

---

# REVISTA

# RGLOBAL *de* NEGOCIOS

---

Volumen 7

Número 2

2019

---

## CONTENIDO

<b>Análisis de Percepción del Puente Binacional Tijuana-San Diego Cross Border Xpress (CBX)</b> José Gabriel Ruiz Andrade, Omaira Cecilia Martínez Moreno & Ricardo Verján Quiñones	1
<b>Desafío en la Administración del Capital de Trabajo: Estudio de Casos de Microempresas Mexicanas</b> Sara Lilia García Pérez, Patricia Delgadillo Gómez & Adriana Mercedes Ruiz Reynoso	13
<b>Competencias Digitales en Estudiantes de Educación Superior</b> Rebeca Román Julián & Juan Carlos Román Fuentes	25
<b>Análisis de la Implementación de un Modelo de Medición e Incremento de la Productividad con Beneficios Compartidos: Caso Industria Manufacturera Alimentaria, Hermosillo, Sonora, México</b> Fidel Antonio Mendoza Shaw, Rosa Ícela Lozano Encinas, Sergio Ramiro Ramírez Guardado, Elimey Zúñiga Mazón, Gerardo Acosta Caperón & Adilene Castro González	37
<b>El Desarrollo de la Administración de Riesgos en las Grandes Empresas Privadas de Guadalajara Jalisco: Dificultades y Beneficios</b> José Asunción Corona Dueñas, César Corona Pacheco, María Antonia Nuñez & Isabel Jaraba	51
<b>Validación de un Instrumento de Medición de la Competitividad de las Empresas Vitivinícolas de la Antigua Ruta del Vino en Ensenada, Baja California</b> Alma Temis Reyes Pantoja, Saúl Méndez Hernández, Ariel Moctezuma Hernández, María de Lourdes Solís Tirado, Rodolfo Novela Joya & Eva Olivia Martínez Lucero	71
<b>Necesidad de un Plan Para Identificar al Sucesor de la Empresa Familiar</b> Laura Leticia Gaona Tamez, Rosa Hilda Hernández Sandoval, Gabriel Aguilera Mancilla & Perla Lara Arriaga	83

Patrocinado por

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

# Revista Global de Negocios

---

**Co-Editor in Chief**  
Terrance Jalbert

**Co-Editor in Chief**  
Mercedes Jalbert

---

## Editorial Board

Ma. Zóchitl Araiza Garza Universidad Autónoma de Coahuila-Monclova	Inst. Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey
Luis Alfredo Argüelles Ma Universidad Autónoma de Campeche	José Manuel Osorio Atondo Universidad Estatal de Sonora
Marisa Daniela Goytia Universidad Nacional de Rosario	Jodie Padilla Lozano Universidad de Buenos Aires
Herrera-Rodríguez Universidad de Panama	Carmen Ríos Figueroa Universidad del Este
Carmen Elisa Lerma Cruz Universidad Autónoma de Occidente	Vicente Safón University of Valencia
Sonia Elizabeth Maldonado-Radillo Universidad Autónoma de Baja California	Miguel Ángel Vargas del Ángel Universidad Autónoma Chapingo
Betzabé del Rosario Maldonado Mera Universidad de Las Fuerzas Armadas ESPE	Gianfranco A. Vento Regent's College
María Marlene Martín Méndez Universidad Autónoma de Yucatán	Lizzette Velasco Aulcy Universidad Autonoma de Baja California
Germán Anibal Narváz Vásquez	Graciela de las Mercedes Vidal Carvajal Universidad La República

---

Revista Global de Negocios (RGN), ISSN 2328-4641 (impreso) ISSN 2328-4668 (online) publica manuscritos de alta calidad en todas las áreas de las ciencias administrativas, económicas y contables. RGN acepta manuscritos teóricos, empíricos, exploratorios y descriptivos en administración, finanzas, gerencia, mercadeo, contaduría, economía, administración pública y disciplinas afines. Los trabajos de investigación pueden ser globales o específicos (país o región), pueden ser académicos o aplicados. RGN se publica seis veces al año por el Institute for Business and Finance Research. Todos los manuscritos sometidos a RGN son sujetos a una revisión (blind review process).

Los puntos de vista, argumentos y datos presentados en esta revista son la opinión de los autores respectivos. Los puntos de vista y argumentos publicados en RGN no reflejan o representan la opinión de los Editores, Editorial Board, "Ad-Hoc" Reviewers/Arbitros o personal del Institute for Business and Finance Research. El Instituto revisa activamente y exhaustivamente los manuscritos sometidos a RGN. Sin embargo, el Instituto no garantiza la veracidad o precisión de la información presentada por los autores del manuscrito.

RGN se distribuye en forma impresa y a través de EBSCOHost, SSRN y RePEc.

Esta revista representa el trabajo colectivo de muchos contribuyentes. Los Editores desean agradecer la contribución del Editorial Board, los "Ad-Hoc" Reviewers o árbitros e individuos que sometieron sus trabajos de investigación para posible publicación en RGN.

---

All Rights Reserved. The Institute for Business and Finance Research, LLC

ISSN 2328-4641 (print) and ISSN 2328-4668 (online)



# **ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN DEL PUENTE BINACIONAL TIJUANA-SAN DIEGO CROSS BORDER XPRESS (CBX)**

José Gabriel Ruiz Andrade, Universidad Autónoma de Baja California  
Omaira Cecilia Martínez Moreno, Universidad Autónoma de Baja California  
Ricardo Verján Quiñones, Universidad Autónoma de Baja California

## **RESUMEN**

*El documento que se presenta es una aproximación a la percepción que se tiene del Cross Border Xpress (CBX) un puente peatonal que conecta un aeropuerto de la ciudad de Tijuana–México con una terminal situada en la ciudad de San Diego–Estados Unidos, cuyo objetivo es identificar la percepción de la colectividad de Tijuana respecto a si el puente binacional tiene impacto económico en la ciudad, en la generación de mayores oportunidades de negocios, nuevos empleos, una proyección favorable de la ciudad de Tijuana a nivel nacional e internacional y la generación de mayor tráfico de pasajeros en la terminal aérea. Los resultados apuntan que la percepción está dividida en posiciones a favor y en contra del mismo. De la misma manera sucede con los aspectos relacionados con la generación de mayores oportunidades de negocios y la generación de nuevos empleos. Sin embargo, la balanza de porcentajes se inclina más hacia las personas que aprueban el proyecto como una opción beneficiosa para la economía de la ciudad y que, aunado a ello, puede impulsar ciertos negocios.*

**PALABRAS CLAVE:** Turismo, Transporte, Aeropuerto, Percepción

## **PERCEPTION ANALYSIS OF TIJUANA-SAN DIEGO'S BINATIONAL BRIDGE CROSS BORDER XPRESS**

### **ABSTRACT**

*This document analyzes the perception of people from the city of Tijuana-Mexico regarding construction of the Cross Border Xpress (CBX) a pedestrian bridge that connects an airport of Tijuana–México with a terminal located at San Diego–United States of America. The objective of this research is to identify the perception of the people of Tijuana about their view of the economic impact resulting from implementation of the binational bridge. Results indicate that people have contrary opinions. However, similar views were found regarding aspects related to businesses and jobs.*

**JEL:** Z32, Z33

**KEYWORDS:** Tourism, Transport, Airport, Perception

### **INTRODUCCIÓN**

**E**n cada una de las ciudades fronterizas de México es posible encontrar pasos y puentes peatonales que permiten el acceso a Estados Unidos a través de las garitas de migración. Cross Border Xpress (CBX) es una obra caracterizada por un puente que conecta el Aeropuerto Internacional de Tijuana con una terminal del lado de San Diego, California; es un puente peatonal cerrado para pasajeros del

Aeropuerto de la ciudad de Tijuana que cruzan la frontera entre Estados Unidos y México, el cual comenzó a operar en diciembre de 2015. CBX es único en su estilo tanto nacional como internacionalmente, ya que a lo largo de la frontera entre México y Estados Unidos, no es posible encontrar otro puente peatonal que conecte un aeropuerto de una ciudad con una terminal situada en una ciudad contigua. Con una extensión de 119 metros, el paso elevado de CBX es el primero en la historia en conectar un edificio en Estados Unidos directamente con una terminal aeroportuaria extranjera y ayuda a evitar que los pasajeros tengan demoras imprevistas, y muchas veces, larga espera en los congestionados puertos de entrada terrestres de San Ysidro y Otay Mesa, en Tijuana; es para uso exclusivo de los pasajeros que arriban al aeropuerto de Tijuana y que desean ingresar a Estados Unidos inmediatamente, o bien, para personas provenientes de Estados Unidos, que quieran viajar a través de una aerolínea con salida desde Tijuana.

Dentro de la literatura existente sobre puentes peatonales, no se encontraron estudios relacionados con puentes peatonales que conecten aeropuertos entre dos países a través de sus fronteras, por lo que la contribución del presente artículo es relevante, por tratarse de un estudio enfocado en una infraestructura inédita para facilitar el traslado de personas provenientes de vuelos internacionales. El término que tanto las autoridades estadounidenses como mexicanas, han decidido acuñar a la obra arquitectónica, es el de Cross Border Express, sin tener hasta el momento una traducción oficial en el idioma español, pero que equivaldría aproximadamente a Cruce Fronterizo Rápido.

En las secciones subsecuentes comprendidas en la presente investigación, se presenta literatura que definen las diversas acciones en torno al funcionamiento de puentes aeroportuarios. En primer término, la sección de antecedentes, hace referencia a estructuras similares al CBX, para identificar similitudes en otras latitudes. En la sección de contextualización del turismo en México, se hace una breve reseña sobre la importancia que ha tenido y tiene el sector turístico para el desarrollo económico de México, como base para determinar la importancia del transporte aéreo en el desarrollo económico y social de las ciudades, siendo ésta última, la sección donde se describen aspectos interesantes e importantes que destacan en el transporte aéreo como motor de desarrollo y social de las ciudades en México.

En las secciones esfuerzos internacionales y esfuerzos realizados en México, se hace una breve rúbrica sobre algunos de los proyectos aeroportuarios a escala internacional y nacional, que han contribuido a mejorar el servicio de transporte y/o traslado de pasajeros. En las secciones: Tijuana: turismo y transporte aéreo, y estadísticas recientes del flujo de pasajeros por medio del puente; se presentan estadísticas sobre el flujo de pasajeros en el aeropuerto de la ciudad de Tijuana, antes y después de la implementación del puente CBX, con el fin de comprender el impacto que ha tenido en el desplazamiento de los pasajeros. Asimismo, en la sección sobre sectores y/o personas que resultan favorecidos/desfavorecidos por la implementación del CBX, se hace referencia sobre los actores que se consideran beneficiados o afectados por la implementación del puente binacional. La sección de metodología, detalla el instrumento de recolección de datos aplicado, así como su validación y muestra aplicada. Finalmente, en la sección de resultados se presentan los hallazgos más relevantes de la presente investigación, para llegar a la última sección de conclusiones, donde se presentan algunas premisas sobre la percepción de la implementación del puente CBX.

## LITERATURA

### Antecedentes

Al buscar proyectos similares desarrollados en otras partes del mundo, no se identificaron algunos equiparables al CBX. Solo se encontraron resultados de cientos de puentes que conectan una ciudad con otra, ubicadas incluso en países diferentes, que se sitúan sobre calles, casas y/o ríos y mares. Los puentes han sido construidos de diferentes materiales tales como madera, hierro o concreto y que los más impresionantes llegan incluso a fusionarse con túneles, como es el caso del puente de Oresund que une los

países de Dinamarca y Suecia que consta de tres secciones principales, comienza con un puente, una isla artificial y posteriormente, el túnel (Lara, 2015). Todos éstos sirven para el traslado tanto de vehículos automotores terrestres, así como de transeúntes, además de que no tienen ningún tipo de conexión con terminales aeroportuarias. Una de las obras que podrían asemejarse aunque no en su totalidad al CBX, es el EuroAirport Basel-Mulhouse-Freiburg, que consiste en un aeropuerto compartido entre dos países europeos, Francia y Suiza que ha funcionado desde mediados de 1946. Para la realización de dicho proyecto, Francia aportó los terrenos donde se llevó a cabo la construcción de las pistas y los edificios por parte del gobierno suizo. Consecutivamente, ha sufrido varias modificaciones y ampliaciones en diferentes años, hasta lograr que el aeropuerto esté técnicamente dividido en dos, con un área dentro del territorio suizo y la otra perteneciente al gobierno francés. Este aeropuerto fue construido de esa manera con el objetivo de representar una corporación trinacional a nivel mundial, ya que posteriormente también se involucró Alemania, además de que es un símbolo internacional de cooperación entre las naciones mencionadas, que se volvió vital desde finales de la Segunda Guerra Mundial en esa región (EuroAirport, 2016).

### Contextualización del Turismo en México

De acuerdo con los datos proporcionados por la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2016) el crecimiento del turismo y la diversificación de la oferta en los destinos mexicanos han hecho que el sector continúe participando activamente en la economía del país. En los últimos datos reportados en la Cuenta Satélite del Turismo de México, el Producto Interno Bruto Turístico (PIBT) tuvo una participación del 8.7% del total de la economía en valores corrientes para el año 2013. En el PIBT los servicios de alquiler y negocios representan 21.8% del total; el transporte de pasajeros participa con el 17.4%; los bienes y artesanías 16.0%; los restaurantes, bares y centros nocturnos 10.0%; el comercio 8.6%, el alojamiento 8.4%; las segundas viviendas 3.6%; los servicios de esparcimiento 1.8%; las agencias de viaje y los tour operadores, así como los tiempos compartidos 0.9%, respectivamente.

En el año 2013 la actividad turística generó aproximadamente 2.3 millones de puestos de trabajo, lo cual equivale al 5.9% del turismo en México. La mayor participación de actores turísticos corresponde principalmente a centros nocturnos, bares y restaurantes con un 36.3%; con 15.7% en orden de importancia, le siguen el transporte de pasajeros; con 13.6% las artesanías y los bienes, con 11.0% el comercio, con 6.0% el alojamiento, con 3.8% los negocios y servicios de alquiler, con 2.3% los servicios de esparcimiento; con 0.8% los tour operadores y las agencias de viajes; con 0.5% los tiempos compartidos; y con un 0.1% las segundas viviendas. El 9.9% remanente lo constituyen los servicios diversos (SECTUR, 2016). A través de estos datos, se refleja la importancia del turismo en la economía de México como instrumento de apoyo en su crecimiento y desarrollo.

### Importancia del Transporte Aéreo en el Desarrollo Económico y Social de las Ciudades

La aviación es uno de los medios de transporte más rápido y seguro que existe actualmente. Por tal razón, es muy común que sea utilizado en el traslado de personas debido a su eficiencia y principalmente porque el utilizar este medio de transporte conlleva un gran beneficio a diferentes sectores de la población. El desarrollo del transporte aéreo en México se inició en el año 1924, cubriendo la trayectoria desde México a Tampico; posteriormente se añadieron las rutas de Tampico a Matamoros y de México a Tuxpan. En las ciudades de Torreón, Guadalajara y Pachuca, en el año 1927, se constituyeron los primeros aeropuertos; en el año 1929 se terminó e inauguró el aeropuerto de la Ciudad de México. Para el año 2005, en México ya existían 53 aeropuertos internacionales. En orden de importancia, los que transportan mayor número de pasajeros son: Ciudad de México, Cancún, Guadalajara, Monterrey y Tijuana; que en conjunto albergan cerca del 68% del total de pasajeros en México (INEGI, 2005).

La Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT) en su informe denominado Aviación Mexicana en cifras 1993-2015, publicó respecto a la operación regular doméstico a escala internacional, que durante el año 2015, en México las empresas extranjeras y nacionales transportaron más de 73 millones de pasajeros, lo cual equivale a un crecimiento del 12.5% más que en el año previo 2014. Quienes lograron un crecimiento del 15.4%, al pasar de 40.7 a 47.0 millones de pasajeros transportados de los años 2014 a 2015, fueron las empresas nacionales. Paralelamente, las empresas extranjeras crecieron un 7.6%, transportando 26.3 millones de pasajeros desde y hacia el territorio nacional, comparado con los 24.4 millones de pasajeros transportados en el año 2014 (SCT, 2017).

### Esfuerzos Internacionales

El 18 de marzo de 2013 la Organización Mundial de Turismo (OMT) y la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) firmaron una declaración especial conjunta sobre aviación y turismo, reconociendo la intención de los dos organismos de las Naciones Unidas por mejorar las condiciones y proveer de facilidades para la mejora de las condiciones en los dos rubros. Acorde con esto, los Secretarios Generales de ambas organizaciones aseveraron que en el año 2012 más de un billón de turistas cruzaron fronteras internacionales y más de la mitad por aire, lo que permitió hacer un cálculo estimado de 1.8 billones de pasajeros en 2030, incluyendo viajeros de negocios y placer.

Esto promoverá el incremento de la demanda de servicios de traslado aéreo y duplicará el número de despegues de aeronaves al año, pasando de 30 a 60 millones para esa misma fecha. Asimismo, hacen referencia que mientras que la OACI genera políticas de seguridad y estándares para la seguridad en la aviación, seguridad, eficiencia, protección al ambiente y el desarrollo económico del transporte aéreo, la OMT promueve al turismo como un conductor al crecimiento económico y al desarrollo sustentable, ofertando liderazgo y apoyo al sector, en el avance de las políticas de conocimiento y el turismo en todo el mundo. En consecuencia, OACI y OMT han decidido fortalecer sus esfuerzos colaborativos a través de la construcción de un futuro más sustentable en los tres pilares de la definición de sustentabilidad de la Organización de las Naciones Unidas (ONU): social, medio ambiente y económico y posicionar el transporte aéreo y el turismo como estrategia de sectores interrelacionados que beneficien a la sociedad global a la que sirven (OMT & OACI, 2013). Con esta información se puede evidenciar que el turismo y el transporte aéreo tienen mucha relación entre sí, y sobre todo, que el transporte aéreo es de los más utilizados para realizar viajes turísticos.

