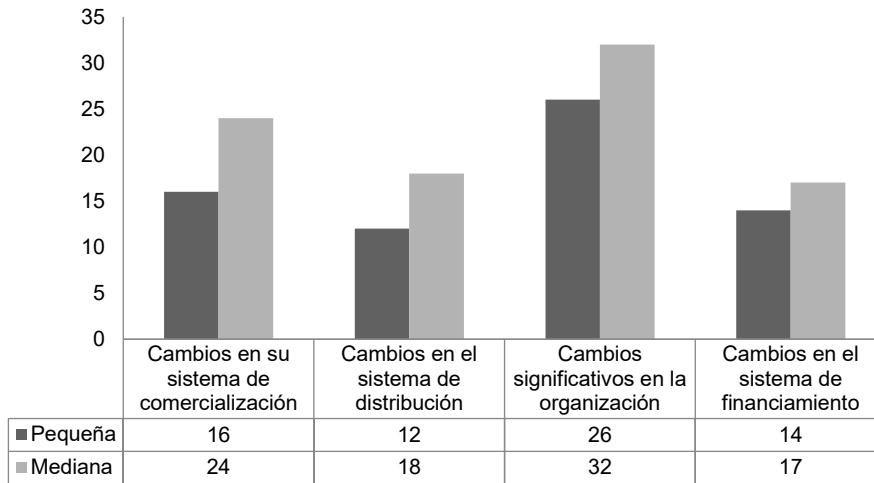
Figura 7: Innovación en Procesos



Esta figura muestra las innovaciones que han tenido en las pequeñas y medianas empresas en compra de nuevos equipos, nuevos software o en mejorar los equipos existentes.

Pregunta 6. A la pregunta indique los cambios que han tenido sus métodos de gestión en los últimos tres años, como se puede observar en la Figura 8, el 16% de la pequeña empresa y el 24% de la mediana consideran que han tenido cambios en su sistema de comercialización; el 12% de las pequeñas y el 18% de las medianas han hecho cambios en el sistema de distribución; el 26% de las pequeñas y el 32% de las medianas han hecho cambios significativos en la organización; el 14% de las pequeñas y el 17% de las medianas empresas han hecho cambios en el sistema de financiamiento.

Figura 8: Innovación en Sus Métodos de Gestión



Esta figura muestra, como se da la innovación en las pequeñas y medianas empresas en cuanto a los cambios en su sistema de comercialización, los cambios en el sistema de distribución y cambios en el sistema de financiamiento.

De lo antes expuesto, en el micro y pequeñas empresas de la industria manufacturera el concepto de innovación se relaciona con la introducción de nuevos productos (Mejía, Mendieta y Bravo, 2015), el 70% de las empresas realizaron alguna innovación tecnológica de proceso y/o producto, Los beneficios que aporta la innovación se considera para las pequeñas y medianas empresas que es la rentabilidad. Los cambios que han tenido su producto son en cuanto al diseño. Las innovaciones que han realizado en los últimos tres años son de mejora en los equipos (López, González y Vargas, 2015, Gonzales, Jiménez, Sáenz, 1977). En cuanto a los cambios que han tenido en sistemas de gestión los cambios se han realizado en la organización (Corona y Jasso 2005), refiriéndose a que las empresas abarcan tanto novedades como adaptaciones, simples y complejas, de productos o ideas que se dirigen a un nuevo mercado. Finalmente las aportaciones que arroja esta investigación son fundamentales ya que contribuyen al enriquecimiento de la literatura relacionada con las investigaciones empíricas de la innovación, por lo tanto será de utilidad a los propietarios y /o gerentes conozcan su importancia.

## CONCLUSIONES

El objetivo que se planteó al inicio de la presente investigación fue describir y analizar la innovación en las pequeñas y medianas empresas manufactureras ubicadas en Puebla, México, misma que se alcanzó como se puede observar en el apartado de resultados. La metodología aplicada en esta investigación de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, permitió realizar el estudio empírico a 22 pequeñas y medianas empresas manufactureras. Se puede afirmar que las pequeñas empresas posean una actitud menos innovadora que las medianas. Las medianas empresas realizan actividades encaminadas a la incorporación de novedades, tanto en el interior de la organización como en el entorno en el que desarrollan su actividad. Desde el punto de vista teórico los resultados de la investigación son consistentes con el Estado del arte, (López, González y Vargas 2015), (Estrella, Góngora y Martín 2010), en cuanto a sus procesos, para prestar los servicios o bien vender sus productos, han adquirido maquinaria y equipo o han realizado alguna mejora en sus equipos (Gonzales, Jiménez, Sáenz, 1977). Por lo tanto la innovación no puede seguir considerándose como algo ajeno a las pequeñas y medianas empresas manufactureras, éstas deben considerar seriamente dentro de su estrategia la generación y/o absorción de innovación, ya que resulta ser una necesidad para todo tipo de organización. Futuras líneas de investigación pudieran darle continuidad a este estudio para poder medir si existe relación significativa entre determinadas características de la tecnología, el crecimiento y el empleo en la PYME.

## REFERENCIAS

- Abernathy, W. J. y Clark, K. B. (1985). Innovation: mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14. p. 3-22
- Anderson, A. (2007). *Diccionario de Economía y Negocios*. El Financiero.
- Asencio, Del A., E., y Vázquez, B.,B. (2009). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. 2a. edición. Editorial Paraninfo S. A. España.
- Corona L. y Jaso J. (2005). “Enfoques y características de la sociedad del conocimiento. Evolución y perspectivas para México. *Innovación en la sociedad del conocimiento*”. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.
- Diario Oficial de la Federación (2009). Recuperado el 10 de Enero 2016.  
[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)
- Estrella, P., E., Góngora, B., G. y Martín, M., M. (2010). La PYME innovadora mexicana ante la crisis económica. Un estudio empírico. Recuperado el 22 de noviembre 2015.  
[http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos\\_7/pyme\\_innovadora\\_crisis\\_mexicana.pdf](http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_7/pyme_innovadora_crisis_mexicana.pdf)
- Freeman, C. (1998). *La economía del cambio tecnológico*.  
[https://www.innova.uned.es/webpages/innovaciontecnologica/mod1\\_tema1/estudio17.pdf](https://www.innova.uned.es/webpages/innovaciontecnologica/mod1_tema1/estudio17.pdf)
- González, A., Jiménez, J.J. y Sáez, F.J. (1977). Comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 3, pp. 93-112.
- Guerra, R., D. (2005), *Metodología para Dinamizar los Sistemas de Innovación*. IPN, México.
- Hernández, S., R., Fernández, C., Carlos y Baptista, L., P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México.
- López., M., E., González, N., N., E. y Vargas, M., M., E. (2015). Empresas familiares e innovación, un diagnóstico en la micro y pequeña empresa de Ciudad Obregón, Sonora. *Revista Ciencias administrativas. Teoría y praxis*. p. 55-72.
- Lloyd-Reason, L.; Muller, K.; Wall, S. (2002). Innovation and Educational Policy in SMEs: A Czech Perspective. *Education & Training*, v.44, n. 8, p. 378-387.
- Mejía, G., A., Mendieta, C.,C. y Bravo, C.,M. (2015). Estrategias de innovación y capital social en las pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial*. Vol.36. no.3. p.286-296.
- Montejano, G., S., y López, T., G., C. (2013). Impacto del capital intelectual en la innovación en empresas: una perspectiva de México. *Revista TEACS*, Año 6, N. 13. p. 39-48
- Moreno, M., M., Munuera, A. J. y GARCÍA, P, L.D. (2011). La Innovación en las PYMES españolas: un estudio exploratorio. *Revisit ICE*, No. 860. p. 99-113.
- North, D. M., Smallbone, D. y Vickers, I. (2001) . Public Sector Support for Innovating SME’s. *Small Business Economics*. v. 16, n. 4, p. 303-317,

Ollivier, F., J., Ó. y Thompson, G., P., I. (2009). Diferencias en el proceso de innovación en empresas pequeñas y medianas de la industria manufacturera de la ciudad de Chihuahua, México. *Contaduría y Administración*, núm. 227. p. 9-28.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Manual de Oslo (2005). [http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD Oslo Manual 05\\_spa.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD Oslo Manual 05_spa.pdf)

Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México.

## BIOGRAFÍA

Rafaela Martínez Méndez. Doctor en Ciencias de la Administración. Desde 1992 Profesor-investigador de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E-Mail: [rafaela72280@hotmail.com](mailto:rafaela72280@hotmail.com)

María Antonieta Monserrat Vera Muñoz. Doctor en Administración. Desde 1986 Profesor-investigador de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E mail: [monsevera@terra.com](mailto:monsevera@terra.com)

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

Rafael Martínez Sandoval. Licenciado en Ciencias Políticas, estudiantes de la Maestría en Administración de pequeñas y medianas empresas en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla: [rrp\\_153@hotmail.com](mailto:rrp_153@hotmail.com).

# **ESTUDIO COMPARATIVO DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LAS EMPRESAS NO FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL DEL VALLE DE MEXICALI**

Mariana Monserrat Valenzuela Montoya, Universidad Autónoma de Baja California  
Santiago Pérez Alcalá, Universidad Autónoma de Baja California

## **RESUMEN**

*En el ámbito empresarial la competitividad hoy en día ha hecho que los mercados sean más complejos y los consumidores más exigentes, por lo cual en los contextos actuales en los que se desenvuelven las empresas están deben ser más competitivas, siendo de suma importancia el ser eficientes y obtener resultados. Las empresas familiares van creciendo, llega un momento en que es difícil que la familia pueda ocupar los puestos claves y tener todos los requerimientos y competencias necesarias, para enfrentarse a los desafíos a los que se enfrenta. En la presente investigación se encuestaron a 75 empresas del sector comercial del Valle de Mexicali, resultando 46 empresas familiares (EF) y 29 empresas no familiares (ENF). El objetivo fue determinar un análisis comparativo del nivel de competitividad de las EF y las ENF a través del mapa de competitividad que maneja el Banco Interamericano de Desarrollo, resultando que las EF presentan un nivel del 65 % y las ENF un 76 % de competitividad respectivamente y por último se analizó solo a las EF en materia de sucesión a efectos de determinar el estado que guardan en dicho tema, resultado que solo el 26% cuentan con un plan de sucesión por escrito. Por lo tanto es necesario que las EF cuenten con un plan estratégico, que deben conocer los empleados de la organización, para obtener los resultados esperados y lograr sobrevivir en los mercados actuales.*

**PALABRAS CLAVE:** Competitividad, Empresas Familiares, Empresas No Familiares, Sucesión

## **COMPARATIVE STUDY OF COMPETITIVENESS IN FAMILY ENTERPRISES AND NON-FAMILY ENTERPRISES OF THE COMMERCIAL SECTOR OF MEXICALI VALLEY**

### **ABSTRACT**

*In the sphere of business competitiveness, markets more complex and more demanding consumers exist. In the current context in which companies operate competitiveness is of paramount importance to be efficient and get results. Family businesses grow. There comes a time that it is difficult for the family to occupy key positions and have all the requirements and skills required to meet the challenges it faces. We surveyed 75 companies in the commercial sector of the Mexicali Valley. The sample includes 46 family businesses (EF) and 29 non-family enterprises (ENF). The objective was to acquire a comparative analysis of the level of competitiveness of the EF and the ENF through a map of competitiveness. This map reveals that the EF have a level of 65 per cent competitiveness and the ENF a 76 per cent of competitiveness respectively. We analyzed the EF with regard to succession. The results reveal that 26% of EF have a succession plan in writing. We encourage EF's to have a strategic plan, which employees should be familiar, to get the expected results and survive in today's markets.*

JEL: M0, R1

KEYWORDS: Competitiveness, Family Businesses, Non-Family Enterprises, Succession

## INTRODUCCIÓN

En un estudio realizado por Flores, (2013), las empresas familiares representan un rubro importante en la economía de México ya que el 90% de estas organizaciones son familiares y el 80% de los nuevos empleos en la última década han sido creados por las mismas (Urzúa, 2012). En un estudio que realiza (García 2011), en el que hace referencia de que en el país el 99% del total de las empresas que equivalen a unos cuatro millones, son catalogadas como micro, pequeñas y medianas empresas (OCDE, 2007; INEGI 2006). De acuerdo con INEGI (2009), el comercio es la actividad mediante la cual se intercambian, venden o compran productos y es la actividad económica que tiene el mayor número de establecimientos en el país. En México existen 3, 724, 019 empresas familiares en todo el país, de los cuales 98.35% se concentran en comercio, durante el 2003, en México existían 1,580,587 establecimientos dedicados al comercio. En 2008, se contabilizaron 1,858,550, lo cual significa un aumento de más de 17% en cinco años, monto que representó el 49.9% del total de las unidades económicas del país. Según los Censos Económicos de INEGI (2009), del total de personal remunerado en las actividades de comercio, 60.2% fueron hombres y 39.8% mujeres. Flores (2013).

De acuerdo con una estratificación de los establecimientos micro, pequeños, medianos y grandes, se mencionada por Flores (2013) considera tanto al personal ocupado dependiente del establecimiento (personal remunerado, familiares, propietarios y meritorios), como al no dependiente de la razón social (quienes cobran exclusivamente por honorarios o comisiones, o que son suministrados por otra razón social). En las actividades comerciales, los micro establecimientos representaron el 97.1 del total de las unidades económicas y el 65.1% del personal ocupado total. Del total de establecimientos, los que representaron la mayor producción bruta total fueron los grandes (101 y más personas) con 32.8%, seguido por los micro (de 0 a 10 personas) con 27.6%, según los resultados de los Censos Económicos (INEGI, 2009). El ámbito empresarial es cada vez más competitivo, los mercados son complejos y los consumidores son más exigentes, por lo cual en los contextos actuales en los que se desenvuelven las empresas están deben ser más competitivas, siendo de suma importancia el ser eficientes y obtener resultados. Las empresas familiares van creciendo, llega un momento en que es difícil que la familia pueda ocupar los puestos claves y tener todos los requerimientos y competencias necesarias, para enfrentarse a los desafíos a los que se enfrenta. Por lo tanto es necesario que las empresas familiares cuenten con un plan estratégico, que deben conocer los empleados de la organización, para obtener los resultados esperados y lograr sobrevivir en los mercados actuales (Flores, 2013).

En el presente trabajo se presenta en primer lugar, con una revisión teórica acerca de las empresas familiares y su clasificación, así como de la empresa familiar, los conceptos de la competitividad empresarial, el mapa de competitividad que maneja el Banco Interamericano de Desarrollo; en segundo lugar, explicaremos la metodología empleada, la población escogida y cómo se han recogido los datos; en tercer lugar, realizamos la comparación entre el grupo de empresas familiares y empresas no familiares mediante la evaluación que hace el mapa de competitividad, y, en cuarto lugar, se presentan las conclusiones que recogen de manera resumida los principales resultados obtenidos en la presente investigación.

## REVISIÓN LITERARIA

### Empresas Familiares y No familiares

Es importante mencionar a los diversos autores que han definido la empresa familiar en la literatura de las características de las empresas familiares y su funcionamiento, por lo tanto en un estudio realizado por



Flores (2013), hace referencia a Urzúa (2012), quien menciona a la empresa familiar como el ente económico donde la dirección general, así como los puestos claves para la toma de decisiones, son ocupados por personas con lazos consanguíneos que se pueden considerar dueños, parciales o totales de la empresa. En tanto que Betancourt, (2009), consideran que son una organización controlada y operada por dos o más miembros del grupo familiar con la intención que la empresa continúe en propiedad de la familia. En tanto que en el mismo estudio de Flores (2013) se menciona que Román (2009), menciona que una definición integral de empresa familiar establece que éstas son una síntesis única de los siguientes elementos: a) control sobre la propiedad (15% o más) por parte de dos o más miembros de una familia o asociación de familias; b) influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa; c) interés por las buenas relaciones familiares; d) interés en la continuidad de la empresa de generación a generación (Poza, 2004). Asimismo en el estudio Flores (2013), de acuerdo con Llanos (2011), en las empresas familiares en su gestación y desarrollo normalmente es crítico el rol del patriarca y dado el perfil de estas empresas en sus primeras etapas son lideradas por un miembro de la familia, quien pocas veces es un profesional con experiencia en gestión de empresas o con conocimiento profesional de la industria donde la compañía compite (Sanz, 2009). La mayoría de ellos tiene una gran visión y coraje, crean una empresa por necesidad, a base de intuición y con conocimiento del negocio por su experiencia laboral (Sanz, 2009), en tanto que Llanos et al., (2011), estos emprendedores comparten un excepcional conjunto de características: resiliencia frente a reveses iniciales, alta tolerancia a la incertidumbre del entorno y una incansable dedicación al trabajo, pero también una obstinación con la primacía de la empresa, una confianza en su propio juicio que a menudo excluye las opiniones de otros y un modelo de organización controlador y centralizador de la empresa (Lansberg y Gersick, 2006). Es común en las empresas familiares encontrar un alto grado de informalidad y ausencia de herramientas administrativas y de planeación (Jiménez, 2009).

De acuerdo con Chua (2004), los negocios familiares son únicos, como consecuencia del involucramiento de los miembros de la familia en la propiedad, la gestión y la potencial transferencia generacional. Galve (2002) señala que el solapamiento institucional entre la familia y la empresa genera conflictos específicos en la empresa familiar. Andrade (2002) establece las diferencias generales entre las empresas familiares contra empresas no familiares, clasificándolas en rangos tales como: propiedad, nexos afectivos con los propietarios, visión y futuro, poder y control de la actividad empresarial, continuidad del negocio, legitimidad, valoración de la propiedad, empleo salarios y dividendos, confianza, disciplina y comunicación. Para efectos de este estudio se realiza el análisis de los rangos de poder y control de la actividad empresarial y continuidad del negocio, tal como a continuación se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1: Diferencias Entre las Empresas Familiares y No Familiares

Rango	Empresa Familiar	Empresa No Familiar
Poder y control de la actividad empresarial	Forma sucesoral (hereditario)	No son determinados por factores hereditarios
Continuidad del negocio	Podría ser cuestionada, como consecuencia de una no aceptación de la sucesión	La legitimidad está amparada por la base legal

Fuente: Información basada en Andrade, (2002).

### Competitividad Empresas Familiares, No Familiares y las Pequeñas y Medianas Empresas

En cuanto a la competitividad, no es un estadio a alcanzar sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos, hacia la adquisición de atributos diferenciables, en el que los resultados se obtienen a largo plazo. (Horta y Jung, 2002). El Instituto Mexicano para la Competitividad, conocido por sus siglas, por IMCO, (2011), define la competitividad como la capacidad de atraer y retener inversiones. La definición implica que para poder atraer y retener inversiones, es necesario que un país ofrezca las condiciones integrales aceptables en el ámbito internacional, para maximizar el potencial socioeconómico de las empresas y personas que en él radican y además, incrementar de forma sostenida su nivel de bienestar, más allá de las posibilidades

intrínsecas, que sus propios recursos, capacidad tecnológica y de innovación ofrezcan y todo ello, con independencia de las fluctuaciones económicas por las que el país atravesase (Vega, 2013).

De acuerdo con un estudio realizado por Vega (2013), es importante para efectos de la investigación, determinar la posición competitiva de México y de acuerdo con datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en el 2009, México ocupó la posición número sesenta y seis de competitividad a nivel mundial. Asimismo, la posición competitiva del estado de Baja California, de acuerdo a los indicadores de competitividad de los estados del país, en el índice general de competitividad de 2007, Baja California, ocupa el cuarto lugar a nivel nacional. Además, se encuentra en el cuarto lugar en desempeño económico, séptimo lugar en eficiencia gubernamental, el cuarto lugar en eficiencia en los negocios, y en séptimo lugar en infraestructura (Campos, 2009). Las organizaciones competitivas, serán la base para que la economía de un país sea fuerte y sólida. Todo se puede lograr si un país cuenta con población competente, lo cual significa gente capaz de crear e innovar, que cuente con las facultades necesarias para desarrollar y operar sistemas tanto tecnológicos, como organizacionales, que generen satisfactores de óptima calidad (Cantú, 2001).

### Competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares

En el entorno actual de dura competencia global, un producto de alta calidad puede perder su ventaja competitiva si el entorno de apoyo (marco regulatorio, infraestructura empresarial) es inadecuado. La creación o actualización de dicho entorno es esencialmente una tarea conjunta entre los sectores públicos y privados, donde el gobierno juega un rol principal en la creación de un entorno propicio al comercio (ONUDI, 2013). La competitividad, es el grado en que un país, Estado, Región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas (Porter, 1993). Las empresas tienen una necesidad constante sobre la información y conocimientos especializados que la lleven a la modernización, se recurre a la tecnología para la eficiencia de los procesos al igual que la mejora de la gestión. Un aspecto trascendental para la falta de competitividad es que la mayoría de las PYMES son de carácter familiar y surgieron con la finalidad de satisfacer necesidades básicas de la familia y no con una visión de desarrollo y competitividad. Por ende estas empresas carecen de planes de crecimiento a mediano y largo plazo (Anzola, 2002).

### Contexto del Valle de Mexicali

A principios del siglo XX el llamado Valle de Mexicali correspondía a la parte sur de la gran llanura aluvial que formó el río Colorado a través de miles de años de acarreo de detritos (Walther, 1996). Al norte se encontraba, como hasta la fecha, la línea divisoria; al sur el golfo de California; al oeste el complejo montañoso cerro Centinela-sierra Cucapá-cerro El Mayor; y al este el cauce del río Colorado que corría adyacente a la mesa de San Luis hasta 1909, y por consiguiente el río era el límite con el estado de Sonora. Posteriormente cambió su cauce (ídem). En agosto de 1945, los representantes del estado de Sonora y del Territorio Norte de la Baja California, levantaron y firmaron las actas correspondientes a la demarcación de la nueva línea divisoria entre las dos entidades federativas. Así se originó el valle de San Luis Río Colorado en Sonora (Walther, 1996).

### Mapa de Competitividad del BID

El mapa de competitividad ha sido desarrollado con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por los centros de desarrollo empresarial CDEE (Centro de desarrollo del Espíritu Empresarial Icesi). Fue diseñado para realizar el diagnóstico organizacional de la PYME, visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización (Martínez y Álvarez, 2006). Es una herramienta de diagnóstico que se aplica al interior de la empresa y

permite conocer el estado inicial de cada empresa frente a la competitividad, identificando las áreas en las que presenta fortalecimiento y en los que tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan el mejoramiento de la competitividad de la empresa. Además de determinar el nivel de competitividad de las empresas de acuerdo del estudio de las diferentes áreas que la conforman, representa de forma gráfica los rasgos y características de la competitividad de la misma. Los aspectos que considera el Mapa de competitividad del BID se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: Mapa de Competitividad. Áreas de Análisis e Indicadores

Áreas de Competitividad	Indicadores
1. Planificación estratégica.	Proceso de Planeación Estratégica Implementación de la Estrategia
2. Producción y operaciones, aprovisionamiento, logística.	Planificación y proceso de producción - Capacidad de producción Mantenimiento Investigación y desarrollo Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura
3. Aseguramiento de la calidad.	Aspectos Generales de la Calidad Sistema de Calidad
4. Comercialización.	Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas, Servicios, Distribución Mercado Exportación: Plan exportador, Producto, Competencia y mercadeo, Distribución física internacional, Aspectos de negociación, participación en misiones y ferias.
5. Contabilidad y finanzas.	Monitoreo de Costos y Contabilidad Administración Financiera
6. Recursos humanos.	Normas Legales y Tributarias Aspectos Generales Capacitación y Promoción del Personal Cultura Organizacional
7. Gestión ambiental.	Salud y seguridad industrial Política Ambiental de la Empresa Estrategia para Proteger el Medio Ambiente Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales
8. Sistemas de información.	Administración del Desperdicio Planeación del Sistema Entradas Procesos Salidas

Fuente: Saavedra, 2012.

El mapa del BID consta de los siguientes componentes:

*Base datos:* en esta parte se identifica el sector al que pertenezca la empresa participante.

*Calificación:* El componente está constituido por 8 áreas de la empresa que se evalúan para determinar su competitividad. Cada área está conformada por sub áreas, las cuales se mencionan a continuación para efectos de clarificar los conceptos que se manejan. La calificación de cada una de las subáreas, se hace a partir de una serie de preguntas relacionada con cada área si una pregunta se deja en blanco es porque no se aplica para la empresa, las que se califican debe hacerse en un rango de 1 a 5, teniendo en cuenta que la mínima calificación es 1 y la máxima es 5. Mapa de la empresa, Con base en la calificación obtenida por la empresa en cada área de acuerdo con el cálculo que internamente hace la herramienta se determina el nivel de competitividad de la empresa. Mapa por áreas, este mapa muestra no sólo la evaluación de cada área sino también de cada uno de los puntos a tratar pues dentro del cuestionario un grupo de preguntas evaluó un punto fundamental de cada área. Componente gráfico, muestra los resultados de manera gráfica tanto en términos globales como por cada una de las áreas.

## METODOLOGÍA

Se trata de un estudio transversal y descriptivo, que se realizó en los meses de Mayo y Junio de 2013. Los participantes que se estudiaron fueron las PYMES del sector comercial del Valle de Mexicali, de acuerdo al SIEM existen 167 empresas registradas que se tomaron como base, las cuales se procedieron a encuestar. Sin embargo debido a que la mayoría de las empresas no se les encontró de acuerdo a la información recabada en el portal del SIEM, se procedió a realizar un muestreo de conveniencia, aplicando las encuestas a empresas en donde se tuviera el acceso a la información, ya que el mapa del BID maneja información de las diferentes áreas internas de la empresa, para efectos de esta investigación fueron 75 empresas encuestadas.

El instrumento de medición que se elaboró para la presente investigación, fue construido partiendo del cuestionario para diagnosticar a la empresa familiar que utiliza Imanol Belausteguigoitia (2007), del cual se tomaron algunas preguntas para caracterizar a la empresa familiar y determinar el estado que guardan éstas empresas con respecto a la sucesión, las demás preguntas se tomaron del Mapa de Competitividad que maneja el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el cual mide cada una de las áreas de la empresa, mostrando las fortalezas y debilidades de la misma, mejorando el desempeño de la organización y con ello su competitividad, de este último se tomaron las ocho áreas con el fin de determinar el nivel de competitividad de las EF y las ENF. Para efectos de la operacionalización de las variables es importante mencionar que en el instrumento elaborado además de las áreas de la empresa se incluyeron aspectos relativos a la sucesión familiar (Ver Tabla 3).

### Variable: Competitividad

*Definición Conceptual:* La capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en el que actúan (citado por López y Vélez, 2010).

*Definición Operacional:* Son las capacidades internas para construir ventajas competitivas a partir de la aplicación de las áreas de la empresa que maneja el BID cada una ellas consideradas como estrategias y medios de control que permitan obtener ventajas comparativas y competitivas a las PYMES del sector comercial del Valle de Mexicali (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Operacionalización de las Variables de Estudio

Dimensión	Indicadores	Tipo
1. Planificación estratégica.	Proceso de Planeación Estratégica Implementación de la Estrategia	Ordinal
2. Producción y operaciones, aprovisionamiento, logística.	Planificación y proceso de producción - Capacidad de producción Mantenimiento Investigación y desarrollo Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura	Ordinal
3. Aseguramiento de la calidad.	Aspectos Generales de la Calidad Sistema de Calidad	Ordinal
4. Comercialización.	Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas, Servicios, Distribución Mercado Exportación: Plan exportador, Producto, Competencia y mercadeo, Distribución física internacional, Aspectos de negociación, participación en misiones y ferias.	Ordinal
5. Contabilidad y finanzas.	Monitoreo de Costos y Contabilidad Administración Financiera Normas Legales y Tributarias	Ordinal
6. Recursos humanos.	Aspectos Generales Capacitación y Promoción del Personal Cultura Organizacional Salud y seguridad industrial	Ordinal
7. Gestión ambiental.	Política Ambiental de la Empresa Estrategia para Proteger el Medio Ambiente Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales Administración del Desperdicio	Ordinal
8. Sistemas de información.	Planeación del Sistema Entradas Procesos Salidas	Ordinal
Sucesión familiar	Existe un plan de sucesión por escrito El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas de propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia	Ordinal

*Esta tabla muestra la operacionalización de las variables utilizadas en el estudio para medir la competitividad de las empresas del sector comercial del Valle de Mexicali, así como aspectos para medir el estado que guardan las empresas familiares en materia de sucesión. Fuente: elaboración propia basados en los ítems del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo para medir la competitividad de las empresas del sector comercial.*

## RESULTADOS

Es importante mencionar que esta investigación presentará los resultados obtenidos basados en el promedio de las respuestas para efectos de poder realizar el análisis comparativo de las EF y las ENF. Se aplicaron un total de 75 encuestas, de las cuales el 61% (46) son EF y el 39 % (29) son ENF. El sector en el que se ubican las empresas corresponde para el caso de EF un 33% en comercio al por mayor y un 67% comercio al por mayor, para las ENF el 35% se ubican en comercio al por mayor y el 65% comercio al por mayor. La Tabla 4 muestra los principales giros de las empresas participantes, destacando el 26 % en EF y 37.9 % en ENF corresponde al giro de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco, por otra parte el 13 % en EF y el 13.7 % en ENF en el giro agrícolas, agropecuarias y forestales, el 15.2% en EF así como 13.7% de ENF en Otros, sobresale el 15.2 % de las EF que se muestra superior al de ENF la cual mantiene un porcentaje

de 3.4 en el giro de construcción, ferretería, tlapalería y vidrios, a su vez predomina en el giro de cuidado de la salud, farmacias, tiendas naturistas y lentes, la ENF con un 13.7 %.

Tabla 4: Principales Giros de las Empresas del Sector Comercial del Valle de Mexicali

Tamaño	EF	ENF
Abarrotes, alimentos bebidas, hielo y tabaco.	26%	37.9%
Agrícola, Agropecuarias, y forestales, materiales de desecho	13%	13.7%
Autoservicios y departamentales.	10.8%	6.8%
Construcción, ferretería, tiendas, naturistas, lentes.	15.2%	3.4%
Cuidado de la salud, farmacias, tiendas naturistas, lentes.	6.5%	13.7%
Joyería, perfumería, regalos, artículos religiosos, deportivos, mascotas.	4.3%	3.4
Ropa, productos textiles, calzado, bisutería, mercería	8.6%	6.8%
Otros.	15.2%	13.7%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de las 75 empresas encuestadas. (2015)

A continuación se muestra el nivel de competitividad por EF y ENF, de acuerdo a la evaluación de las 8 áreas que maneja el mapa de competitividad, se puede apreciar que las ENF mantienen un porcentaje mayor de calificación comparado con las EF en todas las áreas evaluadas (Ver Tabla 5).

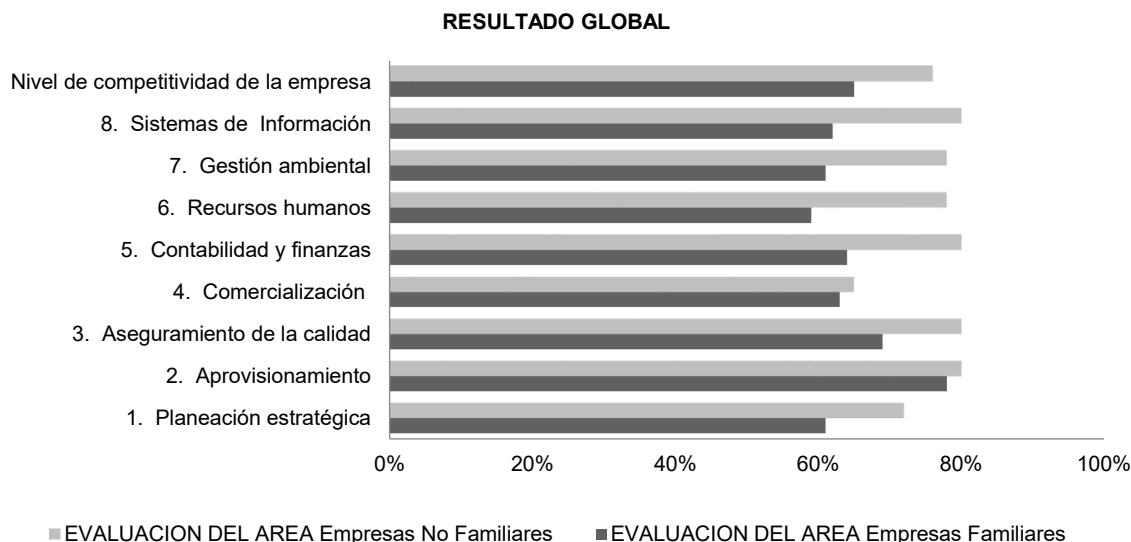
Tabla 5: Resultados de Mapa de Competitividad y Evaluación Comparativa EF Y ENF

Mapa de Competitividad	Evaluación del Área	
	Empresas Familiares	Empresas No Familiares
1. Planeación estratégica	61%	72%
2. Aprovisionamiento	78%	80%
3. Aseguramiento de la calidad	69%	80%
4. Comercialización	63%	65%
5. Contabilidad y finanzas	64%	80%
6. Recursos humanos	59%	78%
7. Gestión ambiental	61%	78%
8. Sistemas de Información	62%	80%
Nivel de competitividad de la empresa	65%	76%

Fuente: elaboración propia en basado en los promedios de las respuestas por área de las 75 empresas encuestadas.

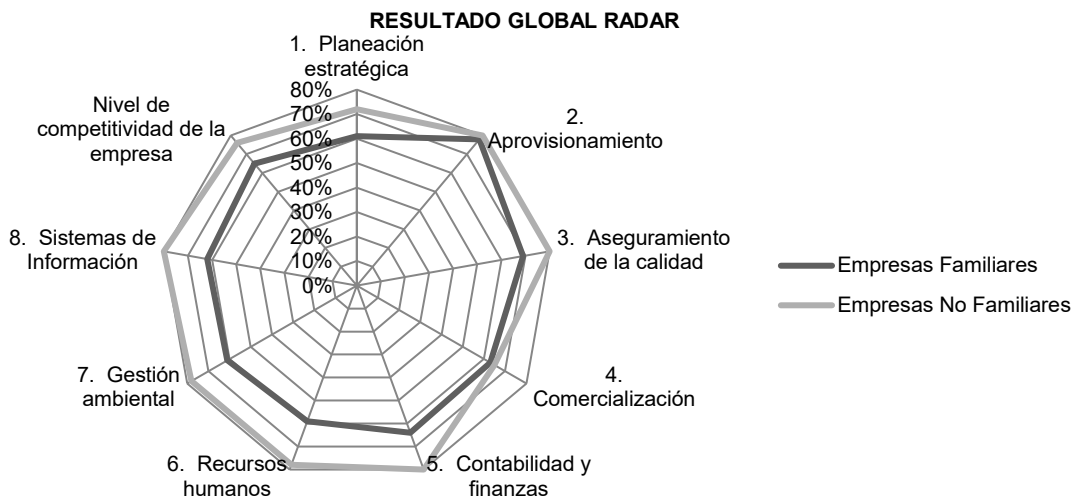
Una vez obtenido los resultados generales por tipo de empresa, se procedió a graficar de manera general la evaluación obtenida, como se aprecia en las siguientes figuras 1 y 2 el nivel de competitividad en las EF y ENF, es notorio que el porcentaje que representan estas últimas es superior a las EF con un 11 por ciento en cuestión global, al igual que en las distintas áreas esta sigue siendo superior.

Figura 1: Resultado Global Comparativo del Nivel de Competitividad en las EF Y ENF



En esta figura se muestra la representación gráfica de los resultados globales obtenidos de los promedios de las respuestas por área de las 75 empresas encuestadas.

Figura 2: Comparativo del Nivel de Competitividad en las EF y ENF (Tipo Radar)



En esta figura se muestran los resultados comparativos globales basados en los indicadores que mide el mapa de competitividad del BID en base a los promedios de las respuestas por área de las 75 empresas encuestadas.

Por otra parte, respecto al tema de Sucesión se procedió a analizar solo a las EF siendo éstas las que manejan estos temas dada la naturaleza y condiciones de las mismas por ser EF, por lo que los principales resultados se muestran a continuación (Ver Tabla 6).

Tabla 6: Resultados de EF en Materia de Sucesión

Item	Empresas Familiares
Existe un plan de sucesión por escrito	26%
El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa	18%
El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas de propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares	25%
Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión	23%
El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia	21%

Fuente: elaboración propia en basado en las de las respuestas de las 46 empresas familiares encuestadas.

## CONCLUSIONES

En este trabajo de acuerdo al análisis que se realizó en las empresas del sector comercial del Valle de Mexicali se observó lo siguiente: Las EF del sector comercial del Valle de Mexicali representan un 61% de la población encuestada, mientras que las ENF representan el 39 %. El sector en el que se ubican las empresas corresponde para el caso de EF un 33% en comercio al por mayor y un 67% comercio al por menor, para las ENF el 35% se ubican en comercio al por mayor y el 65% comercio al por menor. El resultado global de acuerdo al mapa de competitividad arroja que el nivel de competitividad de las EF es de un 65 %, y las ENF muestran un nivel del 76 %, situación que muestra que las ENF poseen estructuras internas más sólidas que las EF. Los resultados en las EF marcan la diferencia entre los niveles de competitividad de cada área, destacando como áreas prioritarias a mejorar en orden de importancia la de Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas, Sistemas de Información, Gestión Ambiental y por último con una diferencia menor la de Planeación Estratégica, sin embargo conscientes de la importancia que tiene la realización de planes de crecimiento a mediano y largo plazo, es importante que se tome en consideración ésta área, situación que las llevará a elevar su nivel de competitividad.

En lo que respecta al tema de sucesión en la EF el resultado muestra que solo el 26% tienen un plan de sucesión por escrito, el 18% de las EF el sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa, situación que puede poner en desequilibrio a la empresa debido a que no existe una planeación anticipada, ya que solo el 25% de las EF el sucedido sabe cómo se hará la sucesión en la empresa, por otra parte solo el 23% de las EF los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión, y el 21% de las EF el sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo comunicado a los miembros de la familia, éstos resultados muestran una situación que tiene que considerarse en el corto y mediano plazo si se quiere lograr una permanencia y estabilidad a futuro de la empresa. Por último, por tratarse de un estudio transversal da pie a realizar otros estudios o investigaciones para determinar las estrategias para mejorar la competitividad, favoreciendo la permanencia de estas empresas y con ello beneficiando el desarrollo económico de una región como es el caso del Valle de Mexicali.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, J. (2002). Sucesión en las empresas familiares: su futuro cuando la muerte se acerca. Venezuela: Revista venezolana de Gerencia.

Anzola, R. S. (2002), “Administración de Pequeñas Empresas” Mc Graw Hill. México. 2ª Edición.

Belausteguigoitia, R. I. (2007), Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación, México: McGraw Hill Interamericana.

Betancourt, A.D., Arcos, S., Torres A.E. y Olivares, L.D. (2009). Empresas familiares. Extraído 29 Julio 2013 del sitio web: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>



Campos, M. E. (2009) "Identificación de oportunidades estratégicas para el desarrollo del estado de Baja California". Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Primera Edición. p. 112-112

Cantú, H. (2001) "Desarrollo de una cultura de calidad." Editorial McGraw Hill. Segunda Edición. México. p. 4-4

Chua, J., Chrisman, J., & Chang, E. (2004). Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family Business Review*.

Galve, C. (2002). Propiedad y gobierno: La empresa familiar. *Ekonomiaz*.

García, A.J., García, P., Domenge, R. (2011) "Determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en México." *Revista Contaduría y Administración*. Editada por la división de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. México, D.F. p. 3, pp.1-27.

Flores-Ortiz, M., Vega-López, A., & Chávez-Moreno, E. (2013). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector comercio en Tijuana, B.C., México. (Spanish). *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 9(1), 792-804. Extraído 12 de Junio 2015 del sitio web:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=94260456&lang=es&site=ehost-live>

Horta, R. y Jung, A. (2002). Competitividad e industria manufacturera. Aportes para un marco de análisis. *Revista electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de Montevideo*.

INEGI, (2006) "Micro, Pequeña y Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos." *Censos Económicos 2004*.

INEGI, (2009) "Micro, Pequeña y Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos." *Censos Económicos 2009*.

INEGI (2009). Carpeta Nacional de comercio. Extraído 14 Octubre 2013 del sitio web:

[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M\\_Comercio.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_Comercio.pdf)

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), (2009). Índice 2009. Extraído el día 29 de Mayo de 2010. <http://www.imco.org.mx/indice2009/imcocrisis.html>

Jiménez, G. (2009) "Entrevista "Profesionalizar la empresa familiar, clave para el éxito". Centro de empresas familiares.

Lansberg, I. Gersick, K. (2006) "Sello de la familia: Cultura y sello corporativo en la empresa familiar Latinoamericana." *Harvard Business Review*, p. 4.

Llanos, O., Pasten, D., Valenzuela, F. y Huepe, P. (2011) "Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. *Horizontes Empresariales*, Vol.10(2), pp. 9-23

Martínez, J., & Alvares, C. (2006). Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES. México, DF, octubre. México, DF.: In las memorias XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

OCDE, (2007) "SME's in México: Issues and Policies." Paris, Francia: OCDE Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), (2009). Rankin mundial de competitividad. Extraído el día 29 de Mayo de 2010. <http://www.ocde.org/edu/eag2009>

ONU. (2013). Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Extraído el 08 de Agosto de 2013, de <http://www.unido.org/que-hacemos/creacion-de-capacidad-comercial/capacidades-productivas-competitivas-para-el-comercio-internacional/analisis-competitivo.html>

Poza, E. (2004) “Empresas familiares.” Editorial Thompson Learning Internacional. México

Porter, M. (1993). The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review.