### Esfuerzos Realizados en México

La Secretaría de Turismo reporta que los turistas vía aérea, principal segmento del turismo de internación, incrementaron en 9.4%, pasando de 11.0 a 12.0 millones en el referido periodo de septiembre a junio de 2016; en tanto que en el año 2015 se internaron al país por esa vía 13.5 millones de personas (SECTUR, 2016). En el análisis integral del turismo de la misma Secretaría, se indica que la conectividad aérea es un elemento que ayuda a tres aspectos fundamentales: abona al crecimiento económico del país, contribuye a la competitividad del sector turístico y alimenta la demanda que el turismo necesita (DATATUR, 2016). Partiendo de esto, se puede considerar al turismo como el principal motivador de la transportación aérea y principalmente, identificar la gran correlación entre ambos rubros que acarrearán beneficios económicos para los diferentes sectores de la población involucrados con el turismo y el transporte aéreo.

### Tijuana: Turismo y Transporte Aéreo

El Aeropuerto Internacional de Tijuana pertenece al Grupo Aeroportuario del Pacífico que es el segundo más importante después del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) y se encuentra dentro de los cinco aeropuertos internacionales más importantes de México. En la página oficial de Descubre Baja California se menciona que la principal puerta aérea del estado es este mismo aeropuerto,

donde operan seis aerolíneas que conectan con diversas partes del país y en donde se realizan un promedio de 120 vuelos diarios (Descubre Baja California, 2011). Cabe mencionar que actualmente el aeropuerto tiene la capacidad instalada para prestar el servicio de hasta 10 millones de pasajeros al año y 360 vuelos por día (Grupo Aeroportuario del Pacífico, 2016). Al respecto, en la Tabla 1 se muestran estadísticas de flujos de pasajeros en el aeropuerto internacional de la ciudad de Tijuana.

Tabla 1: Estadísticas de Flujo de Pasajeros en el Aeropuerto Internacional de Tijuana

(Miles de Personas)		2011	2012		2013		2014		2015		2016
Diciembre	Nacionales	342,5	386,9	↑	461,3	↑	414,8	↓	537,8	↑	ND
	Internacionales	1,6	1,7	↑	2,1	↑	2,1	=	4,9	↑	ND
Enero	Nacionales	295,3	304,9	↑	342,7	↑	411	↑	377,9	↓	499
	Internacionales	2,2	1,7	↓	1,6	↓	2	↑	1,9	↓	5
Febrero	Nacionales	248,6	252,2	↑	256,1	↑	306,6	↑	290,8	↓	408,1
	Internacionales	1,5	1,4	↓	1,3	↓	1,8	↑	2	↑	4
Marzo	Nacionales	280,9	291,3	↑	328,7	↑	360,1	↑	355,2	↓	500,7
	Internacionales	2,2	1,7	↓	2,2	↑	2,5	↑	3,1	↓	4,5
Abril	Nacionales	283,2	295,4	↑	309,6	↑	370,9	↑	367,1	↓	476,5
	Internacionales	2,2	1,8	↓	1,8	=	2,5	↑	3,2	↑	5
Mayo	Nacionales	274,4	295,1	↑	238,7	↓	362,9	↑	382	↑	501,7
	Internacionales	2,4	1,9	↓	2,1	↑	2,7	↑	4,1	↑	5,6
Junio	Nacionales	272,9	328,1	↑	348,2	↑	352,3	↑	399,2	↑	522
	Internacionales	2,6	2,2	↓	2,2	=	2,9	↑	5	↑	5,9
Julio	Nacionales	350,3	388,5	↑	457,1	↑	451,9	↓	485,5	↑	ND
	Internacionales	3,2	2,2	↓	2,1	↓	3,4	↑	5,1	↑	ND

La información presentada da cuenta que durante los meses anteriores a la apertura del CBX, el flujo de pasajeros mantenía altibajos constantes. Fuente: Elaboración propia con base en las estadísticas publicadas por el Grupo Aeroportuario del Pacífico (2016).

No obstante, el número de usuarios del aeropuerto se incrementó desde el inicio de operaciones del puente. El reporte publicado por el Grupo Aeroportuario del Pacífico (2016) indicó que para el mes de diciembre de 2015 se estableció un récord histórico en el número de operaciones hasta ese momento.

### Estadísticas Recientes del Flujo de Pasajeros Por Medio del Puente

El Grupo Aeroportuario del Pacífico presenta informes mensuales de la afluencia de pasajeros en cada una de sus terminales donde compara la afluencia de pasajeros por mes y periodo respecto al año anterior. En el caso del CBX, presenta el número de pasajeros en los meses de enero, febrero, marzo y abril. La Tabla 2 presenta el flujo de pasajeros del aeropuerto y el CBX en el primer semestre del año 2016.

Tabla 2: Flujo de Pasajeros del Aeropuerto y el CBX en el Primer Semestre del Año 2016

Mes	Pasajeros del Aeropuerto	CBX	%
Enero	504,000	78,002	15.50%
Febrero	412,200	63,000	15.00%
Marzo	505,200	97,084	19.20%
Abril	461,500	84,872	18.40%
Mayo	507,200	95,354	18.80%
Junio	528,000	99,264	18.80%

Como se puede observar, el número de personas que cruzan el puente va muy relacionado con la afluencia de pasajeros del aeropuerto, sin embargo, la variación entre uno va principalmente en aumento. Los datos de mayo y junio son calculados con base en una media entre marzo y abril por ser los meses de mayor afluencia en lo que va del año y los más cercanos, sin embargo, se cree que el número puede ser mayor a 100,000. Fuente: Elaboración propia con base en las estadísticas publicadas por el Grupo Aeroportuario del Pacífico (2016).

Sectores y/o Personas Que Resultan Favorecidos/Desfavorecidos Por la Implementación del CBX

La cantidad de personas que transitan anualmente las garitas de San Ysidro y Otay superan los dos millones de personas. Al representar el CBX, una opción para todas las personas que viajando por el aeropuerto internacional de Tijuana, buscan ingresar a los Estados Unidos, es una solución directa para disminuir la cantidad de horas de espera que supone el esperar el turno en el cruce. Desde el punto de vista de las autoridades mexicanas y estadounidenses, disminuye la cantidad de personas en filas peatonales o vehiculares y por ende los procesos de prevención, revisión y control de situaciones irregulares. Uno de los elementos más considerables es la disminución del CO<sub>2</sub> generado en el ambiente por el parque automotor utilizado para los cruces vehiculares. Las tiendas de alimentos y bebidas, suvenires, agencias de viaje, tiendas de ropa, alquileres de autos, tiendas de autoservicio y restaurantes ubicados en el aeropuerto de Tijuana, son otros actores que se beneficiarán, ya que las personas pasarán más tiempo dentro del aeropuerto si quieren tomar este puente. Para los ciudadanos estadounidenses, el puente ha venido a convertirse en una opción cómoda y segura para acceder a los diferentes destinos que ofrece México por medio de esta terminal aérea, ya que utilizando éste, no es necesario salir a la calle a conseguir un taxi o tener que llegar con mayor tiempo de anticipación a la misma (Paredes, 2015).

Uno de los sectores más amenazados por la construcción y puesta en marcha de este puente, es el del transporte terrestre privado (taxis), debido a que miles de personas ya no se trasladarán del aeropuerto a la garita y viceversa, afectando lo que era hasta ahora su recorrido habitual. También se consideran afectados los hoteles, restaurantes, y varios negocios que conseguían en estos clientes, la posibilidad de incrementar sus ventas, por la logística que implicaba su viaje (Martínez, Ruiz, Robledo y Verján, 2017).

**METODOLOGÍA**

La presente investigación utilizó un proceso metodológico no experimental, transversal, exploratorio y descriptivo. Se buscó conocer la percepción de los habitantes de Tijuana sobre el puente Binacional Tijuana-San Diego (CBX). La Tabla 3 muestra en resumen el proceso metodológico utilizado y la Tabla 4 incluye información demográfica de la muestra.

Tabla 3: Proceso Metodológico Utilizado

Metodología	Descripción
Tipo de instrumento	Encuesta
Forma de recolección de datos	En personal y virtual (Internet)
Escala	Likert, cinco categorías (totalmente en desacuerdo, hasta totalmente de acuerdo)
Validez y confiabilidad	Alpha Cronbach 93%
Fechas de levantamiento de encuestas	
En persona	Del 8 agosto a 25 de noviembre de 2016
Internet	Del 5 de octubre a 25 de noviembre de 2016
Muestra	
En Persona	384
Internet	66

*Para el levantamiento de la información, se aplicaron encuestas personalmente y virtualmente, por medio de Internet en diversos sectores de la localidad y a ciudadanos de diferentes niveles socioeconómicos. El instrumento utilizado fue diseñado de tal manera que permitió obtener información categorizada en tres diferentes ámbitos: económico, socio-demográfico y ambiental y se manejó una escala Likert de cinco categorías que iban desde totalmente en desacuerdo, hasta totalmente de acuerdo. Para corroborar su validez y confiabilidad, supuso el juicio de expertos y la aplicación de una prueba piloto, alcanzando con esto, un alpha de Cronbach de 93%.*

Tabla 4: Distribución de Aplicación de Encuestas

Lugar de Aplicación	Encuestas Aplicadas
Empleados Federales	90
Zona Río	68
Plaza de la Tecnología	72
Plaza de la Mujer	80
Avenida Revolución	74
Universidad Autónoma de Baja California	66
Total	450

*La población se definió como infinita, ya que la comunidad tijuanaense rebasa los 100,000 habitantes; se trabajó con un nivel de confiabilidad del 95% y el tamaño de la muestra quedó determinado en 384 individuos. Por la receptividad de las personas, se aplicaron 450 encuestas en diferentes puntos estratégicos de la ciudad. El trabajo de campo fue posible, gracias a la colaboración de cinco estudiantes participantes del programa del Verano de la Investigación Científica DELFIN 2016.*

## RESULTADOS

La investigación presentada, tuvo por objetivo conocer la percepción que tiene la población de la ciudad de Tijuana, respecto a la implementación del puente aéreo binacional entre las ciudades de Tijuana y San Diego. En esta primera aproximación, se planteó identificar la percepción de la colectividad de Tijuana respecto a si el puente binacional tiene impacto económico en la ciudad, en la generación de mayores oportunidades de negocios, nuevos empleos, una proyección favorable de la ciudad a nivel nacional e internacional y la generación de mayor tráfico de pasajeros en la terminal aérea.

Una vez aplicadas las 405 encuestas, se decidió utilizar el software PASW Statistics (SPSS) para crear una base de datos y hacer el análisis de los mismos. La muestra estuvo caracterizada por los siguientes datos: el 47.5% fueron del género femenino y el 52.0% del género masculino; el 57.1% de la muestra tiene entre 18 y 27 años, el 19.5% entre 28 y 37 años y el 12.6% entre 38 y 47 años. La actividad a la cual se dedican las personas que contestaron la encuesta es 28.1% estudiante y 26.6% estudiante/trabajador, 11% pequeño empresario, 9.9% empleado ejecutivo y 8% profesional independiente. El 16% trabaja en el sector educativo académico, y el 13.8% en el sector empresarial. El 51.7% tiene licenciatura, el 25.6% preparatoria y el 13.1% posgrado.

Cabe señalar que la muestra tiene un porcentaje elevado de participantes en un nivel medio a alto, por lo que los resultados se circunscriben a describir la percepción de ese sector socioeconómico. Respecto al análisis de los datos, en la Tabla 5 es posible identificar algunos contrastes en la posición de los encuestados respecto al puente. Por ejemplo, el 43% de los ciudadanos que trabajan en el sector Educativo/Académico, así como el 71.4% de los trabajadores del sector empresarial, piensan que el Puente Binacional Tijuana-San Diego traerá más beneficios económicos para Tijuana. Sin embargo, un 35.4% de los trabajadores en el sector Educativo/Académico no está de acuerdo con que el puente vaya traer beneficios económicos para Tijuana y el resto no sabe si traerá o no beneficios.

Tabla 5: Percepción de Beneficios Económicos Para Tijuana a Partir de la Implementación del Puente Binacional (CBX) Versus Sector Donde Trabaja la Población Encuestada

		Percepción de Mayores Beneficios Económicos						Total
		1	2	3	4	5	6	
Usted trabaja en el sector	Transporte y Telecomunicaciones	9.1%	27.3%	4.5%	36.4%	22.7%	0.0%	100.0%
	Restaurantero	8.3%	16.7%	12.5%	33.3%	20.8%	8.3%	100.0%
	De recreación y ocio	0.0%	18.2%	0.0%	36.4%	45.5%	0.0%	100.0%
	Empresarial	7.1%	7.1%	14.3%	39.3%	32.1%	0.0%	100.0%
	Medico	10.0%	5.0%	20.0%	25.0%	35.0%	5.0%	100.0%
	Espiritual/Religioso	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	Industrial	23.8%	4.8%	23.8%	33.3%	9.5%	4.8%	100.0%
	Hotelero	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	Educativo/Académico	20.0%	15.4%	21.5%	29.2%	13.8%	0.0%	100.0%
	Cultural/Musical/Fílmico	20.0%	0.0%	40.0%	20.0%	0.0%	20.0%	100.0%
	Construcción	40.0%	0.0%	0.0%	60.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	Deportivo	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%	100.0%
	Comercio	21.7%	4.3%	17.4%	26.1%	13.0%	17.4%	100.0%
	Gobierno	22.2%	22.2%	11.1%	44.4%	0.0%	0.0%	100.0%
	Belleza	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	Sin información	9.8%	9.0%	29.3%	30.8%	18.8%	2.3%	100.0%
<b>Total</b>		54	45	85	129	80	12	405
		13.3%	11.1%	21.0%	31.9%	19.8%	3.0%	100.0%

En varios sectores se puede notar un porcentaje representativo de personas que están en desacuerdo con que el CBX no traerá beneficios, entre los que destacan el sector de Comercio con un 36%, el Restaurantero con un 25%, el de Transportistas y Telecomunicaciones con 36.4%, y el Industrial con 28.6%. Analizando los totales, el 51.7% piensan que traerá algún beneficio económico, al 24% les es indiferente el tema y el 24.4% piensa que no traerá ningún beneficio. Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Investigación de Mercados desarrollada (2016).

En la Tabla 6 se analizan los reactivos donde los encuestados opinaron acerca de que si consideraban que el CBX genera nuevos empleos y que a su vez brinda mayores oportunidades de negocios.

Tabla 6: Considera Que el Puente Binacional (CBX) Genera Nuevo Empleo vs. Se Brindan Mayores Oportunidades de Negocios

		Oportunidades de Negocios					Total	
		Totalmente en Desacuerdo	Moderado Desacuerdo	Ni en Acuerdo, Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo		No Sabe/ No Respondió
Genera nuevo empleo	Totalmente en desacuerdo	42	6	14	15	14	1	92
		45.70%	6.50%	15.20%	16.30%	15.20%	1.10%	100.00%
	Moderado desacuerdo	7	27	17	7	3	1	62
		11.30%	43.50%	27.40%	11.30%	4.80%	1.60%	100.00%
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	4	7	36	26	15	5	93
		4.30%	7.50%	38.70%	28.00%	16.10%	5.40%	100.00%
	De Acuerdo	2	9	15	50	21	1	98
		2.00%	9.20%	15.30%	51.00%	21.40%	1.00%	100.00%
	Totalmente de acuerdo	4	1	6	12	23	0	46
		8.70%	2.20%	13.00%	26.10%	50.00%	0.00%	100.00%
No sabe/No respondió	1	0	2	3	4	4	14	
	7.10%	0.00%	14.30%	21.40%	28.60%	28.60%	100.00%	
<b>Total</b>		60	50	90	113	80	12	405
		14.80%	12.30%	22.20%	27.90%	19.80%	3.00%	100.00%

Considerando los grandes totales de la tabla, se encontró que 19.80% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo, y el 27.90% de acuerdo con que el CBX genere nuevos empleos y a su vez brinde mayores oportunidades de negocios. En contraparte, un 14.80% de los encuestados consideró estar totalmente en desacuerdo con dicha situación y un 12.30% estuvo en desacuerdo. Por lo que 47.70% manifestó estar de acuerdo, mientras que 27.10% estuvo en desacuerdo. Se observó una diferencia de 20.6% a favor de los beneficios que genera el CBX, de acuerdo a la percepción de los encuestados. Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Investigación de Mercados (2016).

En contraparte, en la tabla 7 se presenta el cruce de respuestas obtenidas para conocer la percepción respecto a si el CBX hace más visible a Tijuana contra la percepción de incremento de número de pasajeros.

Tabla 7: El Puente Binacional (CBX) Hace Más Visible a Tijuana Nacional e Internacionalmente vs. Se Incrementa el Número de Pasajeros

		Se Incrementa el Número de Pasajeros						Total
		Totalmente en Desacuerdo	Moderado Desacuerdo	Ni en Acuerdo, ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	No Sabe/No Respondió	
Más visible a Tijuana, nacional e internacionalmente	Totalmente en desacuerdo	4 14.80%	3 11.10%	4 14.80%	9 33.30%	7 25.90%	0 0.00%	27 100.00%
	Moderado desacuerdo	4 13.30%	5 16.70%	7 23.30%	7 23.30%	6 20.00%	1 3.30%	30 100.00%
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	5 7.50%	8 11.90%	13 19.40%	29 43.30%	12 17.90%	0 0.00%	67 100.00%
	De Acuerdo	5 4.60%	6 5.60%	18 16.70%	50 46.30%	27 25.00%	2 1.90%	108 100.00%
	Totalmente de acuerdo	9 5.60%	6 3.70%	11 6.80%	43 26.70%	91 56.50%	1 0.60%	161 100.00%
	No sabe/No respondió	1 8.30%	0 0.00%	1 8.30%	1 8.30%	5 41.70%	4 33.30%	12 100.00%
	Total	28 6.90%	28 6.90%	54 13.30%	139 34.30%	148 36.50%	8 2.00%	405 100.00%

Contrario a las respuestas evidenciadas en las tablas anteriores, se puede observar que el 83.20% y el 71.3% está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que el puente binacional respecto a que sí hace más visible a Tijuana tanto nacional como internacionalmente, además de que con su puesta en marcha, se incrementa el número de pasajeros que circulan por el aeropuerto internacional de la ciudad. Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Investigación de Mercados, Puente Binacional Tijuana-San Diego (2016).

## CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que la percepción sobre los beneficios generados por la implementación y operación del puente binacional CBX, están divididos entre posiciones a favor y contra del mismo. De la misma manera, sucede con los aspectos relacionados con la generación de mayores oportunidades de negocios y la generación de nuevos empleos. Sin embargo, la balanza de porcentajes se inclina más hacia las personas que aprueban el proyecto como una opción beneficiosa para la economía de la ciudad y que, aunado a ello, puede impulsar ciertos negocios. Las personas afiliadas al sector transporte, se identifican como verdaderos detractores de la obra, puesto que esto vino a afectar directamente su fuente de empleo y estabilidad económica. Adicionalmente, de los ejercicios cualitativos que se realizaron a la par de la investigación cuantitativa, se puede concluir que existe en muchos sectores de la ciudad un desconocimiento de la creación y puesta en marcha de esta obra arquitectónica. Algunas personas indican que no conocen la obra y que no tienen referencia de los impactos que a nivel económico pudiera tener para la sociedad y todos sus actores. Algunos afirman que el mayor de los beneficios que se pueden recibir gracias al CBX, es para el vecino país, Estados Unidos.

Por la envergadura del proyecto y la importancia que reviste para la ciudad, se requiere una mayor estrategia comunicacional que integre a la colectividad y haga del dominio público, la información referente a los objetivos perseguidos por el grupo aeroportuario que tiene a su cargo la Administración del Aeropuerto Internacional de la ciudad de Tijuana y de las autoridades involucradas. Adicionalmente, se planea realizar el análisis de datos para obtener resultados sobre la percepción que se tiene en las dimensiones que conforman la definición de sustentabilidad: social, económico y medioambiental.

## REFERENCIAS

- DATATUR (2015). *Reporte Semestral de Conectividad Aérea de México*. México: SECTUR. Recuperado el 21 de julio, 2016, DATATUR: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ReportesConectividadAerea.aspx>
- Descubre Baja California (2011). *¿Cómo llegar?*. México. Recuperado el 21 de julio 2016, SECTURE: <http://www.descubrebajacalifornia.com/index.php/info-turistica/2011-10-11-23-46-33>
- EuroAirport (2016). *Serving the needs of the RegioTriRhena*. EuroAirport. Recuperado el 22 de julio, 2016 en <http://www.euroairport.com/en/about-us/presentation.html>
- González, E. (2012). *La historia de 28 impresionantes puentes que merece la pena conocer*. iBytes-Conocer la Tierra abre la mente. Recuperado el 28 de junio, 2016 en [http://ibytes.es/blog\\_no\\_quiero\\_dormir\\_debajo\\_de\\_un\\_puente.html](http://ibytes.es/blog_no_quiero_dormir_debajo_de_un_puente.html)
- Grupo Aeroportuario del Pacífico (2015). *Reporte de Tráfico Diciembre 2015*. Recuperado el 22 de julio, 2016, GAP: [https://www.aeropuertosgap.com.mx/images/files/reportes-traffic/2015/Traffic\\_Dic\\_2015\\_SPA\\_FINAL.pdf](https://www.aeropuertosgap.com.mx/images/files/reportes-traffic/2015/Traffic_Dic_2015_SPA_FINAL.pdf)
- Grupo Aeroportuario del Pacífico (2015). *Tijuana*. México. Recuperado el 21 de julio, 2016, GAP: <https://www.aeropuertosgap.com.mx/es/tijuana.html>
- Grupo Aeroportuario del Pacífico (2016). *Estadísticas del flujo de pasajeros en los aeropuertos*. México. Recuperado el 22 de julio, 2016, GAP: <https://www.aeropuertosgap.com.mx/es/tijuana/estadisticas.html>
- INEGI (2005). *Transporte aéreo*. México: Cuéntame INEGI. Recuperado el 20 de julio, 2016, INEGI: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/terciario/transporte/aereo.aspx?tema=E>
- Instituto Nacional de Estadísticas (2008). *Indicadores sociales y Marcos Conceptuales para la Medición Social*. Recuperado el 26 de julio, 2016, INEGI: [http://www.ine.cl/canales/sala\\_prensa/revistaseconomicas/documentostrabajo/30\\_06\\_09/documento\\_de\\_trabajo\\_indicadores\\_sociales.pdf](http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/revistaseconomicas/documentostrabajo/30_06_09/documento_de_trabajo_indicadores_sociales.pdf)
- Lara, I. (2015). *El espectacular puente de Oresund que une Dinamarca y Suecia*. Hipertextual. Recuperado el 27 de junio, 2016 en <https://hipertextual.com/2015/08/puente-de-oresund-dinamarca-suecia>
- Martínez, O., Ruiz, J., Robledo, J. y Verján R. (2017). *Tijuana-San Diego binational bridge "Cross Border Xpress (CBX)". Reflections environment at its setting up*. International Journal of Advanced Engineering and Management Research, Vol. 2, Issue 6. Recuperado el 7 de agosto de 2017, IJAEMR: [http://ijaemr.com/uploads/ijaemr\\_01\\_231.pdf](http://ijaemr.com/uploads/ijaemr_01_231.pdf)
- OACI, OMT (2013). *Aviation and Tourism. Hand in Hand for Sustainability*, p. 1, Montréal. Recuperado el 21 de julio, 2016, en <http://media.unwto.org/es/press-release/2013-03-20/la-oaci-y-la-omt-confirman-cooperacion-en-metas-conjuntas-de-aviacion-y-tur>
- Paredes, M. (2015). *Todo lo que debes saber sobre el nuevo puente Tijuana-San Diego*. Dinero en Imagen. Recuperado el 22 de julio, 2016 en <http://www.dineroenimagen.com/2015-12-09/65728#view-4>

SCT (2017). *Aviación Mexicana en Cifras*. México. Recuperado el 20 de julio, 2017, SCT: <http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAC-archivo/modulo5/amc-2017-i.pdf>

SECTUR (2015). *Tercer informe de labores 2014-2015*. México. Recuperado el 20 de julio, 2016, Secretaría de Turismo: [http://www.sectur.gob.mx/PDF/InformesL/3er\\_Informe\\_de\\_Labores\\_Sectur.pdf](http://www.sectur.gob.mx/PDF/InformesL/3er_Informe_de_Labores_Sectur.pdf)

SECTUR (2016). “Puente express en Tijuana permitirá llegada de 5 millones de pasajeros”, Radio Fórmula, Abril, 7. Recuperado el 22 de julio, 2016 en <http://www.radioformula.com.mx/notas.asp?Idn=584427&idFC=2016>

## BIOGRAFÍA

José Gabriel Ruiz Andrade es Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California. Profesor e Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Baja California. Se puede contactar en la Facultad de Turismo y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Baja California, Calzada Universidad 14418, Parque Industrial Internacional, Tijuana, Baja California, México C.P. 22427.

Omaira Cecilia Martínez Moreno es Doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California. Profesora e Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Baja California. Se puede contactar en la Facultad de Turismo y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Baja California, Calzada Universidad 14418, Parque Industrial Internacional, Tijuana, Baja California, México C.P. 22427.

Ricardo Verján Quiñones es Maestro en Mercadotecnia por la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Profesor e Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Baja California. Se puede contactar en la Facultad de Turismo y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Baja California, Calzada Universidad 14418, Parque Industrial Internacional, Tijuana, Baja California, México C.P. 22427.



# **DESAFÍO EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO: ESTUDIO DE CASOS DE MICROEMPRESAS MEXICANAS**

Sara Lilia García Pérez, Universidad Autónoma del Estado de México  
Patricia Delgadillo Gómez, Universidad Autónoma del Estado de México  
Adriana Mercedes Ruiz Reynoso, Universidad Autónoma del Estado de México

## **RESUMEN**

*Los microempresarios en México son emprendedores tenaces que establecen su propio negocio y generan empleos a la sociedad. El 95.4% de las empresas en el país, son microempresas que dan empleo al 39.8% del personal ocupado; sin embargo, su producción bruta es del 9.8%. Por lo que se requiere analizar cómo realizan sus operaciones diarias, para identificar oportunidades de mejora en su operación. El objetivo fue analizar las operaciones de 4 microempresas en el ámbito administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal; para identificar sus problemáticas y establecer el manejo, seguimiento y control en la administración del capital de trabajo para mejorar la situación administrativa y financiera de la microempresa. Este estudio se realizó en el Estado de México, entidad federativa con mayor número de unidades económicas en el país; en el municipio de Ecatepec de Morelos, que posee el mayor número de empresas y población. La investigación fue cualitativa, se llevó a cabo durante 6 meses de observación en las microempresas. Se utilizó la entrevista a profundidad, observación y análisis de documentación. Los resultados obtenidos demuestran que la administración del capital de trabajo es útil para las microempresas, solo requiere adecuarse a las necesidades y características particulares del negocio.*

**PALABRAS CLAVE:** Administración de Capital de Trabajo, Microempresas Mexicanas, Ámbito Administrativo-Financiero, Operativo y Contable-Fiscal

## **CHALLENGE IN WORKING CAPITAL MANAGEMENT: CASE STUDY OF MEXICAN MICROENTERPRISES**

### **ABSTRACT**

*Micro entrepreneurs in Mexico are tenacious entrepreneurs who establish their own business and generate jobs for society. 95.4% of the companies in the country are microenterprises that employ 39.8% of the employed personnel; however, its gross production is 9.8%. Therefore, it is necessary to analyze how they perform their daily operations, to identify opportunities for improvement in their operation. The objective was to analyze the operations of 4 microenterprises in the administrative-financial, operational and accounting-fiscal areas; to identify their problems and establish management, monitoring and control in the working capital management to improve the administrative and financial situation of micro-enterprises. This study was conducted in the State of Mexico, the state with the largest number of economic units in the country; in the municipality of Ecatepec de Morelos, which has the largest number of companies and population. The research was qualitative; it was carried out during 6 months of observation in the microenterprises. The in-depth interview, observation and analysis of documentation was used. The results obtained show that the working capital management is useful for micro-enterprises; it only requires adapting to the needs and particular characteristics of the business.*

JEL: G30, L26, M10, O12

**KEYWORDS:** Working Capital Management, Mexican Microenterprises, Administrative-Financial, Operational and Accounting-Fiscal Level

## INTRODUCCIÓN

Con base en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD, por sus siglas en inglés] (2017), de las empresas existentes en el mundo, entre el 70% y 95% son microempresas, es decir, unidades económicas que tienen menos de diez personas empleadas. Y en la mayoría de los países, más de la mitad de todas las microempresas son no patronales, es decir, empresas sin empleados, que únicamente están integradas por los dueños que trabajan por cuenta propia y no emplean a otras personas. De igual manera, la presencia de las microempresas en América Latina, constituyen un componente fundamental del sector productivo en la región, representan alrededor de 99% del total de empresas y dan empleo a cerca de 67% del total de trabajadores. Su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) es relativamente bajo, lo que revela deficiencias en los niveles de productividad. Ejemplo de esto, es que las empresas grandes de la región tienen niveles de productividad hasta 33 veces más que la productividad de las microempresas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], s.f.). En México del total de las unidades económicas existentes, el 95.4% son microempresas que dan empleo al 39.8% del personal ocupado y su producción bruta es del 9.8%, lo que significa que, a pesar de representar un gran número de microempresas, éstas no son productivas.

El objetivo de este estudio fue analizar las operaciones de 4 microempresas en el ámbito administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal; para identificar sus problemáticas y establecer el manejo, seguimiento y control en la administración del capital de trabajo para mejorar la situación administrativa y financiera de las microempresas. Esta investigación está organizada conforme lo siguiente, en la sección de revisión literaria se presentan las características y problemáticas de la microempresa mexicana; y por otro parte, se analiza la importancia y aplicación de la Administración del Capital de Trabajo. En segundo lugar, se describe la metodología aplicada. En tercer término, se dan a conocer los resultados de la investigación y por último se presentan las conclusiones.

## REVISIÓN LITERARIA

### La Microempresa Mexicana

Los microempresarios son personas emprendedoras, que representan un gran número en México, mediante sus negocios denominados microempresas (95.4%). Estos emprendedores crean su propio establecimiento económico y empleo, fuentes de trabajo para más personas y desarrollo social en la comunidad a la que pertenecen. En México, del total de las unidades económicas que existen, el comercio, los servicios privados no financieros y las manufacturas concentran el 98.0% de los establecimientos y 88.9% del personal ocupado total. Por otro lado, las actividades económicas de electricidad, agua y gas; minería; construcción; transportes, correos y almacenamiento; pesca y acuicultura; y los servicios financieros y de seguros concentran el 2.0% en unidades económicas y 11.1% en personal ocupado (Instituto de Estadística y Geografía [INEGI], 2015a). Con base en estas cifras, se puede afirmar que la mayor parte de la población trabaja en las actividades de comercio, servicios y manufactura. Conforme De la Rosa, Ortiz y Otero (2017), afirman que la actividad emprendedora es un motor de cambio e incremento del empleo a nivel mundial, porque influyen en el desarrollo económico y crean fuentes de trabajo. Así mismo, el espíritu empresarial que se encuentra representado en las microempresas, es considerado uno de los motores que permiten el desarrollo económico, porque crea empleos, intensifica la competencia e introduce innovaciones en el mercado para fortalecer el bienestar de la población (Acs *et al.*, 2008, citado en Fuentelsaz, Maícas y Montero 2018).

Otra característica de las microempresas, de acuerdo a Cortéz (2016), es que son originadas por personas emprendedoras y muy trabajadoras que “nacieron desde la necesidad propia de una persona (su dueño), transformándose posteriormente en una fuente de empleo para otras personas, pero que no tiene una visión de empresa, por ende no “se toman en serio” el rol que tienen en la sociedad”. Esta situación se refleja a través de las actividades diarias en la microempresa, no existe formalidad en sus operaciones, los trabajadores son familiares, no se piensa en establecer procedimientos, sistematizar las actividades; se puede afirmar que se trabaja sin darse cuenta que realmente son importantes y contribuyen a la generación de empleo y desarrollo del país. El propio emprendedor no se percata de su labor trascendente al generar un desarrollo económico en su comunidad.

De acuerdo al INEGI (2015b), la esperanza de vida de los negocios en México es de siete años. Esta probabilidad es distinta de acuerdo al sector o tamaño del establecimiento. Conforme al sector, es de 9.5 años para manufactura, 6.6 comercio y 8.0 para servicios privados no financieros. Y respecto al tamaño del establecimiento, entre mayor número de personas integren un negocio, se contará con una mayor esperanza de vida. Y si el negocio lo forman pocas personas, será menor. De este hecho se deriva, que cuando las microempresas pasan a ser pequeñas o medianas, la esperanza de vida incrementa.

Por otro lado, las microempresas poseen una organización interna sencilla, como consecuencia de sus características particulares; como lo han descrito Inan y Bititci (2015), los dueños están involucrados exclusivamente en actividades operativas; su función radica en mandar y controlar a los trabajadores; no existe planeación sólo se realizan las actividades día a día; no se cuenta con una estructura organizacional definida, ni jerarquías, tampoco tienen procedimientos estandarizados, ni formalizados; no se llevan a cabo actividades de mejora operativa; se carece de actividades de capacitación y desarrollo de personal; la relación con sus clientes es informal y carece de una base de datos de su clientela; tienen poca innovación basada en las necesidades del cliente; sin redes de apoyo externas, no cuentan con apoyos o financiamiento. Conforme a De León, Cruz, Laffit, Sosa y Vega (2014), en México la estructura organizacional de la microempresa cuenta únicamente con dos niveles jerárquicos, el dueño y los trabajadores. El dueño es quien ordena, supervisa y decide en todos los aspectos del negocio y los trabajadores son uno o dos subordinados que aceptan la autoridad y las normas de trabajo. Lo anterior se manifiesta de manera interna e informal, porque no existe información sistematizada sobre objetivos, políticas, funciones, autoridad, responsabilidad y procesos de la microempresa.

### Problemáticas de la Microempresa

Con base en Heredia y Sánchez (2016), las principales limitaciones de las mipymes son “la baja productividad, las barreras de acceso a la financiación, los bajos niveles de innovación y los elevados costos asociados a la tributación.” Por otro lado, “los principales problemas que enfrentan las MIPYMES mexicanas son: 99% por falta de dinero o capital; 79% por falta de experiencia; 59% por carecer de buenos sistemas de información y 58% por excesivas inversiones en activos fijos. Esta situación hace que el microempresario sobrepase su capacidad de pago teniendo la necesidad de endeudarse nuevamente con un segundo crédito” (Velázquez, Cerón y Rodríguez, 2016). De acuerdo a Velázquez, Cerón y Rodríguez (2016), la mayoría de la mipyme mexicana carece de suficiente dinero para sus operaciones y además afirman que “la mayoría de las microempresas no cuentan con una planeación contable y financiera que les permita llevar un control de sus ingresos y gastos, con lo cual, tengan información suficiente para la toma de decisiones”. Así mismo, otro problema al que estos micronegocios se enfrentan es la competencia desleal de negocios informales, que ofrecen productos importados a menor precio; lo que genera una disminución en sus ventas (Alvarado, Ortiz y Morales, 2018). De igual manera Gutiérrez-Díez, Sapién-Aguilar, y Piñón-Howlet (2013), afirman que las PyME presentan problemas como falta de tecnología, capacitación y conocimiento básico del concepto de calidad, así como gestión administrativa y fiscal deficiente. Lo anterior permite confirmar que su organización estructural es mínima o deficiente.

## Administración del Capital de Trabajo

La Administración Financiera es una disciplina que comprende registros, cálculos, procesos y actividades que generan una evidencia con un resultado cuantitativo y/o cualitativo, que permite identificar el manejo y control del recurso financiero en la entidad económica. Esta disciplina se puede clasificar como gestión administrativa que tiene como fin primordial mejorar la situación de las microempresas y conforme a Cortéz (2016), mediante la gestión se busca en las microempresas “mejorar su productividad y ser más competitivas, pero además lograr ser sostenibles en el tiempo”. Como consecuencia de las problemáticas que padecen las microempresas y de acuerdo a De la Rosa, Ortiz y Otero (2017), la mayoría de las microempresas en México (60%) no utilizan un sistema contable formal. Y el 40% restante, que sí lleva un sistema contable, el 23% utiliza un servicio contable externo y el 18% realiza su propio registro manual. De las microempresas que utilizan un servicio de contabilidad externo, 70% son rentables y las que utilizan un registro interno manual son rentables solo el 23%. Este hallazgo permite concluir que cuanto más formalizado es el sistema contable, más rentable es la microempresa.