Román R.E. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. Universidad ICESI Colombia. ISSN (Versión impresa): 0123-5923 Estudios Gerenciales. Vol. 25, Núm. 112, julio-septiembre, 2009, p103-104 pp. 101-129. Extraído 06 Marzo 2012 del sitio web: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21211979006.pdf>

Saavedra, M. (2012). Hacia la competitividad de la Pyme latinoamericana. Macroproyecto de investigación ALAFEC.

Sanz, L. (2009). El dilema del fundador: ¿cuándo dejar la empresa en manos de un gerente profesional. Extraído 15 Enero 2014 del sitio web: <http://blogempresa.blogspot.mx/search?q=el+dilema+del+fundador:+cuando+dejar+la+empresa+en+manos+de+un+gerente+profesional>

Urzúa, J.J. (2012). Empresas familiares: lo primero es el negocio. Retos de la empresa familiar en un mundo globalizado. Extraído 29 Julio 2013 del sitio web: [http://www.conpapa.org.mx/files/congress/2012/conferences/empresas\\_familiares\\_primero\\_negocio.pdf](http://www.conpapa.org.mx/files/congress/2012/conferences/empresas_familiares_primero_negocio.pdf)

Vega A., Flores, M.A. Quinteros, M., & Moreno, E. (2013). La profesionalización como factor de competitividad: Un análisis de las empresas familiares del Sector Industrial, en Tijuana, B.C., México. (Spanish). Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF), 6(1), 23-38.

Walther, M. A. (1996) “El Valle de Mexicali”, Universidad Autónoma de Baja California.

## BIOGRAFIA

Mariana Monserrat Valenzuela Montoya, Doctora en Ciencias Administrativas, Coordinadora de la Carrera de Licenciado en Administración de Empresas, puede ser contactada en Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria de la Universidad Autónoma de Baja California, Carretera Estatal # 3 Col. Gutiérrez, Delegación Guadalupe Victoria, Baja California. Correo electrónico: [monserrat@uabc.edu.mx](mailto:monserrat@uabc.edu.mx)

Santiago Pérez Alcalá, Maestro en Contaduría, puede ser contactado en Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria de la Universidad Autónoma de Baja California, Carretera Estatal # 3 Col. Gutiérrez, Delegación Guadalupe Victoria, Baja California. Correo electrónico: [santiago\\_perez@uabc.edu.mx](mailto:santiago_perez@uabc.edu.mx)

# **IMPACTO DE PROGRAMAS DE ESTÍMULO AL DESEMPEÑO A DOCENTES: EVIDENCIAS DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN VERACRUZ MÉXICO**

Jessica Garizurieta Bernabe, Universidad Veracruzana  
Alexia Suyevith Cordoba Romero, Universidad Veracruzana

## **RESUMEN**

*Parte de la política de Educación Superior que el Estado mexicano instrumentó hacia las universidades públicas en las últimas tres décadas han sido los distintos programas de estímulos a profesores e investigadores que dedicaban tiempo completo a sus tareas docentes y de investigación. A través de dichos programas se busca no sólo lograr la dinámica integral de superación en las universidades, sino también, retribuir el rendimiento e impulsar la productividad docente, la cual va ligada de la motivación haciendo un proceso de apertura al cambio y la renovación; siendo esta última reflejo de los resultados obtenidos en el aula. En este sentido, el presente estudio busca analizar el desempeño de los docentes de la Universidad Veracruzana, específicamente en la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa; a fin de analizar la influencia de estos estímulos dentro de sus actividades educativas.*

**PALABRAS CLAVE:** Incentivo, Productividad Académica, Desempeño Académico, Evaluación del Desempeño

## **IMPACT OF A PROGRAM THAT ENCOURAGES TEACHING PERFORMANCE IN THE BUSINESS ADMINISTRATION DEGREE OF THE FACULTY OF ACCOUNTING AND ADMINISTRATION OF THE UNIVERSITY “UNIVERSIDAD VERACRUZANA”, XALAPA REGION**

### **ABSTRACT**

*Higher Education policy that the Mexican government implemented toward public universities in the past three decades have included different incentive programs for full-time teachers and researchers. Through these programs we seek to improve comprehensive dynamic improvement in universities and reward performance and encourage faculty productivity. This productivity is linked to motivation by a process of openness to change and renewal. Renewal being reflective of the results obtained in the classroom. The present study analyzes the performance of teachers at the Universidad Veracruzana. Specifically, we examine teaching in the School of Accounting and Administration campus Xalapa.*

**JEL:** J24, J28, J32, J33, J45

**KEYWORDS:** Incentive, Academic Productivity, Academic Performance, Performance Evaluation

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se ha visto una relación muy importante entre los planes de incentivos y la mejoría en el desempeño de las organizaciones, haciendo que estos se han más atractivos para las empresas y para los empleados. También desde un aspecto social. Al hablar de compensaciones incluimos el termino incentivo, el cual son las retribuciones ligadas directamente al rendimiento del empleado (Juárez Hernández, 2000). Existen planes de incentivos que tiene como propósito básico mejorar la productividad del empleado a fin de obtener una ventaja competitiva y para lograrlo, la compañía debe de utilizar diferentes recompensas y ocuparse de las necesidades de los empleados (Wayne Mondy & M. Noe, 1997). En el campo educativo, el incentivo se refiere al reconocimiento dado a los educadores e instituciones prestadoras del servicio educativo que implementen acciones destacadas que conllevan al mejoramiento de la calidad de la educación, transformando sus prácticas pedagógicas en beneficio de los jóvenes del país (Vanegas Silva, 2013). Estos incentivos son otorgados a través de los programas de estímulos para el mejoramiento del profesorado.

Dentro de la Universidad Veracruzana, a partir de 1992 se han venido creando programas de estímulos para los docentes, a fin de impulsar la política institucional de integración de las funciones académicas, dentro de los procesos de evaluación, otorgando al personal académico, estímulos económicos diferenciados al margen de su percepción salarial (Universidad Veracruzana, 2012). De esta manera, la Institución impulsa alcanzar niveles competitivos en el marco internacional, a través del desempeño de los académicos y el logro de metas institucionales. Este trabajo busca resaltar la importancia que tienen los programas de Estímulo al Desempeño del Personal Docente, ya que no sólo estimulan la actividad docente, sino que reflejan la dinámica integral de superación en las Universidades. Y al mismo tiempo, permiten elevar la calidad y productividad de la educación al incorporar una visión sistémica que integre avances científicos y tecnológicos bajo una perspectiva congruente con la realidad local y nacional. Es importante resaltar que no existe como tal un estudio donde se busque evaluar el impacto que tienen estos programas de estímulos en la parte educativa, lo cual resalta la pertinencia y relevancia del mismo. La investigación se cuenta organizada en cuatro apartados, una primera parte donde a través de una revisión literaria se busca comprender la importancia del uso de estímulos en los docentes de las instituciones de educación superior y el impacto que estos tienen en su productividad; posteriormente se describe el diseño metodológico el cual consistió en dividir dos grupos de observación, uno donde la mayoría son docentes sin incentivos (grupo A) y otro donde, la mayoría son docentes con incentivos (grupo B), lo cual permitió realizar las comparaciones necesarias en el apartado de los resultados. Finalmente, se establece la comprobación de la hipótesis en las conclusiones a partir de las comparaciones de los grupos previamente establecidos.

## REVISIÓN LITERARIA

Se puede entender como incentivo al estímulo o reconocimiento monetario y no monetario, que se le da al empleado como premio por su desempeño superior dentro de una organización. Hoy en día los planes de incentivos se han vuelto muy importantes y utilizados para las empresas ya que con ellos se logra que los colaboradores estén desempeñándose mejor y su productividad aumente; de la misma forma estos planes están ayudando al crecimiento de las empresas. A continuación, se establece la importancia y los estímulos en las organizaciones educativas y su aplicación dentro de la Universidad Veracruzana.

### Relación Entre Productividad e Incentivos

El propósito de un incentivo es realizar alguna mejora que sea visible y que se pueda medir. Existen diversos tipos de incentivos, entre los que destacan aquellos que tratan aspectos monetarios ya que ayudan al desarrollo del trabajador para tener una mayor productividad, Sin embargo, es importante combinar los incentivos monetarios y los no monetarios para obtener una seguridad laboral y elevar el desempeño de

los empleados. Dentro de los incentivos monetarios se encuentra una diversidad de programas que las empresas aplican para recompensar a sus trabajadores. En el campo educativo, el incentivo se refiere al reconocimiento dado a los educadores e instituciones prestadoras del servicio educativo que implementen acciones destacadas que conlleven al mejoramiento de la calidad de la educación, transformando sus prácticas pedagógicas en beneficio de los jóvenes del país (Vanegas Silva , 2013).

En México en el área educativa y bajo el marco de desarrollo económico neoliberal, donde se busca reducir el tamaño del sector público y eficientar las instituciones que dependen del Estado, se instaura -a partir del Programa de Modernización Educativa 1989-1994-, la implementación de los programas de estímulos. De esta forma, las Instituciones de Educación Superior son concebidas como empresas y se incorporan a su cultura académico-administrativa, prácticas antes no aplicadas como administración de las remuneraciones, planeamiento estratégico de la organización y gestión de las personas, prácticas y nociones propias del manejo de los recursos humanos en el mercado laboral y empresarial. (Osorio Madrid, 2014). Los programas de estímulos al desempeño del personal académico, enfatizan la actividad docente como eje de los procesos de evaluación académica; y a través de ellos se busca elevar la calidad y la productividad de la educación. Se reconoce el desempeño docente como el conjunto de acciones, que un docente realiza dentro y fuera del aula, destinadas a favorecer el aprendizaje de los alumnos bajo los principios del Modelo Educativo Institucional, implica la planeación, coordinación y gestión de la enseñanza, el desarrollo de métodos de enseñanza, actividades de aprendizaje y de evaluación que implican actividades orientadas a planificar, organizar, coordinar y enseñar a aprender a los estudiantes, así como a evaluar su aprendizaje, concluyendo con la presentación de reportes e información de retroalimentación a las autoridades de la entidad y los cuerpos colegiados correspondientes (DGDAIE, 2015). La productividad académica es una medida a la calidad y al desempeño en los docentes en que resulta de la implementación de un plan de incentivos.

De la misma manera, evoca una idea potencial de producción pero también significa el resultado objetivado del trabajo en la academia que se materializan en textos, estrategias de enseñanza, obras artísticas o tecnologías, por ejemplo. Estos bienes culturales varían según los campos de conocimiento, la institucionalización y profesionalización de la disciplina o área de conocimiento, su función o aplicación social y el reconocimiento de su utilidad. También está influida por condiciones individuales vinculadas a la autoría, tales como motivaciones, formación, experiencia, edad, género, grado de especialización, perfil profesional o intereses académicos (García, 2010). Por lo tanto, se puede decir que la productividad académica es el resultado del desempeño de los docentes, en el área académica, el cual se conforma de las estrategias de enseñanza y de su perfil profesional. La medición de la producción académica de los académicos universitarios, en general, ha estado fuertemente relacionada con sus responsabilidades dentro de la institución a la cual están vinculados. Dichas actividades involucran la generación de múltiples productos de diferentes características y en general están relacionados con la generación de aprendizajes y de conocimientos útiles para la sociedad (García, 2010). Existen criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño docente relacionados con la calidad y la productividad, los cuales dependerán según la institución educativa. Dentro de los principales indicadores utilizados son:

Eficacia.- En la docencia se considera como la coherencia entre las actividades desarrolladas por la institución y sus académicos para cumplir con los objetivos y metas de cada uno de sus programas. Eficiencia.- Considerada en la docencia como la habilidad para alcanzar un nivel óptimo de funcionalidad, metas u objetivos con el menor uso de recursos. Los programas de estímulos al desempeño están precedidos por una constante y rigurosa actividad evaluadora, cuya importancia reside en el hecho de que permite facultar a las autoridades correspondientes a tomar las decisiones contundentes para que los integrantes de la comunidad académica mejoren su desempeño docente-profesional, lo que repercute en el fortalecimiento y mejoras institucionales que conducen a la superación y excelencia académica. Es necesario distinguir entre la evaluación de los académicos y la de los docentes. La primera considera la amplia gama de actividades que las instituciones demandan de los académicos, como son la docencia,

asesoría y tutoría, la difusión de la cultura, la elaboración de materiales didácticos y la investigación. En cambio, la evaluación de los docentes se restringe a las actividades relacionadas de forma directa con el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Rueda & Díaz-barriga, 2004).

La docencia y por lo tanto su evaluación, es una práctica social y por ello se da en momentos y condiciones determinadas, forma parte del fenómeno educativo y social, y va más allá de la relación profesor-alumno en el aula. En la evaluación docente se requiere diferenciar entre dos tipos: por un lado, la dirigida hacia propósitos de control y seguimiento administrativo, y por otro, la relacionada con los procesos de formación, de desarrollo de los docentes (Rueda & Díaz-barriga, 2004). La investigación por medio de cuestionarios estima características o percepciones de una determinada población sobre aspectos específicos, con base a la información obtenida de una muestra. Su propósito es hacer generalizaciones de la muestra a la población, con cierto margen de error de muestreo. Este tipo es el más empleado con fines de evaluación de los docentes.

### Sistema de Incentivos en la Universidad Veracruzana

La Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa de la Universidad Veracruzana, en 2006 estableció un sistema de evaluación del desempeño docente y académico a través del Departamento de Estímulos a la Productividad Académica (DGDAIE, 2015); el cual permite realizar la evaluación académica y docente en línea a través del portal universitario. Este ejercicio institucional de evaluación se ha fortalecido paulatinamente mediante la consolidación de la cultura de evaluación, impulsada por las autoridades de las entidades, los cuerpos colegiados y los propios académicos; y es a partir de esta evaluación que se determina que nivel productividad tiene el docente y se establece el nivel de estímulo que le corresponde a cada docente.

Con la finalidad de contribuir a la articulación de las funciones académicas y el cumplimiento de la misión de la Universidad Veracruzana, así como, reconocer, estimular e impulsar a los académicos en el ejercicio integral sobresaliente de funciones académicas de docencia, tutorías, generación y aplicación del conocimiento, gestión académica y participación en cuerpos colegiados como en los proyectos estratégicos relacionados con el Programa de Trabajo de la Universidad Veracruzana (PEDPA, 2013), la DGDAIE, divide la evaluación del desempeño en docente y académica. La primera (evaluación del desempeño docente), se estructura en cuatro categorías generales integradas por dimensiones, jerarquizadas como se muestra a continuación:

*Competencia docente. Reconocida como la capacidad para realizar la actividad de docencia en forma eficaz poniendo en juego para lograrlo sus conocimientos y habilidades. Se refleja en las dimensiones relacionadas con el dominio de la temática de la experiencia educativa, la atención y dedicación hacia el alumno, el fomento a la participación del alumno en clase y las relacionadas con el impulso a la formación integral del estudiante. Organización y desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. Implica los procesos que reflejan la docencia como la planeación, programación y evaluación. Se integra de las dimensiones de planeación, programación y la evaluación de los aprendizajes. Elementos académicos administrativos. Tiene que ver con el cumplimiento de requisitos establecidos que permiten organizar y transparentar el ejercicio docente. Se incluyen elementos de la planeación y programación, así como la asistencia y puntualidad del académico en los diferentes procesos del desarrollo de la experiencia educativa. Percepción global concentra el juicio de valor que el estudiante hace del desempeño de sus docentes.*

El análisis a partir de dichas categorías, dimensiones y preguntas de acuerdo a los “niveles de importancia” permiten obtener una cifra que representa el desempeño docente desde la opinión de los estudiantes. Adicionalmente, se estableció una estrategia de valoración que permite un acercamiento a rasgos más cualitativos, así, la categoría Percepción global se considera de verificación de los resultados

(DGDAIE, 2015) Por otro lado, la evaluación del desempeño académico es llevada a cabo por los Consejos Técnicos u Órganos Equivalentes al Consejo Técnico, mediante un cuestionario de evaluación diseñado para considerar la gestión en las funciones académicas integrales como base del logro de los objetivos de desarrollo del programa educativo y como base del logro de los objetivos de los grupos artísticos en la contribución a la formación integral de los estudiantes regulados por el PLADEA, en consecuencia, la estructura de análisis responde a cuatro categorías generales.

*Perfil integral.* Se refleja a través de la integración de las funciones académicas de docencia, generación y aplicación del conocimiento / o creación recreación y difusión artística, gestión y tutorías.

*Colaboración al proyecto de la entidad.* Consiste en la disposición del académico a participar en las diferentes estrategias para el desarrollo de la entidad.

*Cumplimiento.* Tiene que ver con la responsabilidad en el desempeño de las funciones tales como participación en academias, entrega de reportes, asistencia y puntualidad a ensayos y a ejecuciones extraordinarias o a procesos administrativos.

*Percepción global.* Corresponde al juicio de valor del Consejo Técnico de la entidad al trabajo docente (DGDAIE, 2015).

De esta forma, la evaluación se basa en tres criterios:

La calidad equivale al 70% de la evaluación, reconocida como la capacidad de articulación equilibrada de las actividades de docencia, tutorías, generación y aplicación del conocimiento, gestión académica y participación en cuerpos colegiados. La puntuación del referente de calidad en el desempeño del personal académico estará compuesta por las categorías que reflejan el perfil académico integral que son: docencia, tutorías, generación y aplicación del conocimiento, gestión académica y participación de cuerpos colegiados. La permanencia se calcula con base en el tiempo en que el académico se ha dedicado a la docencia en los programas educativos reconocidos por su calidad, o a los programas de posgrado incluidos en el Padrón Nacional de Posgrado o bien que impartan carga frente a grupo en programas educativos transversales, tales como: Centros de Idiomas, Centros de Auto acceso y Área de Formación de Elección Libre. Equivale al 10% de la evaluación.

La valoración será de 10 puntos por año de servicio cumplido, hasta un máximo previsto de 100 puntos. La dedicación se evalúa con base en el número de horas de docencia de acuerdo con el perfil integral del académico en los programas educativos reconocidos por su calidad o a los programas de posgrado incluidos en el Padrón Nacional de Posgrado o bien que impartan carga frente a grupo en programas educativos transversales, tales como: Centros de Idiomas, Centros de Auto acceso y Área de Formación de Elección Libre. Equivale al 20% de la evaluación y su asignación es con base al número de horas/semana/mes promedio al bienio (de 4 a 12 equivale a 100 puntos/ 13 o más equivale a 200 puntos) (PEDPA, 2013) Una vez conjuntada dichas evaluaciones es posible determinar si el nivel de productividad del académico ha sido la adecuada y el nivel del estímulo al que es acreedor, como parte del incentivo a su producción. Como se ve en la Tabla 1, se otorgan hasta seis niveles diferenciados establecidos de acuerdo al artículo 53 del reglamento vigente del PEDPA.

Tabla 1: Niveles y Puntajes del Programa de Estímulos al Desempeño Docente

Nivel	Puntuación Total	Puntuación Mínima en Calidad	Puntuación en Permanencia	Puntuación en Dedicación	Salario Mínimo Mensual
I	301-400	211-280	10-100	100-200	1.5
II	401-500	281-350	10-100	100-200	2.5
III	501-600	351-420	10-100	100-200	3
IV	601-700	421-490	10-100	100-200	4.5
V	701-850	491-595	10-100	100-200	6
VI	851-1000	596-700	10-100	100-200	8

Esta Tabla muestra el nivel de productividad que puede obtener un docente, en base a los puntos obtenidos en la evaluación docente y académica. Así como también, el nivel de estímulo al que es acreedor conforme al nivel de productividad que le corresponde y el salario mínimo en base al cual se calcula el incentivo. Fuente: PEDPA, 2013.

Con lo anterior se puede afirmar entonces, que la productividad no solamente tiene estrecha relación con el cumplimiento de las metas institucionales, sino también; con el nivel de vida, tasa de inflación, tasa de desempleo y con todos aquellos indicadores económicos de un país, los cuales reflejan el grado de bienestar en que se encuentra el país.

## METODOLOGÍA

El presente estudio tiene el propósito de conocer si los incentivos que reciben los profesores, específicamente de la Facultad de contaduría y administración de la Universidad Veracruzana influyen en su productividad; considerando esta última como el resultado positivo del proceso de enseñanza-aprendizaje sobre los estudiantes. Para lograr dicho propósito se analiza el desempeño de los académicos a través de sus actividades docentes en el periodo Febrero 2015 – Julio 2015. En el presente trabajo se realizó en dos etapas, una investigación documental que consistió en una recolección documental en libros, base de datos, páginas web, revistas especializadas, artículos de investigación, entre otros. Posteriormente se seleccionó la información de acuerdo a los objetivos de investigación y se realizó una extracción y recopilación de la información. La segunda etapa consistió en una investigación experimental, comprendiendo el método inductivo, puesto que se buscaba identificar de una forma particular el problema. Para dicha investigación fue necesario la realización de encuestas, las cuales fueron aplicadas a los estudiantes, a fin de evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los docentes con y sin incentivos, y así llegar a la comprobación de la hipótesis.

### Hipótesis

*Hipótesis de Investigación (Hi):* Los incentivos incrementan la productividad de los docentes de la Lic. En Administración de la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa.

*Hipótesis Nula (Ho):* Los incentivos no incrementan la productividad de los docentes de la Lic. En Administración de la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa.

### Selección de la Muestra

Se entendió como universo al total de alumnos inscritos en la Licenciatura de Administración región Xalapa, los cuales fueron objeto de la investigación. Teniendo en cuenta que el número de alumnos es de 1093. Es importante resaltar que debido a que los elementos del objeto de investigación no pueden ser numerados y estudiados en su totalidad, fue necesario recurrir a tomar una muestra representativa, que permitiera hacer generalizaciones. Para ello fue necesario aplicar la siguiente fórmula:



$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q} \quad (1)$$

En donde:

Z = Nivel de confianza.

N = Universo o población.

p = Población a favor.

q = Población en contra.

e = Error de estimación (precisión en los resultados).

n = Número de elementos (tamaño de la muestra).

Considerando los siguientes datos:

$$Z = 95\% = 1.96$$

$$N = 1093$$

$$p = 50\% = 0.50$$

$$q = 50\% = 0.50$$

$$e = 5\% = 0.05$$

$$n = ?$$

Y sustituyendo en la formula, se obtuvo que:

$$n = \frac{(1.96)^2 (1,093) (.50) (.50)}{(.05)^2 (1,093 - 1) + (1.96)^2 (.50) (.50)} \quad (2)$$

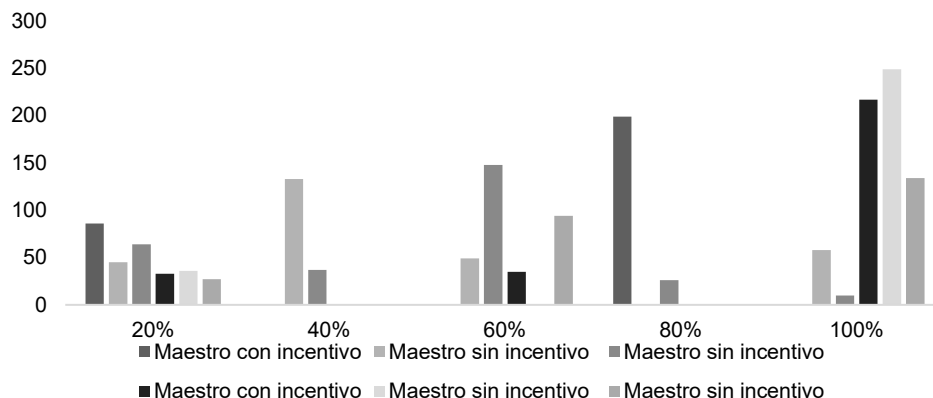
$$n = \frac{1,049.7172}{3.6904} = 284.44537 = 285 \quad (3)$$

De esta forma se obtuvo una muestra de 285 estudiantes. Mismos que fueron divididos en dos secciones. En la sección A se encontraban estudiantes donde la mayoría de las Experiencias Educativas eran impartidas por académicos que no se encontraban dentro del programa de estímulos al desempeño (solo dos de seis profesores se encontraban dentro del programa), y la sección B se encontraba conformada por estudiantes cuyas Experiencias Educativas eran impartidas por académicos que en su mayoría estaban dentro del programa de estímulos (tres profesores de cinco se encontraban dentro del programa); a fin de poder comparar los resultados obtenidos, y comprobar la hipótesis.

## RESULTADOS

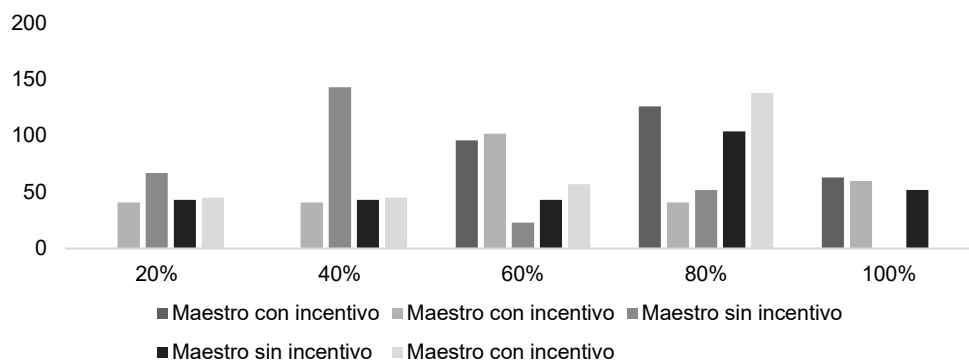
En base a los cuestionarios aplicados, se observa que el 79% de los alumnos consideran como bueno el nivel de conocimientos que tienen sus docentes, mientras que el 11% cree que su nivel de conocimiento es regular, puesto que piensan que algunos maestros no cuentan con el perfil para impartir ciertas experiencias educativas. No obstante, los objetivos y fines de la experiencia educativa son logrados por los docentes, especialmente aquellos que cuentan con algún incentivo; como se ve en la Figura 1 y 2.

Figura 1: Maestros Que Cumplieron Con los Fines y Objetivos de las Experiencias Educativas en la Sección A.



Esta Figura muestra la opinión de los estudiantes de la sección A, donde se cuenta con dos profesores que reciben incentivos y cuatro profesores que no reciben incentivos. Los estudiantes consideran que, dos de los docentes -uno con incentivos y otro no-, cumplen con los fines y objetivos en un 100% mientras que, uno de los profesores sin estímulo solo cumplen con un 40% y otro de los profesores que está en el programa de incentivos cumple en un 80% los objetivos. Fuente: Elaboración propia.

Figura 2: Maestros Que Cumplieron Con los Fines y Objetivos de las Experiencias Educativas en la Sección B



En esta Figura muestra la opinión de los estudiantes de la sección B, donde se cuenta con tres profesores que reciben incentivos y dos profesores que no reciben incentivos. Aquí los estudiantes consideran que, la mayoría de los docentes cumple los fines y objetivos de la experiencia educativas en un 80%, siendo mayor el porcentaje de entre 40% y 60 % de los docentes que no tienen incentivos mientras que, dentro del 100% se cuenta con dos docentes con incentivos y solo uno sin incentivos. Fuente: Elaboración propia.

Se puede decir que, si influye el hecho de que los docentes reciban estímulos en su productividad, aunque también se puede notar que algunos profesores que no reciben estímulos están cumpliendo con los fines y objetivos, aunque en un menor porcentaje. Parte del otorgamiento de estímulos a los académicos, no sólo es incrementar la productividad de los docentes a través del logro de los objetivos de enseñanza-aprendizaje; sino también, mejorar el desempeño académico. La Tabla 2 muestra el conjunto de características que son asociadas al buen docente y por consiguiente, al buen desempeño académico; dando como más importante la demostración sobre el dominio de la materia, seguido por la facilidad de palabra y expresión para transmitir los conocimientos. Posteriormente se encuentran, el que motive y apoye al estudiante y la actualización constante, y finalmente la característica de que el docente se exigente, puntual y que asista. Es importante resaltar que dentro de la encuesta se consideró la opción de “otro: especificar”, esta no toma gran relevancia al haber sido únicamente seis estudiantes los que propusieron alguna característica que consideran importante.

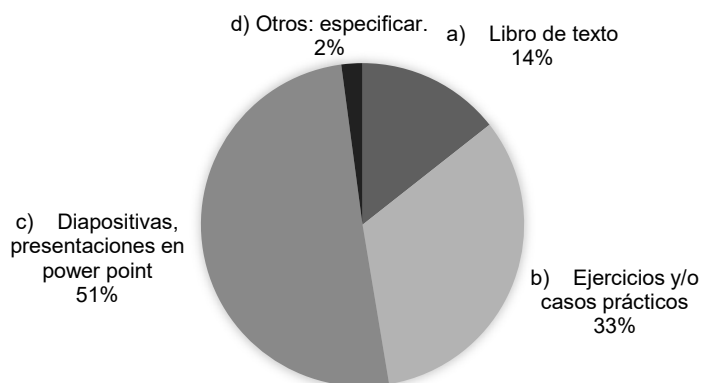
Tabla 2: Características Asociadas al Buen Docente

Características del Buen Docente	Nivel de Importancia					
	1	2	3	4	5	6
Demostración sobre el dominio de la materia que imparte.	154	42	48	36	5	0
Actualización constante.	30	36	45	114	60	0
Que motive y apoye al estudiante para aprender.	30	78	84	57	36	0
Facilidad de palabra y expresión para transmitir conocimientos.	69	96	66	36	18	0
Que sea exigente, puntual y que asista.	6	36	33	48	156	6
Otra: Especificar.	0	0	6	0	0	279

En esta tabla se muestra el nivel de importancia que el encuestado dio a las características del buen docente, considerando 1 como más importante y 6 como el menos importante; y las características que se consideran debe tener un buen docente. Esta Tabla muestra la relación de importancia que le dio a cada uno de los factores el encuestado, siendo el de mayor relevancia la característica de dominio de la materia y de menor importancia la exigencia, puntualidad y asistencia del docente. Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior se puede destacar entonces, que para los estudiantes un académico con alto desempeño no será aquel que únicamente asista a sus clases puntualmente y exija al estudiante, sino más bien, aquel docente que muestre un alto dominio sobre la materia que imparte y a su vez, cuente con la habilidad de transmitir estos conocimientos; de nada sirve si se cuenta con un alto nivel de conocimiento, si se tiene una capacidad nula de transmisión del conocimiento. En cuanto a la relación de las características del buen docente y los incentivos que reciben los docentes por su buen desempeño; el 53% de los estudiantes consideran que los docentes que reciben algún estímulo, cumplen con la mayoría de las características del buen docente, logrando un buen desempeño académico; mientras que el 31% de los estudiantes está en desacuerdo, y consideran que los docentes que reciben estímulos no cumplen con dichas características y por consiguiente, tiene un desempeño académico bajo. Finalmente, es importante considerar los recursos utilizados en el proceso de enseñanza, puesto que, parte de la justificación de la entrega de estímulos a los docentes, es mejorar las herramientas y/o técnicas de enseñanza a fin de lograr un aprendizaje significativo en los estudiantes. En la Figura 3 se puede ver como la mayor parte de los docentes tienden a utilizar diapositivas de Powerpoint como material de apoyo.

Figura 3: Material de Apoyo Más Utilizado Por los Docentes



Esta Figura refleja los materiales de apoyo utilizados por los docentes en el aula; siendo las diapositivas y/o presentaciones en power point el material de apoyo más utilizado por los docentes con un 51%, seguido de los ejercicios y casos prácticos en un 33%; posteriormente se tienen los libros de texto con un porcentaje menor (14%) y en forma casi nula (2%) son utilizados los trabajos de investigación. Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, la mayoría de los estudiantes encuestados prefieren más lo práctico (el 55%), ya que piensan que de esta manera aprende más y desarrollan mayores habilidades en relación a lo aprendido. Y aunque la participación en encuentros académicos -tales como foros, talleres, congresos-, es generalmente realizada únicamente por los académicos; los estudiantes consideran que ser partícipes de este tipo de

actividades mejoraría su formación académica (44%); sin embargo esto no es fomentado por ninguno de los docentes (con o sin estímulos). En general, y de acuerdo con la metodología cuantitativa, la información obtenida y el análisis realizado son un fundamento para rechazar la hipótesis nula a favor de la hipótesis de investigación. Por lo que se puede afirmar que: Los incentivos incrementan la productividad de los docentes de la Lic. En Administración de la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa. Por otro lado, se observó que aunque los maestros que no cuentan con estímulos, son considerados como productivos. Y al mismo tiempo, se observa la necesidad de promover diversas técnicas de enseñanza entre los estudiantes, a fin de incrementar su desempeño y por consiguiente el del docente.

## CONCLUSIONES

Del presente trabajo de investigación se desprenden varias conclusiones importantes no tan solo para comprender el papel que juegan los incentivos en la productividad de los docentes, sino para ver la importancia que estos representan en el desempeño académico de los maestros. Los incentivos son significativos, puesto que son las retribuciones que se les da a los empleados por su rendimiento y de esta manera motivarlos, y así crear un lazo con la productividad. Cabe mencionar que el fin principal de los incentivos es motivar al empleado, despertando el interés hacia el trabajo, y así de esta manera incrementar los logros. El objetivo principal de los incentivos dentro de las instituciones educativas es elevar la productividad del docente, haciendo que su desempeño sea de calidad y que ayude en la en la formación académica de los estudiantes.

Uno de los factores asociados al mejoramiento de la calidad de la educación tiene que ver con los estímulos e incentivos que reciben los maestros y directivos docentes cuya dedicación y compromiso se traduce en mejores aprendizajes en los estudiantes. De hecho, la normatividad educativa vigente pone de relieve este factor y señala la necesidad de motivar el ejercicio docente, así como el reconocimiento a prácticas educativas innovadoras y exitosas, que lleven a una elevada productividad. El programa de estímulos se constituye en el eje de los procesos de evaluación, otorgando al personal académico, estímulos económicos diferenciados al margen de su percepción salarial; así como también, para apoyar en el logro de metas institucionales con alto nivel académico. Como se sabe estos programas son de vital importancia para elevar la calidad y productividad académica, la cual es muy importante dentro de las instituciones, ya que es una medida al desempeño docente. Sin embargo, se considera de mayor importancia el efecto que estos causan en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, principal fin de las instituciones de educación. Es decir, toda institución educativa, busca lograr un aprendizaje significativo en los estudiantes, incrementar este, es considerado como un incremento en la productividad docente; es por esto que al analizar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los estudiantes de la Licenciatura en Administración de la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, se pudo observar datos muy importantes sobre el impacto que causan los incentivos en la productividad de los académicos.

Los resultados permitieron comprobar la hipótesis planteada, ya que resultó que los incentivos si lograron incrementar la productividad de los docentes en el programa de Administración, en el sentido estricto que, se lograba un mayor aprendizaje significativo en aquellas experiencias educativas impartidas por docentes que se encontraban dentro del programa de estímulos al desempeño, no obstante, también se lograba un aprendizaje en aquellas experiencias educativas impartidas por docentes que no estaban dentro del programa de estímulos, pero en un menor nivel. Por lo anterior es necesario resaltar la importancia que deben darle las Instituciones de educación superior a la aplicación de este tipo de incentivos, a fin de poder incrementar sus resultados no sólo académicos, sino también docente. Mediante el estudio realizado se demostró que, más del 80% de los encuestados consideran que los docentes que están dentro del programa de estímulos al desempeño docente, es decir, que reciben incentivos cumplen con los fines y objetivos establecidos en las experiencias educativas. Y aunque también los resultados revelaron que los

maestros que no cuentan con estímulos son considerados como docentes productivos, éste no es al mismo nivel que los docentes con incentivos. También se reveló que los docentes tienen la habilidad en el uso de los recursos disponibles, lo cual quiere decir, que estos maestros de la licenciatura que se encuentran dentro del programa de estímulos al desempeño académicos están siendo eficientes y eficaces en su desempeño. En relación a los resultados también se encontró que el 79% de los alumnos creen que el nivel de conocimiento que tienen los docentes es bueno, aunque algunos estudiantes piensan lo contrario, puesto que para ellos existen maestros que no cuentan con el perfil para poder impartir ciertas experiencias educativas.

Por otro lado en esta investigación se observó, que para que un docente pueda entrar en el programa de estímulos al desempeño docente, es necesario cumplir con varios requisitos, así como también, ser evaluado. Ya que cada semestre se realiza una evaluación a los maestros por medio de los alumnos la cual cuenta mucho para poder estar dentro de este programa. Otro aspecto relevante es que se encontró es que los alumnos creen que si a los docentes se les otorgara una gratificación por su desempeño que en este caso son los incentivos, mejorarían su desempeño académico. Tal se mencionó la motivación dentro de una institución es muy importantes ya que conllevan al aumento de la productividad académica, es por esto que se otorgan los programas de al desempeño docente, por medio de estímulo.

### Propuesta

Estos resultados son de suma importancia para la facultad, puesto que, aunque la hipótesis fue aceptada, la información que se analizó sobre los profesores conlleva a realizar una propuesta de mejoras en las prácticas de los docentes sin importar que cuenten o no con algún incentivo; de manera que, se logren desarrollar actividades que complementen la formación académica de los estudiantes y por consiguiente se eleve la productividad de los docentes. Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación previa, se destaca que: las actividades que mejorarían la formación académica de los estudiantes son participación en encuentros académicos, tales como: congresos, foros, seminarios, coloquios; es importante fomentar el desarrollo de productos innovadores entre los estudiantes; y se debe propiciar el diseño y operación de proyectos de vinculación social.

Se considera que, la asistencia de estudiantes a congresos es fundamental para su formación. Sin embargo, en este apartado la intención no es proponer que el estudiante continúe como asistente, sino que participe como ponente, o bien que sea quien planifique, organice y lleve a cabo este tipo de eventos, con apoyo de algún catedrático; a fin de que lleve a la práctica los conocimientos que ha adquirido dentro del salón de clases. Se observó que gran parte de las prácticas desarrolladas en el aula es la resolución de casos y/o ejercicios prácticos, dejando prácticamente fuera el desarrollo de trabajos de investigación. En este sentido, se considera importante el desarrollo de proyectos empresariales innovadores, realizados a partir de situaciones o problemáticas reales, o bien de alguna oportunidad de mercado. Con un enfoque de pensamiento complejo en donde se vincule el trabajo del estudiante, se incorpore el uso de tecnologías de información y comunicación; a fin de crear una cultura emprendedora y aumentar habilidades empresariales de los jóvenes, así mismo, crear una sinergia entre maestros y estudiantes. Finalmente es importante mencionar que, lo anterior no será posible si la universidad y universitarios, no abren espacios de reflexión en torno a las virtudes y problemas de la Facultad. O bien, investigaciones como estas se den a conocer a la comunidad estudiantil.

### REFERENCIA

DGDAIE, (2015). *Evaluación del desempeño docente y académico*. Retraído el día 15 de octubre del 2015, de Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa. Web site: <https://www.uv.mx/dgdaie/evaluacion-academica/evaluacion-dd-da/>.

García, M. (2010). *El estudio de productividad académica de profesores a través de análisis factorial confirmatorio: el caso de psicología*. Retraído el día 21 de octubre de 2015, de Scielo. Web site: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-92672010000100002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672010000100002)

Juárez Hernández, O. (2000). “Administración de la Compensación: Sueldos, Incentivos y Prestaciones” (1 ed.). D.F, México: Oxford University Press

Osorio Madrid, J. R. (2014). *Atlante cuadernos de educación y desarrollo*. Retraído el 16 de Marzo de 2015, de Atlante cuadernos de educación y desarrollo. Web site: <http://atlante.eumed.net/programas-fortalecimiento-educacion/>

PEDPA, (2013). *Convocatoria 2013-2015*. Retraído el día 23 de julio de 2016, de Dirección general de desarrollo académico e innovación educativa: <http://www.uv.mx/dgdaie/pedpa-convocatoria-2013-2015/>

PEDPA, (2012). *Reglamento del programa de estímulos a la productividad académica*. Retraído el día 3 de Enero de 2015, de Reglamento del programa de estímulos a la productividad académica: <http://www.uv.mx/dgdaie/files/2012/11/PEDPAReglamentoparapublicacionmayo2012.pdf>

Rueda, M. & Díaz-barriga, F. (2004). “La evaluación de la docencia en la universidad: perspectivas desde la investigación y la intervención profesional”. Primera edición. México: Editorial, IISUE.

Sornoza Ortega , A. M. (2003). *El sistema de incentivos como heramienta para el mejoramiento de la productividad*. Retraído el 15 de Marzo de 2015, de El sistema de incentivos como heramienta para el mejoramiento de la productividad: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf>

Universidad Veracruzana (2012). *Reglamento del programa de estímulos a la productividad académica*. Retraído el 03 de Enero de 2015, de Reglamento del programa de estímulos a la productividad académica. Web site: <http://www.uv.mx/dgdaie/files/2012/11/PEDPAReglamentoparapublicacionmayo2012.pdf>

Vanegas Silva , M. C. (2013). *Colombia Aprende: Incentivos para Docentes y directivos docentes*. Retraído el 13 de Mayo de 2015, de Colombia Aprende: Incentivos para Docentes y directivos docentes. Web site: [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes/1596/articles-339333\\_recurso\\_1.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes/1596/articles-339333_recurso_1.pdf)

Wayne Mondy, R., & M. Noe, R. (1997). “Administración de Recursos Humanos” (6 ed.). Estado de México, México: Pearson Educación.