La afirmación anterior, permite asociar la existencia de información financiera, como elemento indispensable para la toma de decisiones acertada, de esta manera, se cuenta con una mejor administración de la microempresa. La administración del capital de trabajo, implica la constante revisión del ciclo operativo de la entidad. Conforme a Albornoz y Cuello (2008), el ciclo operativo es el lapso de tiempo en donde se realizan las operaciones normales de la empresa, como compras, almacenaje, pagos y cobros, tomando en consideración la demora del dinero en transformarse nuevamente en dinero. Lo que significa que, al identificar y analizar este ciclo, se reconoce si se tiene dinero suficiente para las actividades diarias de la microempresa. Este ciclo no necesariamente es igual para todas las empresas. Además, el análisis de éste, es de vital importancia para la formulación de políticas y estrategias de la operación diaria. De tal manera que, “un ciclo operativo corto es señal de una buena administración de los inventarios y de las cuentas por cobrar, así como de una buena liquidez, por el contrario, un ciclo operativo largo da señales negativas” (Peñaloza, 2008).

## **METODOLOGÍA**

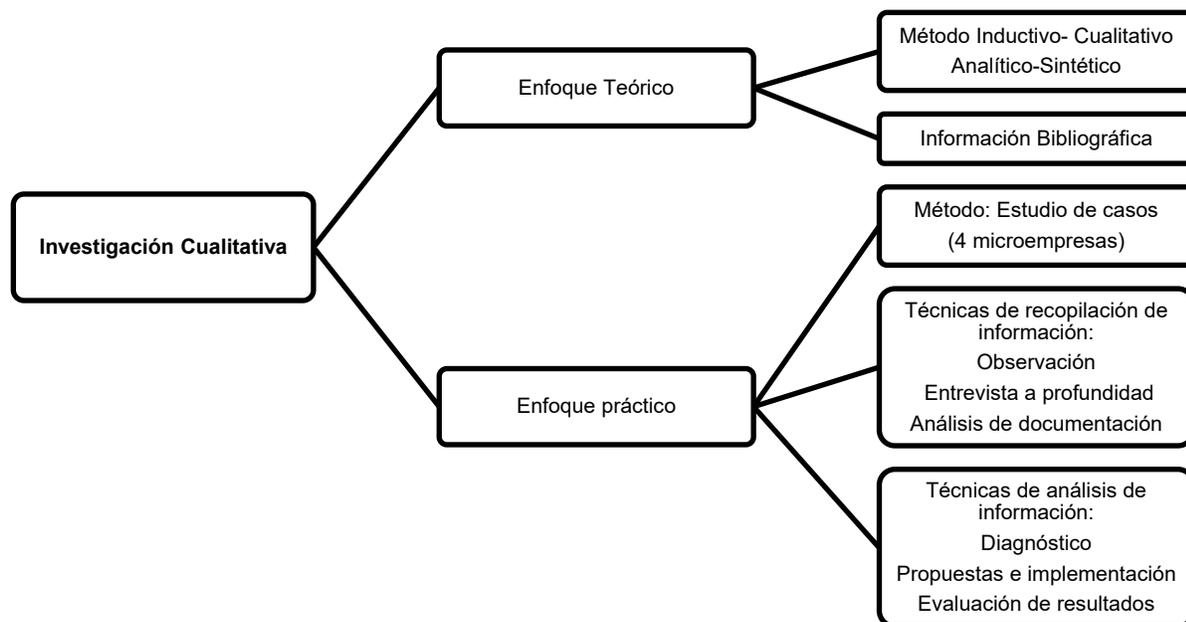
La investigación realizada fue cualitativa. El tipo de estudio fue observacional, longitudinal, correlacional y explicativo. Esta investigación se dividió en dos etapas: teórica y práctica, como se puede apreciar en la Figura 1.

En el enfoque teórico se analizaron las características y problemáticas comunes en la microempresa y se fundamentó en el método deductivo-inductivo. Así mismo, se estudió la estrategia financiera de administración del capital de trabajo, mediante el método analítico-sintético. En el enfoque práctico, se utilizó el método de estudio de caso aplicado en 4 microempresas. El estudio de caso implica un análisis profundo y holístico de cada una de las 4 microempresas (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2010). Las técnicas de recopilación de información utilizadas fueron mediante 3 tipos: observación, entrevista a profundidad y análisis de documentación. La guía de la entrevista a profundidad abarcó los puntos: (1) perfil del microempresario, antecedentes y origen del negocio; (2) principales problemáticas y soluciones en ámbitos administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal y (3) la aplicación de la administración del capital de trabajo en el negocio.

Para el análisis de la información se aplicaron 3 etapas: (1) diagnóstico, (2) propuestas e implementación y (3) evaluación de resultados: En la primera etapa del diagnóstico, en los meses de noviembre y diciembre de 2017, se realizó previa cita con los empresarios y se les explicó el objetivo de la investigación. Se aplicó la entrevista a profundidad a los empresarios (as); al mismo tiempo se observó su negocio y las operaciones cotidianas de la microempresa. También los empresarios entregaron información sobre sus operaciones diarias, en donde se abarcaron tres áreas: administrativa-financiera,

operativa y contable-fiscal. En la segunda etapa de propuestas e implementación, una vez identificada la problemática que padecía cada una de las microempresas, se les comunicaron las propuestas de solución a dichas circunstancias. Y se dio seguimiento a la implementación de las propuestas durante un lapso de 6 meses, durante el periodo de enero a julio de 2018. Por último, en la tercera etapa, una vez que se aplicaron las propuestas, se registraron los resultados obtenidos durante los meses de agosto a octubre de 2018.

Figura 1: Metodología de la Investigación Aplicada



*Nota: En esta Figura 1, se presenta la metodología aplicada en el trabajo, la investigación es de carácter cualitativo, dividido en dos enfoques: teórico y práctico. Así mismo, se presentan los métodos y técnicas utilizadas en cada enfoque. Fuente: Elaboración propia*

## RESULTADOS

Los resultados de esta investigación cualitativa se presentan conforme a las etapas de análisis, que fueron: (1) Diagnóstico, (2) Propuestas e implementación y (3) Evaluación de resultados y control.

### Etapa 1: Diagnóstico

Con base en la entrevista a profundidad aplicada a cada empresario, se pudieron identificar de forma precisa, dos aspectos: perfil de la microempresa y empresario, así como las problemáticas que padece, como se puede apreciar a continuación. En la Tabla 1, se presentan los resultados obtenidos relacionados al perfil de la microempresa y empresario. Así mismo estos resultados se complementan con las otras dos técnicas utilizadas, que fueron la observación y el análisis de documentación correspondiente a la microempresa.

En la Tabla 1 se puede apreciar las características principales de las microempresas en estudio, entendiéndose que sus elementos primordiales para clasificarlas en este rango, implica que cuentan hasta con 10 trabajadores, obtienen un ingreso no mayor de \$4.6 millones de pesos al año y su actividad económica pertenece a cualquier sector (Secretaría de Economía, 2009). Se aprecia que el sector al que pertenecen, 3 de estas 4 microempresas, es el de comercio, que ocupa el mayor porcentaje en México. Además, estas microempresas, derivado de su tamaño y presencia en el mercado, realizan la venta o

servicio directo al público en general. En cuanto a la vida operativa de las microempresas, se observa que dos de estas microempresas (1 y 3) están en la fase inicial y las microempresas (2 y 4), se afirma que su permanencia en el mercado ha superado ya los 10 años.

Tabla 1: Perfil de las Microempresas y Empresarios en Estudio

Concepto	Microempresa 1	Microempresa 2	Microempresa 3	Microempresa 4
Sector	Manufactura y comercio	Comercio	Servicio y comercio	Servicios
Actividad económica	Elaboración y venta de abrazaderas	Venta de refacciones	Mantenimiento de equipo y venta de refacciones	Restaurante
Vida microempresa	3	11	2	16
Edad del dueño (a)	31	51	45	50
Función del dueño (a)	Administrador y supervisor de cada área	Administrador y principal vendedor.	Administrador y principal vendedor.	Administrador, supervisor de áreas y responsable de compras.
Permanencia en el negocio	Esporádica	Constante	Constante	Constante

*Nota: En la Tabla 1 aparece el tipo de microempresa en estudio, sector al que pertenece, actividad económica que realiza, años de vida en operación y con relación al dueño (a): edad, funciones y permanencia en el negocio. Fuente: Elaboración propia.*

Con referencia a la edad del microempresario (a) es un aspecto personal que se refleja en la forma de administrar su negocio, por ejemplo, los microempresarios (2 y 4) no utilizan mucho la tecnología, de hecho, ni el teléfono inteligente en sus operaciones diarias del negocio. Y con referencia a su función principal, en los 4 casos, los dueños (as), están al frente del negocio como administradores, es decir, son la máxima autoridad dentro de éste. Además, supervisan todas las áreas y realizan, en tres de ellas (2, 3 y 4) otra función. Otro aspecto que determina la intervención del dueño (a) en el negocio, es la disponibilidad de tiempo; en 3 microempresas de las 4 en estudio, cuentan con el tiempo completo del dueño dentro del negocio, sin embargo, en la microempresa 1, el dueño tiene un trabajo subordinado que le ocupa la mayor parte del tiempo. Esta característica tiene consecuencias que más adelante se comentan en la problemática que presenta el negocio. A continuación, en la Tabla 2, se presentan las problemáticas de las microempresas, por cada uno de los ámbitos o áreas de trabajo.

Las problemáticas que se observan se explican en cada una de los ámbitos a los que corresponden: En el administrativo-financiero, de forma general se observa que los microempresarios, derivado de que su conocimiento en el área administrativa es poco, no reconocen el beneficio de llevar registros y control de los procesos administrativos; por lo tanto, no les dan importancia a estos documentos, ni seguimiento a los ingresos, gastos, créditos otorgados a clientes y préstamos a empleados. En el ámbito operativo, también presentan falta de registros y control en los inventarios, lo que tiene como consecuencia el retraso en ventas. Por otro lado, se aprecia la falta de comunicación en las microempresas con el personal y se desconocen los objetivos del negocio y la forma de trabajar. En el ámbito contable-fiscal, se reconoce que ningún microempresario tiene conocimiento en esta área y lo importante es que cuentan con el apoyo de un profesional, ya sea interno o externo. Sin embargo, también se requiere que el microempresario apoye en solicitar la documentación a los proveedores, clientes y demás personas con las que realiza operaciones, para contar con las evidencias correspondientes de las operaciones.

## Etapa 2: Propuestas e Implementación

En esta etapa, con base en la información recopilada y descrita en las Tablas 1 y 2, se dieron a conocer las propuestas e implementación de acciones que se presentan en la Tabla 3 en cada una de las microempresas.

Tabla 2: Problemáticas de las Microempresas Por Ámbitos

Ámbito	Microempresa 1	Microempresa 2	Microempresa 3	Microempresa 4
Administrativo-Financiero	No cuenta con apoyo en esta área.	Falta control y seguimiento a los créditos otorgados a clientes.	No cuenta con apoyo en el área. No existen áreas establecidas. No cubre con los requisitos para un crédito. Falta de control en cuentas por cobrar.	Discrepancia entre los registros del servicio a empresas y el reporte interno de ventas. Falta control en los préstamos a empleados y cuentas por cobrar.
Operativo	Falta supervisión a empleados. Desaprovechamiento de infraestructura.	Requiere control en los inventarios y mantener existencias suficientes de productos, para garantizar las ventas. Poca comunicación entre el empresario y los empleados.	Dependencia total del proveedor. Contrata los servicios técnicos, con proveedor. Falta de inventario de refacciones.	Conflicto con el manejo de personal y preocupación por su bienestar y capacitación. Espacio reducido para las operaciones. Carece de sistematización en la información del servicio (menú).
Contable-Fiscal	Desconocimiento de temas fiscales y cuenta con un Profesional externo, que lleva a cabo estas actividades.	Desconocimiento de temas fiscales y cuenta con un Profesional, que lleva a cabo estas actividades.	Desconocimiento del dueño y contrata servicio externo. El profesional externo desconoce el giro de la microempresa.	Desconocimiento del área y contrata servicio externo. Proveedores que no emiten facturas. Dueño considera que la solicitud de facturas quita mucho tiempo.

Nota: En la Tabla 2 se presentan las problemáticas que padecen las microempresas en cada uno de los ámbitos: administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Propuestas de Solución e Implementación Para las Problemáticas de las Microempresas en los Ámbitos: Administrativo-Financiero, Operativo y Contable-Fiscal

Ámbito	Microempresa 1	Microempresa 2	Microempresa 3	Microempresa 4
Administrativo-Financiero	Planeación de actividades. Identificación de actividades y responsabilidades como Administrador. Contratación de una persona para área administrativa. Utilización de formatos para registro de ventas.	Contratación o compra de un sistema de control de inventarios, para el control de productos. Planeación de compras a través del sistema de inventarios. Uso de formatos sugeridos.	Establecer políticas de crédito de acuerdo al análisis de clientes y periodos de pago. Registro y control de ingresos y gastos, para mejorar administración de efectivo y generar evidencias para ser sujeto de crédito.	Delegar responsables y funciones para cada área. Elaborar conciliaciones periódicas de los servicios a empresas. Registro, seguimiento y control de cuentas por cobrar.
Operativo	Realizar perfil de puesto para reclutar al personal. Capacitación periódica al personal. Elaborar manuales de procedimientos de cada área.	Capacitación periódica al personal y fijar medidas preventivas. Elaborar manuales para cada actividad. Utilizar formatos de “planeación de ingresos y gastos”. Utilizar el software de inventarios e identificar el material faltante y determinar las compras.	Contratar personal especializado en los servicios que se otorgan. Contar con inventario para hacer frente con rapidez a las solicitudes del cliente.	Capacitación a empleados en el trato a los clientes, valores y ética. Búsqueda de local más grande cerca de la zona. Realizar recetarios, catálogo de menús y manual de procesos. Sistematizar el consumo de los clientes.
Contable-Fiscal	Recopilación de archivos PDF y XML de facturas emitidas y recibidas. Reuniones periódicas con el Contador, para conocer la situación contable-fiscal.	Apoyo de formato de ingresos y egresos, para reportar los datos correctos a Hacienda.	Mantener comunicación constante con el profesional externo y cumplir con los requisitos fiscales (elaboración de complementos de pago).	Solicitar facturas al realizar sus gastos. Realizar las compras de materia prima en establecimientos formales con sistema de facturación.

Nota: En la Tabla 3 se presentan las propuestas de solución para las problemáticas que padecen las microempresas en cada uno de los ámbitos: administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3 se presentan las propuestas de solución recomendadas a los microempresarios: En el ámbito administrativo-financiero, de forma general se les recomendó planear las actividades, definir funciones y responsabilidad por puestos, para evitar duplicidad y delegar trabajo al dueño (a). Y de manera más

detallada, se recomendó elaborar formatos para el registro de ingresos y gastos; establecer políticas de venta; registro, revisión y seguimiento de las cuentas por cobrar. En el ámbito operativo, se propuso mejorar la selección del personal, mediante la elaboración de un perfil de puesto específico, dar capacitación y elaborar los manuales de procedimientos. Así como registro y control del inventario, de preferencia, sistematizar información, mediante software. Y de manera particular a la microempresa 4, sistematizar su servicio al cliente, que involucre el área de inventarios, operativo y ventas. En el ámbito contable-fiscal, mantener mayor comunicación con el profesional del área, con el fin de utilizar los registros elaborados en las declaraciones fiscales, así como, colaborar en la solicitud de comprobantes de las operaciones.

#### Etapa de Evaluación de Resultados y Control

Derivado de la etapa de propuestas e implementación, se dio seguimiento a estas acciones, por un periodo de 6 meses, en donde se observó su aplicación y las controversias resultantes en las microempresas, situación que se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4: Resultados Obtenidos Por las Microempresas en los Ámbitos: Administrativo-Financiero, Operativo y Contable-Fiscal

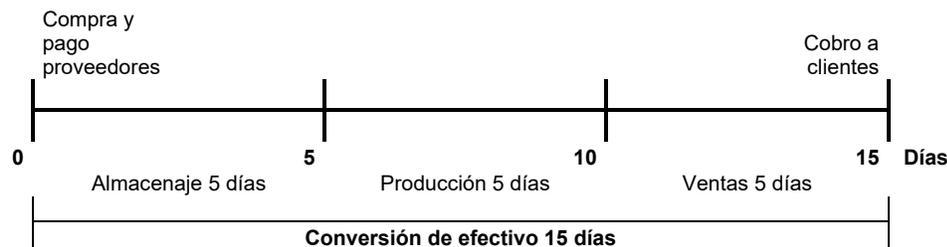
Ámbito	Microempresa 1	Microempresa 2	Microempresa 3	Microempresa 4
Administrativo-Financiero	Contratación de personal para el área.	Se usaron los formatos sugeridos para la planeación de ventas y compras.	Registro y control de ingresos y gastos periódicos.	Definición de funciones y responsables por área.
Operativo	Elaboró los registros de ventas y gastos, sin dar seguimiento.	Se dio seguimiento a los clientes para cobro.	Análisis de las políticas para cuentas por cobrar.	No se elaboró la conciliación a las cuentas por cobrar.
	Se continuó con el personal que se tenía en esta área.	Adquisición y uso del sistema de inventarios, determinación de ventas, compras, <i>stock</i> suficiente, devoluciones.	No contrató personal especializado en los servicios que se otorgan.	Se capacitó al personal en la elaboración del menú.
Contable-Fiscal	No realizó ninguna propuesta.	Pláticas con personal y fijación de medidas preventivas.	Inició la compra de las refacciones con mayor rotación.	No encuentra local más grande en la zona.
	Sí ordenó y sistematizó los comprobantes fiscales. Incrementó la comunicación con el Contador.	Uso de formatos de ingresos y egresos en el área y explicación al dueño de los reportes.	Comunicación constante con el profesional externo y estricto apego a las obligaciones fiscales.	No se llevó a cabo la Sistematización del servicio.
				Mayor comunicación con el profesional externo y mejora en la solicitud de evidencias fiscales de las operaciones realizadas.

*Nota: En la Tabla 4 se presentan los resultados obtenidos ante las propuestas de solución de las problemáticas que padecen las microempresas en cada uno de los ámbitos: administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal. Fuente: Elaboración propia.*

El análisis de los resultados obtenidos que se presentan en la Tabla 4, representan los efectos ante las acciones propuestas de solución; sin embargo, como se observa en la información, algunas propuestas sí se aplicaron y otras no. A continuación se explica a detalle lo sucedido en cada microempresa:

*Microempresa 1:* la característica principal que afecta a este negocio, es que el dueño se encuentra parcialmente, por lo tanto, no tiene tiempo de supervisar la empresa. Con la persona contratada en el área administrativa, las actividades se desarrollaron bajo un esquema diferente. Sin embargo, no realizaron registros de ingresos y egresos. Por otra parte, en el área operativa se incrementó la producción con tres productos nuevos. Y se obtuvo que su ciclo operativo, no se encuentran tan grande, es de 15 días, porque no da crédito a clientes y tampoco tiene crédito con los proveedores. Lo anterior se refleja en la Figura 2.

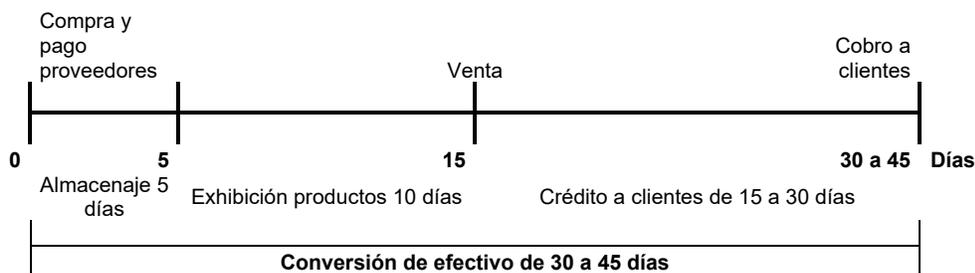
Figura 2: Ciclo Operativo de la Microempresa 1



Nota: La Figura 2 presenta el ciclo operativo de la microempresa 1, que es de 15 días, tiempo que tarda en recuperar el dinero. Fuente: Elaboración propia.

*Microempresa 2:* esta unidad económica tuvo un mejor apego a las propuestas, utilizó los formatos para el registro de ingresos y gastos; adquirió el software para el registro y control de productos; determinó políticas de inventarios (mínimos y máximos, stock, control de devoluciones del cliente y al proveedor); realizaron pláticas con el personal y se contrató formalmente al responsable del área contable. Su ciclo operativo corresponde de 30 a 45 días, como se presenta en la Figura 3.

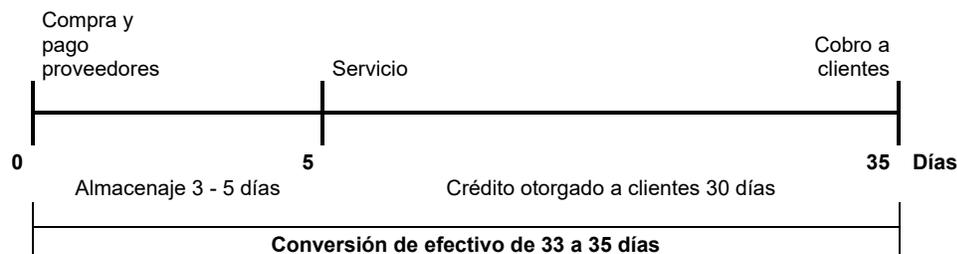
Figura 3: Ciclo Operativo de la Microempresa 2



Nota: La Figura 3 presenta el ciclo operativo de la microempresa 2, que es de 30 a 45 días, tiempo que tarda en recuperar el dinero. Fuente: Elaboración propia.

*Microempresa 3:* este negocio padece una situación especial, depende de su proveedor para dar el servicio técnico que ofrece a los clientes; por tal motivo, se le recomendó que contratara su propio personal técnico. Durante los 6 meses, no encontró un técnico con los conocimientos y responsabilidad requerida. En cuanto al crédito de clientes, el microempresario está consciente de que necesita reducir el plazo, sin embargo, ha decidido seguir otorgando facilidades a los clientes en el plazo del crédito, con el fin primordial de darse a conocer en el servicio con calidad y buen precio, para ampliar su mercado. Su ciclo operativo es de 33 a 35 días, como se aprecia en la Figura 4.

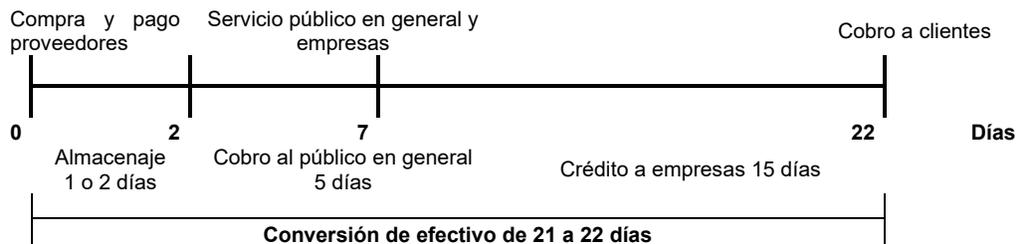
Figura 4: Ciclo Operativo de la Microempresa 3



Nota: La Figura 4 presenta el ciclo operativo de la microempresa 3, que es de 33 a 35 días, tiempo que tarda en recuperar el dinero. Fuente: Elaboración propia.

*Microempresa 4:* su mayor problemática es el trato con el personal, porque les ha otorgado préstamos y además en su labor diaria alteran el consumo de los comensales; situación por la que se le sugirió sistematizar su servicio mediante un software que abarque los inventarios, operación y ventas; situación que no pudo llevarse a cabo, porque el microempresario no considera importante por el momento invertir en este software. En la Figura 5 se presenta el ciclo operativo de esta microempresa con 21 a 22 días.

Figura 5: Ciclo Operativo de la Microempresa 4



*Nota:* La Figura 5 presenta el ciclo operativo de la microempresa 4, que es de 21 a 22 días, tiempo que tarda en recuperar el dinero. Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anteriormente expuesto, este estudio provee resultados específicos de 4 microempresas mexicanas analizadas en diferentes etapas: (1) Diagnóstico, (2) Propuestas e implementación, (3) Evaluación de resultados y control, y su ciclo operativo. En el diagnóstico se identificaron las características y problemáticas que enfrenta cada microempresa, tomando en consideración que su organización es sencilla, se dividió el estudio en los ámbitos Administrativo-Financiero, Operativo y Contable-Fiscal. En la etapa de propuestas e implementación, con base en las problemáticas identificadas en el diagnóstico, se le recomendaron acciones a seguir para mejorar su situación en los tres ámbitos. En la evaluación de resultados y control, se reconocieron los aciertos, mejoras u omisiones realizadas, derivadas de las propuestas sugeridas. Y en la identificación del ciclo operativo, una vez analizadas sus operaciones durante más de 6 meses, se identificó y explicó a los microempresarios el tiempo que tardan en recuperar el dinero en su negocio. Mediante este estudio se aporta a las microempresas elementos suficientes para mejorar su situación financiera y tomar decisiones con respecto a su capital de trabajo.

## CONCLUSIONES

Se concluye que se cumplió con el objetivo establecido en la investigación que fue analizar las operaciones de 4 microempresas en el ámbito administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal; para identificar sus problemáticas y proponer acciones de solución para establecer el manejo, seguimiento y control en la administración del capital de trabajo y de esta manera, mejorar la situación administrativa y financiera de la microempresa. Se reconoce que no hubo un apego total a las propuestas, pero muchas de estas recomendaciones se realizaron. Sin embargo, por diversas circunstancias (falta de tiempo y de capital) en algunos casos no hubo apego a estas propuestas. Lo importante de este estudio, es que se sensibilizó al microempresario de la importancia de su negocio, tanto para su persona, como para el personal que emplea y a la propia sociedad. También se le dio a conocer el análisis de su ciclo operativo, en donde se detectó que las microempresas no realizan negociaciones con sus proveedores para ampliar su crédito, no obstante, estas microempresas sí dan crédito a sus clientes. Esta circunstancia los pone en desventaja en el manejo de su dinero y aunque se les explicó a detalle esta situación, prefieren no solicitar crédito y sí seguir dando crédito a sus clientes, por temor a perder mercado.

El microempresario reconoció la utilidad de la Administración del Capital de Trabajo, el flujo de sus operaciones diarias y aceptó que tomará en cuenta este análisis (problemáticas, propuestas, resultados y ciclo operativo) para la toma de decisiones a futuro y así establecer medidas que mejoren la rotación del efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Los resultados obtenidos confirman que los microempresarios

requieren apoyo y asesoría personalizada, porque desconocen estos cálculos que pueden mejorar su operación diaria. Las limitaciones identificadas en esta investigación son que los microempresarios ignoren este estudio y continúen sin tomar en cuenta ninguna de las observaciones. Otra limitación es que únicamente abarcó a 4 microempresas, que representa una muestra muy pequeña que se pudo analizar de manera profunda, holística y a detalle, debido a que este tipo de estudios cualitativos implican mucho tiempo en un solo caso y de esta manera, es imposible abarcar una muestra representativa de un país o región. Se recomienda para futuras investigaciones sobre este tema, aplicar el estudio a una mayor población y utilizar una encuesta estandarizada, para lograr una mayor generalización de los resultados y beneficios en las entidades económicas.

## REFERENCIA

Albornoz, C. y Cuello, M., (2008). Administración de Capital de Trabajo Un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual. *Poliantea*. 4 (7). Pp. 27 – 51. Recuperado el 18 de julio de 2018 de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/293/273>

Alvarado, E., Ortiz, J., y Morales, D., (2018). Factores que influyen en el emprendimiento de un micronegocio familiar en México. *Revista de Economía del Rosario*. 21 (1). Pp. 153-180. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.6816>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], (s.f.). Acerca de Microempresas y Pymes. Recuperado el 18 de agosto de 2018 de <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>

Cortéz, V., (2016). ¿Pueden las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas superar sus principales problemáticas a través de herramientas de Gestión? *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*. Volume: 9 Issue 27. Pp. 94-103. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5771045>

De la Rosa, D., Ortiz, D. y Otero, R., (2017). Use of Accounting and the Efficiency of Microenterprises in Mexico. *Journal of Accounting & Finance*. (2158-3625). Vol. 17 Issue 9. Pp. 85-96. Base de datos: Business Source Complete.

De León, I., Cruz, A., Laffit, A., Sosa, N., y Vega, M., (2014). Microempresas del sector abarrotero. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 2 (3). Recuperado el 10 de noviembre de 2018 de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/xikua/article/view/1228/4519>

Fuentelsaz, L., Maicas, J., y Montero, J., (2018). How the culture of country explains the social status of entrepreneurs. *Business and Society Review*. 59 (3). Pp. 76-113. DOI <https://doi.org/10.3232/UBR.2018.V15.N3.03>

Gutiérrez-Diez, M., Sapién-Aguilar, A. y Piñón-Howlet, L., (2013). Desempeño Organizacional de Microempresas en México. *European Scientific Journal*. vol.9, No.28. Pp. 102-112. Recuperado el 12 de agosto de 2018 de <https://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/1886/1828>

Heredía, L. y Sánchez, J.I., (2016). Evolución de las políticas públicas de fomento a las pymes en la Comunidad Andina de Naciones y la Unión Europea: un análisis comparativo. *Finanz. polit. econ*. Vol. 8, No. 2, julio-diciembre, 2016, pp. 221-249. <http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2016.8.2.2>

Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P., (2010). Metodología de la Investigación. (5° ed.). México: McGrawHill.

Inan, G. & Bititci, U., (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 210. Pp. 310 – 319. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.371

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2015a). Censos económicos 2014. Resumen de los resultados definitivos. Recuperado el 16 de noviembre de 2018 de [http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/frrdf\\_ce2014.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/frrdf_ce2014.pdf)

INEGI, (2015b). Investigación. Esperanza de vida de los negocios en México. Recuperado el 18 de febrero de 2018 de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>

Organization for Economic Cooperation and Development [OECD], (2017). Entrepreneurship at a Glance 2017. OECD Publishing. Paris. [http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur\\_aag-2017-en](http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2017-en)

Peñaloza, M., (2008). Administración del Capital de Trabajo. *Perspectivas*, 21 (enero-junio). Pp. 161-172. Recuperado el 22 de agosto de 2018 de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942157009.pdf>

Secretaría de Economía [SE], (2009). Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial de la Federación. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de marzo de 2018 de [www.dof.gob.mx](http://www.dof.gob.mx)

Velázquez, G., Cerón, I. y Rodríguez, C., (2016). Importancia y participación de las MIPYMES en la economía mexicana. *Recherches en Sciences de Gestion*. Issue 114. Pp. 45-75. 31 Base de datos: Business Source Complete.

## RECONOCIMIENTO

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

Este trabajo fue avalado mediante el proyecto de investigación 4537/2018/CI de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).

## BIOGRAFÍA

Sara Lilia García Pérez es Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), adscrita al Centro Universitario Ecatepec.

Patricia Delgadillo Gómez es Doctora en Tecnología e Innovación Educativa. Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), adscrita al Centro Universitario Ecatepec.

Adriana Ruiz Reynoso es Doctora en Alta Dirección. Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), adscrita al Centro Universitario Valle de México.

# COMPETENCIAS DIGITALES EN ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Rebeca Román Julián, Universidad Autónoma de Chiapas  
Juan Carlos Román Fuentes, Universidad Autónoma de Chiapas

## RESUMEN

*En una sociedad caracterizada por el impacto que tienen las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las diversas áreas en que se desenvuelven los seres humanos, la educación superior representa un espacio en donde los jóvenes pueden adquirir los conocimientos, desarrollar las habilidades y clarificar los valores que serán la base para su desempeño profesional. Es en esta línea que se presentan los resultados de una investigación realizada para explicar, desde las experiencias de los estudiantes de Gestión Turística y Sistemas Computacionales de la Universidad Autónoma de Chiapas en México, las competencias digitales que tienen y las características que los identifican al hacer uso de las TIC. Para ello se parte del paradigma sociocultural, como concepción epistemológica en donde las herramientas culturales y el contexto son determinantes en el proceso educativo y se aborda desde la Teoría Fundamentada con un enfoque cualitativo, con apoyo de las técnicas de diarios virtuales y entrevistas focalizadas. Los hallazgos suscitan la reflexión y la intervención al analizar que, aunque sus fortalezas están en el uso instrumental de las tecnologías principalmente para la comunicación y la colaboración, aparecen importantes debilidades en las competencias cognitiva, ética y creativa.*

**PALABRAS CLAVE:** Competencias Digitales, Tecnologías de la Información y la Comunicación, Educación Superior

## DIGITAL COMPETENCES IN HIGHER EDUCATION STUDENTS

### ABSTRACT

*In a society characterized by the impact of Information and Communication Technologies (ICT) in the different areas in which human beings operate, higher education represents a space where young people can acquire knowledge, develop skills and clarify the values that will be the basis for their professional performance. This paper shows the results of a research carried out to explain the digital competences from the experiences of students of Tourism Management and Computational Systems of the Universidad Autónoma de Chiapas in Mexico, and the characteristics that identify when they use ICT. From sociocultural paradigm, as an epistemological conception where cultural tools and context are determinants in the educational process, we use Grounded Theory based on a qualitative approach, with the support of virtual journal techniques and focused interviews. The findings allow to reflect on students' strengths in the instrumental use of technologies mainly for communication and collaboration, although their weaknesses in cognitive, ethical and creative competencies.*

**JEL:** D83, I21, I23

**KEYWORDS:** Digital Competences, Information and Communication Technologies, Higher Education

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de una sociedad que no se limita a la gestión de la información y el conocimiento, sino que se transforma en una sociedad del aprendizaje, el concepto de alfabetización toma un nuevo sentido para referirse a las alfabetizaciones múltiples dentro de las cuales aparece el desarrollo de las competencias digitales que son necesarias para desenvolverse en el mundo actual. En este sentido, el Reporte Horizon es un referente importante porque da a conocer las tendencias, los desafíos y los desarrollos en tecnología educativa con una visión a cinco años y que en el actual presenta la mejora de la alfabetización digital como un reto para la adopción de la tecnología en la educación superior (Adams, Brown, Dahlstrom, Davis, DePaul, Diaz y Pomerantz, 2018).

Como hacen notar Avello, López, Cañedo, Álvarez, Granados y Obando (2013), los cambios que se han dado en los códigos, pasando del verbal al multimedia, en el soporte que del papel impreso se pasó a la pantalla y en el procedimiento que de una lectura lineal se ha variado a otra hipertextual e hipermedia, implican que también se modifique la forma en la que se estructura y procesa el pensamiento. Para ello se requiere de un conjunto de competencias entre las que destacan el tratamiento de la información, la comunicación, la colaboración, la creatividad y la ética, que forman parte de las dimensiones identificadas en los diferentes conceptos de alfabetización tecnológica, informática, informacional, mediática, audiovisual, entre otras, como parte de la teoría para la cultura digital que según Area, Gutiérrez y Vidal (2012) se está construyendo desde hace más de una década.

Acercarse a las experiencias de los estudiantes universitarios en cuanto al uso que hacen de las TIC, permite contar con evidencias empíricas para afirmar que, si bien por un lado los jóvenes se desenvuelven continuamente en un ambiente digital y por otro las instituciones de educación superior realizan esfuerzos por incorporar ese tipo de tecnologías a los procesos educativos como una de sus principales estrategias para elevar la calidad de la educación, esto no garantiza procesos de alfabetización digital que en verdad propicien el dominio de las competencias que los jóvenes necesitan en su desarrollo profesional.