## BIOGRAFÍA

Jessica Garizurieta Bernabe es Doctora en Desarrollo Económico y Sectorial Estratégico por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Profesora de tiempo completo en la Universidad Veracruzana, adscrita a la Licenciatura de Administración. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración Región Xalapa, Universidad Veracruzana, Calle Circuito Aguirre Beltrán S/N, Edificio “E”, 3º Piso, C.P. 91190, Zona Universitaria, Xalapa, Veracruz, México. Correo electrónico [jgarizurieta@uv.mx](mailto:jgarizurieta@uv.mx)

Alexia Suyevith Cordoba Romero es Licenciada en Administración por la Universidad Veracruzana. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración Región Xalapa, Universidad Veracruzana, Calle Circuito Aguirre Beltrán S/N, C.P. 91190, Zona Universitaria, Xalapa, Veracruz, México. Correo electrónico [alexia.cordoba.09@gmail.com](mailto:alexia.cordoba.09@gmail.com)

## EL NEGOCIO DE ABONO ORGÁNICO CON ENFOQUE SUSTENTABLE

Juventino Reza Salgado, Universidad Tecnológica de Tecamachalco  
Mariana Ginéz Rodríguez, Universidad Tecnológica de Tecamachalco  
Laura Rodríguez Peláez, Universidad Tecnológica de Tecamachalco

### RESUMEN

*La relación hombre-naturaleza generada durante el proceso productivo, ha provocado la degradación del ambiente. Las prácticas deficientes de gestión agrícola y de recursos hídricos, uso excesivo de fertilizantes y plaguicidas, vertido incontrolado de desechos perjudiciales dan origen a la erosión y desertificación del suelo poblano. El 70% presenta problemas de degradación en diferentes niveles, desde ligera a extrema, el 18% son terrenos desérticos e improductivos, y sólo 12% mantiene actividades productivas sin degradación aparente. En consecuencia, como contribución a la recuperación, enriquecimiento y conservación del suelo agrícola, se propone el negocio de producción y comercialización de abono orgánico sólido. El procedimiento constó de siete etapas, iniciando con el estudio de mercado, el estudio técnico, el aspecto legal, el organizacional y uno fundamental para este proyecto, el estudio económico y la evaluación económica financiera, para finalizar con el estudio ambiental. Los resultados revelan que el abono orgánico sólido "Bocashi" es factible de producirse y comercializarse, atribuido a sus características particulares para recuperar, enriquecer y conservar el suelo agrícola. Los indicadores de rentabilidad revelan una VAN de \$162,504.80 pesos, TIR 19% y la R B/C arroja 1.60, asegurando la viabilidad económica del proyecto. La implementación requiere una inversión total de \$247,219.35 pesos.*

**PALABRAS CLAVE:** Producción, Comercialización, Negocio, Abonos Orgánicos

### BUSINESS WITH AN ORGANIC FERTILIZER SUSTAINABLE APPROACH

#### ABSTRACT

*The man-nature generated during some production processes has caused environmental degradation. Poor agricultural management practices and water resources, excessive use of fertilizers and pesticides, and uncontrolled dumping of harmful wastes, give rise to erosion and desertification of soil. Some 70% of soils have problems of degradation in different levels, from mild to extreme. Of the remaining soil, some 18% are desert and unproductive land, and only 12% maintain productive activities without apparent degradation. As a contribution to recovery, enrichment and preservation of agricultural land, the business of production and marketing of organic fertilizer is proposed. The study consisted of seven stages, starting with market research, a technical study, the legal aspect, organizational and one fundamental to this project, economic studies and financial economic evaluation. The results show that the solid organic fertilizer "Bocashi" is likely to be produced and marketed. It is attributed to the ability to recover, enrich and preserve agricultural land features. Profitability indicators reveal a NPV of \$162,504.80 pesos, IRR 19% and R B / C yields 1.60, ensuring the economic viability of the project. Implementation requires a total investment of \$247,219.35 pesos.*

**JEL:** M0, M1, M2, Q1, Q2

**KEYWORDS:** Production, Marketing, Business, Organic Fertilizers

## INTRODUCCIÓN

**E**n México los micronegocios son una parte importante de la estructura económica del país, lo que provoca el surgimiento de acciones y programas que buscan apoyar su crecimiento. Están presentes en diferentes ámbitos de la economía, sector industrial, comercial, agropecuario y de servicios. En la actualidad dentro del subsector agrícola tienen importancia los negocios ecológicos como respuesta a los cambios negativos ocurridos en el ambiente, principalmente de la incontenible producción de contaminantes de todo tipo que llevó a consecuencias indeseables como la sobreexplotación del agua y suelos. Como consecuencia de la sobreexplotación de los suelos, se tiene que en el estado de Puebla de acuerdo con la Comisión Nacional Forestal (2014), el 70% del suelo estatal presenta problemas de degradación en sus diferentes niveles, desde ligera a extrema, el 18% son terrenos desérticos, rocosos, zonas improductivas, y tan solo 12% mantiene actividades productivas sin degradación aparente. La problemática detallada, está presente con diferentes particularidades por ejemplo, en el municipio de Tecamachalco, de sus 8760.10 hectáreas de superficie agrícola, el 51.3% les aplican fertilizantes químicos, el 21.3% herbicidas y el 13.4% insecticidas de tipo químico. Por tanto, la superficie agrícola, está siendo manejada en un 86% con agroquímicos altamente contaminantes, con la subsecuente degradación y desertificación.

Con el propósito de contribuir a la solución de la problemática descrita, se ha establecido el objetivo de elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de abono orgánico sólido con enfoque sustentable. Este trabajo está organizado bajo la siguiente estructura: en la sección de revisión de literatura se presentan los términos de suelo, abonos orgánicos, sustentabilidad y plan de negocios, así como los argumentos que sustentan la viabilidad para la recuperación y conservación de los suelos agrícolas, considerando las prácticas llevadas a cabo por investigaciones precedentes. Posteriormente se detalla la metodología utilizada, en donde se describe los procedimientos para integrar la información que permite evaluar mediante indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Rentabilidad y la Relación Beneficio Costo (R B/C) la viabilidad del negocio. Seguidamente se presentan los resultados del trabajo. Finalmente, las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación sobre el papel de los abonos orgánicos para recuperar, enriquecer y conservar los suelos.

## REVISIÓN DE LITERATURA

El suelo es la parte superficial de la corteza terrestre en la que existe vida, sea esta vegetal o animal, y su aprovechamiento depende de la naturaleza de sus componentes con que se ha formado, las modificaciones físicas, químicas y biológicas ocurridas, tanto por la aradura y la fertilización como por la lluvia, el viento y la temperatura (Shanti, 2014). Cuando se le utiliza para las plantaciones productivas del ser humano suele llamársele suelo agrícola y para que sea fértil debe contar con abundancia de materia orgánica, minerales y fauna. La falta de estos elementos, ya sea por el uso excesivo, sin retribución oportuna o por la aplicación desmedida de fertilizantes sintéticos los contaminan y empobrecen, provocando la degradación y desertificación. Los suelos pueden degradarse cuando se acumulan concentraciones de sustancias que repercuten de manera negativa en su composición, lo cual trae como consecuencia la pérdida total o parcial de su fertilidad y productividad. Existen dos tipos de contaminación del suelo: la natural y la causada por el hombre. (Ruiz, 2010)

La recuperación y conservación, podría ser mediante la aplicación de la agricultura orgánica, sistema de producción agrícola que se basa en medios naturales, como rotación de cultivos, uso de compost, el control biológico de plagas, el cultivo mecánico para mantener la fertilidad del suelo y controlar plagas,



excluyendo la utilización de fertilizantes, plaguicidas y reguladores del crecimiento sintéticos, además de aditivos de alimento para ganado y organismos genéticamente modificados (Eyhorn, 2010). En este sentido, los abonos orgánicos constituidos por material de origen vegetal o animal, producto de un proceso de transformación por acción de los microorganismos destinados a suplir las necesidades nutricionales de las plantas, se convierten en elementos de recuperación y conservación del recurso suelo. Contribuyendo al desarrollo sustentable, entendido como el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las suyas» (Gru Brundtland, 1987) En la actualidad se sabe que son 16 los elementos químicos conocidos como necesarios para el desarrollo de las plantas, de los cuales 13 son nutrientes derivados del suelo, debido a que normalmente son tomados por las plantas a través de sus raíces. Al extraer la planta los elementos nutritivos del suelo, hacen que éste pierda o disminuya su riqueza nutritiva, siendo necesaria la reposición o abonamiento. En general, hay cuatro distintas formas de proporcionar nutrientes a las plantas: estiércol, residuos vegetales, desperdicios de origen animal, que proporcionan materia orgánica; fertilizantes comerciales, incluyendo fertilizantes químicos y orgánicos; abonos verdes, plantas que se siembran con el único fin de ser enterradas; mejoradores, tales como la cal y el yeso ya que se usan generalmente para corregir altos grados de acidez.

El compost y el estiércol tiene casi todos los nutrientes que necesita una planta; además un terreno abonado con materia orgánica mejora la textura del suelo. Sobre la importancia de los nutrientes: nitrógeno, fósforo y potasio, actualmente no existen dudas. La importancia de los elementos secundarios (Mg, S, Ca) y micro y oligoelementos (B, Zn, Mn, Fe, Cl, Cu y Mo) es una parte aún discutida, pero con la intensificación de la explotación agropecuaria y con el cambio en las costumbres de la fertilización, el interés por estos nutrientes adquiere cada vez mayor importancia. (Agropecuarios, 2001) En la actualidad se le considera a los abonos orgánicos garantizadores de la permanencia de una tierra sana y fértil, ya que los residuos que se generan siguen siendo asimilables por el suelo, contrariamente a los fertilizantes inorgánicos que son sustancias derivadas del petróleo, de sales o rocas, sintetizadas mediante procesos químicos. Sin embargo, su uso desmedido provoca el deterioro ambiental, debido a la volatilización de óxidos de nitrógeno que contribuyen a la destrucción de la capa de ozono y a la contaminación de los mantos acuíferos por el exceso de nitratos, pero que además, pueden dejar residuos tóxicos en los alimentos (Shanti, 2014).

Los abonos orgánicos que provienen de animales son los abonos verdes, las cenizas de madera, el extracto de yuca, el desecho orgánico como el forraje agrícola, rastrojo, resto de la comida o de plantas de jardines, la harina de alfalfa, de alga marina, el purín de vegetales, y las sobras de café. Los abonos de origen animal se encuentran el cascaron de huevo, el estiércol, gallinaza, las harinas de pescado, de hueso, de conchas, de sangre, de plumas, el guano de murciélago, el purín, las pezuñas y los cuernos, la lombricomposta. Los abono biológicos o llamados también biofertilizantes como la composta o humus, que consiste en juntar los desechos orgánicos, vegetales, animales, o una mezcla de ellos hasta que se degraden. Dentro de estos abonos, existen los fermentos a base de estiércol como el supermagro y el Bocashi. Por último, los biofertilizantes a base de hongos y bacterias (Shanti, 2014). A continuación se presentan estudios de la utilización de abonos orgánicos y la influencia que tienen para la recuperación y conservación del suelo agrícola. (Jácome V., Peñarete M., & Daza T., 2013)

Reporta la Secretaria de agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) de México, que en una investigación realizada, se aplicó 66 toneladas/ha de estiércol al suelo, la velocidad de infiltración pasó de 8 a 9.6 cm/hr. Tal efecto es de la mayor importancia en los terrenos con desnivel donde el agua, por escurrir superficialmente, no es eficientemente aprovechada. En otro estudio en 1987, al aplicar 67 toneladas de estiércol de vacuno por hectárea y por año, durante cuatro años, se incrementó el contenido de materia orgánica de 1.41% a 2.59%. El trabajo realizado en Metapa de Domínguez, Chiapas en 1999, tuvo el objetivo de compostar lodos residuales generados en la Unidad de Tratamiento de Aguas Residuales de la Planta MOSCAFRUT, para ser utilizados en invernaderos, el resultado indica

que se obtuvo un abono orgánico con calidad agrosanitaria y su aplicación en invernadero muestra que la composta puede ser usada sola o mezclada para la producción de plántulas de melón. Además, presenta características adecuadas para ser usada como abono orgánico (García, et al, 1999).

En un trabajo de evaluación en el uso de lombricompost, producido por los agricultores de la vereda La Virgen del municipio de Dagua (Valle) Colombia, en las propiedades del suelo y en características del frijol variedad cargamanto rojo, tuvieron como resultado que la combinación de lombricompost y fertilizante inorgánico tiene un efecto positivo sobre las propiedades del suelo y sobre las variables agronómicas del cultivo de frijol (Jácome V., Peñarete M., & Daza T., 2013) Desarrollo sustentable y el crecimiento económico en México El uso de los recursos naturales en los procesos de producción y la domesticación de animales y plantas han afectado tanto a las sociedades como a la naturaleza, pero el impacto ejercido en el ambiente nunca había sido de la calidad y la magnitud que se ha observado en las últimas décadas. Muchas de las alteraciones provocadas son irreversibles, y aunque ocurren en lugares específicos, sus efectos van más allá de las fronteras nacionales, transformándose en problemas que afectan el funcionamiento global del planeta. Entre los principales problemas ambientales globales son los cambios atmosféricos, la pérdida de biodiversidad y la contaminación de los mares.

Aunque los que afectan más directamente a los países son la deforestación, la erosión y la contaminación, la estrecha relación de los elementos afectados –agua, suelo, atmósfera y especies tanto animales como vegetales. (Ruiz, 2010) La sustentabilidad se refiere a la administración eficiente y racional de los recursos, de manera tal que sea posible mejorar el bienestar de la población actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras. Uno de los principales retos que enfrenta México en materia de desarrollo sustentable es incluir al medio ambiente como uno de los elementos de la competitividad y el desarrollo económico y social. Entre los factores clave del desarrollo sustentable, se encuentra el crecimiento poblacional, la demanda energética, el cambio climático, la escasez de recursos y del agua, y el manejo de residuos. En 1987, el desarrollo sustentable fue presentado formalmente por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, como una alternativa al desarrollo socioeconómico tradicional, causante de graves daños ambientales al planeta.

En los últimos años, la perspectiva de los negocios ha cambiado, pues no sólo deben enfocarse a los beneficios económicos. Para calificar a una empresa, ahora los inversionistas no sólo consideran los datos financieros, sino otros factores que están implicados en los temas de desarrollo sustentable, por lo que no es exagerado considerar que en los próximos años las cuestiones de sustentabilidad y cambio climático serán el nuevo escenario competitivo de los negocios y un fuerte elemento por el que los indicadores financieros valuarán a las organizaciones, por lo que es crucial estar preparados para asumir este nuevo reto. Un factor que sin duda ha metido al desarrollo sustentable en los planes de negocio de las organizaciones es la presión que los inversionistas han hecho últimamente, con la creación de índices que miden el buen gobierno, y que empiezan a tener un peso considerable en la valuación de una empresa. El punto de partida fue el cambio global como primer indicador: si las compañías estaban conscientes de su propio riesgo en materia de recursos, entonces podrían generar acciones para contrarrestar una posible falta de ellos. Tener alternativas ante esta problemática, por supuesto que daba un valor adicional a la empresa, por lo que se empezó la creación de índices que midieran el desempeño ambiental, social y de gobierno (ASG). El impacto de todos estos cambios se ha empezado a sentir en el país; México, como país, no es uno de los grandes emisores de gases de efecto invernadero, pues sólo emite el 1.5 por ciento a nivel mundial. No obstante, nuestras emisiones han crecido un 40 por ciento de 1990 al 2008, por lo que, a través de acciones federales concretas, como el Programa Especial de Cambio Climático (PECC), nuestro país se ha comprometido con el desarrollo sustentable al reducir un 50 por ciento del total de sus emisiones para el 2050 de contar con financiamiento internacional.

De tal forma que, actualmente, existen varios indicadores importantes que miden el desempeño: el Dow Jones Sustainability Indexes, el Nasdaq OMX, FTSE 4Good, Jantzi Social Index. Destaca el caso de

Bloomberg, ya que desde el 2009, ASG es parte de su información estándar disponible para sus clientes, basada en información pública y encuestas a más de 300 compañías. Todo indica que la tendencia para los próximos años será que los datos de ASG constituirán una parte importante para la toma de decisiones de los inversionistas. Por último, un hito para la adopción del desarrollo sustentable en nuestro país será la creación del Índice de Sustentabilidad de la Bolsa Mexicana de Valores, pues con esto, el sector financiero de nuestro país se suma al esfuerzo de otras economías para poner un valor bursátil a las ideas verdes. La BMV puso el reto a las emisoras de que sean sustentables y que, a consecuencia de esto, desde finales de agosto del año pasado se inició un proceso de calificación de alrededor de medio centenar de empresas que cotizan en ella para que puedan pertenecer a dicho Índice.

La influencia de las organizaciones no gubernamentales (ONG'S) con interés por temas ambientales y sustentables ha crecido notablemente en los últimos años: su poder de convocatoria a través de sus campañas es innegable, y es bien conocida su tenacidad para lograr sus objetivos. Con lo anterior, cuando una empresa se encuentra inmersa en un escándalo, ya sea de índole social o ambiental, su imagen resulta afectada de manera considerable, e incluso, puede llegar a formar parte de una categoría negativa de dichos índices, por lo que las compañías públicas que ingresan a estos indicadores deben ser conscientes de que mantenerse en ellos implica un balance entre los diferentes actores sociales. (Proméxico, 2014) Con relación a la conceptualización del término proyecto, se le considera como la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. En particular el proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio útil a la sociedad. Su evaluación tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable (Baca Urbina, 2013). Con respecto a su denominación, el estudio de viabilidad de un proyecto empresarial también se le conoce como “estudio de preinversión o plan de negocios” (Arboleda Vélez, 2015). En general, un plan de negocios describe brevemente el futuro como lo percibe el empresario potencial, concretamente es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales (Balanko-Dickson, 2007). Es el negocio en papel. Un buen plan comprende:

La recolección de datos (a través de un trabajo de investigación) que son relevantes y pertinentes con todos los aspectos del negocio propuesto,

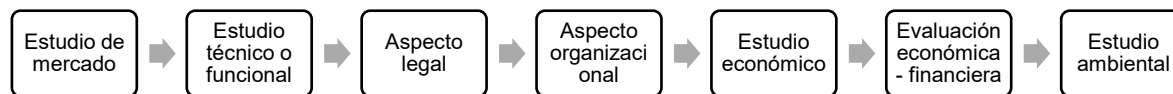
El análisis de los datos recolectados y,

La aplicación de los resultados para minimizar los riesgos en el negocio. (Garzozzi, y otros, 2014)

## **METODOLOGÍA**

Una de las etapas más importantes en la solución de una problemática, es la búsqueda de una metodología que integre de manera sistémica y objetiva aquellos elementos que son básicos para obtener un resultado, por tanto, se muestra a continuación una propuesta propia, basada en aspectos considerados por los autores Baca Urbina y Arboleda, y esta se desglosa a continuación. Ver Figura 1.

Figura 1: Metodología del Plan de Negocios



En esta figura se muestra los procedimientos que se deben seguir para integrar el plan de negocios. Las siete partes principales están conformada por el estudio de mercado hasta el estudio ambiental, pasando por el técnico, aspecto legal, organizacional, estudio económico y evaluación económica financiera. Fuente: Elaboración propia basada en Baca Urbina y Arboleda.

## RESULTADOS

### Estudio de Mercado

La información más relevante para la integración del negocio de abono orgánico, tuvo cuatro etapas, siendo la primera el análisis de la demanda a través de la aplicación de encuestas; para este fin, se realizó la segmentación de mercado que permitió obtener información más específica de los productores orgánicos del municipio de Tecamachalco. Ver Tabla 1.

Tabla 1: Segmentación de Mercado

Variables	Desgloses Típicos
<b>GEOGRÁFICAS</b>	
Unidad geográfica	Mercado local.
Tamaño de la población	1000
Densidad	Urbana, suburbana, rural.
Clima	Su clima es semicálido, subhúmedo y templado con cambios térmicos en los meses de junio y enero, se aprecia una temperatura media anual, de 18° C, con una mínima de 15°C, y máxima de 21°C.
<b>DEMOGRÁFICAS</b>	
Sexo	Indistinto
Ciclo de la vida en la familia	Personas que se dedican a la agricultura orgánica.
Ingreso	3 salarios mínimos en adelante.
Ocupación	Profesionistas y técnicos; dueños del terreno.
Nivel de Instrucción	Instrucción media.
<b>PSICOGRÁFICAS</b>	
Clase social	Media Baja.
Motivos de compra	Requerimiento en su proceso o para sus cultivos.
Personalidad	Conocedor en el área de agricultura.
Beneficios buscados	Economía y conveniencia.
Sensibilidad de factores de mercadotecnia	Calidad, precio y beneficios en la salud de quien lo consume.

Los resultados en la tabla 1 indican la aceptación del producto por parte de los 1000 agricultores que regularmente aplican abono orgánico con características propias de un bien que carece de las especificaciones de calidad. La segmentación del mercado meta se da a través de las variables geográficas, demográficas y psicográficas. Fuente: Elaboración propia.

### Determinación del Tamaño de Muestra

Esta actividad tiene como fin el tomar una muestra representativa del segmento del mercado seleccionado, siendo este un total de 1000 productores del campo, y para la cual se utilizó la siguiente fórmula y ésta dio como resultado, la aplicación de 278 encuestas.

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

El resultado del estudio de mercado, revela que el 84% de los agricultores entrevistados conocen el uso del abono orgánico en cultivos como las hortalizas, el resto lo desconocen. Con relación a los tipos de

abono orgánico, del cien por ciento, el 70% tiene información sobre el sólido, el 51% del líquido. En conclusión, aunque no existen empresas dedicadas a producir en cantidades considerables de abonos orgánicos en el municipio, las personas los conocen y podrían adquirirlo.

*Análisis de la Demanda y la Oferta:* De acuerdo a los hallazgos encontrados, existen alrededor de 1000 productores del campo que aplican el abono orgánico que ellos mismos producen en muy baja escala, sin las especificaciones de calidad y como tal, el proceso no está estandarizado, sin embargo, al tener que cubrir sus necesidades de esta naturaleza, lo utilizan de esta manera. En cuanto a la oferta, no existe una sola empresa establecida de manera formal que se dedique a la producción y/o venta de este tipo de productos en el municipio de Tecamachalco. Para cubrir a esta demanda insatisfecha y potencial, se diseñaron las siguientes estrategias.

### Estrategias

*Constitución Legal de la Empresa:* Será constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

*Estrategia de Distribución del Producto del Abono Orgánico:* Esta estrategia está basada en tres líneas: la distribución del bien de acuerdo al número de intermediarios, debido a que la empresa busca el mayor número de ventas posibles en múltiples centros de almacenamiento para asegurar la máxima cobertura a nivel local. La línea dos es el acercamiento al y a los municipios aledaños a Tecamachalco, y a través de, hacer demostraciones el producto y venderlo por orden de producción. La línea tres, a través de la estrategia de precios bajos, y penetrar más rápidamente en el mercado.

*Proceso de Venta:* Para asegurar la venta del producto en el mercado meta, constituido por los grandes productores de hortalizas de la subregión Acatzingo-Tecamachalco, que diariamente cubren las necesidades de la Central de Abastos de Huixcolotla, se procederá a brindar la información detallada de la sustentabilidad del uso de abono orgánico, de manera amable se responderán a las dudas sobre su aplicación, así como se especificarán las diferentes presentaciones que se ofrecen con el propósito de alcanzar fuertes cantidades de ventas. Al efectuar la venta al menudeo, los precios no bajarán a menos que la cantidad adquirida sea elevada, se podría negociar su disminución. Se aceptará la opción de pagos posteriores a la entrega de producto, asimismo debe dársele un seguimiento al destino del producto entregado, buscando identificar la efectividad sustentable del abono para el comprador, esto se realizará por medio de visitas o llamadas telefónicas, preguntando los resultados que ha obtenido el productor con su uso y de esta manera detectar cómo y dónde mejorar en el servicio de venta.

*Estrategia de la Fuerza de Ventas:* Respetuoso, amable, empático, conocimiento extenso del producto, poder de convencimiento y negociación, poner atención en lo que dice el cliente y no subestimarlos.

*Estudio Técnico:* Debido a las situaciones que se puedan presentar con los materiales necesarios para la producción de abono orgánico, se elabora un plan de compras y adquisiciones que garantice su obtención con los proveedores. Por tal, las compras tendrán que realizarse bajo contrato, lo cual reduciría el riesgo que implica la negociación, estipulando claramente en las cláusulas el proceso de compra-venta efectiva.

*Plan de Compras y Adquisiciones:* El plan de compra de la organización de los abonos orgánicos está presupuestada mensualmente para evitar los problemas al momento de comprar las materias primas que se necesitan para llevar a cabo el proceso de producción del abono sólido; la Tablas 3 se muestran los materiales más importantes.

Tabla 3: Plan de Compras

Nombre	Recursos Aprobados	Modalidad de Contratación	Mes Proyectado de Compra	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Área Responsable
<b>Gastos generales</b>	<b>\$ 5000</b>						
Estiércol seco de vaca, gallina, borrego	400	Directo	Enero	Costales de 50 Kg	20	20	Finanzas
Estiércol fresco de bovino	250	Directo	Enero	Kg	50	5	Finanzas
Zacate	1000	Directo	enero	Pacas	20	50	Finanzas
Tierra	400	Directo	Enero	Costales de 50 Kg	20	20	Finanzas
Carbón	300	Directo	Enero	Costales de 50 Kg	6	50	Finanzas
Maíz molido	150	Directo	Enero	Costales de 50 Kg	1	150	Finanzas
Desechos de papel	200	Directo	Enero	Kg	20	10	Finanzas
Agua	90	Directo	Enero	Litros	3000	0.03	Finanzas
Renta de la camioneta	200	Directo	Enero		1	200	Finanzas
Impresión de 1 millar de volantes	500	Directo	Enero	Piezas	1000	0.5	Finanzas

La presente tabla muestra el plan de adquisiciones de la materia prima necesaria para la producción del abono orgánico. En ella se indica los diferentes tipos de materiales, recursos monetarios, la forma de contratación, medida y su precio por unidad. El propósito del plan de compras es garantizar el abasto. Fuente: Elaboración propia.

*Aspecto Legal:* El negocio se llama Biosoli Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L), esto debido a que los integrantes del grupo son los que aportarán el capital para llevar a cabo el proyecto. En la Sociedad de Responsabilidad Limitada, el capital, que estará dividido en participaciones sociales, se integrará por las aportaciones de todos los socios quienes no responderán personalmente de las deudas sociales. La responsabilidad quedará limitada al capital aportado.

### Diagnóstico

Con el propósito de identificar los factores que impactan al negocio en su entorno externo e interno, se aplicó un diagnóstico a través de la herramienta de análisis FODA (Tabla 4). El resultado obtenido indica que existen fortalezas y oportunidades que el grupo puede aprovechar para poner en marcha la idea de la creación de la empresa. Asimismo, tienen garantizado el asesoramiento técnico por parte de los profesores capacitados en agricultura, así como la posible constitución legal de la empresa.

Tabla 4: Análisis FODA de la Organización

Fortalezas	Debilidades
F1. Grupo de trabajo comprometido con la producción de abono orgánico. F2. Abono 100% natural. F3. Disponibilidad monetaria por parte de los integrantes para iniciar el plan de negocios de empresa. F4. Asesoramiento Técnico Profesional por parte de docentes de la UT Tecamachalco. F5. Apoyo con transporte para trasladar la materia orgánica y demás materiales necesarios para su producción. F6. Materia prima disponible. F7. El terreno es propio. F8. Se conoce el proceso de producción de abono orgánico. F9. Tiene establecida una estructura organizacional. F10. Tiene un plan estratégico de mercadotecnia.	D1. Instalaciones poco aptas para la elaboración de abono orgánico. D2. Inconformidad por parte de los participantes al ver el producto final. D3. Falta de comunicación apropiada dentro del grupo, provocando fricciones internas. D4. Las personas quienes conformarán la empresa están estudiando. D5. No tiene logotipo. D6. Lo canales de comunicación no están bien diseñados. D7. No está constituida legalmente. D8. Falta de equipos, herramientas y materiales para la producción.

Oportunidades	Amenazas
O1. Productores agrícolas y orgánicos en la región. O2. En la región hay pocos productores de abono orgánico. O3. La materia prima requerida se localiza en la región y éstas son accesibles. O4. La existencia de plazas cercanas donde se puede negociar el precio de la materia prima a utilizar. O5. Notarias públicas que regulan la constitución de empresas. O6. Bancos y financieras que otorgan créditos o financiamientos. O7. Incremento de la demanda causada por el uso de abonos orgánicos. O8. Más presión social por el uso de abonos orgánicos que ayuden a mejorar los suelos. O9. Mala reputación de empresas como Monsanto. O10. Publicidad que fomenta el uso de abonos orgánicos como alternativa en la producción agrícola. O11. Programas gubernamentales a través de subsidios para el campo.	A1 Ataque de insectos característicos del sector como: hormigas, coleópteros. A2 Las lluvias que hacen que el proyecto se retrase, o incluso, eche a perder el abono. A3 Incremento de precio de la materia prima. A4. Devaluación económica. A5. Monsanto. A6. Cambios climáticos. A7. Cambio de regulaciones gubernamentales. A8. Posibilidades de desastres naturales. A9. Incremento de los precios de insumos. A10. Competencia.

La tabla que aquí se presenta contiene información en forma de listado que permite la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas determinantes del desempeño de la unidad de producción. Asimismo, la matriz proporciona los elementos que al confrontarlos permite la generación de estrategias alternativas. Fuente: Elaboración propia.

## Filosofía

**Misión:** Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de abonos orgánicos, brindando confianza y seguridad por la excelente materia prima utilizada, logrando la satisfacción y crecimiento social y económico del productor de campo, así mismo al de la organización, cuidando siempre del medio ambiente donde nos desenvolvemos.

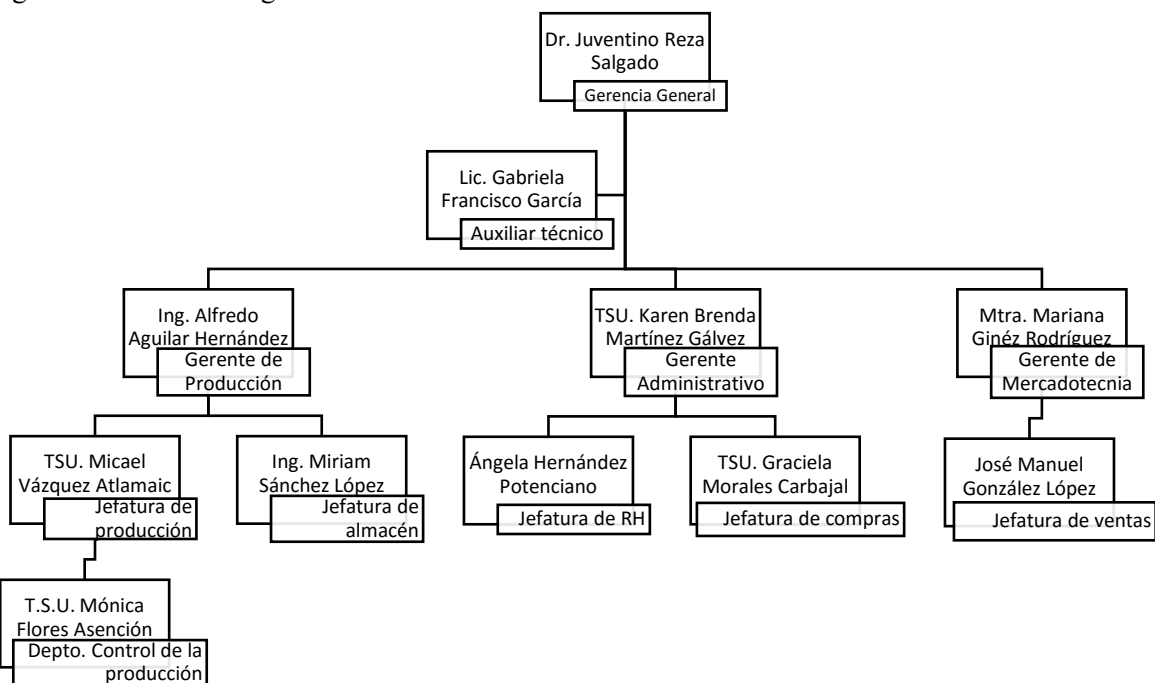
**Visión:** Ser los mejores productores de abono orgánico en el municipio de Tecamachalco, distribuyendo la cantidad apropiada para la sustentabilidad de la producción del campo.

**Objetivo general:** Elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de abonos orgánicos que brinde la confianza y seguridad de uso para el productor del campo en Tecamachalco y su zona de influencia.

**Objetivos específicos:** Efectuar el estudio de mercado: producto, plaza, precio y promoción. Realizar el estudio técnico. Calcular los indicadores económico-financieros. Producir abono orgánico sólido y líquido.

**Estudio Organizacional:** La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de la empresa. Después de analizar las habilidades, competencias y profesión que tienen las personas que la integran, queda definida de la siguiente manera (Ver Figura 2 y Tabla 5).

Figura 2: Estructura Organizacional



En esta figura se muestra la representación gráfica de la estructura organizacional que guarda el negocio. Están representados los niveles jerárquicos de puestos y donde se señalan las interconexiones existentes de autoridad entre los mandos superiores e inferiores. Es importante el organigrama porque facilita la ubicación, responsabilidad y eficiente desempeño del personal. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Perfiles de Puesto

Nombre de la Persona	Cargo en el Organigrama	Habilidades del Socio
Juventino Reza Salgado	Gerente general	Facilidad de palabra, comunicación efectiva, liderazgo, resolución a problemas, emprendedor, saber manejar conflictos, saber escuchar, saber delegar responsabilidades, planear, organizar, controlar y ejecutar actividades.
Gabriela Francisco García	Técnico auxiliar	Conocimiento del proceso de producción del producto, analítico, emprendedor, resolución de problemas, iniciativa propia, toma de decisiones, conocimientos de herramientas de medición, control y seguimiento.
Alfredo Aguilar Hernández	Gerente de producción	Conocimiento del proceso de producción del producto, resolución de problemas, delegar responsabilidades, saber escuchar, conocimiento sobre los materiales tratados en el proceso.
Micael Vázquez Atlamaic	Jefe de producción	Conocimiento del proceso de producción del producto, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva, conocimiento sobre los materiales tratados durante el proceso, manejo de grupos.
Miriam Sánchez López	Jefe de almacén	Trabajo en equipo, analítico, resolución de problemas, iniciativa propia, alto grado de compromiso y toma de decisiones.
Mónica Flores Asunción	Depto. de control de la producción	Trabajo en equipo, iniciativa propia, analítica para la toma de decisiones, alto grado de compromiso y responsable, liderazgo y habilidad negociadora.
Karen Brenda Martínez Gálvez	Gerente Administrativo	Saber comunicarse efectivamente, poder negociador, conocedor de la economía, de procesos administrativos y herramientas de control y seguimiento.
Graciela Morales Carbajal	Jefatura de compras	Conocimiento del área, analítico, resolución de problemas, trabajo en equipo, liderazgo, responsable, empático, escucha efectiva y negociador.
Ángela Hernández Potenciano	Jefatura de RH	Facilidad de palabra, comunicación efectiva, manejo de conflictos, escucha y comunicación efectiva, iniciativa propia, negociador, alto grado de compromiso y responsabilidad.
Mariana Ginéz Rodríguez	Gerente de Mercadotecnia	Conocer mercados, estar actualizado en el área de publicidad, marketing y comercialización, también conocer de las innovaciones y necesidades del cliente, conocimiento de diseño gráfico, creatividad.
José Manuel González López	Jefe de ventas	Facilidad para hablar, innovador, creatividad, voz de convencimiento, manejo y conocimiento de la publicidad.

En esta tabla, se describen los puestos que ocupan las personas que laboran en el negocio de abonos orgánicos. Se empieza por el empleado de mayor a menor jerarquía, con su respectivo nombre, cargo y habilidades con que cuenta. Fuente: Elaboración propia



*Antecedentes del Negocio:* El proyecto para la producción de abono orgánico sólido, surge como una actividad iniciada en la Carrera de Agricultura Sustentable y Protegida de la Universidad Tecnológica de Tecamachalco, en el mes de enero del año 2014, impulsado por un grupo de cinco estudiantes de la misma carrera. Actualmente el proyecto está integrado también por docentes y alumnos del PE de Administración, quienes realizan la parte de administración y gestión, y quienes buscan contribuir al beneficio de los productores del campo de Tecamachalco con la venta de estos productos a un precio menor al de los fertilizantes químicos y también generar sus propios recursos económicos. El negocio se llama Biosoli S.R.L.

*Descripción del Negocio y Localización:* Este proyecto se enfoca a la recuperación, enriquecimiento y conservación del ambiente, ya que la producción se lleva a cabo con desechos orgánicos. Además, el éxito estaría garantizado debido a la nula oferta de este tipo de abono en el municipio; los únicos serían los establecimientos de fertilizantes químicos que ofrecen productos a precios más elevados. La empresa estará ubicada en la calle 7 oriente #2, Col. Centro, Xochimilco, Tecamachalco, Puebla C.P. 75480; su giro será de producción y comercialización.

*Estudio Económico – Financiero:* De acuerdo con el presupuesto de inversión elaborado para la implementación del plan de negocios, se necesita una inversión total de \$ 247, 219.35 con un capital de trabajo de \$ 4, 456.00 (Ver Tabla 6).

Tabla 6: Flujo de Efectivo

Flujo de Efectivo						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Totales		\$ 195,200.00	\$ 204,960.00	\$ 215,208.00	\$ 225,968.40	\$ 237,266.82
Valor de Rescate (Salvamento)						\$ 10,280.65
Ingresos Totales		\$ 195,200.00	\$ 204,960.00	\$ 215,208.00	\$ 225,968.40	\$ 247,547.47
Costos Fijos		\$ 116,688.00	\$ 122,522.40	\$ 128,648.52	\$ 135,080.95	\$ 141,834.99
Costos Variables		\$ 6,200.00	\$ 6,510.00	\$ 6,835.50	\$ 7,177.28	\$ 7,536.14
Costos Totales		\$ 122,888.00	\$ 129,032.40	\$ 135,484.02	\$ 142,258.22	\$ 149,371.13
Compra de Activos Fijos	\$ 236,063.35					
Compra de Activos Diferidos	\$ 6,700.00					
Compra de Capital de Trabajo	\$ 4,456.00					
Total de Inversión Inicial	\$ 247,219.35					
Saldo Final	-\$ 247,219.35	\$ 72,312.00	\$ 75,927.60	\$ 79,723.98	\$ 83,710.18	\$ 98,176.34
Saldo Acumulado	-\$ 247,219.35	-\$ 174,907.35	-\$ 98,979.75	-\$ 19,255.77	\$ 64,454.41	\$ 162,630.75

*En esta tabla se presentan los componentes que integran el flujo de efectivo ocurridos durante los cinco periodos de vida del proyecto. Se detallan los movimientos de entradas y salidas de efectivo considerando ingresos totales por concepto de ventas y costos totales. Asimismo, se muestran los saldos finales por periodo y el saldo acumulado. Fuente: Elaboración propia.*

El flujo de efectivo es el presupuesto que muestra las entradas y las salidas de efectivo que se tiene planeadas por parte de la empresa para cubrir sus necesidades, en este caso se ha presupuestado durante cinco años, que es el tiempo de vida del proyecto. Ver Tabla 7.

Tabla 7: Análisis de Rentabilidad

Actualización del Dinero o Análisis de Rentabilidad							
Año	Ingresos	Costos	Flujo de efectivo	Tasa (1+t)-n	Ingresos actualizados	Egresos actualizados	Ing-Egr
Año 0	\$	- \$	- -\$247,219.35	1	\$	- \$	- \$
Año 1	\$195,200.00	\$122,888.00	\$72,312.00	0.90909091	\$177,454.55	\$111,716.36	\$65,738.18
Año 2	\$204,960.00	\$129,032.40	\$75,927.60	0.82644628	\$169,388.43	\$106,638.35	\$62,750.08
Año 3	\$215,208.00	\$135,484.02	\$79,723.98	0.7513148	\$161,688.96	\$101,791.15	\$59,897.81
Año 4	\$225,968.40	\$142,258.22	\$83,710.18	0.68301346	\$154,339.46	\$97,164.28	\$57,175.18
Año 5	\$247,547.47	\$149,371.13	\$98,176.34	0.62092132	\$153,707.50	\$92,747.72	\$60,959.78
Total	<b>\$1,088,883.87</b>	<b>\$679,033.77</b>	<b>\$ 162,630.75</b>	<b>\$4.79</b>	<b>\$816,578.89</b>	<b>\$510,057.86</b>	<b>\$306,521.03</b>
		VAN	\$162,504.80				
		TIR	19%				
		R B/C	1.60095345				

El análisis de rentabilidad, se realiza considerando los ingresos, costos y flujo de efectivo generados durante los cinco años de vida del proyecto. Se utiliza una tasa de actualización del 10% para generar los ingresos actualizados y egresos actualizados. Con estos datos se ha calculado el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y la Relación Beneficio Costo. Fuente: Elaboración propia.

El análisis de rentabilidad muestra los ingresos, egresos, flujo de efectivo, tasa de inflación, los ingresos actualizados, egresos actualizados y finalmente tenemos el resultado de la resta de los ingresos actualizados menos los egresos actualizados. Con estos datos, se tienen los indicadores más importantes: El VAN (\$162,504.80), indica que el proyecto es aceptable, porque que es mayor a cero; TIR (19%), revela que el proyecto es aceptable, ya que es mayor a la TREMA (15%); R B/C (1.60), el proyecto se acepta, debido a que por cada \$1 peso invertido se obtendrá una ganancia de \$0.60 centavos.