En este sentido la investigación de Román (2012) parte de una revisión de literatura acerca del concepto de alfabetización en un entorno permeado por las tecnologías de la información y la comunicación, las teorías pedagógicas sobre las que se basan los estudios de lo que actualmente se conoce como nuevos alfabetismos y las diferentes aportaciones que definen las dimensiones de las competencias digitales; en segundo orden se explica la metodología aplicada con base en la problemática y el objetivo planteado, para posteriormente presentar los resultados de los cuales se derivan las conclusiones que, entre otras, reportan que para poner en práctica procesos más profundos de construcción del conocimiento en los espacios educativos mediados por las TIC, más que atender el dominio instrumental de las herramientas tecnológicas, el énfasis debe darse en la aplicación apropiada al contexto para transformar los procesos socioculturales. Para ello el tratamiento de la información puede orientarse al desarrollo cognitivo, la comunicación y la colaboración a una interacción constructiva y la creatividad e innovación a la generación de ideas y soluciones; todo ello con base en un referente axiológico que permita la clarificación de los valores y las actitudes que se deriven de ellos para desenvolverse en un entorno digital.

## REVISIÓN DE LITERATURA

Las demandas socioculturales están estrechamente vinculadas a una nueva forma de concebir el conocimiento científico y académico en términos epistemológicos. La definición de las metas y los métodos tanto de profesores como de alumnos están restringidas por sus creencias implícitas sobre lo que es aprender y las formas de promover ese aprendizaje; por ello, existe la necesidad de que ambos desarrollen concepciones más complejas del aprendizaje en lo que se refiere a las creencias sobre la

naturaleza del conocimiento en sí y los procesos mediante los cuales debe adquirirse ese conocimiento (Pozo y Monereo, 2009).

Para dar respuesta a ese planteamiento Area, Gutiérrez y Vidal (2012) mencionan que, en la construcción de la teoría de la alfabetización para la cultura digital, se parte de la tradición representada por el enfoque liberador y dialógico de Freire, el de formación democrática del ciudadano de Dewey, y, por otra, las aportaciones de la educación mediática crítica. En consonancia con esa idea, en años anteriores Area, Gros y Marzal (2008) ya proponían que la incorporación de las TIC debe partir de una perspectiva metodológica que asuma los planteamientos de un modelo educativo apoyado en las teorías que han inspirado al conocimiento pedagógico construido a lo largo del siglo XX. Según estos autores se deben recuperar por una parte los principios de la denominada Escuela Nueva y Moderna; por otra, los del constructivismo piagetano, así como la teoría sociocultural del aprendizaje de Vigotsky, cuya contribución debe ser releída y adaptada a los nuevos contextos sociales, culturales y tecnológicos de la sociedad del siglo XXI.

Desde este punto de vista las TIC generan nuevas formas de distribuir socialmente el conocimiento, esto transforma la cultura del aprendizaje, donde aprender ya no es apropiarse de una verdad absoluta; lo que demanda que la universidad promueva en los futuros profesionales que sean aprendices flexibles, eficaces y autónomos, dotándoles de capacidades de aprendizaje y estrategias que les permitan transformar, reelaborar, reconstruir, difundir y usar los conocimientos que reciben. Saber qué pensar y cómo actuar ante situaciones relevantes a lo largo de la vida, hacerlo desde criterios razonables y susceptibles de crítica, ser sensibles a las exigencias cambiantes de los contextos y desarrollar el pensamiento reflexivo, crítico y creativo (Pozo y Monereo, 2009).

Con esta perspectiva, un referente obligado son las aportaciones de Lankshear y Knobel (2008), que expresan que la sustancia de lo que ellos llaman nuevos alfabetismos refleja una forma de pensar distinta de la que se configuran en gran medida los alfabetismos convencionales, implican tipos diferentes de relaciones sociales y culturales, se derivan de tipos distintos de prioridades y valores, y enfatizan las relaciones de colaboración, participación, dispersión y pericia distribuida.

De esta forma se entiende la alfabetización como el proceso medular por medio del cual el ser humano accede a y se desarrolla en la cultura de su momento histórico, que en la actualidad está caracterizada por el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación, lo que conlleva a hablar de una alfabetización digital, debido a que la digitalización de la información es sin duda la clave de la integración y convergencia de medios y lenguajes y de la transmisión y el acceso inmediato que caracterizan el actual panorama de las TIC.

Con base en los fundamentos teóricos descritos, existen diferentes propuestas de las dimensiones asociadas a la alfabetización digital que se conceptualizan bajo el término de competencias digitales y que en trabajos como el de Durán, Gutiérrez y Prendes (2016), se hace una revisión minuciosa de la evolución del constructo. Autores como Cobo (2011), por ejemplo, identifica: compartir conocimiento, crear contenidos y saber interpretar y traducir e integrar en los entornos de aprendizaje propios, como alfabetismos cuyos elementos constituyentes son la administración de la atención, la búsqueda y consumo crítico de contenidos, la evaluación y la síntesis, la exportación de formatos, lenguajes y contextos, la creación de contenidos de valor (contextual), la distribución (conexión) del conocimiento y la apertura inteligente (flexibilidad, licencias).

Avello et al. (2013, p.454), por su parte, proponen tres dimensiones: “1) El uso de tecnología, 2) La comprensión crítica y 3) La creación y comunicación de contenido digital”. Que a su vez se basan en criterios definidos como (p.453): “*Habilidades instrumentales con las TIC; habilidad para buscar, seleccionar, organizar, utilizar, aplicar y evaluar la información; colaboración, cooperación,*

*comunicación efectiva y capacidad para compartir; creación y publicación de contenidos; pensamiento crítico, creatividad, innovación y solución de problemas; comprensión social y cultural, ciudadanía digital y seguridad e identidad (p.453)”.*

Una aportación más detallada es la que hace Ferrari (2013) citada por Durán, Gutiérrez y Prendes (2016), quienes presentan 21 competencias organizadas en cinco dimensiones:

- 1) Información: identificar, localizar, recuperar, almacenar, organizar y analizar la información digital;
- 2) Comunicación: comunicación en entornos digitales, compartir recursos a través de herramientas en línea, colaborar a través de las herramientas digitales, interactuar y participar en comunidades y redes;
- 3) Creación de contenido: Crear y editar nuevos contenidos, producir expresiones creativas, productos multimedia y de programación, tratar y aplicar los derechos de propiedad intelectual y licencias;
- 4) Seguridad: protección personal, protección de datos, protección de la identidad digital, medidas de seguridad, uso seguro y sostenible y 5) Resolución de problemas: identificar necesidades y recursos digitales, tomar decisiones informadas en cuanto a cuáles son las herramientas digitales más adecuadas según el propósito o la necesidad, resolver problemas conceptuales a través de los medios digitales, utilizar de forma creativa las tecnologías, resolver problemas técnicos y la actualización de la propia o de otras competencias (p.103).

Como puede apreciarse, el estudio de las competencias digitales como dimensiones de la alfabetización digital en el marco de las alfabetizaciones múltiples es una línea de investigación pertinente en el escenario de la educación superior, estando conscientes que la evolución de las TIC avanza a un ritmo mucho más acelerado que su integración a los procesos educativos y que, aportaciones como las que aquí se presentan, abonan al estado del arte en el sentido de generar teoría a partir de los hallazgos obtenidos de las experiencias de los propios estudiantes universitarios.

## **METODOLOGÍA**

Una de las problemáticas comunes en las instituciones de educación superior es la frustración e insatisfacción que muchas veces los jóvenes experimentan al enfrentarse a equipos obsoletos, limitaciones de software, baja calidad en la conexión a Internet, poco compromiso de quienes toman las decisiones y deficiencias en el dominio e interés de los profesores. La experiencia de la Universidad Autónoma de Chiapas en México no es ajena a esta realidad y no existe evidencia empírica de la situación de sus estudiantes al respecto, por lo que se planteó como objetivo explicar las competencias digitales de los universitarios, mediante el uso que hacen de las TIC en su vida personal y académica.

Respecto a la posición teórica-metodológica que fundamentara las decisiones acerca de los métodos y los objetivos de la investigación que se presenta se optó por un enfoque cualitativo. Se partió de la experiencia en el uso de TIC de los estudiantes; es decir, de la subjetividad de los participantes como construcciones cotidianas, mediante la recolección, el análisis y la interpretación de los datos que, una vez codificados, se convirtieron en construcciones que dieron lugar al conocimiento científico en la presentación de los hallazgos, para comprender y explicar el fenómeno bajo estudio (Flick, 2007).

Este trabajo se basó en los principios de la Teoría Fundamentada que, según Strauss & Corbin (2002), tiene como propósito fundamental desarrollar teoría a partir de datos que son sistemáticamente capturados, en este caso por medio de las técnicas de diarios virtuales y entrevistas focalizadas, para poderlos analizar y conceptualizar siguiendo la estrategia de la comparación constante. Se partió de los segmentos de las

narrativas, se generaron códigos, categorías y subcategorías para obtener grandes categorías y meta categorías; posteriormente se establecieron relaciones, conexiones y contrastaciones para finalmente llegar a conclusiones, explicaciones, hipótesis y divergencias que dieran lugar a la construcción de una teoría sustantiva sobre alfabetización digital que explicara, en un nivel conceptual, las competencias que pueden desarrollarse mediante el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

La investigación se ubicó en la educación superior pública en México, específicamente en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas, en la que se seleccionaron las licenciaturas en Gestión Turística y Sistemas Computacionales para contar con estudiantes de dos programas académicos completamente diferentes que permitieran tener una perspectiva más amplia de la situación del contexto. El estudio se llevó a cabo de marzo a noviembre de 2012, se utilizó el muestreo teórico sugerido por Strauss y Corbin (2002) y se formó un grupo en el que participaron doce estudiantes, seis de cada programa, mediante la elección de casos tipo según la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2006).

## RESULTADOS

Producto del trabajo realizado, se explica en primer término el proceso de generación de la teoría y en segundo orden las competencias digitales que los universitarios demuestran cuando hacen uso de las TIC en su vida personal y académica.

En la primera etapa se tomaron como base las narrativas del blog de cada estudiante y de las entrevistas, el texto se organizó con identificadores que permitieron la triangulación por fuente y por informante, se hizo una codificación y despliegue de datos, se realizó un análisis matricial factual e inferencial, se identificaron los contrastes mediante un análisis comparativo de casos y se generó un reporte de resultados.

Para el proceso de codificación de la información obtenida se aplicó el análisis matricial de Miles y Huberman (1994), se hicieron cuadros de doble entrada en donde los segmentos se agruparon en bloques de acuerdo con el tipo de fuente, las categorías y los informantes, y de esa forma las ilustraciones se enfocaron y armaron de manera sistemática según las características de los datos. Esto permitió generar grupos de categorías entendidas como unidades de información compuestas por sucesos o acontecimientos y capaces de conformar una agrupación conceptual, para ello cada categoría debió ser clara, distinguible de otras y permitir distintos niveles de generalidad.

El parafraseo permitió segmentar los protocolos en frases o líneas que facilitaran el manejo de la información obtenida, lo que dio lugar a la definición de unidades mínimas de sentido para el inicio de la codificación, esto exigió un análisis de línea por línea y detalle por detalle. Enseguida se pasó a la codificación abierta que se ejemplifica en la Tabla 1, lo que supuso la descomposición de los datos con apertura para la articulación de conceptos con propiedades comunes, los fragmentos y pasajes claves resultantes del parafraseo en cada uno de los protocolos que hacían referencia a eventos, acciones o interacciones similares, se agruparon en categorías con nombres preliminares de tal forma que se empezaran a perfilar conceptos que posteriormente podrían ser clasificados y reagrupados de acuerdo con sus características en categorías conceptuales.

Tabla 1: Codificación Abierta

Línea	Referencia de Narrativa del Blog (E1)
47	y puesto que ahora utilicé la herramienta de <a href="http://scholar.google.com.mx/">http://scholar.google.com.mx/</a> (google académico) encontré muchos archivos un poco más formales referentes al tema de mi interés y ahora sí comprendí mejor el tema...
48	

*Esta Tabla presenta el ejemplo de la codificación abierta de la narrativa del blog de cada estudiante. La primera columna corresponde a la numeración de líneas del texto completo que generó en su diario virtual el estudiante identificado como E1 y en la segunda columna se marcan con colores diferentes las categorías preliminares que hacen referencia a las herramientas de búsqueda, la calidad de los resultados y el proceso cognitivo implicado. Este análisis permite generar una matriz factual que sirve de base para la codificación axial. Fuente: Román (2012).*

La codificación axial fue un proceso de ensamblaje de los datos que fueron fracturados durante la codificación abierta, en esta etapa se relacionaron a través de la asociación de sus categorías y subcategorías para formar explicaciones más precisas y completas sobre el fenómeno, como se aprecia en la Tabla 2.

Tabla 2: Codificación Axial

Día#	Actividades (E1)						
1	Crear blog	Ayudar por MSN a un compañero	Revisar correo del profesor	Buscar en Google ejemplos y apuntes	Diseñar diagramas en Paint	Integrar diagramas en Word	Acceder a Educad

*En esta Tabla se hace un análisis de la narrativa que generó el estudiante identificado como E1 en su diario virtual. La primera columna corresponde al número de día en que hizo el registro de sus actividades al utilizar la computadora y en la segunda columna se marcan con colores diferentes las categorías preliminares que hacen referencia a las herramientas que utilizan, el trabajo colaborativo, la comunicación con compañeros y profesores, la búsqueda de información y el acceso a plataformas educativas. Fuente: Román (2012).*

Lo anterior facilitó encontrar familias conceptuales como las que aparecen en la Tabla 3, revisar si los datos pertenecían o no a la categoría a la cual fueron asociados, detectar la falta de datos importantes y triangular la información obtenida.

Tabla 3: Categorización

Categoría	Referencia de Narrativa del Diario Virtual (E1)
Búsquedas de información	(47-48) y puesto que ahora utilicé la herramienta de <a href="http://scholar.google.com.mx/">http://scholar.google.com.mx/</a> (google académico)
Confiabilidad de la información	(48-49) encontré muchos archivos un poco mas formales referentes al tema de mi interés
Experiencia de aprendizaje	(49) y ahora sí comprendí mejor el tema

*Esta Tabla representa la matriz factual en la que se identifican las primeras categorías que emergen como se aprecia en la primera columna que hace referencia a la búsqueda de información, la confiabilidad de la información y las experiencias de aprendizaje, mismas que son producto del análisis de la segunda columna que contiene fragmentos de la narrativa del diario virtual del estudiante reconocido como E1 con el número de líneas del texto original. Fuente: Román (2012).*

El último nivel que corresponde a la codificación selectiva tuvo como objetivo la integración de categorías para conformar la teoría generada, se trató de una comparación en donde se articularon conceptualizaciones más abstractas que representaran el conjunto de la información recopilada. Derivadas de las categorías de las matrices factuales se construyeron matrices inferenciales que se consideran de segundo nivel conceptual porque incluyen categorías que abarcan familias de ideas, en sus celdas se ubicaron las interpretaciones producto de la lectura de las matrices factuales y se sustentaron en la triangulación de fuentes e informantes como puede apreciarse en la Tabla 4.

Tabla 4: Codificación Selectiva

Categoría	Estudiante 1
Acceso y uso	Predomina el uso académico de la computadora, sobre todo para tareas escolares. Considera un 80% de eficiencia en uso de aplicaciones, en su mayoría de ofimática, telemática y lenguajes de programación. La computadora le ha permitido movilidad entre su trabajo, la escuela y socialización.
Colaboración	Practica el trabajo por equipo en línea con apoyo del correo, chat y ahora del Facebook, generalmente ha sido líder de equipo. Las reuniones presenciales tienen la desventaja de que se distraen más platicando y se pierde tiempo. La comunicación por chat tiene la desventaja de que a veces están haciendo otras cosas a la vez o por estar con prisas no se dan cuenta de lo que aportan y está mal. No utilizan otras herramientas como foros o documentos compartidos.

*En esta Tabla se hace la interpretación global del Estudiante 1 tanto del diario virtual como de la entrevista ya integrados. Es una matriz inferencial en donde la primera columna especifica las categorías definidas, en este caso Acceso y uso y Colaboración. En la segunda columna se explica, para la primera competencia la finalidad del uso que hace de la computadora, los tipos de aplicaciones que utiliza y los beneficios que le genera, mientras que para la segunda las herramientas de comunicación que apoyan a su trabajo colaborativo y las ventajas y desventajas de sus prácticas en el uso de la tecnología. Fuente: Román (2012).*

Al concluir el análisis de casos se realizaron contrastes entre grupos mediante mega matrices que posibilitaron la identificación de categorías aplicables a varios casos, recurrencias, diferencias y atipicidades, como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5: Mega Matriz de Casos Por Categoría

Caso	Comunicación
1	Practica el trabajo por equipo en línea con apoyo del correo, chat y ahora del Facebook. La comunicación con profesores se da para enviar tareas, recibir correcciones, aclarar dudas, la mayoría por medio de correo, algunos usan Educad, en una materia un blog y en otra el Facebook, experiencia que valora mucho por las facilidades y la comunicación continua con el profesor. Mantiene comunicación con amigos y familiares mediante chat y redes sociales.
2	Cuando tiene trabajos por equipo, se dividen las tareas, se apoya en el correo electrónico para intercambiar documentos y en el chat para organizarse, generalmente es el que integra la información de todos, enfatiza el uso de la computadora como facilitadora de la comunicación. No demuestra mantener comunicación con profesores por medios electrónicos por motivos académicos, sólo con algunos por amistad. Todo el tiempo mantiene comunicación con familiares y sobre todo amigos mediante el chat y la red social.

*Esta Tabla presenta en la primera columna los casos correspondientes a dos de los participantes en la investigación y en la segunda columna la interpretación realizada para la categoría de Comunicación. En el primer caso se concluye que usa diferentes herramientas para comunicarse tanto en el plano personal como académico y que en el caso de los profesores lo hace con diferentes finalidades lo cual es valorado positivamente. En el segundo caso se identifican diferencias en tanto que no mantiene comunicación con sus profesores por medios tecnológicos y sólo hace uso del correo electrónico, el chat y la red social. Fuente: Román (2012).*

Para finalizar las conclusiones se generaron con base en las inferencias tanto del blog como de las entrevistas, con todas las categorías y para los doce estudiantes, la Tabla 6 presenta los resultados para las cuatro competencias emergentes.

Lo anterior permitió realizar un análisis comparativo entre los estudiantes de los dos programas educativos encontrándose mínimas diferencias, ya que todos tienen acceso a computadora e Internet y en general hacen uso del mismo tipo de software de ofimática y telemática, así como las redes sociales, el chat y cada vez menos el correo electrónico. Sólo en cuanto a las experiencias de aprendizaje, las de los estudiantes de Gestión Turística están más relacionadas con la comunicación, la colaboración y el uso de aplicaciones mientras que los de Sistemas Computacionales hacen mayor referencia al tratamiento de la información asociado a la competencia cognitiva, porque practican más la síntesis e integración de información de múltiples fuentes, así como el uso de herramientas específicas para su carrera, debilidad que los primeros han identificado como necesidad en sus prácticas profesionales.

El análisis del uso que los jóvenes hacen de las TIC dio como resultado primero una simplificación de trece a ocho categorías y posteriormente una reorganización en solo cuatro categorías con sus

correspondientes subcategorías, presentadas en la Tabla 7; es decir, un marco de referencia para la generación de una teoría emergente acerca de las competencias digitales.

Tabla 6: Mega Matriz Final

Categoría	Conclusiones
Acceso y Uso	De los doce estudiantes once tienen computadora y acceso a Internet en su casa, dos mencionan que cuando no tienen Internet van a ciber cafés o usan el centro de cómputo de la escuela. Uno menciona que tener computadora de escritorio y no portátil resulta una limitante porque no la puede llevar a la escuela cuando es necesario. Un estudiante reporta que al inicio de la carrera sólo el 30% de su grupo tenía computadora, entre cuarto y sexto semestre ya eran el 60% y al final de la carrera más del 80%.
Comunicación	La comunicación entre compañeros de equipo se da por medio del chat y la red social para organizarse e intercambiar opiniones y con apoyo del correo electrónico para intercambiar archivos. De los doce estudiantes sólo cinco mencionan que tengan comunicación con sus profesores sobre todo por correo electrónico y cuando se trata del desarrollo de proyectos para enviar avances y recibir observaciones. Todos coinciden en que son una minoría los profesores que se comunican con ellos por medios electrónicos y que deberían hacerlo porque genera confianza, facilita las consultas y favorece su proceso de aprendizaje.
Colaboración	Las herramientas que utilizan para hacer sus tareas por equipo son principalmente la red social, el chat y en menor grado el correo electrónico, no usan foros o documentos compartidos. Consideran que el intercambio entre compañeros es importante para su aprendizaje y que los profesores lo promueven rara vez. La forma de trabajar de la mayoría es dividirse el trabajo en una reunión presencial o por chat, cada uno desarrollar su parte y aclarar dudas e intercambiar avances del trabajo por correo electrónico, un miembro del equipo integra todo y envía a los demás para revisión, intercambian opiniones por chat y el líder del equipo imprime. Todos enfatizan las facilidades de la comunicación electrónica para el trabajo por equipo que les permite el intercambio de ideas y la ayuda entre compañeros.
Tratamiento de la información	Las fuentes más consultadas para trabajos académicos son Google y Wikipedia, la mayoría no hace uso de bibliotecas digitales e incluso las desconoce. Buscan conceptos, documentos, guías o tutoriales por tema y rara vez definen palabras clave. Hacen una lectura completa y continua de los materiales, a veces acceden a los hipervínculos; algunos seleccionan lo relevante, hacen una síntesis y sus conclusiones; otros transcriben las partes que les interesan, resumen y formulan preguntas que les ayudan en su proceso de comprensión; otros sólo resumen y agregan una opinión y todos reconocen que cuando tienen poco tiempo sólo leen rápidamente, copian y pegan la información que necesitan. La mayoría carece de criterios para evaluar la confiabilidad de la información.

*En esta Tabla se integran las inferencias tanto del blog como de las entrevistas de los doce participantes para las categorías de Acceso y uso, Comunicación, Colaboración y Tratamiento de la Información. Se concluye que de manera general el acceso a las tecnologías se da en distintos espacios, con diferentes tipos de equipos y en distintos momentos del proceso educativo; utilizan el mismo tipo de aplicaciones de ofimática y telemática; se comunican por redes sociales y chat, medios que utilizan para organizar y realizar sus trabajos colaborativos; sus habilidades en el tratamiento de la información son limitadas y sus profesores manifiestan resistencia al uso de las TIC. Fuente: Román (2012).*

Tabla 7: Categorización de Competencias Emergentes

Categoría	Subcategorías
Acceso y uso	Disponibilidad
	Servicios institucionales
	Tipo de uso
	Rutinas de uso
Tratamiento de información	Fuentes consultadas
	Estrategias de búsqueda
	Criterios de confiabilidad
	Construcción de documentos
Comunicación	Interlocutor
	Medio
	Finalidad
Colaboración	Modalidad
	Organización
	Intercambio

*Esta Tabla presenta las categorías y subcategorías generadas por los estudiantes de tal forma que el Acceso y uso se asocia a la disponibilidad, los servicios institucionales, el tipo y las rutinas de uso; el Tratamiento de la información se refiere a las fuentes consultadas, las estrategias de búsqueda, los criterios de confiabilidad y la construcción de documentos; en la Comunicación son importantes el interlocutor, el medio y la finalidad y en la Colaboración la modalidad, la organización y el intercambio. Fuente: Román (2012).*

El análisis cualitativo realizado hace referencia al proceso de interpretación que se llevó a cabo de manera sistemática para descubrir los conceptos y las relaciones en los datos brutos, que finalmente fueron organizados en un esquema explicativo teórico que permitió construir una definición de competencias digitales entendidas como: el dominio eficaz de las TIC para un tratamiento de la información que propicie el desarrollo cognitivo, facilite la comunicación y la colaboración, y promueva la creatividad e innovación, todo ello con base en un marco axiológico que garantice la transformación de las acciones humanas por la mediación digital, en el contexto de una sociedad aprendiente.

Con base en la conceptualización anterior se entiende la competencia instrumental como el dominio de todas las herramientas que las tecnologías de la información y la comunicación ofrecen, para una aplicación eficaz en las distintas actividades del contexto socio cultural en el que se desarrolla una persona. El tratamiento de la información, como competencia cognitiva de nivel superior para la construcción del conocimiento individual y compartido (Vivancos, 2008), se divide primero en dos grandes dimensiones: la investigación, relacionada con saber identificar sitios de búsqueda, navegar en una estructura hipertextual, encontrar y seleccionar información, evaluar críticamente la validez, fiabilidad y utilidad de los datos conseguidos e interpretar formas textuales, auditivas y visuales; y la construcción, asociada a leer de manera analítica a través de distintos géneros y modos y escribir de forma argumentativa pasando del ensayo convencional al hipertexto, del lenguaje verbal al objeto multimedia y del autor a la coautoría.

En un segundo paso se hace alusión a los niveles de pensamiento, comprensivo, crítico y creativo, involucrados en la interpretación, evaluación y generación de la información, acciones necesarias para investigar y construir. El tercero detalla las habilidades asociadas y todo ello descansa sobre la base de un conjunto de recursos cognitivos orientados al conocimiento del propio pensamiento, la regulación de la conducta y del aprendizaje y la transferencia de los logros adquiridos.

Si bien el tratamiento de la información reviste especial importancia en la categorización de competencias digitales para el nivel universitario por su relación con el desarrollo cognitivo de los estudiantes, la competencia que más los identifica es la comunicación, definida como aquella que les permite la interacción por medios digitales para propiciar el intercambio, el diálogo, la puesta en común de las ideas, el debate, la argumentación y la reflexión de lo que el otro dice o escribe; para negociar, discutir, compartir y contribuir en la reconstrucción de los contenidos curriculares.

En este sentido se identifican los procesos educativos como foros culturales mediados por las TIC, en donde el profesor facilita la interacción social, modera y anima el diálogo entre los estudiantes para mantener vivos todos los espacios comunicativos, de tal manera que además de organizar sus pensamientos los presenten de forma inteligible, para potenciar el proceso de construcción del conocimiento y el aprendizaje, necesario para el desarrollo integral de las personas.

Producto de las aportaciones de los estudiantes y el referente teórico de Vigotsky (1979) y (Wertsch, 1993), se define la colaboración como la competencia que promueve la creación de zonas de desarrollo próximo, en donde la construcción del conocimiento se da mediante procesos de interacción social apoyados en las TIC, en los que tanto profesores como estudiantes aprenden unos de otros y construyen respuestas a partir de las experiencias propias y del otro.

Como un vacío importante en el estudio de las competencias digitales se encontró que, respecto a las competencias creativa y axiológica, en primer término no existe claridad en cuanto a su conceptualización, solo hay ideas vagas sobre la forma en que se relacionan con el uso de las TIC y los profesores no promueven su desarrollo de manera explícita. Al igual que en las competencias anteriores, se presenta la oportunidad de trabajar en ellas para lograr verdaderos procesos de alfabetización digital que en consonancia con Martin (2003) y Vivancos (2008), permitan superar la práctica de ser consumidores

pasivos que únicamente copian y pegan la información a la que se tiene acceso, para transitar a un uso que promueva la creatividad e innovación que capacitan para imaginar, idealizar, investigar, reestructurar y construir; mediante escenarios que permitan tanto a profesores como estudiantes convertirse en generadores de nuevas ideas y soluciones, para lograr con ello una transformación en su contexto personal, profesional y social.

En este tema, Pariente (2007) y Vivancos (2008) contribuyen a la discusión para comprender que la competencia ética debe proporcionar un marco axiológico que explicita los valores relacionados con la utilización de las TIC, para promover las actitudes que garanticen un uso respetuoso, seguro, crítico y responsable de los medios y contenidos digitales; así como la creación de ambientes educativos en donde se potencie la honestidad, solidaridad y tolerancia, entre otros, para lograr el desarrollo de una ciudadanía digital.

## CONCLUSIONES

En el contexto de una sociedad que ha transitado por la información, el conocimiento y ahora el aprendizaje como aspectos medulares, estudiar las experiencias de los estudiantes universitarios en el uso personal y académico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación permite hacer un aporte de la alfabetización digital a los procesos educativos desde la perspectiva sociocultural.

La inclusión de las TIC en las instituciones de educación superior representa un cambio cultural que incide en la forma en que se organizan y entienden los procesos de enseñanza y aprendizaje porque generan nuevas formas de construir socialmente el conocimiento, en donde el profesor puede utilizar las tecnologías para organizar sus prácticas pedagógicas y diseñar escenarios de tal forma que los estudiantes desarrollen sus capacidades superiores. En este sentido el aprendizaje se da en una interdependencia entre procesos individuales y colectivos en situaciones específicas, con base en un modelo educativo, un método didáctico y un marco axiológico, en donde con ayuda de las herramientas digitales los estudiantes pueden investigar, comunicarse, colaborar y construir creativamente.

De esta forma las TIC transforman las acciones educativas y permiten una nueva complementariedad entre el aprendizaje formal y el informal; crean un entorno cultural capaz de diversificar las fuentes del conocimiento, para lo que se requieren competencias digitales que se han investigado principalmente desde el enfoque cuantitativo para evaluar si los jóvenes las tienen o no, sin profundizar en sus prácticas para comprender los procesos en los que pueden desarrollarse. Esta investigación hace énfasis en atender, más que el dominio instrumental de las herramientas tecnológicas, su aplicación apropiada al contexto para transformar los procesos socioculturales. En este sentido el tratamiento de la información debe orientarse al desarrollo cognitivo, la comunicación y la colaboración a una interacción constructiva y la creatividad e innovación a la generación de ideas y soluciones; todo ello con base en un referente axiológico que permita la clarificación de los valores y las actitudes que se deriven de ellos para desenvolverse en un entorno digital.

Lo anterior permite afirmar que para poner en práctica procesos más profundos de construcción del conocimiento en los espacios educativos mediados por las TIC, se requiere una alfabetización digital que promueva el desarrollo de las competencias mencionadas, tanto en los profesores como en los estudiantes, para lograr su incorporación activa a la sociedad de la información, el conocimiento y el aprendizaje.

## REFERENCIAS

Adams, S., Brown, M., Dahlstrom, E., Davis, A., DePaul, K., Diaz, V. y Pomerantz, J. (2018). *NMC Horizon Report: 2018 Higher Education Edition*. Louisville, CO: EDUCAUSE.

Area, M., Gros, B. & Marzal, M. (2008). *Alfabetizaciones y tecnologías de la información y la comunicación*. Madrid: Síntesis.

Area, M., Gutiérrez, A. y Vidal, F. (2012). *Alfabetización digital y competencias informacionales*. Madrid: Fundación Telefónica. Disponible en [https://ddv.ull.es/users/manarea/public/libro\\_Alfabetizacion\\_digital.pdf](https://ddv.ull.es/users/manarea/public/libro_Alfabetizacion_digital.pdf).

Avello, R., López, R., Cañedo, M., Álvarez, H., Granados, J. y Obando, F. (2013). *Evolución de la alfabetización digital: nuevos conceptos y nuevas alfabetizaciones*. Disponible en <http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/2467>

Cobo, C. (2011). *Aprendizaje y alfabetismo invisible ¿Por qué no basta con ser 2.0*. Disponible en <http://ergonomic.wordpress.com/2011/09/07/no-basta-con-2-0/>.

Durán, M., Gutiérrez, I. y Prendes, M.P. (2016). Análisis conceptual de modelos de competencia digital del profesorado universitario. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 15 (1), 97-114. Disponible en <http://relatec.unex.es>.

Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Lankshear, C. y Knobel, M. (2008). *Nuevos alfabetismos. Su práctica cotidiana y el aprendizaje en el aula*. Madrid: Morata.

Martin, A. (2003). Towards e-literacy. En Martín, A. & Arder, R. (Eds.) *Information and IT Literacy: Enabling Learning in the 21<sup>st</sup> Century*, London: Facet, 3-23.

Miles, M. y Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pariente, J.L. (2007). Los valores y las TICs en las instituciones educativas. *Revista de medios y educación*. No. 28. pp. 63-79. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2296304>

Pozo, J. I. y Monereo, C. (2009). Introducción: La nueva cultura del aprendizaje universitario o por qué cambian nuestras formas de enseñar y aprender. En J. I. Pozo & M. Pérez, (Coords.), *Psicología del aprendizaje universitario: La formación en competencias* (pp. 9-28). Morata: Madrid.

Román, R. (2012). Experiencias de los estudiantes universitarios en el uso personal y académico de las TIC: un aporte de la alfabetización digital a los procesos educativos. Tesis doctoral. Universidad de Costa Rica.

Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Vygotski, L.S. (1979). *El desarrollo de las funciones psicológicas superiores*. Barcelona: Grijalbo.

Vivancos, J. (2008). *Tratamiento de la información y competencia digital*. Madrid: Alianza Editorial.

Werstch, J. (1993). *Voces de la mente: un enfoque sociocultural para el estudio de la acción mediada*. Madrid: Visor.

## **RECONOCIMIENTO**

Los autores agradecen el apoyo financiero recibido por parte del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE, 2017); que permitió esta publicación.

## **BIOGRAFÍA**

Rebeca Román Julián; docente de tiempo completo, adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Miembro del Cuerpo Académico: “Tecnología, Sociedad, Educación y Organizaciones”.

Juan Carlos Román Fuentes; docente de tiempo completo, adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Líder del Cuerpo Académico Consolidado: “Evaluación de procesos organizacionales”.

# **ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE MEDICIÓN E INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD CON BENEFICIOS COMPARTIDOS: CASO INDUSTRIA MANUFACTURERA ALIMENTARIA, HERMOSILLO, SONORA, MÉXICO**

Fidel Antonio Mendoza Shaw, Universidad Estatal de Sonora  
Rosa Ícela Lozano Encinas, Universidad Estatal de Sonora  
Sergio Ramiro Ramírez Guardado, Universidad Estatal de Sonora  
Elimey Zúñiga Mazón, Universidad Estatal de Sonora  
Gerardo Acosta Caperón, Universidad Estatal de Sonora  
Adilene Castro González, Universidad Estatal de Sonora

## **RESUMEN**

*El objetivo de esta investigación fue evaluar el grado de implementación y apertura que tienen las empresas por adoptar un modelo integral de medición e incremento de la productividad con beneficios compartidos; este modelo permitirá a las empresas “mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de Seguridad e Higiene, adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad y mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresa, gobierno y academia, entre otros beneficios (Viadweelcredits, 2018)”. El presente trabajo se elaboró a partir de la metodología del Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad, auxiliada por un conjunto de técnicas de investigación como los son el cuestionario y la entrevista no estructurada. Las conclusiones de la investigación fueron principalmente que: el sistema de medición de la productividad que está presente en las empresas del giro alimenticio son los bonos por cuota de producción además de buscar cumplir con las especificaciones de la calidad y el fomento a ideas de mejora; dos terceras partes del total de empresas estudiadas tienen constituida la comisión mixta de capacitación, adiestramiento y productividad, además la productividad es identificada en la mayoría de los empresarios como la relación simple de producción/insumos (+) mano de obra.*

**PALABRAS CLAVE:** Productividad, Beneficios Compartidos, Bonos de Producción

## **ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF A MEASUREMENT MODEL AND INCREASE OF PRODUCTIVITY WITH BENEFITS SHARED: CASE MANUFACTURING FOOD INDUSTRY, HERMOSILLO, SONORA, MEXICO**

### **ABSTRACT**

*The objective of this research was to evaluate the degree of implementation and opening which companies to adopt an integral model of measuring and increasing productivity with shared benefits; this model will allow companies improve working conditions as well as safety and hygiene measures, adapt the material, organizational, technological, and financial conditions that increase productivity and improve the systems of coordination between workers, business, Government and academia, among other benefits. The present*

*work was developed based on the methodology of the comprehensive system of measurement and improvement of productivity, aided by a set of research techniques such as the questionnaire and the unstructured interview. The findings of the research were to: measuring system of productivity that is present in food twist enterprises are the bonds by share of production in addition to looking to comply with the quality specifications and the promotion of ideas of improvement; two-thirds of the total number of studied companies have formed the Joint Committee of training, training and productivity, productivity also is identified in the majority of entrepreneurs as the simple relationship of production/inputs (+) hand of work.*

**JEL:** J24, J33

**KEYWORDS:** Productivity, Shared Benefits, Production Bonuses

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación fue evaluar el grado de implementación y apertura que tienen las empresas por adoptar un modelo integral de medición e incremento de la productividad con beneficios compartidos. Como parte del trabajo se revisaron los recursos y metodologías utilizados para medir la productividad, por las empresas de la industria manufacturera de alimentos del Municipio de Hermosillo, Sonora, México, con el propósito de identificar si están mejorando sus niveles de productividad con beneficios compartidos, aplicando proceso de medición y bonos de productividad, además si están cumpliendo con la Ley Federal del Trabajo, (L.F.T.2012). Las razones que motivaron la realización del presente trabajo de investigación, tienen que ver con la pertinencia que actualmente tiene la productividad en el bienestar de un país, ya que afecta directamente las tasas de inflación, el nivel de vida, el empleo, el poder político y el poder económico de acuerdo con, (Sumanth 1993).