### Estudio Ambiental

La situación ambiental que enfrenta el estado de Puebla, lo informa la Comisión Nacional Forestal (2014), de la manera siguiente: el 70% del suelo del Estado presenta problemas de degradación en sus diferentes niveles, desde ligera a extrema, el 18% son terrenos desérticos, rocosos, zonas improductivas, y tan sólo 12% mantiene actividades productivas sin degradación aparente. Debido al deterioro ambiental imperante, surge la necesidad de recuperar, enriquecer y conservar los recursos naturales y una de las alternativas viables es disminuir la dependencia de productos químicos artificiales en el sector agrícola, esto obliga a buscar alternativas fiables y sostenibles. Desde esta perspectiva la agricultura ecológica le da gran importancia a los abonos orgánicos, ya que se están utilizando en cultivos intensivos con el propósito de mejorar diversas características físicas, químicas y biológicas del suelo, y en este sentido, este tipo de productos juegan un papel fundamental. Por lo tanto, con el establecimiento del plan de negocios socialmente responsable que se impulsa, se estará contribuyendo a recuperar, enriquecer y conservar el suelo agrícola de la zona de influencia de la subregión Acatzingo-Tecamachalco.

### CONCLUSIONES

El negocio de abono orgánico como el sólido Bocashi, en la subregión Acatzingo-Tecamachalco, Pue., es viable de producirse y comercializarse, por sus características particulares de recuperar, enriquecer y conservar la fertilidad del suelo agrícola, así lo confirman las investigaciones realizadas en diferentes escenarios y periodos. Al contrastar los resultados que la literatura reporta y la propuesta impulsada en este trabajo, convergen en el mismo punto, ya que la generación del producto con contenidos que evitan la degradación y desertificación del suelo, estarían garantizando la consecución de la sustentabilidad.

Asimismo, todos los elementos pertinentes para su ejecución aseguran y garantizan la viabilidad del negocio, los indicadores de rentabilidad calculados así lo corroboran.

## LIMITACIONES

Dentro de este apartado, es importante resaltar que el número reducido de planes de negocios de producción y comercialización de abono orgánico implementado en la zona de influencia son escasos. Además, se carece de información precisa de la recuperación de suelos con su uso.

## BIBLIOGRAFÍA

Agropecuarios, C. d. (2001). Cultivo de frutales. México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamericano S.A. de C.V.

Arboleda Vélez, G. (2015). Proyectos Identificación, Formulación, Evaluación y Gerencia. México: Alfa Omega.

Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de proyectos. México: Mc Graw Hill.

Balanko-Dickson, G. (2007). Cómo preparar un plan de negocios exitoso. Mc Graw Hill Interamericana.

Eyhorn, B. v. (2010). La Guía de Negocios Orgánicos: Desarrollar cadenas de valor sostenibles. Alemania.

Garzozi, R., Messina, M., Moncada, C., Ochoa, J., Ilabel, G., & Zambrano, R. (2014). Planes de negocios para emprendedores. Latinoamérica: Proyecto LATIn.

Gru Brundtland, M. K.-A. (1987). Gro Brundtland report – Our common Future.

Jácome V., A. R., Peñarete M., W., & Daza T., M. C. (Enero - diciembre de 2013). Fertilización orgánica e inorgánica en frijol (*PHASEOLUS VULGARIS L.*) en suelo. Cali, Colombia.

Martínez Villegas, F. (1999). Planeación estratégica creativa . México: PAC.

Proméxico. (2014). Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/desarrollo-sustentable/>

Ruiz, J. L. (2010). Enciclopedia de conocimientos fundamentales. México: Siglo XXI.

Shanti, L. (2014). Manual de fertilidad del suelo agrícola: una guía paso a paso. . México: Trillas.

## BIOGRAFÍA

Juventino Reza Salgado es Doctor en Economía Agrícola por la Universidad Autónoma Chapingo. Profesor de Tiempo Completo A en la Universidad Tecnológica de Tecamachalco, adscrito a la Cátedra de Sistema Financiero Nacional. Se puede contactar en el Programa Educativo de Administración, Av. Universidad Tecnológica de Tecamachalco No. 1. Colonia La Villita, Tecamachalco, Pue. Correo electrónico [resa\\_0125@yahoo.es](mailto:resa_0125@yahoo.es)

Mariana Ginéz Rodríguez es Maestra en Administración por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Profesor de Tiempo Completo A en la Universidad Tecnológica de Tecamachalco, adscrita a la Cátedra de Diseño y aplicación de la consultoría. Se puede contactar en el Programa Educativo de Administración, Av. Universidad Tecnológica de Tecamachalco No. 1. Colonia La Villita, Tecamachalco, Pue. Correo electrónico [mariana\\_ginero75@hotmail.com](mailto:mariana_ginero75@hotmail.com)

Laura Rodríguez Peláez es Ingeniero en Maquinaria Agrícola por la Universidad Autónoma Chapingo. Directora de carrera en la Universidad Tecnológica de Tecamachalco, adscrito a la Cátedra de Matemáticas. Se puede contactar en el Programa Educativo de Agricultura Sustentable y Protegida, Av. Universidad Tecnológica de Tecamachalco No. 1. Colonia La Villita, Tecamachalco, Pue. Correo electrónico [lau7mx@hotmail.com](mailto:lau7mx@hotmail.com)

# **ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA VIVIENDA AFILIADAS A LA CÁMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN CON SEDE EN MONCLOVA COAHUILA**

Mayra Yazmin Ortiz Ozuna, Universidad Autónoma de Coahuila

## **RESUMEN**

*Las pequeñas y medianas empresas de la industria de la construcción son de vital importancia para el desarrollo social y económico de un país, al proporcionar vivienda e infraestructuras a sus habitantes. La problemática actual deriva principalmente en la falta de clientes. La implementación de alianzas estratégicas permite solucionar los problemas a los que se enfrentan dicho sector. Se propuso como objetivos; el estudio de las alianzas estratégicas aplicadas a las pequeñas y medianas empresas en la industria de la construcción a partir de la revisión bibliográfica, así como el análisis de la estructura actual de las empresas afiliadas a cámara mexicana de la industria de la construcción con sede en Monclova específicamente en el sector de la vivienda. La metodología aplicada consiste en la búsqueda de información sobre el tema; así como la determinación de una población por conveniencia de 5 PyMEs y una aplicación de 5 encuestas formando así un censo. La estructura de la base de datos fue proporcionada por la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción y se realizaron análisis descriptivos. Los resultados se analizan y concluyen en 2 dimensiones; tipos de alianzas estratégicas utilizadas en el sector de la construcción de la vivienda y beneficios que se obtienen de la implementación de las alianzas estratégicas en el sector; donde los resultados más sobresalientes son: el 80% de las empresas estudiadas han llevado acabo al menos una vez alianzas estratégicas y estas han sido de tipo: alianza de producción, alianza de mercado, alianza de innovación y alianza de administración y los beneficios obtenidos están relacionados a la cooperación por producir, innovar, administrar y de mercado.*

**PALABRAS CLAVE:** Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), Industria de la Construcción, Vivienda, Alianza Estratégica

## **STRATEGIC ALLIANCES FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY IN CMIC OF MONCLOVA COAHUILA**

### **ABSTRACT**

*Small and medium companies (SMEs) in the construction industry are of vital importance to the social and economic development of a country. They provide the population dwelling and infrastructure. The current problem in this industry is a lack of customers. The implementation of strategic alliances is a solution to solve the problems this industry faces. The proposed objectives are to study strategic alliances applied to SMEs in the construction industry. The methodology consists of researching information on*

*the subject, as well as determining a convenience sample of 5 SMEs and then applying 5 surveys. The database structure was provided by the Mexican Camera of Industry and Construction of Monclova Coahuila. Descriptive analyses were performed. The outcomes are analyzed in two dimensions. The type of strategic alliances used in the construction sector of dwelling and the benefits regarding the implementation of strategic alliances in the sector are analyzed. Some 80% of the companies made at least once strategic alliance. The types of these alliances are: production alliance, market alliance, innovation alliance and administration alliance and the related benefits are cooperation for production, innovation, administration and market.*

**JEL:** L14

**KEYWORDS:** Small and Medium Sized Enterprises (SMEs), Construction Industry, Dwelling, Strategic Alliance

## INTRODUCCION

En la actualidad las empresas en el mundo son el eje fundamental del desarrollo económico de su país mismas que se encuentran en un escenario de alta competencia derivado de los cambios acelerados de la globalización e internacionalización, esto como producto de la metamorfosis de los sistemas económicos, la evolución de la información convertida en tecnología y conocimiento, que han tenido lugar en muchas áreas: política, ciencia, tecnología y comunicaciones (Rubio, 2012). En este sentido, las empresas de la industria de la construcción tienen una vital importancia para el desarrollo social y económico de un país ya que proporciona vivienda e infraestructuras a sus habitantes. Martínez (2011) reafirma que la industria considerada más grande a nivel mundial en la actualidad es la de la construcción, la cual es una industria en la que surgen diariamente nuevos proyectos para satisfacer las necesidades de la sociedad. La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (2013) señala que en México, “la industria de la construcción es la cuarta actividad económica con mayor generación de empleo, y la sexta actividad económica que mayor valor agregado genera a la producción nacional” (p.16). Robles y Velázquez (2013) señalan que el desarrollo económico de México ha sido insuficiente en las últimas décadas, uno de los sectores más relevantes de la economía nacional es el de la construcción, debido a su capacidad de generación de empleo y su relación con la formación de la infraestructura productiva. De ahí la importancia de conocer tanto sus características técnico-productivas y su desempeño, así como su estructura empresarial y las características más destacadas de las empresas y grupos económicos dominantes.

Mientras que la gran mayoría de las industrias se caracteriza por: productos de alta calidad, entrega oportuna, costos razonables de servicio y bajos índices de falla, la industria de la construcción se caracteriza por todo lo contrario. Prácticamente todas las industrias tienen planta fija y producto móvil, mientras que la industria de la construcción se caracteriza por tener producto fijo y planta móvil. Lo anterior se debe principalmente a tres factores principales: 1) la naturaleza de los proyectos, 2) las características de la industria y 3) los retos que afronta (Contreras, 2007). Datos del INEGI (2008) señalan que el sector de la construcción en México tiene una gran interacción con otras industrias, requiere de una gran cantidad de especialistas y genera empleo para mucha gente. El sector de la construcción utiliza además insumos provenientes de otras industrias como el acero, hierro, cemento, arena, cal, madera, aluminio, etc., por este motivo es uno de los principales motores de la economía del país ya que beneficia a 66 ramas de actividad a nivel nacional.

En México, el 93% de las firmas de la industria de la construcción de acuerdo con datos oficiales de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción están clasificadas como PyMEs (González, Meza y Miranda, 2012). Coahuila aporta al PIB el 3.3% a nivel nacional del cual un 2.3% del total es aportado

por el sector de la construcción; si bien no es la más importante en relación a su contribución, es en promedio una de las ramas con aportación significativa (PROMEXICO, 2014).

Al igual que otras industrias, la de la construcción no es ajena a problemas, un 85.74% tienen problemáticas en la actividad relacionadas a: falta de clientes, falta de crédito, bajas ganancias, competencia excesiva, conflictos con los clientes y problemas con las autoridades. La Falta de Clientes representa un 62%, por lo que es necesario que las empresas cubran las necesidades de los clientes y sobre todo satisfacerlas lo mejor posible (Contreras, 2007). Por otro lado, considerando el tamaño de las empresas, en la mayoría de las PyMEs existe temor al cambio derivado de que en la mayoría de los casos dichas empresas cuentan con una administración tradicionalista que les impide la utilización de nuevas estrategias para competir en el mercado. Lozano (2010) señala que las características estructurales de las PyMEs, como su tamaño, su estructura de inversión y de capital, entre otras, hacen que cada vez sea más difícil llevar a cabo la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y la innovación en sus productos y servicios que garanticen su permanencia y estabilidad dentro del mercado.

Atendiendo esta preocupación, el presente estudio pretende demostrar que una estrategia que puede ser utilizada por las PyMEs de la industria de la construcción para hacer frente a dichos problemas es la cooperación a través de alianzas estratégicas ya que como menciona Lozano (2010), “la asociatividad entre empresas permite aprovechar y potencializar las fortalezas de cada una de ellas, desarrollar proyectos más eficientes y minimizar los riesgos individuales” (pp. 175-178). El resto de esta investigación se encuentra organizada conforme a lo siguiente: en el apartado de la revisión literaria se presenta la literatura relevante sobre el tema, en el de la metodología, se detalla el diseño metodológico empleado en el estudio para finalmente, presentar los resultados y las conclusiones del mismo.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

La administración se lleva a cabo mediante un proceso y dentro de este proceso se ubica en primera instancia la “planeación”; la planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos (Chiavenato, 2006). Es sabido que la planeación se aplica en diversos campos del saber, uno de ellos y de suma importancia es la planeación estratégica. La planeación estratégica es la punta de lanza para el tema a desarrollar: “alianzas estratégicas”. El término de alianza estratégica se remonta desde la época de los fenicios donde se establecían alianzas para compartir riesgos de navegación y las ciudades se aliaban para distribuir costos; por tanto la esencia de las alianzas ha sido y sigue siendo reducir las posibilidades de fracaso y adquirir conocimientos; la aparición de las alianzas estratégicas está relacionada estrechamente con la globalización, por tal motivo existe una necesidad de innovación constante en todos los sectores de la actividad empresarial como elemento crucial de la competitividad (Yáñez, 2013). Thompson (2008), citado por Yáñez (2013), definen a alianza estratégica como un acuerdo de colaboración entre dos o más empresas, las cuales unen sus fuerzas para obtener resultados estratégicos mutuamente benéficos. Las alianzas estratégicas son importantes en todo el mundo y en diferentes etapas de la cadena de valor; ya sea para atender un nuevo mercado o para innovar y/o diversificarse, son una fuente de recursos y de aprendizaje (Van Gils y Zwart, 2009) y por consiguiente una ventaja competitiva (Ahlström-Söderling, 2003).

Son varios los objetivos que persiguen las alianzas estratégicas, sin embargo según Aguilar, Cabral, Alvarado, Alvarado y de León (2013), los objetivos o finalidades que impulsan a una empresa a cooperar por medio de alianzas estratégicas con otra u otras pueden englobarse en dos: i) Objetivo de defensa o supervivencia: a través de la alianza se persigue conseguir la supervivencia de la empresa; se trata de un objetivo dirigido a impedir la pérdida de eficacia y ii) Objetivo ofensivo: la empresa desea alcanzar una ventaja competitiva a través de la alianza. La finalidad consiste en el aumento de la eficacia. Por otro lado y complementando lo anterior Martínez (2001), citado por Núñez (2013), señalan que los resultados que

se derivan de la cooperación por medio de alianzas estratégicas son de naturaleza muy diversa. A partir de la realización de alianzas estratégicas se pueden alcanzar beneficios como son; economías externas, efecto de aprendizaje, mejora en la utilización de equipamientos, puesta en marcha de técnicas de gestión más modernas, economías de escala, reducción del riesgo, transferencia de know-how, mejora de la competitividad de los socios reduciendo la probabilidad de fracaso en cooperaciones posteriores, disposición de los recursos, mejora de la posición estratégica de las empresas en los mercados competitivos y evitar la duplicidad de esfuerzos en la consecución de un proyecto.

Lo anterior puede ser englobado en la clasificación de beneficios de la cooperación que señala Araiza, Velarde y Zarate (2008) al afirmar que los beneficios que se obtienen de cooperar entre empresas son: *Beneficio de cooperar para producir* en donde se engloba mayor producción, incremento en la calidad de los productos, disminución de costos de producción y complementación de procesos de producción; *Beneficio de cooperar para mercado* en el cual se incluye mayor difusión, promoción y publicidad de sus productos, incremento en la cantidad de ventas, acceso a nuevos mercados, conservar clientes y disminución de los costos relacionados con la venta de sus productos; *Beneficio de cooperar para innovar*, en el que interviene mejora de productos y desarrollo de nuevos productos y procesos, incorporación de nuevas tecnologías, disminución de costos y tiempo en el desarrollo e innovación tecnológica y disminución del riesgo sobre la inversión en el desarrollo e innovación tecnológica y finalmente *Beneficio de cooperar para administrar*, donde se maneja el incremento en el rendimiento sobre la inversión, incremento en el flujo de efectivo, mejora en trámites de financiamiento, mejora en sistemas de administración, acceso a apoyos gubernamentales y a estímulos fiscales, mejora en la capacitación de sus trabajadores y desarrollo de "know-how" colaborativo.

Sin embargo como la mayoría de las herramientas administrativas existen una serie de desventajas, en el caso de las alianzas estratégicas PROMEXICO (2010) comenta que las desventajas más sobresalientes son: la *competencia*, en general se establece que las empresas involucradas no podrán competir directamente con la alianza, aunque en la práctica esta posición estratégica puede modificarse en el futuro; *riesgos insuperables*, el éxito de algunas alianzas dependen de factores que pueden no concretarse, como es el caso del desarrollo tecnológico, que si no se logra, no hay alianza; *los giros estratégicos*, donde existen alianzas que se crean cuando 2 compañías reconocen que tienen sus debilidades y habrán de complementarse con las fortalezas de la otra; una vez superadas las debilidades el apuntalamiento de la alianza se desvanece y puede diluirse para terminar la alianza; finalmente la *efectividad en las operaciones*, donde una vez diseñadas las estrategias, su éxito depende de la efectividad de los administradores encargados de la operación práctica; si se selecciona a un mal administrador, la alianza fracasará ya que el principal problema operacional es que los altos ejecutivos no tienen una idea clara de lo sofisticado que puede ser el proceso operacional.

Las alianzas estratégicas pueden ser aplicadas tanto en grandes como en pequeñas empresas, esto depende de las necesidades de cada una. De acuerdo a lo comentado por Canel y Mitchell (2013), una de las razones por las que las PyMEs implementan alianzas estratégicas es porque esperan ampliar sus recursos técnicos y operativos. De este modo, su objetivo es aumentar la productividad y se centran en la innovación tecnológica y actividades del negocio principal; así mismo también señala que la finalidad que se persigue es ampliar el alcance geográfico, reducir costos, mejorar la fabricación y buscar nuevos sistemas de redes. De acuerdo a lo comentado anteriormente, las necesidades que impulsan a una PyMEs para cooperar por medio de alianzas estratégicas son muy variadas, ya que depende del caso particular de cada empresa, sin embargo de acuerdo a estudio realizado por Araiza, Velarde, y Zarate (2010) los tipos de cooperación que pueden realizar las PyMEs son: *cooperación para producir*, en donde hay vínculos de colaboración que se establecen para la obtención de economías de escala, disminuir costos y mejorar la calidad y productividad de las PyMEs; *cooperación para innovar*, los vínculos de colaboración que se establecen entre las PyMEs para disminuir riesgos, costos y tiempo principalmente asociados a propiciar y desarrollar su potencial innovador; *cooperación para mercado*; vínculos de colaboración que se



establecen entre las PyMEs para la búsqueda y acceso a mercados; difusión, promoción y distribución de sus productos; obtención de economías de escala para acceder a mercados y reducción de costos y *cooperación para administrar donde los* vínculos de colaboración que se establecen entre las PyMEs para desarrollar la capacidad empresarial y tener conocimientos prácticos de gestión y acceso a información sobre instrumentos de crédito y financiamiento e incentivo fiscales así como efectuar el entrenamiento de trabajadores. Específicamente en el sector de la construcción; Love, Irani, Cheng y Li (2002) propusieron un modelo de negocios basado en alianzas en dicho sector que incluye el aprendizaje, conjunto de procesos y estructuras, desarrollo de los procesos de relación y sistemas de pensamiento.

Así mismo dichos autores, comentan que hay algunas organizaciones de construcción que empezaron a hacer alianzas a corto plazo con sus clientes y proveedores como parte de una estrategia de gestión de la cadena de suministro; aunado a lo anterior en el año 2012 en España, surge un modelo a aplicar en la industria de la construcción, basado en la cadena de suministro con la participación de las alianzas entre compañías y en la gestión con el cliente; el modelo fue llamado Modelo de Organización global sugerido por Carbonell (2012). En México no se ha documentado la implementación de alianzas estratégicas en la construcción.

## METODOLOGÍA

La metodología aplicada consiste en la búsqueda de información sobre el tema; así como la determinación de una población por conveniencia de 5 para aplicar un instrumento a 5 PyMEs de la industria de la construcción de la vivienda de Monclova Coahuila dando como resultado un censo. La estructura de la base de datos fue proporcionada por la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción y se realizaron análisis descriptivos. De acuerdo a estudios de la UNAM (2013) la vivienda en México y en el mundo es uno de los principales problemas económicos y sociales de los países, sus regiones y ciudades. En México el 75% del uso del suelo corresponde al uso de vivienda, de ahí su importancia. Además, la vivienda es uno de los principales activos que forman el patrimonio de las familias, en lo general se considera como incluso un ahorro e inversión para preservar sus recursos. En México dicha importancia está plasmada en la constitución política de los estados unidos mexicanos; al señalar en su artículo 4to constitucional: “toda familia tiene derecho a disfrutar de vivienda digna y decorosa”; partiendo de lo anterior la cámara de la industria de la construcción tiene especial interés en buscar nuevas estrategias para ser implementadas dentro de sus afiliados, las cuales les permitirán fomentar la productividad y crecimiento con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes; sin embargo se requiere contar con una base de datos actualizada para gestionar proyectos y mejoras y una vez logrado lo anterior, continuar con las demás áreas de la construcción.

El propósito de la cámara de la industria de la construcción es reunir a los mejores empresarios, dedicados a representar sus legítimos intereses, fomentar su productividad, impulsar su crecimiento, incrementar su competitividad y promover el desarrollo profesional y humano. La actividad primordial de dicha cámara implica la participación directa de los empresarios en los planteamientos de desarrollo nacionales y locales, así como la atención a la problemática y soluciones con los sectores más importantes que generan trabajo; pone especial atención a la sectorización. De esta forma busca que las empresas constructoras afiliadas, fortalezcan su relación con quienes ejecutan proyectos de obra pública y obra privada. Para la definición de la muestra el tamaño de la empresa se ha definido en función del número de empleados generándose dos grupos: empresas pequeñas (de 11 a 50 trabajadores) y empresas medianas (de 51 a 250 trabajadores); esto fundamentado en la publicación del Diario Oficial de la Federación a partir de junio de 2009. Derivada de la revisión bibliográfica efectuada en el presente, se plantean las siguientes hipótesis:

*H1 Las PyMEs de la industria de la construcción de vivienda afiliada a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción con sede en Monclova Coahuila realizan alianzas estratégicas de producción, innovación, mercado y administración.*

*H2: Las PyMEs de la industria de la construcción de vivienda afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción con sede en Monclova Coahuila que realizan alianzas estratégicas obtienen beneficios de cooperación por producción, cooperación por innovación, cooperación de mercado y cooperación de administración.*

Para la comprobación de las mismas, la estrategia metodológica se basó en la aplicación de un cuestionario altamente estructurado (ver tabla 1) el cual se aplicó en el mes de Marzo de 2016; entrevistando cara a cara a los empresarios de las 5 empresas que conformaron la población en estudio, resultando un censo. Los datos cuantitativos obtenidos, se procesaron a través del programa SPSS mediante análisis estadístico de medias.

Tabla 1: Operacionalización de Variables

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Reactivo	
Tipología de Cooperación por medio de Alianzas Estratégicas	Alianzas Estratégicas de Producción	Comparten maquinaria	4.1	
		Subcontratan pedidos	4.2	
		Complementan procesos	4.3	
		Se apoyan para obtener certificaciones.	4.4	
		Comparten capacidades de diseño	4.5	
		Comparten asesoría técnica	4.6	
		Realizan la compra de materia prima en forma conjunta	4.7	
		Aportan Capital para nuevos proyectos.	4.8	
		Comparten proyectos de innovación	4.9	
		relacionados con productos.		
		Comparten proyectos de innovación relacionados con los procesos productivos	4.1	
		Comparte proyectos de innovación relacionados con la gestión de su empresa.	4.11	
		Se apoyan para la incorporación de nuevas tecnologías	4.12	
		Comparten compras de maquinaria	4.13	
	Intercambian información técnica.	4.14		
	Alianzas Estratégicas de Mercado	Realizan venta conjunta de productos	4.15	
		Realizan investigación de mercados en forma conjunta	4.16	
		Publicitan sus productos de manera conjunta.	4.17	
		Comparten el transporte para la distribución de sus productos.	4.18	
		Comparten información para exportar	4.19	
		Acceden a mercados de exportación de forma conjunta	4.2	
		Proporcionan el servicio (asesoría) a clientes de manera conjunta.	4.21	
		Comparten asesoría de negocios	4.22	
	Alianzas Estratégicas de Administración	Acceden a créditos de forma conjunta	4.23	
		Comparten la capacitación de su personal.	4.24	
		Acceden a apoyos gubernamentales en conjunto	4.25	
		Realizan eventos (ferias, exposiciones, seminarios, etc;) conjuntos	4.26	
		Comparten el uso de sistemas administrativos.	4.27	
Acceden a incentivos fiscales en forma conjunta.		4.28		
Beneficios de cooperación por medio de alianzas estratégicas		Beneficios de alianzas de producción	Mayor producción	5.1
			Incremento en la calidad de sus productos	5.2
			Disminución de costos de producción.	5.3
		Beneficios de alianzas de innovación	Desarrollo de nuevos productos	5.4
	Desarrollo de nuevos procesos		5.5	
	Mejoras en los productos		5.6	
	Mejoras en los procesos		5.7	
	Disminución de los costos de desarrollo e innovación tecnológica.		5.8	
	Disminución en el riesgo sobre la inversión en el desarrollo e innovación tecnológica		5.9	
	Beneficios de alianzas de mercado	Incremento en las ventas.	5.1	
		Obtuvo acceso a nuevos mercados nacionales.	5.11	
		Obtuvo acceso a mercados internacionales.	5.12	
	Mejora en los sistemas de distribución de sus productos.	5.13		

	Disminución de los costos relacionados con las ventas de sus productos.	5.14
Beneficios de alianzas de administración	Conservar clientes	5.15
	Incremento en el flujo de efectivo	5.16
	Mejora en trámites de financiamiento	5.17
	Acceso a apoyos gubernamentales.	5.18
	Mejora en la capacitación de su personal	5.19
	Incremento en las utilidades	5.2
	Desarrollo de la experiencia en alianzas Estratégicas	5.21

En esta tabla se presenta la operacionalización de las variables en estudio que incluye los tipos de cooperación por medio de alianzas estratégicas que son: de producción, de innovación, de mercado y de administración; así como los beneficios que se obtienen al implementar dichas alianzas y que corresponden a cada tipo de cooperación. Fuente: elaboración propia, basado en Araiza (2009)

Los sujetos a investigación son pequeñas y medianas empresas del sector de la industria de la construcción ubicadas en la ciudad de Monclova Coahuila las cuales se encuentran afiliadas a La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC). La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción cuenta con 53 afiliados, de los cuales 40 pertenecen al municipio de Monclova. De los 40 afiliados en Monclova, 5 son de la subdivisión de vivienda. Para esta investigación, se realizó un censo de la población total para la subdivisión de vivienda (ver tabla 2).

Tabla 2: Clasificación de PYMES Constructoras Afiliadas a la CMIC Con Sede en Monclova Coahuila

Servicio Profesional	No.	Ingeniería Civil	No.	Edificaciones	No.
Estudios Técnicos	5	Tipo de Obra		Tipo de Obra	
Estudios Ambientales	1	Vías Terrestres	5	Limpieza y	
		Obras Hidráulicas	1	Mantenimiento a	3
				Edificios	
Estudios Estratégicos	1	Estructuras	9		
Ingeniería Civil	30	Urbanización	2	Escuelas	2
Ingeniería Industrial	5	Edificaciones	10		
Instalaciones Electromecánicas	6	Proyectos Integrales	1	Vivienda	5
Especialidades Diversas	5	Arquitectónicos	2		
Total	53	Total	30	Total	10

Esta tabla muestra la distribución de los afiliados de la CMIC por tipo de obra en el cual se observa el rubro de Ingeniería civil con 30 empresas, que a su vez contempla el apartado de edificaciones con 10 empresas, que se subdivide en vivienda determinando así una población en estudio de 5 empresas. Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

En la actualizad no existe documento que soporte estudio de alianzas estratégicas para el sector de la vivienda afiliadas a la CMIC específicamente en el municipio de Monclova; sin embargo derivado de la aplicación del censo sobre alianzas estratégicas a la población sujeta estudio, los resultados obtenidos son los siguientes: Se comprueba que el 80% de los encuestados ha llevado a cabo al menos una vez alianzas estratégicas y el 20% restante no lo ha hecho.

### Tipos de Alianzas Estratégicas Implementadas en la Industria de la Construcción de la Vivienda

De acuerdo a la tabla 3, los cuatro tipos de alianzas estratégicas en estudio han sido desarrolladas por el 80% de la población sujeta a estudio, predominando las alianzas estratégicas de administración y de mercado ya que el 100% las ha llevado acabo al menos una vez; esto coincide con la teoría ya que de acuerdo a Carbonell (2012) las más utilizadas hace algunos años por la industria de la construcción eran las relacionadas a la cadena de suministro, es decir, una combinación de los cuatro tipo de alianzas implementadas en la construcción.

*Alianza de producción:* de las cuatro empresas que realizan alianzas, tres de ellas realizan al menos una actividad de alianza para mercado y le asignan en promedio un nivel de importancia de 4.28; las actividades de cooperación más sobresalientes son las de compartir maquinaria y apoyo para obtener certificaciones.

*Alianza de innovación:* de las cuatro empresas que realizan alianzas, dos de ellas realizan al menos una actividad de alianza para la innovación y le asignan en promedio un nivel de importancia de 4.75; la actividad de cooperación más sobresaliente es aportar capital para nuevos proyectos.

*Alianza de mercado:* de las cuatro empresas que se realizan alianzas, las cuatro realizan al menos una actividad de alianza de mercado y le asignan en promedio un nivel de importancia de 5.00; la actividad más sobresaliente es publicidad de manera conjunta.

*Alianza de administración:* de las cuatro empresas que se realizan alianzas, las cuatro realizan al menos una actividad de alianza de administración y le asignan en promedio un nivel de importancia de 5.00; la actividad más sobresaliente es la realización de eventos.

Tabla 3: Tipos de Alianzas Estratégicas En PYMES Constructoras de Vivienda Afiliadas a la CMIC Con Sede En Monclova Coahuila

Tipología de Alianza Estratégica	Actividad que realizan	Estadísticos Descriptivos			
		N	Media	Desviación Estándar	
Alianza de Producción	Comparten maquinaria	2	5.00	0.00	
	Subcontratan pedidos	1	4.00	0.00	
	Se apoyan para obtener certificaciones	2	5.00	0.00	
	Comparten capacidades de diseño	2	3.00	2.83	
	Comparten asesoría técnica	1	5.00	0.00	
Total Alianza de Producción	Realizan compra de materia prima en forma conjunta	1	5.00	0.00	
Alianza de Innovación	Aportan capital para nuevos proyectos		3	4.28	
	2	4.50	.71		
	Se apoyan para incorporar nuevas tecnologías	1	5.00	0.00	
	Comparten compras de maquinaria	1	5.00	0.00	
Total Alianza de Innovación	Intercambian información técnica	1	4.00	0.00	
Alianza de Mercado	Publicitan sus productos de manera conjunta		2	4.75	
	2	5.00	0.00		
	Comparten transporte para distribución de sus productos	1	5.00	0.00	
Total Alianza de Mercado	Proporcionan el servicio a clientes de forma conjunta	1	5.00	0.00	
Alianza de Administración			4	5.00	
	Comparten asesoría de negocios	1	5.00	0.00	
	Acceden a créditos de forma conjunta	1	5.00	0.00	
	Comporten capacitación de personal	1	5.00	0.00	
	Realizan ferias y /o exposiciones	4	5.00	0.00	
Total Alianza de Administración	Comparten uso de sistema administrativos	1	5.00	0.00	
		4	5.00		

En esta tabla se muestra los tipos de alianzas estratégicas realizadas por las PyMEs de la industria de la construcción dedicadas a la vivienda afiliadas a la CMIC con sede en Monclova, Coahuila, clasificándolas de acuerdo a la actividad de cooperación realizada: de producción, de innovación, de mercado y de administración. Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la encuesta.

Complementando lo anterior, Love, Irani, Cheng y Li (2002) señala que la industria de la construcción está muy fragmentada y esto da origen a los críticos y pobres resultados que se obtienen, así como en la baja innovación de los procesos, por lo que los autores sugirieron que para mejorar los resultados las organizaciones necesitan considerar la formación de alianzas con sus principales proveedores es decir efectuar alianzas estratégicas de cooperación de producción. Esto puede ser derivado de las nuevas necesidades del mundo actual y del tipo de construcción. Los hallazgos mostrados permiten aceptar la *HI Las PyMEs de la industria de la construcción de vivienda afiliada a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) con sede en Monclova Coahuila realizan alianzas estratégicas de producción, innovación, mercado y administración.*

Beneficios

Las empresas que han implementado alianzas estratégicas han obtenido múltiples beneficios los cuales se engloban en la tabla 4:

Tabla 4: Beneficios de la Implementación de Alianzas Estratégicas en PyMEs Constructoras de Vivienda Afiliadas a la CMIC Con Sede en Monclova Coahuila

Tipología de Alianza Estratégica	Actividad que realizan	Estadísticos Descriptivos		
		N	Media	Desviación estándar
Tipología de Alianza Estratégica	Comparten maquinaria	2	5.00	0.00
	Subcontratan pedidos	1	4.00	0.00
	Se apoyan para obtener certificaciones	2	5.00	0.00
Alianza de Producción	Comparten capacidades de diseño	2	3.00	2.83
	Comparten asesoría técnica	1	5.00	0.00
	Realizan compra de materia prima en forma conjunta	1	5.00	0.00
Total Alianza de Producción		<b>3</b>	<b>4.28</b>	
Alianza de Innovación	Aportan capital para nuevos proyectos	2	4.50	0.71
	Se apoyan para incorporar nuevas tecnologías	1	5.00	0.00
	Comparten compras de maquinaria	1	5.00	0.00
Total Alianza de Innovación	Intercambian información técnica	1	4.00	0.00
		<b>2</b>	<b>4.75</b>	
Alianza de mercado	Publicitan sus productos de manera conjunta	2	5.00	0.00
	Comparten transporte para distribución de sus productos	1	5.00	0.00
	Proporcionan el servicio a clientes de forma conjunta	1	5.00	0.00
Total Alianza de mercado		<b>2</b>	<b>5.00</b>	
Alianza de Administración	Comparten asesoría d negocios	1	5.00	0.00
	Acceden a créditos de forma conjunta	1	5.00	0.00
	Comporten capacitación de personal	1	5.00	0.00
	Realizan eventos	4	5.00	0.00
Total Alianza de administración	Comparten uso de sistema administrativos	1	5.00	0.00
		<b>4</b>	<b>5.00</b>	

En esta tabla se muestran los beneficios obtenidos por las PyMEs de la industria de la construcción dedicadas a la vivienda afiliadas a la CMIC con sede en Monclova, Coahuila, al implementar las alianzas estratégicas según el tipo de cooperación que realizan: de producción, de innovación, de mercado y de administración. Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la encuesta.

*Beneficio de alianza de producción:* de las tres empresas que se realizan alianzas de producción, los beneficios más representativos son compartir maquinaria y obtención de certificaciones, asignando en promedio un nivel de importancia de 4.28.

*Beneficio de alianza de innovación:* de las dos empresas que se realizan alianzas de producción, el beneficio más representativo es aportar capital a nuevos proyectos, asignando en promedio un nivel de importancia de 4.75.

*Beneficio de alianza de mercado:* de las cuatro empresas que se realizan alianzas de producción, el beneficio más representativo es publicitar sus productos de manera conjunta, asignando en promedio un nivel de importancia de 5.00.

*Beneficio de alianza de administración:* de las cuatro empresas que se realizan alianzas de administración, el beneficio más representativo es realizar eventos como ferias y exposiciones, asignando en promedio un nivel de importancia de 5.00.

Los beneficios obtenidos de la implementación de las alianzas estratégicas en el sector de la construcción de la vivienda están estrechamente relacionados con el tipo de alianza implementada.

*Los resultados obtenidos permiten aceptar la H2:* Las PyMEs de la industria de la construcción de vivienda afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) con sede en Monclova Coahuila que realizan alianzas estratégicas obtienen beneficios de cooperación por producción, cooperación por innovación, cooperación de mercado y cooperación de administración.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación se enfoca en pequeñas y medianas empresas de la industria de la construcción de viviendas afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) con sede en Monclova Coahuila, por tanto los resultados encontrados se limitan a las empresas antes mencionadas. Los resultados de la investigación arrojan evidencia empírica que permite afirmar que las PyMEs de la industria de la construcción de vivienda afiliadas a la CMIC con sede en Monclova Coahuila realizan alianzas estratégicas de producción, innovación, mercado y administración; siendo estas últimas dos las más representativas. Así mismo se demuestra que los beneficios obtenidos derivados de la implementación de dichas alianzas esta relacionados al tipo de alianza, siendo el más sobresaliente, la realización de eventos como ferias y exposiciones y la publicidad de sus productos de manera conjunta.

Derivado de lo anterior, la principal contribución a este trabajo de investigación es en cuanto a afirmar que las empresas de la industria de la construcción específicamente del sector de la vivienda afiliadas a la CMIC con sede en Monclova Coahuila que realizan alianzas estratégicas obtienen beneficios relacionados a producción, innovación, administración y mercado. Con base a los resultados encontrados se recomienda que los empresarios de estas pequeñas y medianas empresas conozcan las múltiples ventajas que resultan de la implementación de alianzas estratégicas en el sector, así mismo se sugiere a la CMIC realizar el mismo estudio analizando los demás sectores en los cuales se desenvuelven sus afiliados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Valdés, A., Cabral Martell, A., Alvarado Martínez, F., Alvarado Martínez, T.E., y de León Contreras, G. (2013). Alianzas Estratégicas y su aplicación a los Agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 17(33), 633-648. Recuperado de: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/155136/2/20.%20De%20Leon%20Contreras%20JOINT.pdf>
- Ahlström-Söderling, R. (2003). SME Strategic Business Networks Seen as Learning Organizations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(4), 444-454. Recuperated in: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14626000310504756>
- Araiza Garza, Z., Velarde Lopez, E., y Zarate Vásquez, A. (2008). Modelo conceptual para el estudio del proceso dinámico de la cooperación interempresarial en las PyMEs. *Administración contemporánea. Revista de investigación colpamex*, 8, 1-30. Recuperado de: <http://www.colpamex.org/Revista/Art8/39.pdf>
- Araiza Garza, Z., Velarde López, E., y Zarate Vásquez, A. (2010). Tipología de la cooperación interempresarial: caso de la industria metalmecánica de Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 3(3), 91-104.
- Canel, C., y Mitchell, S. (2013). Evaluating Strategic Alliances in Small and Medium-Sized Enterprises. *Advances In Management*, 6 (4), 2-8. Recuperated in: <https://ideas.repec.org/a/mgn/journal/v6y2013i4a1.html>

Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción. (2013). *Análisis y Estadísticas Económicas*. Recuperado de <http://www.cmic.org/cmhc/economiaestadistica/2013/Retos.pdf>

Carbonell Ureña, J. F. (2012). Propuesta de un modelo de integración para la gestión de la cadena de suministro en el sector de la construcción. (Tesis doctorado, Universidad Politécnica de Valencia). Recuperado de: <https://riunet.upv.es/handle/10251/14719>

Chiavenato, I., (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. (7ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Contreras Soto, R. (2007) *Una aproximación a los problemas de las microempresas en México. De acuerdo a los resultados INEGI (2006)*, Recuperado en [www.eumed.net/libros/2007c/338/](http://www.eumed.net/libros/2007c/338/)

González Franco, R. A., Meza Valdez, J. M., y Miranda López, R. (2012) Costos de nómina no identificados por fase en construcción de obra ejecutada no subcontratada con terceros. *Ra Ximhai*, 8(2), 201-216.

INEGI. (2008). *Construcción*. Recuperador de <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/construccion/default.aspx?tema=E>

Love P. E. D., Zahir I., Cheng E., y Li, H. (2002) A model for supporting inter-organizational relations in the supply chain. *Engineering Construction and Architectural Management*, 9(1), 2–15. Recuperated in: [https://www.researchgate.net/publication/229861680\\_A\\_model\\_for\\_supporting\\_inter-organizational\\_relations\\_in\\_the\\_supply\\_chain](https://www.researchgate.net/publication/229861680_A_model_for_supporting_inter-organizational_relations_in_the_supply_chain)

Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las PyMEs. *Revista EAN*, (68), 175-178.

Martínez Choy, A. (2011). Modelos para gestión de proyectos para las MIPYMEs de construcción. (Tesis Maestría, Instituto Politécnico Nacional). Recuperado de [http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/12137/Modelos%20de%20gesti%C3%B3n%20para%20las%20MIPYMEs%20de%20Construcci%C3%B3n\\_Alfredo%20Martinez%20Choy.pdf?sequence=1](http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/12137/Modelos%20de%20gesti%C3%B3n%20para%20las%20MIPYMEs%20de%20Construcci%C3%B3n_Alfredo%20Martinez%20Choy.pdf?sequence=1)

Núñez Blanco, V.C. (2013). *El desarrollo de alianzas: Una opción estratégica para las MIPYMEs de Sincelejo*. (Tesis Maestría, Universidad Nacional de Colombia) Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/39519/1/verenadelcarmenu%C3%B1ezblanco.2013.pdf>

PROMEXICO (2010). Alianzas estratégicas, una herramienta de competitividad internacional. *Universidad Intercontinental*, 1(1), 1-64. Recuperado de: [https://teopraxisg.files.wordpress.com/2010/12/alianzas\\_estrategicas3.pdf](https://teopraxisg.files.wordpress.com/2010/12/alianzas_estrategicas3.pdf)

Promexico (2014). *Coahuila de Zaragoza*. Recuperador de [http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE\\_COAHUILA\\_vf.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE_COAHUILA_vf.pdf)

Robles Rodríguez, J., y Velázquez García, L. (2013). Estructura y desempeño del sector de la construcción en México. *El Cotidiano*, 182 (6), 105-116.

Rubio, C. P. (2012). *Gestión estratégica organizacional aplicada a las PyMEs constructoras en Colombia*. (Tesis Maestría, Universidad de Nebrija). Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2845/RubioClaudia2012.pdf?sequence=3>

Universidad Autónoma de México. (Agosto, 2013). *Vivienda*. Recuperado en <http://www.economia.unam.mx/cedrus/investigacion/propuestas-politica/vivienda.html>

Van Gils, A., y Zwart P.S. (2009). Alliance Formation Motives in SMEs An Explorative Conjoint Analysis Study. *International Small Business Journal*, 27(1), 5-37. Recuperated in <http://isb.sagepub.com/content/27/1/5.short>

Yáñez Ruiz, A. (2013). *Alianza estratégica como ventaja competitiva en el sector del transporte*. (Tesis Maestría, Universidad Autónoma de Querétaro). Recuperado de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1171/1/RI000623.pdf>

## RECONOCIMIENTO

Las autoras agradecen el apoyo en el acceso a la información brindado por la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción con sede en Monclova Coahuila, en especial al Lic. Bonifacio Uribe Riojas Gerente General de CMIC Monclova así como al Lic. Ricardo Gutierrez Gonzalez Presidente de CMIC Monclova; los cuales mejoraron la calidad de esta investigación.

## BIOGRAFÍAS

Mayra Yazmin Ortiz Ozuna, es Maestra en Planeación con especialidad en Finanzas por la Universidad Autónoma de Coahuila, en México, actualmente se desempeña como Contador Público en la empresa Altos Hornos de México SAB de CV; Estudiante de Doctorado en Administración y alta Dirección en la Universidad Autónoma de Coahuila; se le puede encontrar a través del correo electrónico [aryam\\_06@hotmail.com](mailto:aryam_06@hotmail.com)



## **MEDICIÓN DEL POTENCIAL TURÍSTICO DE AVENTURA EN GUERRERO NEGRO B.C.S. MÉXICO**

Emmanuel Picasso Salazar, Universidad Autónoma de Baja California Sur  
Francisco Isaías Ruiz Ceseña, Universidad Autónoma de Baja California Sur

### **RESUMEN**

*El área de estudio de la presente investigación se encuentra en la zona norte de Baja California Sur México, a pesar de tener una de las actividades turísticas alternativas de mayor relevancia, carece de diversificación de oferta turística, es por ello que se desea aplicar una metodología que permita determinar las actividades de turismo de aventura que se pueden desarrollar en Guerrero Negro. La propuesta metodológica a utilizar debe ser específica al turismo de aventura en la micro región de Guerrero Negro, por lo que, es necesario recomendar que si se desea aplicar ésta en alguna otro sitio, es muy probable que no se obtengan los resultados esperados, para aplicar una propuesta metodológica similar a la que se presenta, se tendrán que tomar en cuenta los valores naturales y culturales que se presenten en ese sitio, de esa manera el resultado será más específico, claro y directo hacia las vocaciones que tendrá el sitio de estudio, llevando al igual que este estudio, una visión que se base menos en lo general y más en lo particular.*

**PALABRAS CLAVE:** Turismo Alternativo, Desarrollo Económico

## **ADVENTURE TOURIST POTENTIAL IN GUERRERO NEGRO B.C.S. MÉXICO**

### **ABSTRACT**

*This paper examines tourism in the northern area of Baja California Sur Mexico. In spite of having one of the most relevant alternative tourism activities, it lacks diversification of tourist offerings. We apply a methodology to determine adventure tourism activities that can be developed in Guerrero Negro. The methodology is specific to the adventure tourism in the micro region of Guerrero Negro. Readers should use caution in applying the results here to other regions. To apply a methodological proposal similar to that presented, future researchers should take into account the natural and cultural values that are presented in the sites.*

**JEL:** L830, O180

**KEYWORDS:** Alternative Tourism, and Economic Development

### **INTRODUCCIÓN**

**S**in lugar a dudas el turismo es una de las actividades económicas que más aportan al Producto Interno Bruto (PIB) de los países, aunado a esto, es posible resaltar que la competitividad tiene un estímulo mayor en sectores tan dinámicos como el turismo, donde las empresas que buscan sobresalir en el sector, se enfrentan al reto de ofertar actividades turísticas que cada vez se torna más limitada debido a la masificación de servicios brindados, mismo que conlleva a reducir la exclusividad de

los servicios que son prestados. En lo que respecta a afluencia turística a nivel mundial se presentó un aumento del 4.4% en 2015, lo que llevó a obtener un total de 1.184 millones, de acuerdo con el último Barómetro OMT (OMT, 2015). En cuanto a divisas se registraron un total de 1,250 miles de millones de dólares a nivel mundial en el 2014 (OMT, 2016). De acuerdo al Barómetro del Turismo Mundial México tuvo un total de 29.3 millones de visitas por turistas en el 2014, que se vio reflejado en un total de 16.2 miles de millones de dólares como producto de las visitas (OMT, 2016). Durante el primer trimestre del 2015 tuvo un total de 2,599.5 visitas (Ruiz Ceseña, 2015), lo que se traduce en un país turísticamente atractivo y que figura entre los favoritos a nivel mundial.

De acuerdo con el Barómetro de Turismo Mundial México ocupó el Décimo Quinto puesto en lo que a llegadas de turistas se refiere, siendo superado por países como Francia, E.E.U.U., España, China, Italia, Turquía, Alemania, Reino Unido, Rusia, Tailandia, Malasya, Hong Kong, Austria y Ucrania, y en cuanto al rubro de divisas por turismo internacional México ocupó el Vigésimo tercer lugar superado por casi las mismas naciones que lo superan en afluencia, en cuanto al gasto del turismo internacional decae al vigésimo noveno sitio superándolo países americanos como Brasil (Ruiz Ceseña, 2015). Cabe mencionar que en el 2015 la Organización Mundial de Turismo destacó como hecho más importante del año que México escaló cinco posiciones en el ranking mundial durante ese año (Reyna, 2015), y de acuerdo al Ranking Mundial de la OMT, México pasó de ser el vigésimo tercero al vigésimo segundo, y finalmente en cuanto a gasto en turismo internacional pasó de ser el vigésimo noveno al trigésimo, decayendo únicamente en el último aspecto. (OMT, 2016)

No obstante de que México haya desplazado de la décima posición a Tailandia, ha presentado ingresos más bajos que otros países que se encuentran por debajo de él en cuanto a visitas de turistas se refiere, lo que se traduce en que el gasto de los turistas en México se encuentra desproporcionado con los visitantes al país. (Reyna, 2015) Los comportamientos mencionados con México dentro de las tablas hacen notar que el país se encuentra en una constante competencia, a pesar de figurar en el top ten, es necesario buscar medidas para diversificar su oferta turística, de esta manera podrá presentar mejores posiciones en el Ranking Mundial del Turismo. Dadas las circunstancias de lo que recién se comenta es considerado pertinente el proponer investigaciones que tengan la intención de diversificar la oferta turística, aprovechando de esta manera los recursos existentes en los destinos turísticos, pero considerando la exclusividad de los estudios para dichas zonas, evaluando de manera correcta los bienes con cuáles se cuenta en la zona a medir. México es un país mega diverso que presenta diferencias abismales entre sitios incluso perteneciente a un mismo estado (CONABIO, 2013), dadas estas condiciones es deseable medir el potencial turístico de manera específica y no general.

El tomar en cuenta lo recién mencionado nos permitirá no sólo incentivar al turista a seguir visitando México, sino en que demande bienes y servicios, lo que conlleva un desarrollo económico para el país, pero también hablando de manera específica en las zonas donde los recursos pueden ser dedicados al turismo de aventura, tal cual es el caso de estudio. Ocegueda sustenta que el desarrollo económico podría considerarse como “los tipos de mecanismos que se ponen en acción para que una economía se mueva hacia una situación caracterizada por elevados niveles de ingresos per cápita y de producción de trabajo” (Ocegueda, 2000), por lo que se desea llegar a tener un desarrollo económico que brinde bienestar para los beneficiarios con base en el aprovechamiento de sus recursos. En lugares como Taiwán donde el aprovechamiento de las ventajas que les han concedido las variables endógenas naturales con las que cuenta, les permiten ofrecer una gama considerable de servicios innovadores para el turista tanto internacional como local, pero además deben ser consideradas las variables como transportación y/o logística, Información, Promoción, TIC’s, entre otras (Ruiz Ceseña, 2015)

Al hablar de actividades turísticas que se basen en los recursos naturales con los que cuenta algún lugar, tal cuál es el caso de Taiwán nos referimos al turismo alternativo, y cabe mencionar que desde su aparición en la oferta turística ha tenido un crecimiento considerable y que hoy es una alternativa para

llevar a lugares que no cuentan con infraestructura de ciudad a tener un desarrollo económico que parta del aprovechamiento de los recursos naturales que ha sido dotado.

De acuerdo con la Secretaría de Turismo, desde finales de la década de los 80, se tiene un aproximado de la derrama económica que se genera gracias al turismo de naturaleza o alternativo, misma que ascendió a mil millones de dólares. Por otra parte, un estudio que se llevó a cabo por el World Resources Institute (WRI) en el año de 1993, demuestra que cuando la tasa anual que había tenido el turismo en general había sido del 4%, el turismo que se basa en la naturaleza tuvo un crecimiento entre el 10 y el 30%. (SECTUR, 2006) En el año de 1992 Filión comentó que entre el 40 y 60% de los turistas en todo el mundo, se dedicaban al turismo de naturaleza, y entre el 20 y 40% realizaban actividades turísticas con la vida silvestre. La OMT, en 1997 sostuvo que las actividades de turismo de naturaleza ocuparon el 20% de los viajes en todo el mundo, y el ecoturismo tenía un valor anual aproximado de 20 billones de dólares. (Ibídem, 2006) El estudio de la Secretaría del Turismo también menciona que “En Estados Unidos, una investigación realizada por el US Travel Data Center arrojó que aproximadamente el 7% de los viajeros de ese país habían realizado cuando menos un viaje ecoturístico durante 1991.” (Ibídem, 2006).

En este orden de ideas es válido tomar al turismo alternativo como una posibilidad de mejora económica para lugares ricos en naturaleza, debido a que el espíritu del turismo alternativo consiste en realizar “viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales” (SECTUR, 2008). De esta manera se le da oportunidad de obtener ingresos generados del sector servicios en este caso turismo a las zonas que no cuentan con infraestructura que cubra las necesidades de un gran turismo basado en grandes hoteles verticales que manejen paquetes de todo incluido, pero que pueden ofrecer belleza natural y cultural a sus visitantes. Aplicando lo mencionado a la zona de estudio, la búsqueda de escenarios alternativos es una gran oportunidad para diversificar su oferta turística y aprovechar de una manera correcta, aceptable y con miras a beneficiar a la localidad, es por ello que la finalidad de esta investigación radica en medir mediante una herramienta específica que pueda ser utilizada como primer paso para la elaboración de dicha estrategia al determinar por una parte la potencialidad de Guerrero Negro, Baja California Sur como destino turístico de aventura basada en las variables endógenas naturales (ventajas comparativas) y por otro lado, determinando la competitividad del destino con base a las variables exógenas y/o ventajas competitivas adquiridas o desarrolladas.

Es entonces en este escenario donde se realiza la presente investigación con la intención de llevar a cabo un estudio científico reciente e innovador, capaz de evaluar desde la perspectiva turística alternativa la Micro Región de Guerrero Negro, y de esta manera manifestar sus potencialidades y oportunidades. Así como también contribuir al fortalecimiento de futuras investigaciones al respecto de la temática investigada y para la elaboración de directrices y estrategias que podrán dirigir una futura planificación del turismo de aventura local. El contenido de la investigación que se presenta a continuación está organizada de la siguiente manera, comienza de una revisión literaria en la que se describen algunos modelos que han sido utilizados por diferentes actores involucrados en el sector turismo y muy en particular en la medición del potencial del mismo, si bien no existe una metodología que busque determinar la viabilidad de turismo de aventura en zonas rurales, sin embargo, sirven como base para la construcción de una específica y permiten hacer original el estudio llevándolo a generar un híbrido de modo mixto (cualitativo-cuantitativo).

Más adelante se encuentra el apartado de metodología, donde se desarrolla y especifica de manera detallada qué metodología se aplicó para la presente investigación, siendo este un estudio innovador. Posterior en los resultados se muestra y sustenta la viabilidad encontrada, donde se puede responder a la pregunta de investigación, afirmando que el área de estudio cuenta con potencial turístico, sin embargo, es

posible notar que en el apartado contiguo denominado conclusiones, es posible notar que existen puntos a considerar para la mejora de Guerrero Negro como destino turístico de aventura.

## REVISIÓN DE LITERATURA

Es claro que para desarrollar alguna estrategia vinculada al turismo y más en el caso del turismo que hoy se presenta (turismo de aventura) es necesario no olvidar de que es una actividad que depende de los recursos naturales, por tanto son bienes renovables, pero esto no exenta que el uso desmedido de los mismos lleve a una pérdida de recursos. Además, al ser la alternativa de desarrollo debe ser preservada para que el ingreso siga siendo real dentro de la zona, beneficiando a futuras generaciones a contar con capital para satisfacer sus necesidades. Existen actualmente algunos trabajos que han abordado el tema de determinar o para medir por un lado la cuestión del potencial para el sector turismo en algún lugar y por otro el detectar los determinantes de la competitividad turística que impactan en ese sector. Sin embargo, no se ha concretado en alguna metodología que sea un modelo aplicable para zonas en específico en lo que respecta al Turismo de Aventura. Con este propósito a continuación se enlistan algunas de las principales aportaciones teóricas en las cuales se ha basado el desarrollo del presente trabajo.

*Evaluación de Potencialidad Turística de un territorio:* Una metodología elaborada Zimmer y Grassmann en 1996, en la que afirman que para evaluar el potencial turístico de alguna zona determinada se deben llevar a cabo dos fases fundamentales: El análisis de la situación turística existente, es decir, se examinan los aspectos que son parte del destino turístico, por mencionar algunos, la oferta, la demanda, la competencia y las tendencias del mercado; la segunda fase consiste en realizar un diagnóstico, que, comparando los resultados de la primera fase, permitirá determinar los puntos fuertes y débiles del territorio, así como también las oportunidades y los riesgos, y por último, decidir la conveniencia de desarrollar o no el turismo en la zona estudiada. Para los autores en las fases se debe hacer la recopilación de datos, tratamiento de los mismos y finalmente una explotación de informaciones internas y externas. (Zimmer & Simone, 1996)

*Modelo Integrado de Competitividad:* Este Modelo fue propuesto por Dwyer y Kim (2003), se le considera uno de los estudios pioneros en materia de evaluación de variables que son relevantes para determinar la competitividad de un lugar dado. Tomando como base el modelo de Calgary, Dwyer y Kim realizan la propuesta de un modelo integrado, es decir, un modelo que considere los distintos tipos de recursos con que cuenta una localidad agrupándolos en: recursos heredados, recursos creados y recursos de soporte. Éstos, así como las interacciones funcionan como factores determinantes para el éxito del destino turístico y dan base a la competitividad turística del lugar. El Modelo integrado de competitividad toma en cuenta las condiciones situacionales, la gestión del destino y la demanda en el mismo. Se determinan valores en dichos factores y estos se asumen como directamente relacionados con la competitividad de los destinos turísticos que permitirán lograr el desarrollo de la zona de estudio e incrementar los niveles de bienestar de los habitantes que radican en ellas. (Dwyer y Kim, 2003).

*Modelo de Calgary:* Crouch y Ritchie en 1999 proponen un modelo que permite auxiliar a los destinos turísticos a identificar su situación competitiva con respecto a otros, de igual forma auxilia a las empresas de manera constante y eficaz para identificar el rol que juegan dentro del marco turístico en el cual se desenvuelven. El modelo consiste en plantear una herramienta mediante un marco de referencia que pretende en todo momento gestar un incremento de los niveles de bienestar que decante en un beneficio social para las partes o agentes económicos involucrados (Crouch y Ritchie, 1999). Este modelo consta de dos segmentos para lograr completar el análisis, uno es el que engloba la ventaja comparativa que se refiere a aquellos recursos endógenos, este punto incluye a los recursos humanos, físicos, conocimiento de los recursos, disponibilidad de capital, infraestructura turística, recursos históricos y culturales, así como el tamaño de la economía en cuestión; el segundo gran segmento se refiere a las ventajas

competitivas, lo que comprende a los recursos desplegados que consisten en el aprovechamiento de los recursos existentes y que se han presentado de manera eficaz, lo que conlleva ser eficiente.

*Monitor de Competitividad:* Es una herramienta basada en el estudio hecho por Gooroochurn y Sugiyarto en 2005, también conocido como Índice de competitividad turística y como el monitor de competitividad del World Travel and Tourism Council (WTTC). El WTTC en coordinación con el Instituto Christel DeHaan Travel Research (TTRI) de la Universidad de Nottingham, desarrollaron el llamado Monitor de Competitividad (CM) para turismo, cuyo fin es el de realizar indicadores de referencia en materia turística entre naciones. (Ruiz Ceseña, 2015) La metodología está conformada en dos grandes procesos. El primer paso consiste en hacer una selección de 23 indicadores y se normalizan de conformidad con los lineamientos marcados por Naciones Unidas, en el segundo paso se procede al cálculo de un índice de tipo agregado orientado a cada uno de los ocho grupos. (ibídem, 2015) Finalmente y apegándonos a la metodología CM, se debe elaborar el indicador sintético de competitividad, la manera en que puede ser calculado es obteniendo una media ponderada de cada uno de los ocho indicadores compuestos.

*Estudio de XOLA para determinar qué estados de México tienen las mejores condiciones para el desarrollar actividades de Turismo de Aventura* Durante el 2009, la Secretaría de Turismo (SECTUR) solicitó un estudio a XOLA para que determinara estrategias para el potencial turístico de aventura del país. Quienes tuvieron la oportunidad de cumplir con la labor encomendada por la SECTUR hicieron un estudio a los 32 estados de México antes de determinar las estrategias solicitadas, esto con la intención de determinar en cuales era acertado el determinar estrategias e impulsar a este tipo de turismo. (XOLA, 2009). La metodología utilizada por XOLA consistía en evaluar los siguientes factores: infraestructura, atractividad de mercado, vinculación/interconectividad, seguridad, disponibilidad de emprendedores. *Evaluación del potencial turístico rural como línea de acción para el desarrollo regional sustentable en los oasis de San Isidro y La Purísima, Baja California Sur México.*

La Metodología aplicada y desarrollada para el estudio utiliza conceptos de cada una de las corrientes teóricas y de aplicación citadas con antelación, emulando al Modelo de Calgary se identifican a las variables que tienen que ver de forma directa con el entorno de la micro región de Guerrero Negro estas son las ventajas comparativas, en términos de analizar los aspectos involucrados con lo emitentemente social, cultural o variables que son desarrolladas en el entorno de forma no natural se analizaran como un segundo proceso (Ruiz, 2015) (Arce & Ruiz, 2016). Estas investigaciones aquí enlistadas representan una abstracción de la realidad para lograr comprender un fenómeno dinámico y en constante evolución como es el sector turismo, a su vez cumplen con la función de ser cimiento para desarrollar de forma prospectiva análisis de los determinantes que caracterizan a la propia actividad turística.

Es por demás importante aclarar que para generar una aplicación empírica de dichos modelos es más que indispensable contar con una amplia base de datos sobre todo en forma desagregada, esto representa para el investigador en México y por supuesto para el caso que representa el estado de Baja California Sur, un verdadero reto al no contar con información de calidad, lo que obliga al investigador a buscar los mecanismos para generar dicha información, este esfuerzo implica tiempo y recursos financieros que normalmente no son abundantes. El presente trabajo ofrece una alternativa para la valoración de dichas potencialidades, la medición estará basada en la metodología propuesta por Ruiz (2015) y Arce y Ruiz (2016) será adaptada al caso de estudio de la presente investigación, modificando los factores a evaluar para lograr como fruto una metodología más específica y que sea aplicable para la medición de potencial turístico de aventura de Guerrero Negro, La razón del porqué fue elegida como base es debido a que se enfoca en un tipo de turismo específico, claro está que no es la misma modalidad de turismo que el de interés, pero está relacionada en la cuestión de que ambos buscan determinar potencialidad de un tipo de turismo que los agrupa, el turismo alternativo.

## METODOLOGÍA

Los periodos de tiempo que le refieren al presente estudio corresponden al año 2015, comenzando en febrero y finalizando en el mes de diciembre, en el mes recién mencionado se obtuvo el resultado que se presenta en la presente y que se deben a los datos que fueron recolectaron en la zona de interés durante los meses anteriores. Gracias a la constante visita a Guerrero Negro fue posible hacer las consideraciones posibles para su medición, donde a partir del mes de noviembre se llevó a cabo el vaciado de datos, siendo el mes siguiente donde se conocieron los datos que se buscaban. A partir del mes de enero del presente año se comenzó con la redacción de la presente investigación, donde los autores se dieron a la tarea de presentar un soporte teórico y de datos duros para la contundencia de la presente, siendo el mes de marzo donde se dio la última modificación al texto que se le da lectura. El presente método que permite determinar el potencial para el desarrollo de actividades turísticas de aventura en Guerrero Negro, Baja California Sur se cimienta en las corrientes teóricas y de aplicación anteriormente citadas, del Modelo Calgary se toma la idea de identificar las variables endógenas o inherentes al entorno de la localidad en cuestión, de conformidad con la teoría del comercio internacional se habla en este rubro de las ventajas comparativas, al igual que el trabajo de Arce y Ruiz (2016) se hará uso de una matriz como la propuesta para la valoración y ordenamiento de playas mencionada por Bote Gómez, (1997). Para el caso en cuestión no se tomarán en cuenta dentro de este rubro aspectos como el Entorno Social y el Entorno Económico ya que estos serán valorados dentro de las variables que otorgan competitividad a la localidad, una vez que éstas han sido generadas o adquiridas por la comunidad. Al final se evaluarán como variables internas las características naturales del entorno enlistadas y ponderadas como muestra la Tabla 1.

Tabla 1: Medición de Variables Naturales y Ponderación Modelo

VARIABLE INTERNA	ENTORNO NATURAL (Variables Endógenas / Ventajas Comparativas)					TOTAL IENTA
	FLORA (a)	FAUNA (b)	GEOMORFOL OGÍA (c)	CLIMA (d)	AGUA (e)	VALORACIÓN
PONDERACIÓN (%)	0.10	0.10	0.35	0.20	0.25	1.0

*FUENTE: Elaboración y Adaptación Propia Basada en Ruiz 2015. Donde: Flora (a). Se valoraron las especies nativas (endémicas y no endémicas) e introducidas por el hombre. Fauna (b). Especies endémicas y aquellas que no, se tomó en cuenta si existen animales migratorios en la zona. De ser así el puntaje otorgado es mayor. Geomorfología (c). Se valora más alto si la zona cuenta con geoformas como lagos, volcanes, calderas, acantilados, cañones, escurrimientos de basalto, etc. Con menor porcentaje si el terreno es poco escarpado tendiendo a plano, esto por el tipo de actividades turísticas que se limitan de ser así. Clima (d). La valoración más alta es enfocada a los sitios que mantienen una temperatura media entre 15 °y 20 °(20%), valoración media (10%) a temperaturas promedio situadas en los rangos (10 °C-14 °C) y (21 °C-25 °), y por último el valor inferior de 0 a las situadas en los rangos extremos de (9 °C hacia abajo) y (26 °C hacia arriba); estos segmentos se consideraron así derivado de que son las temperaturas en las que se pueden realizar las actividades de Turismo rural de forma más cómoda. Agua (e). Se le otorga a esta variable una buena puntuación debido a que el recurso hídrico es vital para este tipo de actividades sobre todo cuando se habla de Turismo de Aventura. IENTA: Índice del Entorno Natural para Turismo de Aventura. Entre más cercano a 1 mayor potencial natural para el Turismo de Aventura. NOTA: Los porcentajes difieren del Modelo original debido al hecho de que cuando se habla de Turismo de Aventura aspectos como Flora y Fauna tienden a tener valores menos significativos privilegiando aspectos como la Geomorfología, agua y Clima por el tpo de actividades de orden físico que se practican.*

En función de lo mostrado en la anterior tabla es válido mencionar que las variables que definen la competitividad pueden ser evaluadas o medidas a través del desarrollo de una matriz de valoración de variables competitivas que a su vez son determinadas por indicadores que plasman las principales ventajas con las que cuenta en este caso Guerrero Negro (se refiere este punto a las características o atributos que permiten cierto nivel de vida moderno y conectividad del lugar, esto se va gestando a través de los años o bien han sido adquiridas como las tecnología y medios de comunicación moderno). Estas variables son tomadas de los que formalmente utiliza el Monitor WTTC ya que estos miden las siguientes características en particular: medio ambiente (referido a aspectos relacionados con su preservación-conservación), factor humano, infraestructuras desarrolladas, apertura turística, recursos humanos, competitividad de precios, desarrollo tecnológico y desarrollo social. Gooroochurn y Sugiyarto proponen “*un indicador sintético de competitividad, obteniendo una media ponderada de cada uno de los ocho indicadores compuestos, donde los pesos se han obtenido utilizando técnicas de análisis factorial*”

(Gooroochum y Sugiyarto, 2005). Este indicador permite combinando su utilización con el Modelo propuesto en la primer fase de esta metodología Será pues la metodología de Gooroochurn y Sugiyarto la que se utilizará para medir competitividad pero se adaptará de conformidad con las características del sitio objeto de análisis y a la actividad que la que se desea determinar el potencial (en este caso Turismo de Aventura), respecto a la importancia y el peso que otorgan Gooroochum y Sugiyarto se considerará en cuanto al listado de características a evaluar las mismas, pero en cuanto a la ponderación al igual que con la matriz anterior (Tabla 1) se contempla un determinado tipo de valor de conformidad con su incidencia sobre la actividad en comento. La ponderación surge de un ejercicio para ambas amtrices del hecho que no todas las variables inciden de igual manera sobre el potencial y la competitividad del lugar objeto de estudio, por lo que utilizando el método Delphi se basa en la opinión de pequeños grupos pero sobre todo centrandose en el trabajo con grupos de expertos en este tipo de actividades (no solo académicos sino empresarios), así como análisis del tipo de Focus Group (con gente que práctica el turismo de aventura) en el caso de la Tabla 2 esta quedó adaptada al desarrollo de las ventajas competitivas desde lo local.

Tabla 2: Medición de Variables Para Determinar la Competitividad

Indice	Valor (Ponderación %)
Tecnología	0.2
Precio	0.15
Vías de Acceso	0.2
Servicios Básicos	0.15
Factor Humano	0.1
Medio Ambiente	0.1
Patrimonio Cultural	0.1
<b>ICTA</b>	<b>1</b>

*FUENTE: Elaboración y Adaptación Propia Basada en Ruiz 2015 y en Arce y Ruiz 2016.. Donde: Tecnología. Si el poblado cuenta con CPU's, acceso a TIC's (wifi), teléfono, radio y Televisión. Precio. Referido a los precio de Hospedaje y alimentación del poblado tomando en cuenta la Paridad del Dólar. Vías de Acceso. Si se cuenta con vías de acceso al poblado pavimentadas, si la carretera es Federal o Estatal e importancia de la misma. Servicios Básicos. Si se cuenta con alumbrado público, luz eléctrica en casas, agua potable, Servicios Médicos. Factor Humano. Nivel de escolaridad de la población, Cultura de la población hacia los negocios en materia de Turismo y servicios. Medio Ambiente. Cultura de la gente respecto al cuidado del medio ambiente, si se cuenta con programas de cuidado del entorno y PET. Patrimonio Cultural. Se refiere si cuenta con Vestigios culturales prehispánicos, de la colonia, pinturas rupestres, tradiciones propias y procesos artesanales de producción. ICTA: Indice de Competitividad para el Turismo de Aventura. Entre más cercano a 1 mayor ventaja competitiva presenta para el desarrollo del Turismo de Aventura.*

Los resultados de cada tabla permiten identificar de forma conjunta la potencialidad para poder practicar las actividades de turismo de aventura en la región en la cual se evalúe. Con esta información se puede determinar de manera sencilla un índice de potencial para la práctica del turismo de Aventura (IPTA) este está determinado por las Ventajas Comparativas evaluadas en Tabla 1 y por las Ventajas Competitivas determinadas en Tabla 2. IPTA (ecuación 1) se considera en una escala de 0 a 1 considerando de forma ponderada ambos tipos de ventajas otorgando mayor peso a las ventajas comparativas (físicas) por ser las que más se utilizan en este tipo de actividad (80% y 20%) y se expresa:

$$IPTA = [(IENTA * 0.8) + (ICTA * 0.2)] \tag{1}$$

Donde:

*IPTA = 1* El sitio o lugar cuenta con altas posibilidades de solventar y soportar actividades de Turismo de Aventura.

*IPTA = 0* El sitio o lugar no cuenta con altas posibilidades de solventar y soportar actividades de Turismo de Aventura.

## RESULTADOS

La evaluación del potencial para la práctica del Turismo de Aventura en Guerrero Negro se muestran en la Tabla 3 para el Caso del potencial determinado por las Ventajas Comparativas, en esta información se puede observar el hecho de que la zona de estudio muestra una mayor fortaleza en flora y fauna, pero es de destacar que tanto la geomorfología y el clima muestran valoraciones interesantes, no se debe olvidar que estas últimas son de vital importancia para la práctica del turismo de aventura, pero en aspecto de Geomorfología Guerrero Negro se caracteriza principalmente por tener superficies planas compuestas por sedimentos y rocas sedimentarias recientes, que son producto de la erosión (INE-SEMARNAP, 2000), de ahí que su valoración resulta tendiendo a baja. A pesar de lo anterior el puntaje del lugar en términos del Índice de Entorno Natural para Turismo de Aventura (IENTA) obtiene un valor de 0.68 de 1.

Tabla 3: Matriz de Medición de Ventajas Comparativas Para Guerrero Negro, B.C.S.

VARIABLE INTERNA	Entorno Natural (Variables Endógenas / Ventajas Comparativas)					Total IENTA
	FLORA (a)	FAUNA (b)	GEOMORFOL OGÍA (c)	CLIMA (d)	AGUA (e)	VALORACIÓN
PONDERACIÓN ESPERADA (%)	0.10	0.10	0.35	0.20	0.25	<b>1.0</b>
GUERRERO NEGRO B.C.S. México	0.10	0.10	0.18	0.15	0.15	<b>0.68</b>

FUENTE: Elaboración Propia.

Tabla 4: Tabla de Resultados de la Medición de Ventajas Competitivas Para Guerrero Negro, B.C.S.

Índice	Valor (Ponderación %) Esperada	Valor Ponderación Guerrero Negro, B.C.S. México
Tecnología	0.2	0.2
Precio	0.15	0.07
Vías de Acceso	0.2	0.2
Servicios Básicos	0.15	0.1
Factor Humano	0.1	0.08
Medio Ambiente	0.1	0.1
Patrimonio Cultural	0.1	0.03
<b>ICTA</b>	<b>1</b>	<b>0.78</b>

FUENTE: Elaboración Propia.

En el rubro de Competitividad ilustrado en la Tabla 4 se puede observar que para el Caso de Guerrero Negro, B.C.S. México se obtiene una valoración considerablemente buena con un 0.78 en el llamado Índice de Competitividad para el Turismo de Aventura, de esta información se puede desprender el hecho de que el poblado cuenta con las vías de acceso necesario para soportar la actividad así como con un clima favorable a la conservación del medio ambiente aunque aún se debe trabajar en una integración más completa del mismo a la nuevas tecnologías, si bien este rubro obtiene una calificación arriba del promedio, aún hace falta incorporar dichas tecnologías a la vida diaria del poblado, también es bueno destacar que al no contar con patrimonio cultural considerable para otros tipos de turismo, si cuenta con las características competitivas para sustentar las actividades de turismo de aventura.

La Tabla 5 ilustra de forma muy clara el resultado general en términos de Potencial y Competitividad para la realización de actividades vinculadas con el Turismo de Aventura en Guerrero Negro, B.C.S., el puntaje que marca el índice de potencial para el turismo de aventura es de 0.70 el cual si bien no es altamente positivo si nos demuestra que la población cuenta con las ventajas comparativas o naturales suficientes para albergar este tipo de turismo, situando el desarrollo de este tipo de actividad en la parte norte del Baja California Sur, solo es necesario trabajar tanto en el sector público como en el privado en incrementar las características y servicios que permitan hacer de la zonas una de las de mayor competitividad del estado.



Tabla 5: Resultados del Indicador de Potencial Para Turismo de Aventura (IPTA) Para Guerrero Negro, B.C.S. México

Guerrero Negro B.C.S.	Ventajas Comparativas (IENTA)	Ventajas Competitivas (ICTA)	IPTA
Valor Esperado	0.80	0.20	1
Guerrero Negro, B.C.S.	0.544	0.14	0.70

FUENTE: Elaboración propia.

Al ser el primer estudio enfocado al turismo de aventura en Guerrero Negro provee de manera directa una valoración de los recursos endógenos y exógenos de la zona, que es válido mencionar, de manera aparente es posible percibir la potencialidad del turismo de aventura por medio de la observación, sin embargo, gracias a la investigación es posible sustentar con datos duros algunos las calificaciones ponderadas que se le dieron a factores internos y externos de Guerrero Negro, además la medición tiene como producto el resultado de porcentaje en una escala de 0 a 1. Otros de los resultados provenientes de la presente investigación es que permite percibir cuáles son las áreas de oportunidad que tiene Guerrero Negro para contar con mayor potencialidad en lo que a turismo de aventura se refiere, es decir, si conocemos cuáles son los aspectos positivos o que cuenta con más peso, también se pueden señalar aquellas donde es posible y deseable mejorar para ser más competitivo, de manera muy específica en las ventajas competitivas, que son aquellas ventajas donde se puede participar al ser factores que permiten impactar en búsqueda de un cambio, caso contrario las variables internas al ser naturales no son sujetas a cambios.

## CONCLUSIONES

Como principal contribución de este estudio se encuentran los resultados presentados en la tabla de resultados (tabla 5), mismos que muestran la oportunidad que representa el desarrollo del turismo en la zona norte de Baja California Sur, es por tanto muy importante el contemplar las opciones que representan para el sector turismo en el Estado aquellas actividades de turismo no convencional como son el Turismo de aventura, el ecoturismo y el turismo rural. De esta forma, la presente investigación busca contribuir buscando la diversificación de modalidades de turismo que se puedan ofertar en Baja California Sur, como primer punto se busca medir la potencialidad para en un futuro detonar las oportunidades que el estado brinda, así como lo sugieren otros análisis “Se contribuye propiciar una mayor difusión al exterior de los destinos turísticos de México, mejorar la conectividad aérea de centros turísticos, incentivar una mayor inversión de empresarios hoteleros, generar una mayor diversidad de servicios turísticos y generar instrumentos de reglamentación que cuiden los aspectos de sustentabilidad de los recursos naturales” (Cruz, et. al. 2014).

La creación de una propuesta metodológica consiste en analizar diferentes metodologías que tengan una búsqueda específica en un sitio. Los métodos de evaluación varían según el tipo de turismo que se busque ya sea para aplicar en una ciudad o en una zona rural, para turismo de sol y playa, o para turismo de negocios. Es por ello que en la cuestión del método de medición se contribuye a futuras investigaciones en zonas de estudio que presenten características similares a Guerrero Negro, siendo pertinentes los factores considerados para la presente investigación con relación a un estudio posterior. Este trabajo sobre la micro región de Guerrero Negro, Baja California Sur, orienta sobre el potencial de dicha región y permite servir de base para lograr a través de un método deductivo el diseño y adaptación de una metodología que sea aún más precisa llegando inclusive a proponer las actividades en concreto que pueden ser realizadas en la localidad incluyendo polígonos de desarrollo, contribuyendo así al incremento y diversificación del ingreso en la parte norte de la entidad. El presente estudio se limitó a determinar la potencialidad turística para responder a la pregunta de investigación, que como ya se ha demostrado, la zona cuenta con potencial, sin embargo no se detallan cuáles son las actividades de turismo de aventura y cuáles aplicarían para figurar en la oferta turística que Guerrero Negro presente, en este orden de ideas,

resulta interesante como futura investigación relacionada a la que hoy se presenta el diseñar un inventario de actividades turísticas de aventura posibles a desarrollar en la zona de estudio, claro está que para éste será necesario el analizar de manera puntualizada cuáles son las actividades de turismo de aventura y, con base en éste estudio y estudio de campo determinar si son viables y en qué lugares en específico del área de estudio, lo que permitiría no sólo conocer la potencialidad turística (como es el caso que nos refiere) sino cuáles actividades son las más apropiadas, conociendo las fortalezas y áreas de oportunidad para el llevar a cabo la modalidad de turismo de interés.

## BIBLIOGRAFIA

Arce m., j.a., & ruiz c., f. I. (2016). Evaluación del potencial turístico rural como línea de acción para el desarrollo regional sustentable en los oasis de san isidro y la purísima, baja california sur méxico/evaluation of rural tourism potential as a line of action for regional sustainable development in the oasis of san isidro and la purísima, baja california sur MEXICO. In Global Conference on Business & Finance Proceedings (Vol. 10, No. 2, p. 1933). Institute for Business & Finance Research.

Bote Gómez, Venancio. Planificación Económica del Turismo: de una estrategia masiva a una artesanal. 1a. Ed., 1a. Reimp. Mexico: Trillas, 1997. ISBN 968-24-3280-4.

Cruz Chávez, P. R., Juárez Mancilla, J., Urciaga García, J., & Ruiz Ceseña, F. I. (2014). Perspectivas Del Turismo: Caso México (Tourism Outlook: Mexico Case). Revista Internacional Administración & Finanzas, 7(1), 53-66.

CONABIO. (2013). Biodiversidad Mexicana. Obtenido de <http://www.biodiversidad.gob.mx/pais/quees.html>

Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. Journal of business research, 44(3), 137-152.

Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. Current issues in tourism, 6(5), 369-414.

Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. Tourism Economics, 11(1), 25-43.

INE-SEMARNAP. (2000). Programa de Manejo Reserva de la Biosfera El Vizcaíno.

Ocegueda, J. M. (2000). Crecimiento y desarrollo económico--el estado actual del debate. Mexicali, México: UABC.

OMT. (2015). Organización Mundial del Turismo. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/press-release/2016-01-18/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suben-en-2015-un-4-hasta-el-record>

OMT. (Enero de 2016). Ranking del Turismo Mundial. Obtenido de [http://www.siimt.com/en/siimt/ranking\\_mundial\\_omt](http://www.siimt.com/en/siimt/ranking_mundial_omt)

Reyna, J. (21 de 06 de 2015). Ingresos por turismo en México, inferiores a otros países: OMT. Obtenido de [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx): <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2015/06/21/ingresos-por-turismo-en-mexico-inferiores-a-otros-paises-omt-528.html>

Ruiz Ceseña, F. I. (2015). Desarrollo de una metodología para determinar el potencial del turismo rural en Oasis Sudcalifornianos de México. IBFR, 12.

SECTUR. (Noviembre de 2006). Dirección de Desarrollo de Turismo Alternativo. Obtenido de <https://manuelmiroglia.files.wordpress.com/2011/05/el-turismo-de-naturaleza-en-mexico.pdf>

SECTUR. (Noviembre de 2008). Wwww.sectur.org.mx. Obtenido de [http://www.intercambiocatracho.com/uploads/4/0/9/7/40971133/turismo\\_alternativo.pdf](http://www.intercambiocatracho.com/uploads/4/0/9/7/40971133/turismo_alternativo.pdf)

XOLA, T. A. (2009). Reporte del Diagnóstico sobre el Potencial de los Recursos de Naturaleza en México. México, D.F.

Zimmer, P., & Simone, G. (1996). Evaluar el potencial turístico de un territorio. *Leader II*, 43.

Zimmer, P., & Grassmann, S. (1996). Evaluar el potencial turístico de un territorio. España: *Leador European Observatory*.

## **RECONOCIMIENTOS**

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

## **BIOGRAFIA**

Emmanuel Picasso Salazar es licenciado en Turismo Alternativo por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, actualmente es estudiante del posgrado Maestría en Administración Estratégica, programa que se encuentra dentro del Departamento de Economía en la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Correo electrónico [picasso.emmanuel@hotmail.com](mailto:picasso.emmanuel@hotmail.com)

Francisco Isaías Ruíz Ceseña, es profesor – investigador del Departamento Académico de Economía; con estudios de posgrado en el Colegio de la Frontera Norte, cuenta con trabajos en el área de la economía aplicada y el desarrollo económico, además de tener trabajos en el desarrollo de negocios, comercio exterior y análisis de sectores. Se puede contactar en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, Carretera al Sur Km 5.5 Colonia Mezquitito, La Paz, BCS. Correo electrónico [isaias@uabcs.mx](mailto:isaias@uabcs.mx)



## **CLIMA ORGANIZACIONAL. EL CASO DE ESTUDIO: LA HACIENDA LA CHONITA EN CUNDUACÁN, TABASCO, MÉXICO**

Blanca Paola García García, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Leticia Rodríguez Ocaña, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Herminia Banda Izeta, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Luis Manuel Hernández Govea, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Juan Carlos Mandujano Contreras, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

### **RESUMEN**

*El concepto de clima organizacional se emplea con la finalidad de determinar el vínculo laboral interno, para que el personal pueda llegar a involucrarse con los objetivos propiamente organizacionales. Las causales de toda productividad envuelven al elemento humano y por ende su conducta, lo que lleva a estudiar sus cualidades, condiciones y efecto; por ello, es importante atender estos elementos, ofreciendo un ambiente confortable para garantizar el éxito perdurable en la empresa. Esta investigación analiza el caso de la estructura organizacional de la Hacienda la Chonita ubicada en Cunduacán, Tabasco, México. Sustentando como hipótesis que el clima organizacional de la Hacienda es inoperante dadas las relaciones en el ámbito laboral, que versa precisamente entre el personal con la empresa y viceversa; sin embargo, si se logra percibir y prevalece un clima organizacional positivo en el área laboral de la Hacienda la Chonita, entonces habrá un mayor compromiso organizacional.*

**PALABRAS CLAVE:** Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Motivación, Organizaciones, Ámbito Laboral, Percepción

## **ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE HACIENDA LA CHONITA FROM CUNDUACÁN, TABASCO, MEXICO**

### **ABSTRACT**

*The concept of organizational climate is used to determine internal employment relationships. In this way, people can become involved with organizational objectives. Causes for productivity involve all human elements and therefore their behavior, which leads to study its qualities, condition and effect. It is important to heed these elements, offering a comfortable atmosphere to ensure the lasting success in the business environment. This research analyzes the organizational structure of the Hacienda la Chonita, from Cunduacán, Tabasco, Mexico. The hypothesis is that the organizational climate of Hacienda la Chonita is irrelevant, given the relations in the workplace, dealing precisely among the staff with the company and vice versa. However, if it creates a positive organizational climate, there will be greater organizational commitment.*

**JEL:** M12

**KEYWORDS:** Organizational Climate, Working Performance, Motivation, Organizations, Working Settings, Perception

## INTRODUCCIÓN

La mayor parte del proceso productivo en nuestra sociedad, se llevan a cabo en organizaciones; y son precisamente en ellas donde el ser humano emplea gran parte de su tiempo. Las organizaciones, al igual que las personas, tienen objetivos por alcanzar, la relación entre ellas no puede ser amena, cuando el logro del objetivo de una de las partes impida o evite que la otra logre el suyo. Esto es precisamente lo que hace que la integración entre los individuos y las organizaciones sean complejas.

Se han realizado investigaciones sobre las relaciones humanas en el ámbito laboral, donde el clima organizacional, es la temática más analizada. Recordemos que cada ser humano es diferente en conducta y de acuerdo al medio ambiente que le rodea; por tanto, se deben analizar estos elementos para aprovechar el potencial de la propia empresa, de tal forma que los empleados tiendan a realizar un mayor esfuerzo en beneficio de la empresa, y puedan aceptar las metas y los valores de la misma. La administración por su parte, se ocupa también de analizar en su conjunto al elemento humano, de esta forma, versa hacia su comportamiento, actitud, incluso a la motivación, que se responderá de manera positiva o negativa de acuerdo a las necesidades del personal, pero influenciado también por el ambiente laboral. El clima organizacional (C. O.), es una de las locuciones empleadas para referirse a las características de una organización específica, o simplemente a una parte de ella, correlacionando aquello que sus integrantes observan y experimentan todos los días; también, se relaciona con la interacción de los individuos, la estructura de la organización y el método o forma de obrar que debe seguirse refiriéndonos propiamente a los procesos; *ergo*, influyen en la conducta y desempeño de los trabajadores en la organización.

Las organizaciones están compuestas por personas y por sus relaciones interpersonales. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí, para realizar funciones esenciales que ayudan a lograr las metas (L. Daft, 2011). Por tanto, el buen desempeño de la empresa dependerá en gran medida del clima organizacional e influirá en el comportamiento de quienes la integran. Recordando que las personas se hayan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual, (Chiavenato, 2000). En esa misma tesitura, el clima organizacional versa precisamente en ese trato o relación del personal con la empresa; aunado a lo anterior, es importante conocer cómo se siente cada empleado en su área de trabajo, y de ésta manera analizar el grado de participación de cada uno en beneficio de la empresa; en ese tenor, se debe conocer cómo trabaja la empresa y al mismo tiempo cuál es la percepción que los empleados tienen de la misma. Es de especular, que las empresas de hoy se encuentran inmersas en un ambiente acelerado, que avanza a pasos agigantados y que exige cada vez más y más, caracterizado por cambios constantes y múltiples exigencias como la creciente competencia, líderes preparados, comprometidos y capaces de administrar con eficiencia los procesos de desarrollo, y en búsqueda de efectividad y rentabilidad. Estos son obstáculos que provocan que los objetivos organizacionales sean una tarea cada vez más difícil.

La comprensión del fenómeno organizacional, es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna, donde el avance acelerado de la ciencia y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo (Segredo Pérez, 2010). Ante esta situación, es vital que las empresas se adapten a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y culturales cada vez más complejos e inciertos. *Ergo*, el Desarrollo Organizacional (D. O.) busca impulsar la eficiencia organizacional, a través de una buena relación trabajador-empresa y del mejoramiento de la calidad de vida del trabajador para lograr mayor rentabilidad e influir de modo proactivo en la orientación estratégica de la empresa (Garzón Castrillón, 2005). El empleo del desarrollo organizacional como herramienta dentro de las empresas es de suma importancia para los

gerentes generales y otros ejecutivos de alto nivel, pues contribuye a crear una empresa más flexible, adaptable y eficiente (Cummings & Worley, 2007). En nuestros días, uno de los grandes retos de la dirección y gestión del recurso humano, consiste en implementar métodos útiles, mediante los cuales el personal pueda llegar a involucrarse con los objetivos propiamente organizacionales y de esta manera, ser parte del proyecto de la empresa, para conseguir ventajas razonables y perdurables en el tiempo. En el caso de la Hacienda la Chonita, es necesario involucrar a los empleados con la propia organización, de manera que exista una conexión en el ambiente laboral y se sientan comprometidos, el personal hacia la empresa y viceversa; para lograr que los empleados permanezcan en la misma y de esta manera se logrará un buen clima organizacional.

El trabajo está organizado como sigue; en la sección de revisión literaria se ostentan concepciones del término clima organizacional, desde el punto de vista de varios investigadores, además de las diferentes perspectivas y enfoques de acuerdo al autor. Posteriormente se muestra la metodología, llevada a cabo para el desarrollo de esta investigación en donde se indica el tipo y diseño de la investigación, tamaño de la muestra, instrumentos de medición, hipótesis propuesta y pregunta de investigación; seguida de los resultados, en donde se explican las seis dimensiones que comprende el clima organizacional, elaborado y validado por Stringer (2002); finalmente se exponen las conclusiones haciendo alusión a la necesidad de involucrar a los empleados con la propia organización, para que exista una buena conexión en el ambiente laboral.

*Objetivo General:* Analizar los principales factores que influyen en el comportamiento de los trabajadores y en el ambiente laboral de la Hacienda la Chonita; en ese tenor, crear un vínculo que provoque una relación amena, un ambiente o clima organizacional favorable entre los individuos que laboran y la empresa turística.

*Justificación:* El clima organizacional, es uno de los conceptos empleados para referirse a las características propias de una organización; correlaciona lo que sus integrantes observan y experimentan en su área de trabajo. Esta locución abarca la estructura de la organización, los procesos, y la interacción de los individuos entre sí; mismas, que influyen en la conducta de los empleados, verbigracia, es el ambiente laboral en el que ellos interactúan día a día, y de manera muy significativa la percepción que tengan directa o indirectamente de la misma. Esta investigación tiene la finalidad de analizar los factores que influyen en el clima organizacional prevaleciente hasta ahora en Hacienda la Chonita, para evitar vulnerar el trato y la relación del personal con la empresa o viceversa, y guardar un sano equilibrio entre ambos. En esta misma tesitura, es menester señalar que si el trabajador está satisfecho, o de alguna manera se siente satisfecho con lo que hace y/o con lo que su trabajo le genera, entonces se esforzará también en lograr un mejor desempeño para cumplir con sus objetivos, tanto personales como laborales. La importancia de la presente investigación radica en que el clima organizacional existente en Hacienda la Chonita debe ser de forma efectiva, y entendidos como una prioridad de manera que todos los recursos que ofrece la propia Hacienda y la naturaleza, sean aprovechadas al máximo para beneficio de la misma y satisfacción de sus clientes. Procurando una relación amena tanto con los trabajadores, la empresa, como con los clientes.

## REVISIÓN LITERARIA

Cuando nos referimos a clima organizacional, se necesita analizar detenidamente aquellos elementos que intervengan en pro o en contra de la organización y al ser éstos identificados se deben realizar métodos adecuados para asegurar el bienestar de la empresa y el ámbito laboral, eliminando aquellos elementos que están inmersos pero en contra de la misma. Los grandes investigadores cuyo objeto de estudio es el clima organizacional, la han denominado de diversas maneras, por lo que se le conoce como atmósfera, ambiente, clima organizacional, entre otros.

Empero, en los últimos años se ha tenido gran interés por explicar su naturaleza y los factores que en él influyen. Uno de los autores pioneros en definir el clima organizacional, lo fue Francis Cornell, quien en 1955 lo visualizó como una mezcla de interpretaciones o percepciones de los miembros de una organización. Asimismo, consideró que tales percepciones lo definen y moldean (Hernández Sampieri & Cortés, 1982). La percepción, es considerada la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien las experimenta, (Marín Pérez, 2003). Cada individuo que pertenece y forma parte de una organización, lleva consigo las percepciones de sí mismo, lo que es, lo que merece y lo que es capaz de realizar. Esta visión propia del individuo, se ve afectada por diversos factores relacionados con su trabajo dentro de la organización, por ejemplo, la estructura organizacional, el liderazgo de su o sus jefes, los miembros con quienes se relaciona en su trabajo, etcétera.

En esta misma tesitura, es menester señalar que el individuo recibe información directa a través de otros individuos, de los medios masivos de comunicación, de las propias experiencias directas o indirectas del medio que le rodea, etcétera; sin embargo, es importante aclarar que a partir de los intercambios sociales de información se crean mapas de percepciones en constante movimiento. Otro enfoque es de Gonçalves (1997), el cual menciona que el clima es un elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. Por lo que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. De esta manera, la importancia del clima organizacional estriba en que es una realidad, que se convierte en un fenómeno de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras, los procesos de la organización y el comportamiento de los trabajadores (Guillen Gestoso & Guil Bozal, 2000).

Por su parte Zapata (2000), lo explica como partes dependientes entre sí, que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional es necesario identificar, por un lado, los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y por el otro, los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones y su desarrollo. Los elementos y los métodos, permiten hacer un análisis que demuestra la actitud hacia la organización por parte de los trabajadores al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas. Respecto al clima organizacional, Frederick Glen, (1976) citado por Chiavenato, (2007, pág. 321), comenta que el clima organizacional (CO) constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten e relación con la organización (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2011).

Clima Organizacional es un tema de gran relevancia para las instituciones que buscan continuamente mejorar el ambiente de su organización, de esta manera poder alcanzar un aumento en la productividad, ser competitivas y tener éxito, sin perder de vista el capital humano, Peña (2013). Es menester aclarar que el *clima* no lo vemos ni lo podemos tocar, pero es tan real que inclusive afecta todo lo que acontece dentro de una organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Cuando existe un clima organizacional estable, se refleja una inversión a largo plazo. Cuando los directivos se percatan de que el medio es una parte fundamental para la eficacia de la empresa, deben valorarlo y prestarle adecuada atención.

El clima visto en sus diferentes extensiones es ponderado de diferente manera bajo diferentes situaciones, lo que hace que las empresas tomen decisiones de intervención erróneas. (Domínguez Aguirre, Sánchez Garza, & Torres Hernández, 2010). El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas,



enfatisa la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social (Méndez, 2006). Otra perspectiva del clima organizacional nos lo explica detalladamente Chiavenato, en su libro *Administración de Recursos Humanos 2000*; el concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de *clima organizacional* (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y autorrealización, (Chiavenato, 2000). Es importante analizar que los seres humanos tienden siempre a satisfacer sus meras necesidades, y cuando existe un impedimento de estas necesidades causa problemas de adaptación al individuo, porque muchas de estas necesidades dependerán en gran medida de otras personas, sobre todo de aquellas que tienen autoridad.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etcétera, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etcétera, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.), (Chiavenato, 2000). Ahora bien, se puede decir que en el clima organizacional influye mucho aquello que el individuo percibe de las estructuras, procesos e interacciones, lo que obliga a los trabajadores a reaccionar o comportarse de una u otra manera ante una determinada situación; por ello, es importante analizarla desde diversos enfoques, porque influye tanto en la conducta y/o comportamiento como en el desempeño laboral de los mismos; por lo tanto, se debe tomar en cuenta que es de gran importancia que los directivos conozcan el clima de su organización para poder mantenerlo saludable y propiciar condiciones adecuadas que ayude a sus trabajadores a desempeñarse eficientemente y por ende se alcancen los objetivos organizacionales deseados.

#### Descripción de Hacienda la Chonita

La Hacienda la Chonita era un rancho propiedad de don Benito Cruces, padre del que fuera gobernador del Estado en 1876, Santiago Cruces Zentella quien al parecer fue también caudillo de la época; dentro de la vieja casona se encuentra en la pared una fotografía colgada de don Santiago Cruces, (H. Ayuntamiento de Cunduacán, 2010). Hacienda la Chonita data del año 1800. Es considerada verdaderamente una reliquia histórica y cultural por los habitantes del Ejido, debido a su antigüedad. En la actualidad, a pesar de estar en constante mantenimiento y cuidado, los desperfectos y el paso de los años se hacen visibles, por lo que es casi imposible rescatar por completo lo que un día fue la Hacienda la Chonita y que cobijó por muchos años a la acaudalada familia española del Señor Benito Cruces; sin embargo, se logran apreciar sus techados color bermellón, sus peculiares, frías y carcomidas paredes, y sólo guarda recuerdos atrapados en sus delicadas paredes ya deterioradas por el tiempo.

Actualmente, forma parte de un atractivo turístico que ofrece servicios de educación ambiental para estudiantes, jóvenes de todas las edades y público en general. Lo que un día fue la Hacienda la Chonita, casa de los Cruces, se encuentra ahora en manos de la familia Fernández, quienes se han preocupado por darle mantenimiento y por conservar en las mejores condiciones esta hacienda que la consideran un patrimonio histórico, aun sin contar con apoyos por parte del gobierno quién podría darle más realce y promoverlo. “En la actualidad lo que queda de esta hacienda es propiedad de Benito y Alfonso Fernández, quienes se han preocupado por conservar este patrimonio histórico

casi intacto...”. *Datos obtenidos de* H. Ayuntamiento de Cunduacán (2010). Realmente no se tiene datos concretos de esta Hacienda, debido a que no hay escritos al respecto, pero sí se sabe que era una propiedad que tenía cientos de hectáreas de tierra antes de la Revolución Mexicana. Esta hacienda posee una gran variedad de plantas típicas de todo el estado, abundante flora y fauna; el patio principal tiene una vista elegante cubierta de pasto verde y se puede observar una galera donde se ha establecido el proyecto denominado *lombricultura*. Brinda sesiones de baño de Temazcal, masajes, barro corporal, alimentación, hospedaje, visitas guiadas por las plantaciones de cacao, pesca, renta de bicicletas, entre otros; también, se han implementado nuevos servicios, como los criaderos de iguanas y lagartos, sin olvidar, el proyecto agrícola que consiste en el uso de las lombrices como medio para depurar la tierra y de esta manera poder extraer el humus; proceso que se le ha denominado lombricultura.

Los turistas llegan al Ejido principalmente a la Hacienda la Chonita, en los meses de abril y mayo. El Ejido cuenta con la corriente de agua Cuxcuchapa. Dentro de los atractivos Turísticos de este Municipio destacan: Calles, parques y jardines, Iglesia Las Mirandillas, Monumento a Tabscoob, Iglesia de la Virgen de la Natividad, Hacienda la Chonita (Temazcal). Sus principales fiestas y tradiciones son el Carnaval (enero), la feria municipal (mayo), Fundación de Cunduacán (septiembre), festividad de la Virgen de la Natividad (septiembre), la fiesta del santo patrono de la comunidad ‘San Antonio de Padua’ y la Danza de Los Gigantes.

## METODOLOGÍA

Ésta investigación se realizó con la metodología de la investigación de tipo cuantitativa. Hernández, Fernández, & Baptista (2006), mencionan que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Considerando que el tipo de estudio depende en gran medida de la noción que se tenga respecto del tema de investigación que muestre la revisión de la literatura y la orientación que se pretenda dar al caso de estudio; se determina que ésta es una investigación correlacional, porque se pretende identificar las diferencias que existen entre las variables que comprenden el clima organizacional, como lo son: la estructura, los estándares, la responsabilidad, el reconocimiento, el apoyo y el compromiso, Ver Tabla 1. En esta misma tesitura, el nivel descriptivo detalla las características más importantes de las variables de acuerdo a la teoría de Likert. Con la cual se comparará e identificará aquellas variables que presenten problemas y de esta manera ayude a describir el clima organizacional existente hasta ahora en la empresa.

Ésta investigación siguió un diseño no experimental; transeccional; se hizo una recolección de datos para obtener el análisis y comparar la relación que guardaban las variables a medir. El cuestionario es el instrumento que mejor se adapta al presente estudio, y está elaborado a partir de 24 reactivos en correlación con las variables a investigar; mide seis dimensiones y cada una de ellas está representada por 4 de estos reactivos; elaborado y validado por Stringer (2002). Se utiliza una escala tipo Likert con cuatro alternativas de respuesta que van desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”. Según estudios realizados por Echezuria y Rivas en 2001 citado por Marín (2003) tiene un alto grado de confiabilidad (Alpha de Cronbach) de 0,83, también fue utilizado por (Gurley & Fernández, 2003), arrojando un coeficiente de confiabilidad de 0,77, y considerándose un coeficiente bastante aceptable. El tamaño de la muestra fue de 17 personas, que corresponden al total del universo, mismos trabajadores del lugar entre los que se contaba con: masajistas, cocineros, terapeutas, temazcalero, personal de intendencia y los trabajadores administrativos. El trabajo de campo se realizó de octubre a diciembre 2014.

*Hipótesis* : El clima organizacional que predomina actualmente en Hacienda la Chonita es inoperante e ineficiente dadas las relaciones en el ámbito laboral, que versa precisamente entre el

personal con la empresa y viceversa, en la relación y trato recíproco de los empleados y del patrón. Sin embargo, si se logra percibir y prevalece un clima organizacional positivo en el área laboral de Hacienda la Chonita, entonces habrá un mayor compromiso organizacional por parte de los empleados hacia la organización.

*Pregunta de Investigación:* ¿Qué percepción tienen los trabajadores de la empresa turística (como iniciativa privada) en el Ejido del Municipio de Cuenducán llamada “Hacienda la Chonita, sobre el clima presente según las dimensiones de Striger?

Variables de la Investigación

Tabla 1: Variables de Investigación, Conceptos, Unidades de Medición e Item Asociados

Variable	Definición	Ítem Asociados a las Variable	Unidad de Medición
Clima Organizacional	Características de una organización o simplemente una parte de ella que correlaciona aquello que sus integrantes observan y experimentan directa o indirectamente todos los días en su área de trabajo y que influyen en su conducta y desempeño.	Edad Cargo Antigüedad	Numérica
Estructura	Puntaje que refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.	Percepción	
Estándares	Puntaje que refleja la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.	Desempeño	
Responsabilidad	Puntaje que refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.	Decisiones	-Totalmente en desacuerdo.
Reconocimiento	Puntaje que indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.	Autoestima	-En desacuerdo.
Apoyo	Puntaje que refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo	Confianza	-De acuerdo.
Compromiso	Puntaje que refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.		-Totalmente de acuerdo

**RESULTADOS**

Aplicando la metodología descrita, se tienen las seis dimensiones que comprende el clima organizacional: la estructura, los estándares, la responsabilidad, el reconocimiento, el apoyo y el compromiso; cada una de ellas, fue analizada detalladamente obteniéndose los siguientes resultados. Cada una de las siguientes figuras, evalúa el porcentaje o nivel de conformidad de los empleados de la Hacienda la Chonita de acuerdo a lo que observan y experimentan todos los días en su área de trabajo. En este apartado se presentan los resultados aplicando la metodología descrita, se tienen las seis dimensiones que comprende el clima organizacional: la estructura, los estándares, la responsabilidad, el reconocimiento, el apoyo y el compromiso; cada una de ellas, fue analizada detalladamente evaluando el porcentaje o nivel de conformidad de los empleados de la Hacienda la Chonita de acuerdo a lo que observan y experimentan todos los días en su área de trabajo.

Analizando la primera dimensión *estructura*, se puede notar que el puntaje que se obtuvo respecto a la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades, se ubica en el rubro totalmente de acuerdo; aunque al principio parecía que los resultados se inclinaban totalmente en desacuerdo; es menester señalar que en éste artículo según L. Daft (2011), una organización existe cuando las personas interactúan entre sí, para realizar funciones esenciales que ayudan a lograr las metas; en contraste cuando el personal no tiene una buena relación o diálogo la organización no es posible, faltaría una clara definición de los roles y responsabilidades. Finalmente se concluye que en los resultados existe una parte muy notaria que

en su mayoría dice estar en total desacuerdo y desacuerdo por lo que nuestros resultados arrojados es: los trabajadores realmente no tienen una clara definición de sus roles y responsabilidades, esto indica un punto en contra de la empresa. Ver Figura 1.

Figura 1: Porcentaje Predominante, Según la Dimensión de Estructura

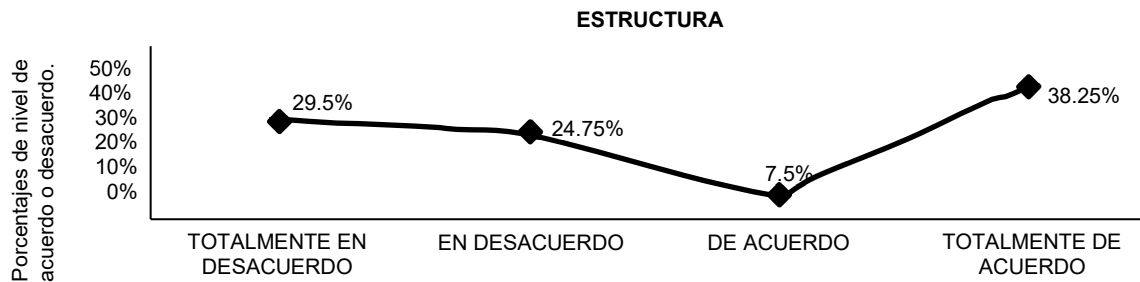
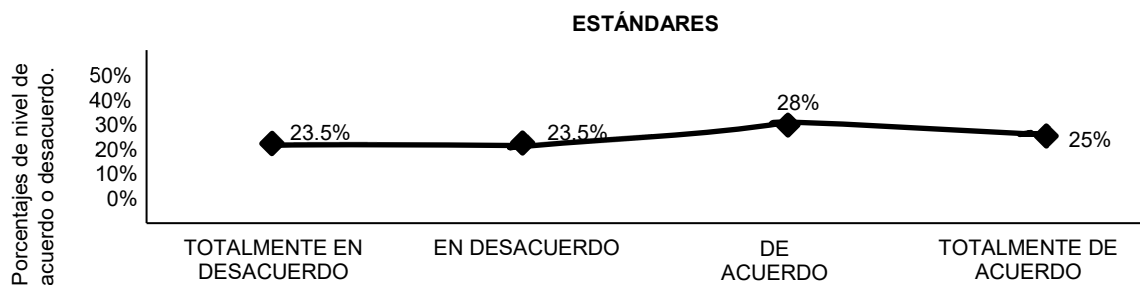


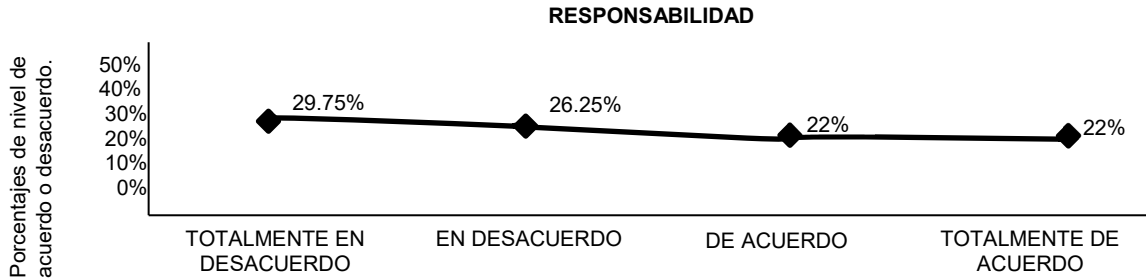
Figura 2: Porcentaje Predominante, Según la Dimensión de Estándares



Con la dimensión estándares no hay problema alguno, ver Figura 2, pues la mayoría dice estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo. Cabe recordar que Chiavenato (2000) hace alusión a esto cuando menciona que ... las personas se hayan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones... no obstante, el clima organizacional versa en ese trato del personal con la empresa, por lo que las personas pudieran sentirse bien tratadas y orgullosas en su área laboral sin sentirse presionadas.

Ahora bien, las personas que laboran en esta empresa carecen de la dimensión *responsabilidad* con un totalmente en desacuerdo (ver Figura 3), que es precisamente el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones. Chiavenato (2000), menciona en su libro Administración de Recursos Humanos el concepto de motivación y la relación que ésta tiene con el clima organizacional, aclara que no sólo estamos obligados a adaptarnos o a satisfacer necesidades propias, sino también es importante el sentido de autorrealización. Los resultados arrojados dan a entender que los empleados no tienen autonomía en sus propias decisiones, probablemente sus jefes no estén satisfechos con las decisiones individuales, lo que evita que los trabajadores tengan criterios propios que podrían ayudar a mejorar las condiciones del ambiente laboral en esta empresa turística.

Figura 3: Porcentaje Predominante, Según la Dimensión de Responsabilidad



En la dimensión *reconocimiento* Chiavenato (2000) aclara, cuando la motivación es escasa, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etcétera, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etcétera, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa; podemos notar que los empleados están de acuerdo con ésta dimensión, pero si analizamos minuciosamente los resultados obtenidos se puede notar que en su mayoría existen totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respecto al sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo; esto obliga a concluir que aunque probablemente existen recompensas, hay una mayoría que no está plenamente satisfecha o está en desacuerdo con ésta dimensión. Ver Figura 4.

Figura 4: Porcentaje Predominante, Según la Dimensión de Reconocimiento

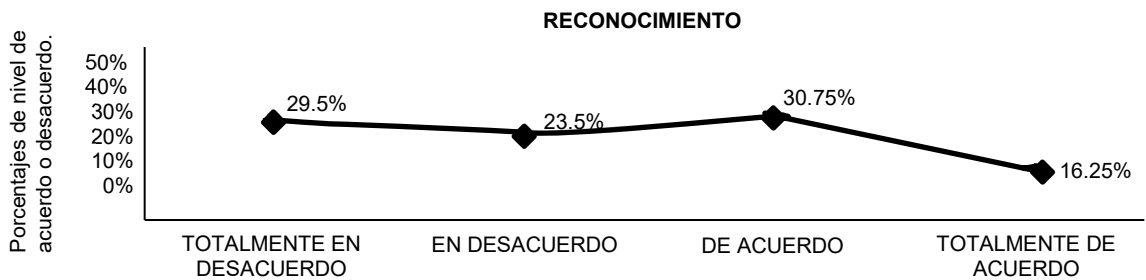
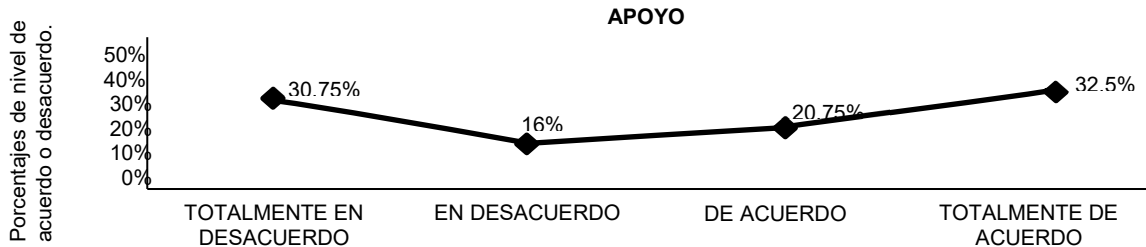


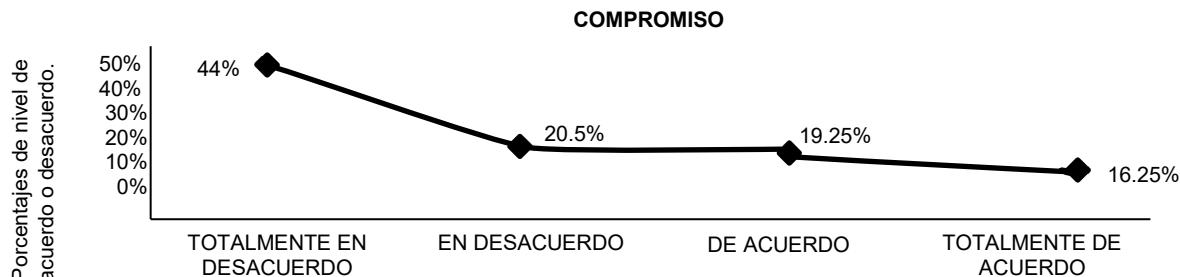
Figura 5: Porcentaje Predominante, Según la Dimensión de Apoyo



Con la dimensión *apoyo*, no hay problema porque los miembros reflejan en los resultados de acuerdo y un totalmente de acuerdo que tienen los empleados respecto al sentimiento de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo, (Ver figura 5). Es importante y muy significativo conocer la percepción que cada trabajador tenga respecto de su ambiente laboral; la

percepción, es considerada la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien las experimenta, (Marín Pérez, 2003).

Figura 6: Porcentaje Predominante, Según la Dimensión de Compromiso



Domínguez Aguirre et, al (2010), mencionan que cuando existe un clima organizacional estable, se refleja una inversión a largo plazo. Sin embargo, en el análisis podemos observar que los empleados tienen una percepción desfavorable hacia el *compromiso*, lo que indica que los encuestados tienen un bajo sentido de pertenencia hacia su organización y hacia el grado de compromiso con las metas de la misma. En la figura 6 se observa sentimiento de orgullo de los empleados de pertenencia a la organización y su grado de compromiso para con las metas de la organización.

## CONCLUSIONES

En el caso de la Hacienda la Chonita, se concluye que es necesario involucrar a los empleados con la propia organización, de manera que exista una conexión en el ambiente laboral y se sientan comprometidos, el personal con la empresa y viceversa; para lograr que los empleados permanezcan en la misma y de esta manera se logrará un buen clima organizacional. Existe una percepción desfavorable con el clima organizacional presente en esta organización. Esto indica que el conjunto de propiedades del ambiente de trabajo, son percibidas por los trabajadores y pueden influenciar en su comportamiento y motivación, con las cuales ellos están en total desacuerdo. El clima organizacional es de gran importancia en las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, sin perder de vista el recurso humano.

Es importante considerar las áreas de oportunidad como la confianza entre los grupos de trabajo. Y ser fortalecidos los determinantes que Stringer (2002) señala del clima organizacional, como son: las prácticas de liderazgo; el sistema formal y la estructura de la organización; la estrategia; el ambiente externo; y la historia de la organización. Se recomienda elaborar un manual de organización y procedimientos. Definir la Misión, la Visión, y los Valores de la Hacienda la Chonita para poder proyectarse y que el público en general esté consciente qué ofrece, de dónde viene y hacia dónde va. Se recomienda capacitar al personal que labora en la Hacienda la Chonita, ya que los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los miembros que laboran en ésta organización no tienen un grado de estudio superior al de primaria ya que permitirá un mejor trato y disponibilidad del trabajador hacia los clientes.

## REFERENCIAS

Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (24 de febrero de 2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Redalyc.org(51), 41-49.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta ed.). (L. Solano Arévalo, Ed., & G. A. Villamizar, Trad.) Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2007). *Introducción general al desarrollo organizacional*. México: Thomson.

Domínguez Aguirre, L. R., Sánchez Garza, J. A., & Torres Hernández, Z. (Septiembre de 2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*(50), 24-32.

Garzón Castrillón, M. A. (2005). *Desarrollo y comportamiento organizacional*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Gonçalves, A. (4 de Junio de 1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*.

Guillen Gestoso, C., & Guil Bozal, R. (2000). *Clima organizacional*. México: Mc Graw-Hill.

Gurley, L., & Fernández, M. (2003). *Relación entre la percepción de las prácticas de liderazgo y el clima organizacional*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. UCAB. Caracas.

H. Ayuntamiento de Cunduacán, T. (24 de Enero de 2010). H. Ayuntamiento de Cunduacán, Tabasco Copyright © 2014. Todos los derechos reservados. Recuperado el 3 de Junio de 2014, de <http://www.cunduacan.mx/2010/01/hacienda-la-chonita/>

Hernández Sampieri, R., & Cortés, B. (1982). *La relación entre la motivación intrínseca y las recompensas extrínsecas*. (E. d. México: Universidad Anáhuac, Ed.) México, D. F.: (Cuadernos del Centro de Investigación, no. 2).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). (N. Islas López, Ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.

L. Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Novena ed.). CENGAGE Learning.  
Marín Pérez, M. (10 de Noviembre de 2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Caracas.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de Administración.

Peña Cárdenas, M. C., Chávez Macías, A. G., & Agüero Rodríguez, C. (2013). *Factores del Clima Organizacional de una pequeña empresa*. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 704-707.

Segredo Pérez, A. M. (2010). *Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana*. Tesis. La Habana Cuba.

Stringer, R. (2002). *Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall.

Zapata, D. A. (2000). Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional. Cali: Universidad del Valle.

## BIOGRAFÍAS

Blanca Paola García García. Maestra en Administración, con especialidad en Recursos Humanos. División Académica de Ciencias Económico — Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Villahermosa Tabasco, México. Realizó un Intercambio Internacional en la Universidad de Montreal, Canadá (agosto 2011— enero de 2012). Se puede contactar en Calle Leona Vicario #17, Villa Benito Juárez, Macuspana, Tabasco, México. C. P. 86725. Correo electrónico: sharany\_77@hotmail.com

Leticia Rodríguez Ocaña. Maestra en Ciencias en Recursos Naturales y Desarrollo Rural Profesora/investigadora, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias económico admirativas. Integrante del Cuerpo Académico Desarrollo Local Sustentable. Especialista en Desarrollo local y turismo. Se puede contactar en Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, Villahermosa, Centro, Tabasco, México. C.P. 86040. Tel (993) 358 15 00, ext. 6204. Correo electrónico: letiro6@hotmail.com

Herminia Banda Izeta. Doctora en Educación Internacional. Profesora/investigadora de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias económico admirativas. Especialista en Planeación y Evaluación y Recursos Humanos. Se puede contactar en Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, Villahermosa, Centro, Tabasco, México. C.P. 86040. Tel (993) 358 15 00, ext. 6204. Correo electrónico: hbi05@hotmail.com

Luis Manuel Hernández Govea. Doctor en Educación. Profesor/Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Se puede contactar en Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, Villahermosa, Centro, Tabasco, México. C.P. 86040.Tel: 993-3581500 ext. 6204. Correo electrónico: luismgovea@hotmail.com

Juan Carlos Mandujano Contreras, Profesor/Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Integrante del Cuerpo Académico Desarrollo Local Sustentable. Se puede contactar en Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, Villahermosa, Centro, Tabasco, México. C.P. 86040.Tel: 993-3581500 ext. 6200. Correo electrónico: juancarlosmandujano@hotmail.com



## **INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA DE PAPEL EN MÉXICO**

María del Carmen Domínguez Ríos, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
Rufina Georgina Hernández Contreras, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
Rosa María Medina Hernández, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

### **RESUMEN**

*El objetivo de esta investigación es analizar la industria del papel en México destacando las innovaciones de esta industria dirigidas al cuidado del medio ambiente. Es un estudio cualitativo de la innovación tecnológica de uno de los principales grupos productores de papel en México, seleccionado por su evolución y crecimiento a nivel nacional e internacional, con una trayectoria productiva de más de un siglo. Se realizaron entrevistas a profundidad con los gerentes de administración y producción del grupo papelerero sobre las innovaciones dentro de estas áreas. Se muestran los resultados que ha logrado el Grupo Papelerero a través de la innovación de sus procesos y en relación a las normas ambientales nacionales e internacionales para la conservación del medio ambiente principalmente del agua, el aire, y los bosques.*

**PALABRAS CLAVE:** Industria del Papel, Sustentabilidad, Responsabilidad Social, Innovación

## **INNOVATION AND SUSTAINABILITY IN THE MEXICO PAPER INDUSTRY**

### **ABSTRACT**

*The objective of this research is to analyze the paper industry in Mexico. We highlight innovation oriented towards the environment preservation inside a leading firm in the sector. This is a qualitative study of technological innovation within one of the biggest firms in the Mexican paper industry. This company was selected for its evolution and growth in national and global markets. Information was collected by interviewing managers and top executives. The business areas analyzed are production and distribution. Moreover, we examine the innovation made by these departments. The achievements accomplished by the company are presented. We particularly note innovation of their processes and compliance with Mexican and international environmental norms. These norms preserve the rivers, lakes, air and forests.*

**JEL:** M14, O32, Q23

**KEYWORDS:** Paper Industry, Sustainability, Strategy, Innovation, Environmental Certifications

### **INTRODUCCIÓN**

**S**e pensaba que con el uso de Internet, el consumo de papel impreso disminuiría, pero por el contrario este consumo se ha incrementado. La producción de impresos de calidad ha dejado de ser un privilegio, apoyada en tecnologías de impresión económicas y de buena calidad tales como las impresoras de inyección de tinta. Hoy en día, el público en general tiene en sus manos las tecnologías, el material y el soporte para imprimir por sí mismo, sin la necesaria intermediación de especialistas; el consumo de papel sigue aumentando y la industria papelera demandada por mercados nuevos y siempre

exigida por los antiguos, debe tener la capacidad productiva para proveer estas crecientes necesidades. Los nuevos proyectos de fábricas de celulosa ilustran el crecimiento del mercado del papel para impresión, pero también el mercado del papel de embalaje, ampliamente desarrollado a partir de los nuevos circuitos comerciales, las nuevas industrias, los nuevos mercados que ha traído la globalización; pero no solo la globalización explica este dinamismo, también la evolución en los modos de vivir de las personas: publicidad, transportes, alimentos, vestuario, música e higiene son algunos de los aspectos de la vida cotidiana que también requieren de papel, es decir, consumidores domésticos y corporativos necesitan mucho papel y en sus distintos formatos. El objetivo de esta investigación es conocer las innovaciones sustentables de la industria del papel a través del estudio de caso de un Grupo Papelero en México y está organizada de la siguiente manera: En la sección de revisión literaria se aborda el tema de la empresa: su responsabilidad social, sustentabilidad y el análisis estratégico de la innovación, en seguida se presenta la metodología del estudio, que es de naturaleza cualitativa, pues la finalidad es identificar estrategias de sustentabilidad en el caso de un grupo papelero en México, posteriormente se presentan los resultados del estudio de caso para finalizar con las conclusiones.

## REVISIÓN LITERARIA

### Papel Reciclado

En la actualidad dos terceras partes del insumo para la producción de papel provienen del papel reciclado. En primer lugar un mayor uso de papel reciclado significa una menor tala de árboles. En segundo lugar, implica un menor consumo de agua, luz y de sustancias químicas necesarias para transformar la celulosa en papel. El papel puede ser reciclado de tres a ocho veces, sin embargo, se necesita de celulosa “virgen” para compensar la degradación del papel. El consumo del papel reciclado en los últimos años ha aumentado a niveles superiores a los mostrados por la celulosa, lo que refleja la creciente adopción de papel reciclado como insumo para la industria de papel en el mundo, como afirma González: “Pese al uso de distintos dispositivos que cada vez más incorporan tecnología que “sustituye” al papel, quienes vaticinaron el fin de su empleo a principios del XXI se anticiparon demasiado o de plano, se equivocaron. Aunque distintos sectores sí han observado una disminución en su uso, al parecer, el papel aún promete larga vida.” (González, 2014) El papel es un material indispensable que forma una industria nacional con un valor de 12 mil 600 millones de dólares anuales, y aunque la celulosa continúa como su principal materia prima, las piedras ya ofrecen una alternativa para generarlo. Hoy el país ocupa el sexto lugar en reciclaje, con 4.9 millones de toneladas recicladas cada año, mismas que cubren 88% de las necesidades fibrosas del sector, mientras 12% corresponde a fibra virgen proveniente de material certificado, según la Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y del Papel (Cámara del Papel). De 2000 a 2012 la Tierra perdió 2.3 millones de km<sup>2</sup> de bosques, casi el territorio de Mongolia, de acuerdo con datos oficiales. (González, 2014)

La fabricación de papel con material reciclado alcanza un 86% y el resto con celulosa virgen, que es indispensable para obtener un papel con las características que el mercado requiere, esta industria está comprometida con las normas y certificaciones nacionales e internacionales para la conservación del medio ambiente principalmente del agua, el aire, y los bosques. Es importante destacar que los cambios en la producción del papel a nivel mundial responden a las necesidades de los equipos de impresión, así como a la demanda de consumidores que exigen papel más blanco, resistente, ecológico, biodegradable, duradero y que permita una impresión de excelente calidad a precios más accesibles (PWHC, 2014). La industria del papel en México ha evolucionado, a la par de las necesidades del mercado de impresión y de la nueva tecnología aplicada en esta industria, también por la competencia internacional y la aplicación de tecnologías que respondan a las regulaciones ambientales de los países que buscan la conservación del planeta hacia la sustentabilidad ecológica, económica y social.

La cantidad de celulosa reciclada ocupada para la fabricación del papel, se debe mezclar con fibras cortas que contiene el papel reciclado y con la fibra larga que contiene la celulosa virgen, para blanquear la

celulosa se utiliza cloro. Esta técnica constituye un cambio tecnológico sustentable de una de las estrategias empleadas por los fabricantes para mantenerse competitivos vía los costos, lo cual impacta en conservar el medio ambiente, en el ciclo del agua y la calidad del papel, de tal manera que a nivel internacional se han dado cambios en la producción del papel (Tidd, 2000) y México se ha mantenido a la vanguardia de estos cambios en la composición del papel. En la década de los ochentas del siglo pasado, el papel cambió de ser ácido a alcalino, debido al cambio en su fórmula ya que se fabricaba principalmente de caolín y cambió a la utilización de carbonato de calcio con lo que adquiere un PH alcalino y una mayor blancura, mayor opacidad y resistencia, este cambio obedeció principalmente a los costos de producción, ya que el caolín es más caro que el carbonato de calcio, además de que posibilita que sea biodegradable (Green Place, 2006). Las innovaciones también obedecen en gran medida a la velocidad, tal cual lo comentó el gerente de producción de GP, a la velocidad que se imprime en las máquinas, que es de 70,000 páginas por hora y anteriormente corrían a 2,500 hojas por hora las máquinas de offset y las rotativas a 7,000 hojas por hora. Muchos de estos procesos han tenido cambios muy radicales en su forma de impresión, también los equipos son más rápidos, exactos, más limpios y de fácil manejo. Hay que mencionar también el uso de las computadoras en la imprenta que logra hacer más fácil y rápido el diseño y los procesos, ya que se pueden digitalizar los procesos a través de la computadora. En la impresión en offset se observan más cambios, debido a la existencia de máquinas que imprimen pliegos completos y en un solo tiraje imprimen cinco colores en cuestión de segundos en máquinas de cinco cabezas de impresión en serie, incluso el sistema offset está siendo remplazado por los equipos digitales que imprimen al instante a color.

*La empresa:* su responsabilidad social y sustentabilidad En la literatura especializada es recurrente que aquellas organizaciones que incorporen la responsabilidad social en sus estrategias serán las que subsistan y se desarrollen en términos sustentables (López, 2008). Las empresas se han percatado de que implementar políticas y acciones de responsabilidad social corporativa han beneficiado su reputación, valor e imagen, reduciendo el riesgo de la oposición pública en contra de sus operaciones (Correa, Flynn & Amit, 2004). Sin embargo, muchas empresas que han publicado informes de sustentabilidad o de responsabilidad social empresarial parecen hacerlo sólo a modo de escaparate y no de actuar siguiendo sus propias recomendaciones (Lámbarry, 2016). No obstante, cada vez más grupos de interés, como los inversionistas se inclinan a solicitar o exigir a las empresas información sobre el ejercicio de su responsabilidad social, en gran medida por las regulaciones y acuerdos nacionales e internacionales que exigen un comportamiento más responsable del sector privado, lo que ha generado una tendencia creciente de publicación de informes no financieros en los que se incluyen vertientes sociales y medioambientales. Es por ello que se han desarrollado a la par de esto, recomendaciones, normas e iniciativas internacionales para la elaboración de estos informes, entre las que figuran el Pacto Mundial, el Global Reporting Initiative, SA 8000, AA 1000, y más recientemente la ISO 26000 (Strandberg, 2010).

Por lo que se advierte que un sistema de medidas de responsabilidad social empresarial no está basado en una autoridad legislativa, es resultado del compromiso y de la discreción de los directivos de la empresa. Pese a que para ello existen diversas normas, la mayoría de ellas son compatibles entre sí y complementan diferentes etapas del proceso para que la organización sea más responsable y sostenible (Lámbarry, 2016). En este estudio se recurre a la definición de innovación planteada por el Manual de Frascati (OCDE, 2002), entendida como la transformación de una idea en un producto nuevo o mejorado que es introducido en el mercado, o en un proceso de fabricación nuevo o significativamente mejorado que es utilizado en la industria o en el comercio. Sobre tal definición varias aclaraciones resultan pertinentes: primero, para efectos del presente debe serlo para el mercado en el que se desenvuelve la empresa, independientemente de si este es local, regional, nacional o internacional. Segundo, por los objetivos de la investigación, los procesos de innovación y resultados en que se materializa se mirarán de dos maneras: en cada caso concreto y en términos de las trayectorias tecnológicas de las cuales hacen parte, o a las que dan lugar en la empresa. Siguiendo el libro verde de la innovación de la Comisión europea, el término “innovación” designa a la vez el proceso y su resultado (UE, 2016). La noción de innovación como proceso coloca el acento en la forma

como ésta se percibe y produce, en las diferentes etapas a que da lugar (concepción, creación, investigación, desarrollo, producción y comercialización), y en la forma en que éstas se articulan.

Análisis estratégico de la innovación tecnológica en la empresa. Se intenta identificar el aporte de la tecnología a la competitividad de la empresa; más específicamente, si alguna de las tecnologías que domina la empresa es la fuente de desempeños superiores frente a sus competidores, si es la base de su diferenciación competitiva o si, incluso, es la fuente de sus búsquedas y apuestas competitivas. Las tecnologías esenciales son tecnologías básicas o genéricas, en la medida en que constituyen el saber hacer fundamental para producir el tipo de bienes o servicios que le permite a cualquier empresa ingresar y permanecer en un mercado específico. Estas tecnologías que de una parte, están obligadas las empresas que actúan en el negocio; de otra parte, este saber contiene altas potencialidades tecnológicas en la medida en que les facilita a las empresas desarrollar productos que les permiten desenvolverse en uno o en distintos sectores (Porter, M. 1987).

## METODOLOGÍA

### Estudio de Caso del Grupo Papelero

Esta investigación es de naturaleza cualitativa pues la finalidad fue identificar estrategias de sustentabilidad en el caso de un grupo de la industria del papel. El trabajo se realizó desde un enfoque cualitativo debido a que su objetivo fue la descripción de las cualidades de un fenómeno (Ritchie 2013) y se hizo uso de un cuestionario para recabar y analizar información primaria (Black 2009). La investigación cualitativa invita además de describir y medir variables sociales se consideren los significados subjetivos y el contexto donde ocurre el fenómeno estudiado (Hernández Fernández & Baptista, 2009). Los informantes básicos fueron los actores responsables de tomar decisiones acerca de la implementación de la gestión ambiental. Esta fue estimada como una fuente esencial de información; además es una investigación de tipo documental y tiene un alcance descriptivo porque especifica las propiedades, las características y el perfil de la empresa. Se recurrió a artículos, informes, reportes de investigación y libros referentes a la innovación, sustentabilidad empresarial y al perfil estratégico, estos fueron empleados para la elaboración del marco teórico y conceptual. Un estudio documental que conlleva las siguientes etapas; acopio de información, selección de documentos hemerográficos clave, aplicación de un cuestionario, procesamiento, análisis de la información, estructuración de contenidos, análisis de la herramienta utilizada, conclusiones y recomendaciones finales.

### Antecedentes del Grupo Papelero

Se funda en 2006 como Grupo Papelero (GP), con una trayectoria de 130 años en la industria del papel en México. En 1931 empieza operaciones en México, en 1955 adquiere parte de otra fábrica de papel fundada en 1925. En 1959 adquiere el 100% de esta fábrica. En 1962 empieza a cotizar en bolsa, en 1963 lanza al mercado su primer cuaderno, en 1968 la planta de Orizaba arranca con un novedoso proceso de transformación de bagazo de caña en celulosa para papel. En 1973, se convierte en una empresa de capital mayoritariamente mexicano. En 1974 lanza al mercado el pañal. En 1981 arranca la planta de Bajío y la de Cuautitlán, en 1983 empiezan a exportar. En 1993 inicia operaciones la planta de Ramos Arispe y en 1995 la de Tlaxcala. En 1996 compran otro grupo papelerero con sus plantas de Ecatepec, Morelia, San Martín Texmelucan y San Rafael, la primera fábrica de papel en México desde 1886. (Fábrica de Papel San Rafael, 2016) Con nueve máquinas productoras de papel a nivel industrial, cuenta con una capacidad de producción de 420,000 toneladas anuales que proveen tanto al mercado nacional como al internacional. GP ha consolidado su posición de liderazgo como fabricante de papel apoyándose en la tecnología y capacidad instalada en sus cinco plantas estratégicamente ubicadas en San Juan del Río, Morelia, Orizaba, Naucalpan y la más antigua en San Rafael. Los productos que estas cinco plantas producen son distribuidos a toda la República Mexicana y a nivel internacional a través de cinco grandes almacenes ubicados dentro de cada

una de las plantas y de dos grandes centros de distribución ubicados uno en el Distrito Federal y otro en el Estado de México. GP fabrica y comercializa un extenso portafolio de productos; orientados a satisfacer mercados específicos, y diseñados para usos y procesos individuales, para la industria editorial, de convertidores, especialidades, cuadernos, fotocopiado e impresión. Ofrece al mercado mexicano e internacional: papeles tipo bond blanco y colores, cartulinas no cubiertas, papeles finos con algodón y una amplia gama de papeles de alta especialidad entre otros. El GP está comprometido con la sociedad y el medio ambiente, por lo tanto cumple con las leyes aplicables a la fabricación de papel, como son: Tratamiento de agua y control de emisiones atmosféricas. Utilización de materias primas certificadas y de origen sustentable. Consumo de fibras no maderosas, recicladas y reciclables, blanqueadas bajo procesos 100% libres de cloro elemental. Todas las actividades productivas del GP se rigen bajo el criterio de conservación, control y uso racional de los recursos naturales.

El GP cuenta con la capacidad de producción y tecnología necesarias para producir papeles cortados de alta calidad, destacando así su versatilidad para satisfacer las necesidades de sus consumidores. Innova día a día mejorando la calidad de sus productos incrementando su producción y mejorando la imagen de cada una de sus líneas, logrando así mantener una posición de líder en el mercado. En cuanto al posicionamiento, GP ha consolidado su posición de liderazgo como fabricante de papel apoyándose en la tecnología y capacidad instalada de sus cinco plantas estratégicamente ubicadas. Los productos que estas plantas producen son distribuidos a toda la República Mexicana y a nivel internacional a través de los almacenes ubicados en cada una de sus plantas y de dos grandes centros de distribución; lo que le permite ser cada día más competitivo. La primera planta de fabricación de celulosa y papel dentro del concepto moderno, se establece a finales del siglo XIX en San Rafael, Estado de México.

En México, se ha fabricado celulosa como materia prima para la fabricación de papel, con materiales, tales como: paja de trigo, de avena y de arroz, fuste de coco, copetes de piña, bagazo de caña y de mezcal, desperdicios de henequén, de lino, de lechuguilla, borra de algodón, yuca y otras palmas, madera, bambú, desperdicios de papel y de cartón, etc. En la actualidad se fabrica papel a partir de madera, de bagazo de caña y de desperdicio de papel y de cartón, quedando en desuso el resto de los materiales mencionados por razones económicas, de calidad y de disponibilidad. Actualmente la industria productora de papel en México requiere de 5 millones 144 mil toneladas de fibra para la producción de 4 millones 513 mil toneladas de papel (INEGI, 2013). De esta mezcla total de material fibroso para la fabricación de los diferentes papeles, el 83.6% correspondió a fibras secundarias (recicladas), evidenciándose de esta manera la contribución que hace esta industria en materia ambiental, además el restante 16.4% de material fibroso utilizado para la producción de papel corresponde a fibras vírgenes, y dentro de este rubro el 1.8% es celulosa de bagazo de caña, lo que en términos absolutos corresponde a 92.9 miles de toneladas, aporte importante adicional que se hace a la protección ambiental (Programa Nacional de Auditoría ambiental, 2013) La producción de papel ha pasado de una utilización del 60.6% de fibras secundarias en 1987, a una del 83.7% en 2006. Reciclar papel y cartón es primordial para economizar energía, evita la contaminación de las aguas y salva los bosques (INEGI, 2013).

Se aprecia de la utilización de fibras secundarias para la fabricación de papel que de cada tonelada elaborada con materias primas recicladas, se puede evitar la tala del equivalente de 17 a 19 árboles, se reduce el uso de energía equivalente a 2000 litros de petróleo crudo, se evita la pronta saturación de los confinamientos o tiraderos de residuos sólidos existentes, toda vez que por cada tonelada de papel reciclado se liberan 2.3 m<sup>3</sup> de espacio, por lo que adquiere relevancia la reutilización de más de cuatro millones de toneladas de fibras secundarias aprovechadas como materias primas durante 2006. A pesar del entorno económico mundial, el sector industrial de la celulosa y el papel ha continuado con las transformaciones en sus procesos productivos, para innovar de forma sustentable la producción de papel, aumentar su nivel de competitividad y contribuir a la reducción de emisiones de gases a la atmósfera con la quema de combustibles fósiles, carbón, petróleo y gas. Las prácticas sustentables de la industria del papel se manifiestan en las siguientes acciones: El 90% cuentan con un sistema secundario de tratamiento de agua.

El 25% de la energía eléctrica que se utiliza es autogenerada. Se desarrolla un plan de manejo de residuos de papel y cartón con el gobierno federal para minimizar la generación y maximizar la valorización de residuos, con el fin de: Fomentar la separación de papel y cartón. Transportar los residuos de papel y cartón. La creación de infraestructura para reciclar residuos de papel y cartón.

Se realizan campañas de cultura de reciclaje en la sociedad. Obtención de Certificación de industria limpia (PROFEPA) y Certificación de calidad del agua (CNA). Campañas de comunicación ante la Cámara de la Industria del Papel y la Celulosa (CNIPC) y la SEMARNAT, en torno al convenio de una estrategia de fomento en el aprovechamiento forestal, así como promover la producción y consumo sustentable de la industria del papel y el cartón. Por otro lado, la Secretaría de Economía a través del fondo sectorial de innovación (FINNOVA-CONACYT) aprueba los recursos para el desarrollo de acciones apropiadas de mitigación para la industria de la celulosa y el papel, para desarrollar proyectos ejecutivos de mitigación de gases de efecto invernadero de alto impacto. Todas estas acciones muestran que la industria papelera invierte capital en tecnología para mejorar los procesos de producción en relación al cuidado del medio ambiente. La celulosa, el agua y la energía son insumos esenciales para el desarrollo de productos de papel. La industria ha creado 64,000 empleos directos y 235,000 empleos indirectos en la República Mexicana.

### Innovación Tecnológica del Papel de las Empresas en México

Desde los años 50's del siglo pasado se han presentado cambios en la utilización de insumos en la industria del papel, uno de ellos consistió en la producción de celulosa con bagazo de caña, otro ocupando gas en lugar de petróleo o diesel para producir vapor y reducir costos y a su vez mejorar la emisión de gases contaminantes a la atmósfera, como se mencionó anteriormente el cambio en el PH del papel de ácido a alcalino, el uso de cloro rebajado en lugar de cloro elemental para no contaminar los mantos acuíferos, ya que es muy difícil eliminar el cloro, cuando tratan el agua ocupada en la producción del papel en la industria papelera mexicana, antes de verter a los ríos. Es importante recordar que en sus inicios la industria del papel, como todas, se instalaban cerca de los recursos naturales para la producción de sus productos, la industria del papel no es la excepción se instalaban cerca de los bosques donde talaban árboles y existía agua, la energía, la tenían que producir por medio del agua o de máquinas utilizando petróleo.

Las innovaciones de la industria del papel en México, han requerido inversión en tecnología para estar a la vanguardia en la producción de papel, y responder a las necesidades del consumidor, de la modernidad, de la ecología y la sustentabilidad apegándose a la ley y la normatividad de las diferentes dependencias para evitar la contaminación, ofrecer precios competitivos, productos de alta calidad y con las cualidades del papel a nivel internacional (96% de blancura, opacidad, resistencia, encolado para la absorción de tintas, gramajes varios para las diferentes actividades del mercado) Estas innovaciones van acorde con los cambios en cada sector, y están asociadas a las necesidades del mercado, donde todo es inaplazable, por lo que se ha mejorado la logística de los productos, los tiempos de respuesta, los abastos justo a tiempo, sin caer en desabasto y reduciendo costos, mejorando el servicio al cliente, dando respuestas inmediatas y concretas apoyándose en programas de computación como son el SAP, para saber en qué proceso se encuentra determinada orden.

También logrando mejorar la calidad del papel para ser competitivos internacionalmente, dar respuesta a las diferentes sectores que consumen papel, el sector de escritura e impresión y papeles especiales algunos grado alimenticio, el sector de empaque, y el sector de papel higiénico y sus derivados, con las nuevas necesidades y mejorando las características de cada producto como lo requiere el mercado. Para lo cual se ha invertido en mejorar la maquinaria, y capacitar al personal para ser más productivos y eficientes con cursos y programas permanentes de la mejora continua y trabajo en equipo. Otro aspecto importante de la innovación tecnológica es la composición del papel, utilizando más papel reciclado y menos celulosa virgen, para lo cual se ha invertido en investigación y desarrollo así como en la compra de nuevos equipos para destintar, separar y obtener cada vez más productos con celulosa para producir papel con mejores

características, como son el caso del *tetrapak*, papel de periódicos con tintas para selección a color y de aceite, lo mismo revistas, cartulinas de empaques de medicina, perfumes y zapatos, en fin una gran gama de productos, cuando antes solo se ocupaba papel blanco o de color para hacer celulosa y producir el papel, y los demás productos de papel como son periódicos, revistas, empaques, cajas se ocupaban para hacer celulosa para producir cartón café para cajas y cartones gruesos o de baja calidad.

Por lo tanto, existen empresas especializadas que se dedican a separar el papel de acuerdo a su color y a las tintas impresas, incluso a separar el papel stock quitándole el papel carbón que trae intercalado. Las innovaciones administrativas, se han implementado en todos los niveles, desde cursos de capacitación a cada función ya sea en los obreros, los operarios de las maquinas, en las oficinas, en el área de ventas y en los directivos, para ello cuentan con capacitadores dentro de sus departamentos y también buscan apoyo en instituciones tanto gubernamentales, universidades, cámaras o compañías expertas en determinada área Ecología y sustentabilidad El GP en México cuenta con cinco plantas certificadas por el ISO9001 auditadas desde Inglaterra, por medio de su representación en México, además de contar con certificaciones de producciones sustentables tanto nacionales como internacionales.

GP es consciente de la responsabilidad que adquiere con sus accionistas, colaboradores y sociedad en general, está comprometido en ofrecer al mercado productos y servicios sustentables de calidad, que satisfagan competitivamente las necesidades de sus clientes y consumidores finales. Para lograrlo aplica la mejora continua (*kaisen*) en los procesos y resultados de la organización.

GP rechaza la tala ilegal y la deforestación de bosques. Esta empresa considera que los recursos forestales son vitales para contrarrestar el calentamiento global y deben ser administrados sustentablemente. El gerente de producción afirmó que la totalidad de la fibra que se utiliza en sus productos es sustentable. Utiliza fibras recicladas de bagazo de caña y fibras recicladas secundarias.

El GP posee plantaciones forestales controladas y de fibras vegetales no maderables de rápido crecimiento. Estas plantaciones están bien planeadas y generan biodiversidad (flora y fauna). Generan una derrama económica a poblaciones aledañas. Mejora del medio ambiente al obtener absorción de CO<sub>2</sub> y contribuyen a reducir los problemas de gases con efecto invernadero.

## RESULTADOS

De acuerdo a las entrevistas con el gerente de producción y el administrador del GP, y a la información obtenida, se obtienen los siguientes resultados del caso, La Tabla 1 muestra las variables y las acciones emprendidas por GP, como parte de la innovación en el entorno social, desarrollo tecnológico, capacitación y estructura organizacional en los últimos años.

Tabla1: Acciones Enfocadas a las Actividades Relacionadas con la Responsabilidad Social

VARIABLES	ACCIONES
Entorno	Compromiso con la comunidad y con las instituciones, Crea empleo local y regional. Fundación de escuelas, centros recreativos y deportivos.
Social	Apoyo escolar universitario para los hijos de los trabajadores. Campañas de recolección, reciclado de papel, plantación de árboles en bosques sustentables. Creación de un complejo de vivienda para los trabajadores. Introducción de nuevos métodos de producción. Mantiene una base tecnológica con renovación de maquinaria y equipo. Contratación de asesores internacionales.
Desarrollo tecnológico	Utilización de papel reciclado en el proceso de producción. Investigación y desarrollo para obtener celulosa de fibras vegetales no maderables. Ocupan turbinas de alta eficiencia, movidas con vapor industrial, generan energía renovable a partir de la biomasa. Inversión en investigación y desarrollo (I+D). Inversión en equipos para destintar y aumentar el volumen de celulosa obtenida del reciclado.
Productividad y Capacitación	Producción de 380,000 toneladas de papel (2015). Mejora continua Kaisen. Cursos de capacitación vinculados con empresas internacionales. Cambios estratégicos en la dirección.
Estructura Organizacional	Programa administrativo computarizado. Organigrama piramidal. Personal profesionalizado. Planeación estratégica en la toma de decisiones.

*Elaboración propia con base en las entrevistas a Gerente de producción y administración del GP julio 2015. Como se aprecia la productividad es un aspecto básico de la innovación, para poder disminuir los efectos en el medio ambiente y contribuir con la responsabilidad social. Lo anterior para ofrecer al mercado productos con mejores estándares de calidad, que le permite continuar liderando el mercado. Las alianzas estratégicas con los proveedores forman parte de la sustentabilidad a través de materias primas certificadas, de tal forma que la empresa puede obtener las certificaciones internacionales en sus procesos de producción.*

La tabla 2 muestra las acciones de sustentabilidad del GP, que cuenta con un sistema de tratamiento de agua, la energía eléctrica es autogenerada. Las acciones que ha emprendido el GP le han otorgado certificaciones de organismos internacionales en el manejo sustentable de bosques y a sus productos y procesos por la utilización de materias primas de bosques certificados. GP después de 20 años de aprovechamiento forestal en los Estados Unidos actualmente posee 30 millones más de acres en sus bosques. Ha desarrollado sistemas de manejo forestal responsable, independiente y certificable. GP considera que las reglas del SFI y PEFC contribuyen al manejo sustentable de los bosques.

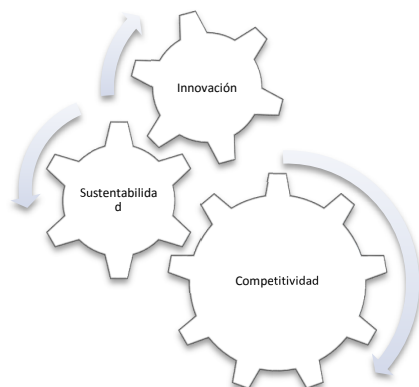


Tabla 2: Acciones Enfocadas a la Competitividad, Innovación y Sustentabilidad del GP

Sustentabilidad de Recursos GP
Uso eficiente, racional y reciclaje del agua.
Uso eficiente y ahorro de energía.
Menor uso de energéticos producidos por fuentes no renovables como los derivados del petróleo.
GP incluye dentro de sus productos fibras de madera que cumplen al 100% con la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable y su reglamento, esto significa plantaciones y bosques bajo control.
Utilizan fibras recicladas que son recuperadas del mismo, o de otros procesos y que se le proporciona valor en su reutilización. Fibras recicladas como desperdicios de papel y cartón; fibras recuperadas de los desechos agrícolas, telas como el lino y el algodón; fibras que se obtienen del saneamiento de bosques (incendios, árboles enfermos o que obstaculizan el crecimiento de otros, ramas y brazuelos).
Han obtenido certificaciones internacionales de organizaciones que están comprometidas con la sustentabilidad de los bosques: la SFI ( <i>Sustainable Forestry Initiative</i> ), Iniciativa Forestal Sustentable de Norteamérica, y la PEFC ( <i>Programme for the Endorsement of Forest Certification</i> ), programa de apoyo en la certificación de bosques con sede en Londres.
GP se ha comprometido en promover las fuentes de fibras certificadas, instalar y mantener su sistema de gestión de cadena de custodia y ha logrado la certificación internacional
GP ha obtenido la certificación de Industria Limpia que incluye la verificación del cumplimiento de leyes y normas relativas a: Gestión ambiental, control de emisiones a la atmósfera, suelo y agua, consumo de recursos, documentación y registros legales ambientales.
En el 2009 obtuvieron las certificaciones de Industria Limpia en las plantas de Bajío, Orizaba y Naucalpan y están en proceso de obtención en San Rafael y Morelia.

*Elaboración propia con base en las entrevistas a Gerente de producción y administración GP julio 2015, en donde se puede apreciar que la empresa genera reglas adicionales a las leyes de los países para el manejo sustentables de bosques. Además de que certifican mediante auditorías voluntarias que los bosques cumplan con sus reglas sustentables adicionales. Por otro lado, las acciones han podido certificar a los productos y procesos de empresas que usan las materias primas de bosques también certificados. Finalmente, se puede autorizar el uso del logo distintivo SFI y PEFC en los productos del GP.*

Figura 1: Modelo del GP Para la Producción de Papel



*Elaboración propia con datos recabados de GP en Julio del 2015. La innovación y la sustentabilidad junto con la competitividad funcionan como un triángulo de eficiencia que le permite a la empresa disponer de ventajas competitivas y seguir en el mercado.*

## CONCLUSIONES

El GP se ha distinguido por implementar políticas y acciones de responsabilidad social corporativa, que han beneficiado su imagen y su reputación. En el GP se ha implementado un sistema de medidas de responsabilidad social empresarial como resultado del compromiso de sus directivos, lo cual se muestra

con evidencias en la aplicación de las normas y certificaciones dentro de las diferentes etapas del proceso productivo; por lo que el GP es considerado responsable y sostenible. En relación a lo anterior, en el GP se aplican tecnologías para el uso eficiente y racional del agua. Para el uso eficiente y ahorro de energía. Uso de energías alternativas y reducción del empleo de energéticos como los derivados del petróleo.

Las innovaciones del GP responden a la reducción de costos y a los cambios en la composición del papel a través de la utilización de tecnologías que permiten el uso de insumos de menor costo como la utilización de bicarbonato de calcio en vez de caolín, de gas en vez de petróleo, que reducen el daño en el medio ambiente y generan menores costos de producción. La inversión en maquinaria y equipo para destintar y elevar la utilización de celulosa de papel reciclado por el GP, han sido notables para elevar la producción y enfrentar la competencia internacional. Las innovaciones del GP se apegan formalmente a las normas ecológicas sustentables de los organismos a nivel nacional (PROFEPA, CNA) e internacional (SFI y PEFC) A nivel internacional el capital y la tecnología están marcadas por las compañías más grandes que establecen las normas y características de la producción y comercialización del papel. A través de las fusiones de las compañías papeleras a nivel mundial, se establecen las condiciones del mercado, de la producción, de la comercialización de los productos y la determinación de precios

Por último, la cultura organizacional del GP se puede caracterizar como: extrovertida: enfoque hacia fuera, responde a estímulos externos. Sensible: se mantiene al tanto de las actualidades y alerta de los detalles. Racional: depende de procedimientos impersonales y principios. Rigurosa: prefiere las cosas claras y definitivas, busca normas. Se destaca la presencia en la práctica de procedimientos, estándares y lineamientos que orientan la operación. Se observa que, a pesar de la presencia de procedimientos rigurosos para todas las tareas, la disposición a cuestionarlos y plantear alternativas de cambio es bien recibida, construyendo un clima propicio para la innovación.

## BIBLIOGRAFÍA

Black, K. (2009). *Business statistics: Contemporary decision making*. John Wiley & Sons.

Correa, M. E., Flynn, S. & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado el 03 de Julio del 2016 en: [www.eclac.org/publicaciones/xml/4/14904/lcl2104.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/14904/lcl2104.pdf)

Fábrica de Papel San Rafael (2016), *Entrevistas*. Consultado 5 de Julio del 2016 en: <http://www.wikimexico.com/articulo/fabrica-de-papel-san-rafael>

Green Place (2006), *El Futuro de la Producción de Celulosa y las técnicas de producción más favorables para el medio ambiente*. Consultado el 4 de Julio del 2016 en: <http://www.greenpeace.org/argentina/Global/argentina/report/2006/4/el-futuro-de-la-produccion-de.pdf>

Gonzalez G. Circe (2014) *El papel y su industria en México*. Consultado el 27 de junio de 2016 en: <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2014/12/02/papel-su-industria-mexico>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Mc Graw Hill, México.

INEGI (2013), *Estadísticas a propósito de la industria del papel*. Consultado el 5 de julio del 2016 en: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/economico/a\\_proposi\\_de/Papel.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/economico/a_proposi_de/Papel.pdf)

Lámbarry Vilchis, F. (2016). *Social responsibility and corporate sustainability factors in Mexico*. Universidad & Empresa 31(18).

López, V. M. (2008) *Sustentabilidad y desarrollo sustentable*. Editorial Trillas.

OCDE (2002) Manual de Frascati, consultado el 28 de junio de 2016 en:

[http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHEROS/ManuaFrascati-2002\\_sp.pdf](http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHEROS/ManuaFrascati-2002_sp.pdf)

Programa Nacional de Auditoria ambiental. *Grupo papelerero Scribe S. A. de C. V.* (2013). Consultado el 5 de Julio del 2016 en:

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.camaradelpapel.mx/pdf/ProgNacio4pdf/3.-\\_Presentaci\\_n\\_Scribe.pdf&gws\\_rd=cr&ei=S-x7V4beBoH9mAGM3JbwBA](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.camaradelpapel.mx/pdf/ProgNacio4pdf/3.-_Presentaci_n_Scribe.pdf&gws_rd=cr&ei=S-x7V4beBoH9mAGM3JbwBA)

Porter, M. (1987), *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, CECSA

Price Waterhouse Coopers (2014). *Global Forest, Paper & Packaging Industry Survey 2014 edition – survey of 2013 results*. Consultado el 8 de Julio del 2016 en: <https://www.pwc.com/ca/en/forest-paper-packaging/publications/pwc-fpp-global-survey-results-20141020.pdf>

Tidd J. (2000), *From knowledge management to strategic competence*, London, Imperial College Press, cap. 1

Ritchie, Jane, et al., eds. (2013), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage.

Strandberg (2010), *La medición y la comunicación de la RSE: Indicadores y normas*. Cuaderno N° 9 - Diciembre de 2010. Consultado el 04 de Julio del 2016 en:

[http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209\\_tcm4-57352.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209_tcm4-57352.pdf)

UE (2016), *La política de innovación*. Consultado el 4 de Julio del 2016 en:

[http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_5.9.7.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.7.html)

## BIOGRAFÍAS

Dra. María del Carmen Domínguez Ríos. Profesora investigadora de la BUAP, FCP, Miembro del SNI de México. Perfil PRODEP. Email: [delcar59@yahoo.com.mx](mailto:delcar59@yahoo.com.mx)

Dra. Rufina Georgina Hernández Contreras, Profesora investigadora de la BUAP, FCP, Certificación Académica ANFECA. Perfil PRODEP. Correo electrónico: [ghernandez\\_0727@hotmail.com](mailto:ghernandez_0727@hotmail.com)

M. A. Rosa María Medina Hernández, Profesora investigadora de la BUAP, FCP, Certificación Académica ANFECA. Perfil PRODEP. Correo electrónico: [rosmed2010@hotmail.com](mailto:rosmed2010@hotmail.com)



## **PARTICIPACIÓN COMUNITARIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: ESTUDIO DE CASO**

Jesús Alberto Montalvo Morales, Universidad Autónoma de Coahuila  
Yanet Villanueva Armenteros, Universidad Autónoma de Coahuila  
María del Carmen Armenteros Acosta, Universidad Autónoma de Coahuila  
Elizabeth Lourdes Gómez Gutiérrez, Universidad Autónoma de Coahuila  
Yazmín Guadalupe Cervantes Ávila, Universidad Autónoma de Coahuila

### **RESUMEN**

*La Responsabilidad Social Universitaria es una estrategia orientada a alcanzar un nivel de excelencia y pertinencia en la calidad del quehacer de las instituciones de Educación Superior en busca de la transformación social para lograr el desarrollo sostenible, más allá del crecimiento económico. Por ello el objetivo de este trabajo es analizar la percepción y valoración participativa de diferentes grupos de interés, externos e internos, de la participación social como ámbito de la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Autónoma de Coahuila. La metodología utilizada se sustenta en las bases teóricas y metodológicas desarrolladas por F. Valley para el contexto de universidades latinoamericanas, con una etpa de diagnóstico y otra de reflexión colectiva. Los datos obtenidos fueron procesados con técnicas estadísticas descriptivas. Los resultados muestran que en las percepciones de los docentes y estudiantes la integración de la formación académica con la proyección social como el aspecto más reconocido y la promoción en redes sociales para el desarrollo y la participación activa en la agenda local y nacional de desarrollo como los menos favorecidos. Los datos obtenidos en el diagnóstico permitieron la reflexión de agentes internos y externos, identificando puntos críticos y proponiendo acciones a corto y largo plazo dentro de los objetivos estratégicos de la acción socialmente responsable de la universidad.*

**PALABRAS CLAVE:** Responsabilidad Social Universitaria, Ámbito Participación Social, Proyectos Comunitarios

## **COMMUNITY PARTICIPATION AND SOCIAL SPHERE OF UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY**

### **ABSTRACT**

*University Social responsibility is a strategy to achieve a level of excellence and relevance in the work quality of higher education institutions. The goal is social transformation seeking to achieve sustainable development, beyond economic growth. The objective of this work is to analyze the perception and evaluation participation of groups of interest. We examine internal, and external social participation as the management of the University Social responsibility in the Autonomous University of Coahuila. The methodology is based on the theoretical and methodological bases developed by F. Valley. This methodology is applied to Latin American universities, with diagnosis and collective reflection. Data obtained were processed with descriptive statistical techniques. The results show the perceptions of teachers and students. Results reveal that integration of education with social projection is the most recognized aspect. The promotion of social networks for the development and participation active in*

*local and national agenda of development is the least advantaged. The data obtained allowed for the reflection of internal and external agents by identifying critical points and proposing actions within the strategic objectives of the social responsibility of the university.*

**JEL:** I23

**KEYWORDS:** University Social Responsibility, Field Participation Social Responsibility, Community Projects

## INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es una estrategia orientada a alcanzar un nivel de excelencia y pertinencia en la calidad del quehacer de las instituciones de educación superior en busca de la transformación social para lograr el desarrollo sostenible, más allá del crecimiento económico. Investigar sobre la Responsabilidad Social (RS) es necesario por muchas razones, algunas de ellas son cosméticas y desvirtúan la importancia del tema, debilitan la precisión del concepto y la claridad para aplicarlo, con lo que se pierden grandes oportunidades tanto en las Universidades como en el ámbito empresarial, y aunque parece obvio el significado, no se logran acuerdos para que la RS sea el objetivo común de la sociedad (Hernández, R.D. y Saldarriaga, A, 2009. Pág. 238). Estos autores afirman que ante tantos términos similares, al parecer la Responsabilidad Social Organizacional (RSO), parece ser la más conciliadora para todas las organizaciones, entendida como “un comportamiento ético consistente en asumir de manera seria, decidida y clara, el efecto, positivo o negativo, de las decisiones, donde prime el interés colectivo” (pág. 238).

En el marco de la universidad, un aspecto esencial para la comprensión de la función en la participación y transformación social, es la tesis de Vallaeys, F. (2008, pág. 193) que plantea “La Responsabilidad Social Universitaria supera el enfoque de la proyección social y extensión universitaria y apuesta por una reflexión integral de la Universidad como institución académica que influye en el entorno social”. Y sigue este autor “La ola de la Responsabilidad Social ha llegado a la Universidad pero en realidad muy pocos entienden cabalmente qué cosa significa para el mundo académico demasiado bien acostumbrado a la rutina de su “extensión universitaria y proyección social”, de su “voluntariado estudiantil” y su “servicio social solidario”.

En este mismo sentido, Gaete Quezada (2011) en la construcción de su modelo teórico de la RSU desde la perspectiva gerencial, transformadora y normativa, reconoce que si bien la RS es una temática que en los últimos años ha adquirido notoriedad en el ámbito académico y de gestión de las Instituciones de Educación Superior, aún no existe un consenso claro y específico de su significado ni de acciones o estrategias que permitan alcanzar un comportamiento socialmente responsable. En diversas universidades se asume en la filosofía institucional la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), pero su gestión no es un hecho explícito ni tácito, que se incorpora a la cultura organizacional, para generar realmente la transformación social y desarrollo de la región y país. Entre las preguntas que se plantea la universidad en el mundo globalizado actual es ¿si está cumpliendo su responsabilidad ante la sociedad: Está formando estudiantes para enfrentarse a las nuevas relaciones en la sociedad? ¿Está formando profesionales que comprenden el impacto social y ambiental de la tecnología? ¿Está formando profesionales con principios éticos para que se desempeñen como ciudadanos ejemplares que contribuyan a la formación de una sociedad justa y libre? ¿Está formando profesionales comprometidos con la realidad nacional? En otras palabras la universidad está preparada para desempeñar su rol como agente de cambio mediante la generación y difusión de saberes que contribuyan a la transformación social y el desarrollo de la región - país. Por eso el problema a resolver es tener un diagnóstico real de las mejores prácticas de la RSU como punto de partida para trazar programas de acciones, así como el seguimiento y evaluación sistemática de la misma. El objetivo del presente trabajo es, como parte de un proyecto abarcador de la RSU, analizar la

percepción y valoración participativa de diferentes grupos de interés, externos e internos, de la participación social como ámbito de la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en el contexto de la Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC).

El trabajo se estructura de la siguiente forma: en la introducción el problema y objetivo planteado; una revisión teórica mediante la descripción en el ámbito de Participación Social de diversos estudios de la RS en universidades; seguida de la explicación de la metodología utilizada con sus variables e instrumentos; los datos y análisis de los resultados del estudio empírico y las conclusiones.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

La universidad actual debe contemplar el análisis crítico de la sociedad en función de los imperativos y contextos que le ha tocado vivir, con relación a sus procesos de aprendizaje y construcción de saberes. Esta apuesta por el desarrollo de la educación superior universitaria, tiene su sustento argumentativo en las transformaciones económicas, tecnológicas y sociales que se vienen desencadenando con fuerza desde la segunda mitad del siglo XX, las cuales han generado procesos sociales inéditos plasmados en la globalización y la sociedad del conocimiento (Aranguiz y Rivera, 2011). En este contexto se desarrollan las concepciones sobre la RSU. En el ámbito universitario, la Responsabilidad Social se presenta como un gran desafío, ya que este concepto implica que las instituciones de Educación Superior se comprometan no sólo a formar buenos profesionales, sino también personas sensibles a los problemas de los demás, comprometidas con el desarrollo de su país y la inclusión social de los más vulnerables, personas entusiastas y creativas en la articulación de su profesión con la promoción del desarrollo participativo de su comunidad (Sarabia Ramírez, E., 2011). Precisamente es el ámbito de la participación social y comunitaria, como componente fundamental en la formación profesional y ciudadana de los estudiantes universitarios, es el objeto de investigación de este trabajo.

La participación social de las universidades se refiere a un compromiso ético y moral orientado en lo fundamental a la generación y aplicación del saber científico y tecnológico relevante en la solución de los problemas sociales y comunitarios, y no a las actividades de voluntariado o solidaridad humanas. Para el abordaje del tema en la presente investigación se asumen, en lo teórico y metodológico, las valiosas experiencias en el contexto latinoamericano. Entre ellos, resaltan los esfuerzos en torno a la Responsabilidad Social Universitaria del sistema educativo chileno, a través del proyecto “universidad: construye país”, integrado por 13 universidades, que define la RSU como “la capacidad que tiene la Universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos clave, como son la gestión, la docencia, la investigación y la extensión universitaria, respondiendo así ante la propia comunidad universitaria y ante el país donde está inserta” (Universidad Construye País, 2006, pág. 43).

La Red de RSU de las universidades de AUSJAL tiene como fin, desde una inspiración educativa cristiana e ignaciana, contribuir a gestar una sociedad más justa, que promueva los derechos y respete la dignidad de todos. La Red agrupa a equipos de profesionales, docentes e investigadores de las universidades asociadas, con diversos proyectos, entre los que destaca por la temática del presente trabajo, la institucionalización del sistema de autoevaluación de modo sistemático y actualizado al interior de las universidades; y su incidencia en los procesos de formación y de gestión interna de las universidades. Así mismo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2006) con el Programa de Apoyo a Iniciativas de RSU, ha promovido diferentes trabajos para incorporar la RS en la gestión universitaria, al considerar que ésta es “la clave para lograr un verdadero cambio en la enseñanza superior en América Latina, a fin de que los futuros líderes y profesionales de la región tengan siempre en mente la ética y el desarrollo participativo como brújula en su vida laboral. Dentro de estos proyectos destaca Colombia con una serie de proyectos orientados a la generación de una Red Universitaria en RSU y la construcción de modelos educativos y currículos dinámicos para el desarrollo de la responsabilidad ética

y social universitaria; así como la medición del impacto de las actividades. (BID, 2006). Sobre los enfoques o perspectivas de RSU definidas por Gaete Quezada (2011, pág. 118) expresa “que la perspectiva transformacional establece los principales lineamientos del comportamiento socialmente responsable para el quehacer universitario (el qué), mientras que las perspectivas gerencial y normativa establecen las formas a través de las cuales las universidades expresarán dicho comportamiento (el cómo), orientadas por dos de los más importantes principios rectores de la responsabilidad social a nivel conceptual: la transparencia y la participación”. En nuestro criterio el enfoque transformacional aborda el ámbito de participación social y comunitaria de la universidad que se analiza en el presente trabajo.

En el contexto de México, Morales (2012) señala que la reflexión acerca de la RSU recién empieza a darse en el ámbito universitario mexicano, destacando las iniciativas emprendidas por las universidades privadas: Universidad de las Américas Puebla (UDLA), la Universidad Iberoamericana (UIA), el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y la Universidad Anáhuac. Además refiere que aún queda a la reflexión, hacia dónde se dirigen las universidades públicas mexicanas, cuyos problemas son superiores, por el número mayor de estudiantes, una burocracia mucho más extensa y el tema del financiamiento.

Ello merece una reflexión por dos razones fundamentales: la adhesión desde el 2008 de universidades públicas y privadas al Pacto Mundial de la Naciones como iniciativa de sostenibilidad institucional que tienen una orientación de incentivar y promover acciones responsables por las empresas, academias, ONG entre otras; y la creación del Observatorio Mexicano de Responsabilidad Social Universitaria (OMERSU) que aspira lograr una congruencia entre el discurso y los actos, mediante un enfoque centrado en la transformación y su impacto económico, social y ambiental. Resalta el concepto de RSU como “Habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y gestión interna. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable” (Gargantini, D., 2014, pág. 22). Lo expuesto refleja que la universidad pública mexicana también está inmersa dentro de la responsabilidad social, incorporando la dimensión ética como parte de su visión y su actividad diaria, lo cual implica nuevos retos y desafíos estratégicos en el ámbito educativo, cognitivo y de participación social.

La práctica de la gestión de la RSU requiere la comprensión e interiorizar de algunos conceptos básicos, como: Desarrollo y Libertad, Valor económico, Capital social, Principios y Valores, Calidad, entre otros, conceptos que atraviesan una serie de principios comunes como: ética, los derechos humanos, el respeto por el medio ambiente, el gobierno transparente e incluyente, la democracia, entre otros. Como hemos señalado con anterioridad, las Instituciones de Educación Superior representan un centro del saber, de concentración del conocimiento para beneficio de la sociedad, que requiere aportar mucho más, ser un factor clave para detonar una sociedad integrada con otros participantes, como gobierno, empresas, comunidades, para dar soporte a un desarrollo sostenible de manera global, (Montalvo, 2016).

Varios de los estudios empíricos de RSU revisados están orientados en lo fundamental a identificar el nivel de conocimiento sobre el tema en los estudiantes (Díaz Molina, M., 2011; Facal Santiago, S., 2011), mientras están difundiendo una tendencia orientada al análisis de los comportamientos, los cuales resumiremos a continuación. Díaz Molina y Facal Santiago (2011), realizan un estudio descriptivo- exploratorio en las carreras de Ciencias Empresariales, con una muestra del 80% de estudiantes trabajadores, donde concluye que los términos relacionados a Responsabilidad Social son conocidos, los cuales no provienen de las formas académicas de la universidad sino del conocimiento informal. Además, los estudiantes perciben la existencia de relación entre los roles profesionales y el modelo de desarrollo sostenible; que la iniciativa estudiantil puede generar actividades de respeto y preservación del medioambiente, que no se ha estimulado la participación ni la solidaridad estudiantil en



los salones de clases ni la conciencia sobre los problemas ambientales actuales, a pesar de su importancia en su formación profesional y personal.

Cruz Álvarez, J.G.; Juan Rositas Martínez, J. y García Mendoza, J. (2013) Responsabilidad social empresarial: investigación empírica - exploratoria sobre los conceptos de RSE y RSU, con el fin de identificar la percepción de los grupos de interés. Dada su doble perspectiva se orientó el estudio a estudiantes de Maestría y profesionistas activos en el campo laboral que ocupan posiciones de niveles en mandos medios o gerenciales en algunos casos. En el caso de la RSU se abordaron los 4 procesos sustantivos de las universidades. En su trabajo comprueban las hipótesis de que existe una mayor aplicabilidad de la RSE respecto a la RSU (3.88 y 3. Respectivamente) en sus campos de competencia; y su segunda hipótesis identifica un comportamiento uniforme en los diferentes elementos constitutivos de los modelos, lo cual nos indica que no hay evidencia suficiente para indicar que existen distingos relevantes en los elementos que integran ambos modelos. No obstante los resultados estadísticos, es preciso señalar según los autores de este trabajo, que ambos modelos cuentan con diferentes variables aunque los ámbitos sean similares, lo cual sugiere la necesidad de profundizar en los diferentes ámbitos y su similitud, ya que diversos estudios exploratorios tanto en contexto universitario como empresarial muestran un bajo desempeño en cuestiones ambientales y en la gestión del conocimiento.

Domínguez Pachón (2009) en el análisis del tránsito de la extensión a la proyección social en las universidades latinoamericanas, señala las nuevas formas de expresión de la extensión que incorporan la innovación, la inclusión social o la internacionalización, la tradicional concepción de la extensión social se ha ido diluyendo, a través de las pasantías estudiantiles y las prácticas pre-profesionales, con lo cual la extensión ha ido perdiendo además su visión cultural, para incorporar la asistencia técnica y la capacitación comunitarias y empresariales. La proyección social la entiende como la expansión de saberes (especialización), la diversificación de las fuentes financieras, las nuevas formas de crearse el conocimiento, el creciente carácter prácticos de los saberes, el permanente regreso a la aulas con la educación continua, la nueva competitividad por la expansión institucional, las nuevas demandas de saberes, la necesidad de construir redes sociales, entre otros. Distingue dentro de la participación social mediante los proyectos sociales actividades orientadas a: el entorno más inmediato, a las comunidades, a la asistencia técnica y el voluntariado.

Dentro de los estudios empíricos que valoran la percepción de los diferentes actores universitarios y externos, siguiendo la metodología de F. Valleys (2009), empiezan a divulgarse diversas experiencias en universidades sobre todo públicas, además de las prácticas que se difunden a través del OMERSU, algunas de las cuales referenciaremos a continuación. Un análisis de los resultados de los indicadores de impacto social en Red de RSU de las universidades de AUSJAL, (Gargantini, D., 2014) señala que el 71% de las universidades cuenta con un plan de acción y/o procedimiento que favorece el desarrollo de programas y/o proyectos de extensión o proyección social, aun cuando sólo el 43% lo aplican; se reconoce el alto porcentaje de proyectos que realizan sus actividades asociados con poblaciones vulnerables. La articulación de los programas y/o proyectos de extensión o proyección social se producen principalmente con actores comunitarios o de la sociedad civil, en segundo lugar con actores políticos o gubernamentales y en tercer lugar con actores de mercado o económicos y las percepciones positivas de los distintos grupos de la comunidad universitarias son muy heterogéneas.

En el diagnóstico realizado por Hernández, R.D. y Saldarriaga, A, (2009, pág. 238) en las Escuelas de Ingeniería de Antioquia (EIA) de Colombia, se busca evaluar en la comunidad académica la percepción sobre algunos elementos que componen la RS, mediante encuesta y construcción de forma participativa. En sus resultados concluyen que la percepción de los empleados sobre la gestión de la RS es la más favorable, los profesores son más críticos al evaluar la gestión y se coincide en la apreciación desfavorable sobre la relación con la comunidad. Los estudiantes son quienes aprecian más favorablemente los valores y solo los empleados aprecian de manera favorable la gestión interna. En la

Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) basado en los cuatro ámbitos de la RSU el resultado más bajo en la percepción de los participantes fue en la gestión social del conocimiento-investigación con un 67% (Martínez Ramos, et al, 2014). En general se obtiene un criterio favorable por la comunidad académica en valores del trabajo, en gestión interna los empleados la encuentran positiva aunque coinciden en la necesidad de fortalecer la calidad de vida laboral y de la comunidad académica; en desarrollo sostenible los profesores no lo aprueban y en las relaciones con la comunidad se coincide en que todo está por hacer.

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (Serna González, 2014), desde un enfoque de la transformación, desarrolla programas para reconocer prioridades, coordinar esfuerzos y optimizar recursos que superen las problemáticas sociales y ambientales territoriales. para ello establecieron los criterios para definir una buena práctica en RSU: soluciones útiles y sostenibles, de aprendizaje, colaborativas, documentada, sistematizada y difundida; así como un programa de desarrollo y optimización de buenas prácticas como procesos de diálogo interdisciplinario, capacitación, consecución de recursos, reorientación de los objetivo, integración Servicio Solidario al currículo, comunicación y difusión , establecimiento de alianzas, formalización y sistematización e integración de las comunidades. La difusión de las buenas prácticas de RSU es importante para, en base a los diagnósticos, pasar a la transformación con las acciones y la evaluación sistemática de sus mejores prácticas. Precisamente esto explica que en este trabajo junto con el diagnóstico como punto de partida, realizamos actividades de reflexión y colaboración para identificar acciones de mejora y transformación.

## METODOLOGÍA

El objeto de estudio de la RSU se realizará en torno a la interacción de la universidad con la sociedad para promover un desarrollo humano y sostenible, mediante la creación de una comunidad de aprendizaje mutuo para el desarrollo. Según Valleys (2008) este proceso debe caracterizarse por la interdisciplinariedad e institucionalidad, vinculación de proyectos con cursos curriculares, utilización de conocimientos especializados en proyectos, acción colectiva respetuosa del carácter ciudadano de los actores, comunicación de alcances y logros en comunidad universitaria y socios externos. Para el diseño del caso de estudio se utiliza el procedimiento metodológico de Villareal, O. & Landeta, J. (2010), que consta de las siguientes fases:

*Fase teórica:* Revisión de literatura y experiencias similares del fenómeno estudiado que permitirá identificar problema, unidad de análisis y preguntas científicas y objetivos;

*Fase de trabajo de campo:* obtención de datos de diferentes fuentes como entrevistas, encuestas, debate y trabajo grupal.

*Fase Analítica:* transcripción de datos, análisis de los resultados, relevancia del estudio y elaboración de propuestas de acciones.

El trabajo de campo se basa en la metodología propuesta en el Manual de la RSU de Vallaey, F. (2009) sobre el auto- diagnóstico de efectividad de la relación de la universidad con la sociedad, la cual comprende cuatro pasos: Compromiso, Auto-diagnóstico participativo, Cumplimiento y Rendición de cuentas. La investigación es un estudio empírico de la percepción sobre la participación social como ámbito de la gestión de la RSU, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, para lo cual se utilizaron dos instrumentos: una encuesta a estudiantes, docentes de la facultad de Ciencias de la Administración sobre la participación social de la universidad, y otro sobre la evaluación de los proyectos con la comunidad a docentes, estudiantes y miembros de la comunidad involucrados.

En su primera etapa fue descriptiva, con análisis cuantitativo, mediante el uso de cuestionarios, aplicados a diversos agentes internos y externos: estudiantes en prácticas profesionales, maestros vinculados a proyectos externos, egresados, empleadores y comunidad que ha participado en algún proyecto conjunto con la universidad. Se utilizó escala de Likert, para valorar acciones, con la escala en los extremos En desacuerdo (1) y De acuerdo (5), sin incluir la indecisión para evitar posibles confusiones. En la Tabla 1 aparece la operacionalización de las variables.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables de la Participación Social

Variable	Ítems	Escala
Integración de la formación académica con la proyección social	3	1-5
Lucha contra asistencialismo y paternalismo en el servicio universitario a la comunidad	4	1-5
Promoción de redes sociales para el desarrollo	2	1-5
Participación activa en la agenda local y nacional de desarrollo	2	1-5

*En esta tabla se muestra la operacionalización de las variables de la participación social, los ítems que le corresponden a cada uno y la escala de Likert utilizada: 1 en desacuerdo, 2 parcialmente en desacuerdo, 3no tengo opinión, 4 parcialmente de acuerdo y 5 de acuerdo.*

En la Tabla 2 se presenta la población objeto de estudio y el tamaño de la muestra de los diferentes grupos de interés. En el caso de los grupos de la comunidad académica se obtiene una muestra representativa mientras que en los grupos de interés externos la muestra es intencional.

Tabla 2: Población Objeto de Estudio y Tamaño de la Muestra de los Diferentes Grupos De Interés

Total	Muestra	Población	%
Maestros	25	50	50.0
Estudiantes	465	1,824	25.5
Total	490	1,874	26.1

*En esta tabla se muestra la población objeto de estudio y la muestra representativa en los maestros y estudiantes encuestados.*

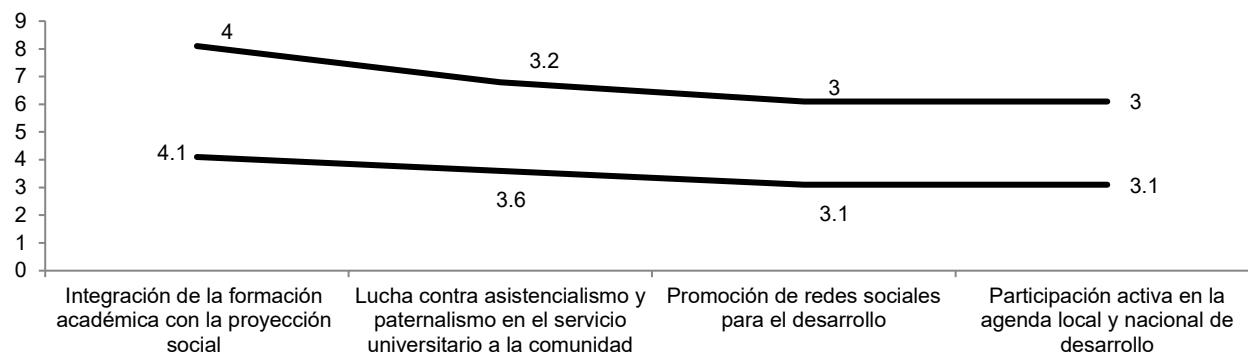
La segunda fase de la investigación fue cualitativa, mediante el uso de focus group (grupos nominales o de discusión) integrado por representantes de los grupos de interés internos y externos. Por medio del I Taller de RSU se buscó esclarecer el concepto y llegar a una comprensión común de la RS entre grupos internos y externos universitarios. El análisis de los resultados de las encuestas presentadas a todos los participantes (40) permitió, de manera colectiva y participativa, la socialización y la identificando por consenso las fortalezas, oportunidades limitaciones, así como la construcción de propuesta de acciones conjuntas en dos escenarios, a corto y mediano plazo. Al final fueron debatidas en una sesión plenaria con los otros grupos de discusión.

## RESULTADOS

### Primera Etapa: Diagnóstico Sobre la Participación Social.

En primer lugar se presentan los resultados de los cuestionarios aplicados a estudiantes y docentes sobre su percepción sobre las actividades de participación social de la facultad. Como se observa en la Figura 1 la percepción de los estudiantes obtiene valores por encima de los docentes, excepto en la formación académica con proyección social donde coincide y además es la variable que obtiene una media más alta. La participación social a través del componente de la formación académica expresa la vocación y compromiso de acción social de las universidades, el nexo con la sociedad Como plantea Domínguez Pachón (2009) esta compromiso social se expresó a través del extensionismo como el mecanismo para devolver a la sociedad parte del beneficio que obtenía la minoría privilegiada de estudiantes por la financiación pública y la gratuidad, con un sesgo cultural.

Figura 1: Percepción Sobre la Participación Social de la Universidad



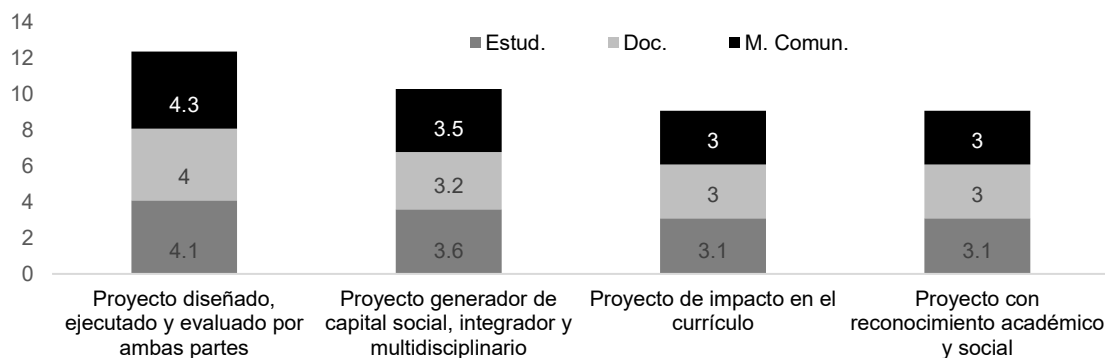
*En esta figura se muestran los resultados de la encuesta aplicada a estudiantes y docentes sobre la participación social de la Universidad, siendo la integración de la formación académica con la proyección social el aspecto más reconocido y la promoción en redes sociales para el desarrollo y la participación activa en la agenda local y nacional de desarrollo los menos favorecidos en la evaluación.*

En este sentido, Gargantini (2014) reconoce en la universidades adheridas al AUSJAL la importancia de la formalización de acuerdos llevada a cabo desde los programas y/o proyectos sociales con los distintos actores y en relación a la articulación disciplinaria y que los proyectos sociales generan modificaciones a nivel de participación social así como a nivel de docencia. La variable del voluntariado obtiene valoración de segundo lugar lo que significa que aún se mantienen acciones con enfoque de asistencialismo. En un estudio similar en Universidad Autónoma de Chihuahua, Martínez Ramos (2014) señala como puntos significativos en el ámbito de participación social prevalece la proyección social como ayuda al necesitado. Se evidencia por los alumnos la existencia de muchas actividades de asistencialismo poco relacionado con el desarrollo; mientras los maestros destacaron, que es importante que los productos de la labor de extensionismo impacten más en creación de nuevas asignaturas en la malla curricular, además que es necesario involucrar a actores externos en la evaluación de los estudiantes. Las fortalezas que observan los estudiantes, es que en el transcurso de su vida estudiantil, han aprendido mucho sobre la realidad nacional y los problemas sociales del país, y a interactuar con diversos sectores sociales. Las fortalezas que anotaron los docentes son: existen convenios explícitos.

Las dos variables que obtienen menor valoración son la promoción de las redes sociales y la participación activa en la agenda local y nacional, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer las redes más allá de firma de convenios con actores externos que no concretan en acciones sociales. En nuestra opinión los resultados obtenidos en estas variables relacionan con las oportunidades planteadas en la gestión del conocimiento mediante la investigación por estudiantes y docentes. En la segunda parte del diagnóstico se aplicó una encuesta a diversos actores: estudiantes, docentes y participantes locales de los proyectos desarrollados en las comunidades.

Como se observa en la Figura 2, existe una buena valoración sobre la participación de la universidad y de la comunidad en el diseño ejecución y evaluación del proyecto con valores que oscilan entre 4.0 -4.3, seguido del carácter generador de capital social y multidisciplinario de los mismos con valores de entre 3.2 -3.6. Sin embargo los valores más bajo corresponden a su relación con el currículo así como a su reconocimiento académico y social. En nuestra consideración ambos aspectos deben ser tratados en de manera integral, es decir con la introducción de la orientación social, en lo académico en los métodos de solución de problemas y proyectos; en la gestión de conocimiento con proyectos sociales, lo cual aseguraría su impacto en y desde el currículo y el reconocimiento académico-social.

Figura 2: Valoración de Proyectos Emprendidos en la Comunidad



En esta figura se muestran los resultados de la encuesta aplicada a estudiantes, docentes y miembros de la comunidad sobre la evaluación de proyectos emprendidos en la comunidad, siendo el proyecto diseñado, ejecutado y evaluado por ambas partes el aspecto más reconocido y el reconocimiento académico y social del proyecto así como su impacto en el currículo los menos favorecidos en la evaluación.

### Segunda Etapa

La segunda etapa de la investigación consistió en una actividad con la participación de grupos de internos y externos, que después de una información sobre aspectos conceptuales sobre el tema y los resultados del autodiagnóstico de manera integral de todos los ámbitos de la gestión de la RSU, realizaron mediante trabajo grupal, realizaron una reflexión sobre las debilidades y fortalezas, identificando los puntos críticos y proponiendo acciones a corto y mediano plazo. Con ello se pasa del autodiagnóstico a actividades que propicien la transformación mediante la participación colectiva de los grupos de interés. Con ello el proceso de mejora de la acción responsable de la universidad adquiere un carácter reflexivo, participativo y de compromiso de todos los agentes.

Retomando la Tabla 3, se destaca dentro de las fortalezas: la práctica profesional de los estudiantes y la convocatoria social que se refleja tanto en la matrícula de estudiantes de licenciatura como de maestría. El voluntariado es una de las temáticas que más reflejan como debilidad como manifiesta la limitación de la participación social a este tipo de actividades de asistencialismo y paternalismo de carácter filantrópico. En correspondencia con el propio autodiagnóstico las oportunidades se centran en potenciar las posibilidades de los proyectos de orientación social (comunitario o empresarial) a través de la formación académica, en la investigación mediante proyectos conjuntos y en la concepción y organización de la práctica profesional. A mediano alcance se enfatiza en la redes y ampliar la cartera de productos y servicios, en cuanto a formación e investigación, para tener un mayor reconocimiento e impacto social. La realización del trabajo social en la facultad objeto de estudio se ha desarrollado en lo fundamental mediante el servicio social, las prácticas y estancias profesionales, sin que existan estructuras específicas para ello. En este sentido, en el estudio de la proyección social de las universidades, Domínguez Pachón (2009), preparado en base a la información recabada de las páginas Web de 35 universidades (25 de ellas latinoamericanas) identifica que la comunidad se realiza mediante unidades especializadas, que no tienen una interrelación clara con las áreas más “académicas de la universidad”, mientras otras se apoyan en unidades como la Extensión Universitaria o de Trabajo Social, que se vinculan con las acciones de los alumnos, de los profesores, que proceden de fuera de la Universidad.

Tabla 3: Resultados de la Valoración de la Participación Social

Fortalezas	Debilidades
Alta capacidad de convocatoria social	Falta de conciencia ante el voluntariado solidario
Práctica profesional con evaluación positiva de los empleadores	No se prestan servicios especializados a la comunidad
Vinculación de la administración con actores externos	Falta de articulación entre profesionalización y voluntariado solidario
Existencia de programas socialmente responsables	
<b>Oportunidades</b>	
Convenios establecidos entre la Facultad-empresa	
Especialistas de las empresas dentro de la planta docente	
Excelentes relaciones entre Universidad-empleadores	
Apertura del gobierno para la inserción de universitarios al sector empresarial	
<b>Acciones Conjuntas</b>	
<b>Corto Plazo</b>	<b>Mediano Plazo</b>
Diseñar proyectos conjuntos con las empresas	Definir cartera de productos y servicios de la Facultad
Exigir los proyectos como forma de evaluación en el currículo	Utilizar la práctica profesional como vínculo de actualización entre empleadores y academia
Definir la práctica profesional como escenario para la ejecución de los proyectos	Crear red de profesionales en el área de las Ciencias Administrativas

*En esta tabla se muestran los resultados del Focus Group con representantes de grupos de interés externos e internos, destacándose fortalezas y debilidades, puntos críticos y acciones propuestas.*

Dentro de las actividades de participación social se hallan Promoción, formación, sensibilización 44.2%, Discapacidad 25.7%, Ambiental 21.4%, Mayores 17.1%, Educativo y cultural 17.1%, Apoyo a personas extranjeras 15.7%, Sanitario 15.7%, Voluntarios cooperantes 8,5%.

## CONCLUSIONES

La investigación muestra, desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa, las diversas percepciones de los docentes y estudiantes en los aspectos la participación social como ámbito de la RSU en la formación profesional y ciudadana de estudiantes del área de ciencias administrativas. El auto- diagnóstico, como segundo paso de la metodología, en el ámbito de Participación social de la Responsabilidad Social Universitaria, basado en la metodología Vallaeys (2009), refleja un nivel medio -bajo de los indicadores de Impacto Social, siendo los estudiantes los de niveles más bajos y los indicadores de redes y problemática nacional y local los menos reconocidos.

La información generada en la etapa de diagnóstico permitió establecer un dialogo entre diversos actores internos y externos para la valoración colectiva y proponer acciones de mejora a corto y mediano plazo, que se incorporaran como medidas de mejora continua en la actuación socialmente responsable a nivel institucional, en correspondencia con los objetivos estratégicos. La propuesta de acciones tiene como componentes principales potenciar las oportunidades de la práctica profesional y el trabajo por proyectos comunitarios y de aplicación social, desde la formación e investigación, para incrementar la participación e impacto social de la facultad así como el vínculo social. En correspondencia con el propio autodiagnóstico las oportunidades se centran en potenciar las posibilidades de los proyectos de orientación social (comunitario o empresarial) a través de la formación académica, en la investigación mediante proyectos conjuntos y en la concepción y organización de la práctica profesional. A mediano alcance se enfatiza en la redes y ampliar la cartera de productos y servicios, en cuanto a formación e investigación, para tener un mayor reconocimiento e impacto social.

Consideramos la participación social, evidencia la actividad de innovación social que se desarrolla en las instituciones educativas, por lo que además de los diagnósticos, se requiere reflexionar sobre sus objetivos dentro de la función de la universidad como generadora y difusora de los saberes, que se oriente a implementar acciones innovadoras de transferencia y asimilación de esos saberes por las comunidades

y organizaciones locales, que impacten el desarrollo económico, social y ambiental regional y del país. Con ello se avanzaría tanto al enfoque transformador de la RSU y la evaluación de sus impactos. En esta investigación constituye el aporte fundamental, el tránsito del estudio exploratorio a la reflexión participativa y colectiva de los diferentes grupos e interés hasta la identificación de medidas correctivas y enriquecedoras, basados en la innovación social, del actuar socialmente responsable de la facultad. Corresponde continuar en una nueva etapa de implementación, seguimiento y evaluación mediante indicadores de impacto, así como la documentación y difusión de las mejores prácticas.

Además hay que reflexionar acerca de los ámbitos, que reflejan los procesos sustantivos de la universidad, atraviesen de manera transversal cada uno de los programas y acciones. Ello permitirá transitar del discurso a acciones y estrategias coherentes, coordinadas y gestionadas para mejorar la Acción Socialmente Responsable de la Universidad. Dentro de las limitaciones del actual estudio exploratorio, descriptivo y propositivo, se encuentra el no haber considerado dentro de la muestra de estudiantes el nivel de maestría, teniendo en cuenta que son un grupo de interés que asume funciones simultáneas como profesionistas y estudiantes y combina sus estudios con puestos de diversas organizaciones, empresas privadas y públicas o instituciones de educación y salud, que se destacan por su preparación académica, trayectoria profesional, posición actual y futuras posiciones de liderazgo a desempeñar. Se limitó a percepciones internas y de los participantes del proyecto comunitario, sin tomar en consideración los egresados, empleadores y proveedores, a pesar de que si participaron en el trabajo grupal. Además dada la dimensión de tiempo de la investigación constituyen limitaciones el levantamiento de datos objetivos y memorias sobre las mejores prácticas.

Las investigaciones de la gestión de la RSU están en una etapa emergente por lo que dentro de sus perspectivas futuras debe continuarse con la reflexión sobre los constructos y dimensiones, la elaboración de un sistema de indicadores objetivos medibles de la responsabilidad social que se integren a la estrategia global institucional, la ampliación del uso de métodos y técnica cualitativas de recolección de datos y procesamiento estadístico explicativo. Corresponde continuar en una nueva etapa de implementación, seguimiento y evaluación mediante indicadores de impacto, así como la documentación y difusión de las mejores prácticas. La multiplicidad de definiciones e interpretaciones relacionadas con el término de RS. (Dahlsrud, 2008; Lozano, 2009; Valor y Hurtado, 2009), orienta hacia líneas investigación interdisciplinaria sobre el análisis, interpretación y construcción de sistemas conceptuales y metodológicos. Matten y Moon (2008) plantea que las razones de las complejidades a la hora de su delimitación teórica radica en que: es concepto esencialmente de apreciación valórica que cuenta con normas de aplicación relativamente flexible o abierta; se superpone o es sinónimo de otras concepciones que analizan las relaciones de la empresa con la sociedad; es un fenómeno dinámico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aránguiz Salazar, C y Rivera Vergas, P. (2011) Los saberes universitarios en la formación profesional del siglo XXI: la construcción de ciudadanía como competencia transversal. I Jornadas sobre Relación pedagógica en la Universidad. Barcelona, 14 y 15 de julio.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2006) Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo. Primera convocatoria del programa de apoyo a iniciativas de responsabilidad social universitaria. [En línea] 2006. [Citado el: 15 de Enero de 2008.] [www.iadb.org/etica](http://www.iadb.org/etica).

Cruz Álvarez, J.G.; Juan Rositas Martínez, J. y García Mendoza, J. (2013) Responsabilidad social empresarial: investigación empírica - exploratoria sobre los conceptos de RSE y RSU: en su área de investigación: ética y Organizaciones, Ponencia. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. 2-3 octubre. UUNAM, Ciudad México.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.

Díaz Molina, M; Facal Santiago, S (2011) Percepciones de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales sobre la Responsabilidad Social Universitaria (Montevideo-Uruguay). *Investigación y desarrollo*. Vol. 19, N° 2 p. 12-24.

Domínguez Pachón, M.J. (2009) Responsabilidad Social Universitaria. *Humanismo y Trabajo Social* Vol. 8 p. 37-67). <http://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.mx/p/revistas-libre-acceso.html>.

Gaete Quezada, R. (2011) La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de Educación*, 355. Mayo-agosto, pp. 109-133.

Gargantini, D. (2014) Cuadernos de RSO Publicación interdisciplinaria sobre Responsabilidad Social de las Organizaciones, Vol. 2. No.1 p. 17-35.

Hernández, R.D. y Saldarriaga, A (2009) Gestión de la responsabilidad social universitaria. Caso: escuela de ingeniería de Antioquia –ciamanagement. *Dyna*, Año 76, Nro. 159, pp. 237-248. Medellín.

Lozano, J. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta.

Martínez Ramos, P.J.; Hilda Cecilia Escobedo Cisneros, H. C.; Olivier Fierro, J. O. (2014) Avances de la Responsabilidad social universitaria en la Universidad Autónoma de Chihuahua) XVIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Capitulo Administración de la Educación 293- 325.

Matten, D. & Moon, J. (2008). Implicit and explicit CSR: A conceptual framework For a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Journal*, 33(2), 404-424.

Montalvo, J.; Villanueva, Y. Armenteros, M.C, Reyna, G y Duque, J. (2016) La Responsabilidad Social Universitaria en Coahuila, México: Estudio Exploratorio. *Revista Global de Negocio*.Vol.4. No.1 pág. 1-20

Sarabia Ramírez, E.; Sandra Luz Domínguez López, S.L. y Godínez Paredes, V. (2011) Responsabilidad social de las Instituciones de Educación Superior: La certificación académica de profesores XIV Congreso Internacional sobre Innovaciones en Docencia e Investigación en las Ciencias Económico Administrativas. (APCAM). Universidad De La Salle Bajío León, Guanajuato, Septiembre.

Serna González, m (2014) Buenas prácticas en Responsabilidad Social Universitaria. Disponible en: <http://omersu.org/wp-content/uploads/2015/11/Universidad-Michoacana-de-San-Nicol%C3%A1s-de-Hidalgo.pdf>.

Universidad Construye País (2006) *Responsabilidad Social Universitaria: una manera de ser universidad. Teoría y práctica en la experiencia chilena*. Santiago de Chile: Gráfica Funny.

Vallaeys, F. (2008). Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva Filosofía de Gestión Ética e Inteligente para las Universidades. *Educación Superior y Sociedad* (2), 191-219.

Vallaeys, F., de la Cruz, C. y Sasía, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual*.



Valor, C. Y Hurtado, I. (Coords.)(2009). Las empresas españolas y la responsabilidad social corporativa. La contribución a los objetivos de desarrollo del milenio. Madrid: Catarata.

Villarreal, O., y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 16: 31-52.

## BIOGRAFIA

Jesús Alberto Montalvo Morales, Universidad Autónoma de Coahuila  
Profesor-Investigador. Maestro en Administración y Alta Dirección. Doctor en Administración y Alta Dirección. / FCA Saltillo, UADEC / Dirección: Saltillo. Kilómetro 5 Carretera Saltillo – Piedras Negras. Apdo. 308. CP: 25107. Saltillo, Coahuila, México. Tel / +52 844 4322013 y '528441050694 / E- Mail: montalvo\_269@hotmail.com.

Yanet Villanueva Armenteros, Universidad Autónoma de Coahuila  
Profesor-Investigador. Maestra en Ciencias. / FCA Saltillo, UADEC /  
Dirección: Saltillo. Kilómetro 5 Carretera Saltillo – Piedras Negras. Apdo. 308. CP: 25107. Saltillo, Coahuila, México. Tel / +52 844 8069286 y +5218446085787 / E- Mail: villanueva2007@gmail.com.

María del Carmen Armenteros Acosta, Universidad Autónoma de Coahuila  
Profesor-Investigador. Dra. En Ciencias Económicas. / FCA Torreón, UADEC / Dirección: Boulevard. Revolución Oriente 151, C.P. 27000, Torreón, Coahuila., México /  
Tel +52 871 712-80-44 y +52 871 103 8884 /  
E- Mail: m\_armenteros@yahoo.es.

Elizabeth Lourdes Gómez Gutiérrez, Universidad Autónoma de Coahuila  
Profesor-Investigador. Maestra en Administración y Alta Dirección. / FCA Saltillo, UADEC  
Dirección: Saltillo. Kilómetro 5 Carretera Saltillo – Piedras Negras. Apdo. 308. CP: 25107. Saltillo, Coahuila, México. Tel / +52 844 8069286 y +5218446085787 / E- Mail: elourgg@hotmail.com.

Yazmín Guadalupe Cervantes Ávila, Universidad Autónoma de Coahuila  
FCA Saltillo, UADEC / Dirección: Saltillo. Kilómetro 5 Carretera Saltillo – Piedras Negras. Apdo. 308. CP: 25107. Saltillo, Coahuila, México. Tel / +52 844 4322013 y +52 8441395352  
E- Mail: yazmin\_cerv2003@hotmail.com.



---

## REVIEWERS

---

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

---

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  
Bolivariana 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 Gualdalajara  
Teresa García López, Instituto De Investigaciones Y  
Estudios Superiores De Las Ciencias Administrativas  
Helbert Eli Gazca Santos, Instituto Tecnológico De Mérida  
Denisse Gómez Bañuelos, Cesues  
María Brenda González Herrera, Universidad Juárez Del  
Estado De Durango  
Ana Ma. Guillén Jiménez, Universidad Autónoma De Baja  
California  
Araceli Gutierrez, Universidad Autonoma De  
Aguascalientes  
Andreina Hernandez, Universidad Central De Venezuela  
Arturo Hernández, Universidad Tecnológica  
Centroamericana  
Alejandro Hernández Trasobares, Universidad De Zaragoza  
Alma Delia Inda, Universidad Autonoma Del Estado De  
Baja California  
Carmen Leticia Jiménez González, Université De Montréal  
Montréal Qc Canadá.  
Gaspar Alonso Jiménez Rentería, Instituto Tecnológico De  
Chihuahua  
Lourdes Jordán Sales, Universidad De Las Palmas De Gran  
Canaria  
Santiago León Ch., Universidad Marítima Del Caribe  
Graciela López Méndez, Universidad De Guadalajara-  
Jalisco  
Virginia Guadalupe López Torres, Universidad Autónoma  
De Baja California  
Angel Machorro Rodríguez, Instituto Tecnológico De  
Orizaba  
Cruz Elda Macias Teran, Universidad Autonoma De Baja  
California  
Aracely Madrid, ITESM, Campus Chihuahua  
Deneb Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma De  
Tabasco  
Carlos Manosalvas, Universidad Estatal Amazónica  
Gladys Yaneth Mariño Becerra, Universidad 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  
Ma. Cruz Lozano Ramírez, Universidad Autónoma de Baja California  
Oscar Javier Montiel Mendez, Universidad Autónoma De Ciudad Juárez  
Daniel Paredes Zempual, Universidad Estatal de Sonora

---

---

## REVIEWERS

---

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

---

Hisham Abdelbaki, University of Mansoura - Egypt  
Isaac Oluwajoba Abereijo, Obafemi Awolowo University  
Naser Abughazaleh, Gulf University For Science And Technology  
Nsiah Acheampong, University of Phoenix  
Vera Adamchik, University of Houston-Victoria  
Iyabo Adeoye, National Horticultural Research Institute, Ibadan, Nigeria.  
Michael Adusei, Kwame Nkrumah University of Science And Technology  
Mohd Ajlouni, Yarmouk University  
Sylvester Akinbuli, University of Lagos  
Anthony Akinlo, Obafemi Awolowo University  
Yousuf Al-Busaidi, Sultan Qaboos University  
Khaled Aljaaidi, Universiti Utara Malaysia  
Hussein Al-tamimi, University of Sharjah  
Paulo Alves, CMVM, ISCAL and Lusofona University  
Ghazi Al-weshah, Albalqa Applied University  
Glyn Atwal, Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Rennes  
Samar Baqer, Kuwait University College of Business Administration  
Susan C. Baxter, Bethune-Cookman College  
Nagib Bayoud, Tripoli University  
Ahmet Bayraktar, Rutgers University  
Kyle Brink, Western Michigan University  
Giovanni Bronzetti, University of Calabria  
Karel Bruna, University of Economics-Prague  
Priyashni Chand, University of the South Pacific  
Wan-Ju Chen, Diwan College of Management  
Yahn-shir Chen, National Yunlin University of Science and Technology, Taiwan  
Bea Chiang, The College of New Jersey  
Te-kuang Chou, Southern Taiwan University  
Shih Yung Chou, University of the Incarnate Word  
Caryn Coatney, University of Southern Queensland  
Iyanna College of Business Administration,  
Michael Conyette, Okanagan College  
Huang Department of Accounting, Economics & Finance,  
Rajni Devi, The University of the South Pacific  
Leonel Di Camillo, Universidad Austral  
Steven Dunn, University of Wisconsin Oshkosh  
Mahmoud Elgamel, Kuwait University  
Ernesto Escobedo, Business Offices of Dr. Escobedo  
Zaifeng Fan, University of Wisconsin whitewater  
Perrine Ferauge University of Mons  
Olga Ferraro, University of Calabria  
William Francisco, Austin Peay State University

Peter Geczy, AIST  
Lucia Gibilaro, University of Bergamo  
Hongtao Guo, Salem State University  
Danyelle Guyatt, University of Bath  
Zulkifli Hasan, Islamic University College of Malaysia  
Shahriar Hasan, Thompson Rivers University  
Peng He, Investment Technology Group  
Niall Hegarty, St. Johns University  
Paulin Houanye, University of International Business and Education, School of Law  
Daniel Hsiao, University of Minnesota Duluth  
Xiaochu Hu, School of Public Policy, George Mason University  
Jui-ying Hung, Chatoyang University of Technology  
Fazeena Hussain, University of the South Pacific  
Shilpa Iyanna, Abu Dhabi University  
Sakshi Jain, University of Delhi  
Raja Saquib Yusaf Janjua, CIIT  
Yu Junye, Louisiana State University  
Tejendra N. Kalia, Worcester State College  
Gary Keller, Eastern Oregon University  
Ann Galligan Kelley, Providence College  
Ann Kelley, Providence college  
Ifraz Khan, University of the South Pacific  
Halil Kiyamaz, Rollins College  
Susan Kowalewski, DYouville College  
Bamini Kpd Balakrishnan, Universiti Malaysia Sabah  
Bohumil Král, University of Economics-Prague  
Jan Kruger, Unisa School for Business Leadership  
Christopher B. Kummer, Webster University-Vienna  
Mei-mei Kuo, JinWen University of Science & Technology  
Mary Layfield Ledbetter, Nova Southeastern University  
John Ledgerwood, Embry-Riddle Aeronautical University  
Yen-hsien Lee, Chung Yuan Christian University  
Shulin Lin, Hsiuping University of Science and Technology  
Yingchou Lin, Missouri Univ. of Science and Technology  
Melissa Lotter, Tshwane University of Technology  
Xin (Robert) Luo, Virginia State University  
Andy Lynch, Southern New Hampshire University  
Abeer Mahrous, Cairo university  
Gladys Marquez-Navarro, Saint Louis University  
Cheryl G. Max, IBM  
Romilda Mazzotta, University of Calabria  
Mary Beth Mccabe, National University  
Avi Messica, Holon Institute of Technology  
Scott Miller, Pepperdine University

Cameron Montgomery, Delta State University  
Sandip Mukherji, Howard University  
Tony Mutsue, Iowa Wesleyan College  
Cheedradevi Narayanasamy, Graduate School of Business,  
National University of Malaysia  
Dennis Olson, Thompson Rivers University  
Godwin Onyeano, 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 Orastean, Lucian Blaga University of Sibiu  
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 Juárez  
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 Perriñez, 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, Beckfield College  
Prince Ellis, Argosy University  
Qianyun Huang, City University of New York-Queens  
College  
Daniel Boylan, Ball State University  
Ioannis Makedos, University of Macedonia  
Erica Okere, Education Management Corp.

---

## 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 *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 blind reviewed. The Journal is listed in Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print and through EBSCOHost, SSRN and RePEc.

---

### 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 blind reviewed. BEA is listed in Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print and through EBSCOHost, SSRN and RePEc.

---

### 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 blind reviewed. AT is listed in Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print and through EBSCOHost, SSRN and RePEc.

---

### 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 blind reviewed. RGN is distributed in print, through EBSCOHost, SSRN and RePEc.

RGN will be submitted to Ulrich's Periodicals Directory, colciencia, etc. The Journal is distributed in print and through EBSCOHost, SSRN and RePEc.

---