Además de ser un tema estratégico de la agenda nacional para México, adicional a lo anterior y de suma relevancia es que se desconoce las cifras al respecto de cuantas empresas y de qué forma están implementando algún sistema de medición y avance de la productividad y si están cumpliendo con la aplicación de la Ley Federal del Trabajo, (L.F.T. 2012). En congruencia con lo anterior desde la perspectiva general, con el desarrollo del presente trabajo de investigación se espera contribuir con un diagnóstico de la situación actual de las empresas del sector manufacturero en alimentos del municipio de Hermosillo, específicamente indagar si están mejorando sus niveles de productividad con beneficios compartidos, aplicando proceso de medición de productividad y bonos de productividad, además si están cumpliendo con la Ley mencionada en el párrafo anterior. Con el propósito de profundizar en lo mencionado, este trabajo se conforma de la siguiente manera: En el primer apartado que es la revisión de la bibliografía, se ubicó históricamente la productividad, a través de un recorrido desde su surgimiento hasta la situación que guarda en la actualidad a nivel mundial, así mismo se estudia su normatividad.

Seguidamente se presentan la representación gráfica de los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario, las cuales se organizaron en gráficas en lo referente a los recursos que utilizan las empresas para medir la productividad, lo cual permitió identificar sus características con respecto al Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad, que fue el que mejor se ajustaba a los objetivos de la presente investigación. Con base en dichos resultados se obtuvieron las conclusiones de la investigación, siendo las principales: el sistema de medición de la productividad que está presente en las empresas del giro alimenticio son los bonos por cuota de producción además de buscar cumplir con las especificaciones de la calidad y el fomento a ideas de mejora; dos terceras partes del total de empresas estudiadas tienen constituida la comisión mixta de capacitación, adiestramiento y productividad, además la productividad es identificada en la mayoría de los empresarios como la relación simple de producción/insumos (+) mano de obra. Es importante señalar que éste hecho está fundado en la identificación de evidencias.

Para cerrar el presente trabajo de investigación se puede afirmar que se obtuvo y un mayor conocimiento del subsector de alimentos en Hermosillo, por lo que se pudo observar que existe disponibilidad de los trabajadores a recibir capacitación o adiestramiento para elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, en igual medida las empresas atienden a su obligación de proporcionarlos.

## REVISIÓN DE LITERATURA

El crecimiento y mejora continua de una empresa, así como su prosperidad y desarrollo dependen del nivel de productividad y competitividad. La productividad de manera muy concreta es la generación de más bienes o productos, con el mejor o menor uso posible de los recursos, lo que garantiza un continuo bajo costo unitario. Históricamente la productividad la empieza a manejar, (Smith 1776). El cual hace énfasis en el concepto de productividad y señala que la división del trabajo es la causa más importante; en la explicación del proceso expone como en el ramo manufacturero industrial se argumenta un proceso productivo operativo desde el trabajo y “lo importante en las ideas implícitas es la conjunción que hace cuando compara de alguna manera que la experiencia de cada trabajador en cada una de las operaciones lleva implícita una productividad”. “La productividad es uno de los aspectos más importantes dentro de la industria de un país para ser competitivo frente a la influencia de la globalización comercial y para mejorar su nivel tecnológico (Mercado 1997)”. Elevar la productividad es el reto al que actualmente se enfrenta la industria manufacturera mundial, para permanecer en el mercado, (Mercado 1997).

En este sentido, la productividad se debe examinar desde el punto de vista social y económico. Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento pueden mejorar gracias a la participación de los empleados en la planificación de las metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad, (Prokopenko 1989). El impacto de la productividad de un país se refleja debido a que afecta a las tasas de inflación, el nivel de vida, el empleo, el poder político y el poder económico, “Si la productividad de un país mejora, se incrementa el Producto Nacional Bruto más rápidamente que los factores del insumo. Por lo tanto, la inflación, los saldos comerciales negativos, el desempleo y el lento crecimiento económico son consecuencia de una baja productividad” (Sumanth 1993). Por lo anterior, la productividad es un tema estratégico de la agenda nacional, ya que para llevarlo a su máximo potencial, el Presidente de México Enrique Peña Nieto, desde el inicio de su gobierno (01 de diciembre de 2012) trazó el Plan Nacional de Desarrollo, (P.N.D. 2012) con énfasis en la productividad. De lo anterior se destaca:

El Presidente emitió el Decreto para establecer el Comité Nacional de Productividad, como Órgano Consultivo y Auxiliar del Ejecutivo Federal y de la planta productiva del país (17 de mayo 2013);

Se han creado ya 14 Comisiones Estatales de Productividad;

El día 30 de agosto de 2013 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, (D.O.F. 2013), el Programa para Democratizar la Productividad en México.

Promover el uso eficiente de los factores productivos.

Elevar la productividad laboral y empresarial.

Fortalecer el ambiente de los negocios en el país.

Establecer políticas públicas regionales y sectoriales que eleven la productividad.

Adoptar políticas públicas orientadas a democratizar la productividad.

Porqué democratizar la productividad:

El Censo publicado por el INEGI (2016), nos indica que en el país hay 3 millones 948,000 unidades productivas.

Donde el 95%, que resulta alrededor de 3.75 millones de unidades son microempresas que tienen de 1 y hasta 10 trabajadores. El promedio de empleos es de 5.4 personas por unidad productiva.

El valor agregado generado por cada persona es de 250,000 pesos al año y la remuneración promedio por persona es de 99,000 pesos al año. La remuneración mensual media es de 8,250 pesos. Pero en el sector del comercio al menudeo que es el que más empleo ofrece y en el que las unidades productivas son más pequeñas, el promedio es de los más bajos 4,350 pesos al mes.

Los resultados de las 1,000 mayores empresas de México, los ingresos anuales promedio por unidad productiva son de 3,297 millones de pesos al año.

La productividad de este grupo de 1,000 empresas, medida en términos del valor agregado es de alrededor de 1.5 millones de pesos anuales por persona. El sector productivo mayoritario de comercio al menudeo, genera un valor agregado por persona que asciende a 67,751 pesos al año. La diferencia entre uno y otro es de 22 veces.

En promedio, las remuneraciones de las 1,000 mayores empresas del país son 5 veces más altas que las correspondientes al sector del comercio al menudeo. Es decir, de cualquier manera, el monto de los salarios está en proporción directa a la productividad promedio, (Quintana 2016).

Con estos datos se deduce la base para aumentar de manera sistemática los salarios promedio de la economía mexicana es incrementando la productividad de sus empresas. Por eso es apremiante el promover la Productividad con Beneficios Compartidos o Democratizar la Productividad, donde el trabajador y el empleador sientan que el trabajo diario se convierte en un ganar ganar para ambos.

#### Fundamento Legal de la Productividad en México

El artículo 2do, (L.F.T. 2012), establece:

*“Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales”.*

*“Se entiende por trabajo digno o decente aquél en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.”*

El artículo 153-C, (L.F.T. 2012) establece que el adiestramiento tendrá por objeto:

*“Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas; incrementar la productividad; y el artículo 153-E, describe que las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán las encargadas de: Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual.*

*Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios”.*

Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad.

El artículo 153-I, dice

*“se entiende por productividad, para efectos de esta Ley, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios. Al establecimiento de los acuerdos y sistemas para medir e incrementar la productividad, concurrirán los patrones, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia.”*

Artículo 153-J dice:

*“Para elevar la productividad en las empresas, incluidas las micro y pequeñas empresas, se elaborarán programas que tendrán por objeto” Implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores”*

## **METODOLOGÍA**

Para esta investigación se aplicó durante los meses de abril y mayo de 2018 un diagnóstico de productividad a manera de cuestionario que consta de 28 preguntas, para lo cual se procedió a visitar de forma personal y previa cita por parte de los integrantes de este grupo de investigación a empresas manufactureras de alimentos en Hermosillo, Sonora. La metodología de investigación es aplicada, cuantitativa y de campo, para el levantamiento de encuestas se organizó una cita con previo aviso a los administradores o encargados de recursos humanos de las empresas a través de cuestionarios según una muestra finita de la población total de las empresas de la industria manufacturera de alimentos de Hermosillo, Sonora, México. Para la presente investigación se eligió una muestra representativa de las empresas de la industria manufacturera de alimentos, correspondiente al Municipio de Hermosillo, Sonora, México.

*Tamaño de la Muestra:* 6 empresas. *Población:* 22 empresas de acuerdo al subsector de INEGI con nivel de Confianza: 95%.

## **RESULTADOS**

Como muestra la Tabla 1 21 83% de las empresas encuestadas implementan en la actualidad o han implementado anteriormente algún sistema de medición y avance de la productividad. El total de las empresas encuestadas manifiesta que los trabajadores reciben capacitación continua para lograr el incremento en la productividad con beneficios compartidos, tal como lo marca el artículo 2do de la Ley Federal del Trabajo, (L.F.T. 2012). El 83% de las empresas encuestadas, manifiestan que cuentan con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir posibles riesgos de trabajo. El total de los Patrones o Representantes de las empresas consideran como obligación proporcionar capacitación o adiestramiento

a los trabajadores. Como complemento al cuestionamiento de si la empresa considera obligación proporcionar capacitación, con esta pregunta pudimos observar que el 100% también considera que los trabajadores están dispuestos a recibir dicha capacitación o adiestramiento.

Tabla 1: Resultados Cuestionario Aplicado a Empresas de la Industria Manufacturera Alimentaria en Hermosillo, Sonora

Variable	Porcentaje	
	Sí	No
¿Actualmente implementa o ha implementado algún sistema de medición y avance de la productividad?	83	17
¿Los trabajadores reciben capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos? (art. 2 Ley Fed. Trabajo)	100	0
¿La empresa cuenta con condiciones óptimas para prevenir riesgos de trabajo?	83	17
¿Considera como obligación el proporcionar a todos los trabajadores la capacitación o el adiestramiento en el trabajo que le permite elevar su nivel de vida, su capacitación y su productividad? (art. 153-A de la Ley Fed. Trabajo)	100	0
¿Considera que los trabajadores están dispuestos a recibir la capacitación o el Adiestramiento en el trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su capacitación y su productividad?	100	0
Se les proporciona a los trabajadores adiestramiento con el objeto de actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades? (art. 153-C de la Ley Fed. Trabajo)	100	0
Se les proporciona a los trabajadores información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para la productividad? (art. 153-C de la Ley Fed. Trabajo)	83	17
¿La empresa tiene constituida la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad? (art. 153-E de la Ley Fed. Trabajo)	83	17
¿La Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad propone las medidas acordadas en los art. 153-K y 153-Q de la Ley Fed. Trabajo?	67	33
¿Alguna autoridad laboral ha verificado que en su empresa se integre y funcione correctamente la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad de acuerdo al art. 153-F de la Ley Fed. Trabajo?	83	17
¿Los planes y programas de capacitación que se elaboran en la empresa se basan en Normas Técnicas de Competencia Laboral? (art. 153-H de la Ley Fed. Trabajo)	83	17
¿La empresa está dispuesta a implementar un Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad?	100	0

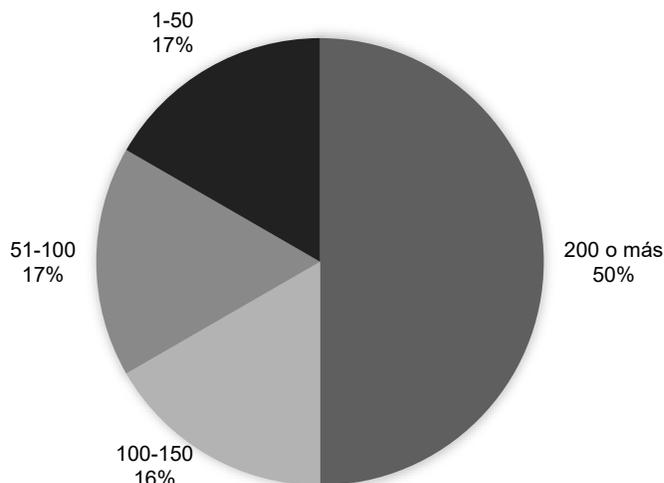
La Tabla 1 muestra resultados de los cuestionarios aplicados a empresas del sector manufactura en Hermosillo.

Se preguntó si se otorgaba adiestramiento a los trabajadores con el fin de actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades, a lo que el 100% contestó afirmativamente, dicho cuestionamiento es de alto grado de importancia, por lo cual asumimos que al estar mejor preparados puedan desarrollar sus funciones con mayor eficiencia y productividad. El 83% de las empresas contesto afirmativamente al cuestionarles sobre si se les proporciona información a los trabajadores para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías para incrementar la productividad, lo cual nos indica que como ya sabemos la tecnología ha dejado de ser un lujo o algo selectivo para convertirse en un elemento necesario en toda organización. Pudimos constatar que la mayoría de las empresas tienen constituida la Comisión Mixta de capacitación, adiestramiento y productividad, ya que el 83% de los encuestados contestaron afirmativamente a dicho cuestionamiento, con esto se da cumplimiento a lo que marca la, (L.F.T. 2012) en su artículo 153-E ( ver tabla 1) Dos terceras partes, de las empresas encuestadas, contestaron afirmativamente que es su propósito impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios. 5 de las seis empresas manifestaron que la autoridad laboral si ha verificado que las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, se integren y funciones oportuna y normalmente vigilando el cumplimiento de sus obligaciones.

De las empresas que cuentan con Comisión mixta de capacitación, adiestramiento y productividad, el 100% de las mismas cumplieron con el requisito de basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las

hubiere para los puestos de trabajo de que se trate establece el artículo 153-H, (L.F.T. 2012). El 100% de las empresas encuestadas, manifiestan que estarían dispuestos a implementar un Sistema integral de medición y avance de la productividad atendiendo a la justicia social y trabajo digno, que la Ley Federal del Trabajo, (L.F.T.2012). Las Figuras 1 a la Figura 11 incluyen los resultados de la segunda parte de las encuestadas

Figura 1: Número de Trabajadores Que Tienen las Empresas Encuestadas



La figura 1 incluyen información sobre el tamaño de la empresa. Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario aplicado.

El 50% de las empresas encuestadas, cuentan con 200 o más trabajadores, y el otro 50% se divide de manera proporcional entre 50 y hasta 150 trabajadores (Figura1)

Figura 2: Importancia de las Medidas Que Utilizan Para Elevar la Productividad

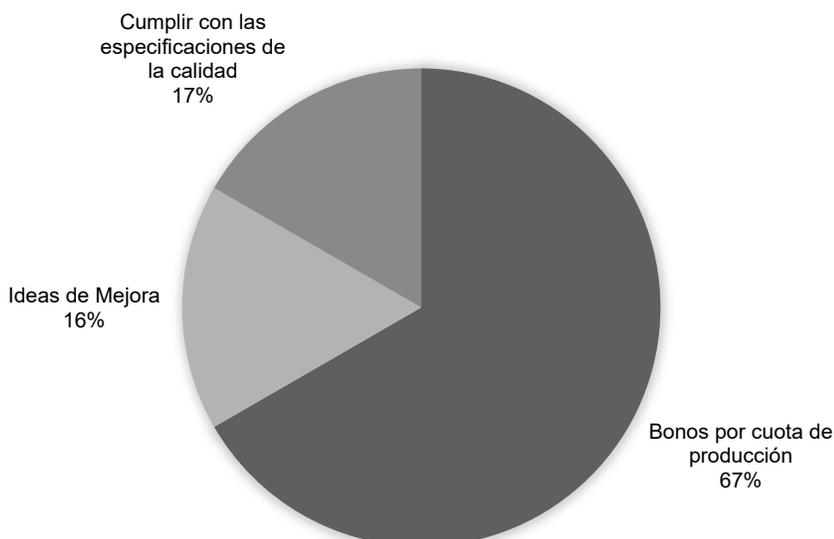
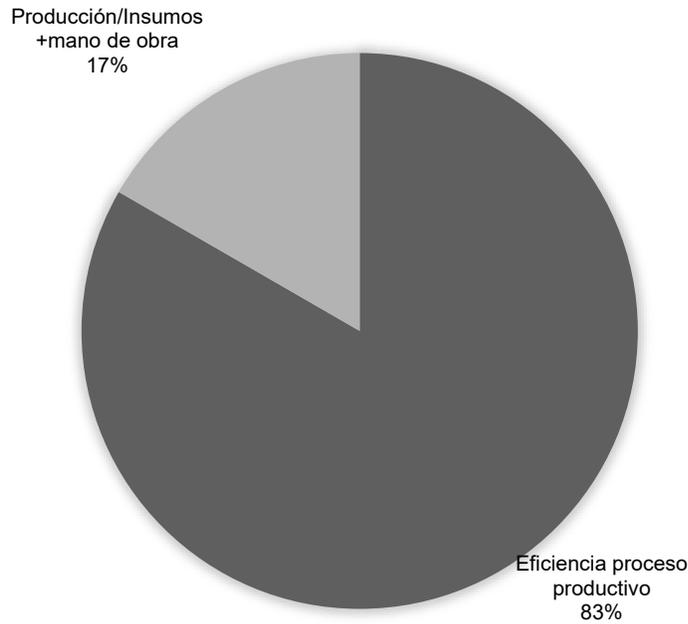


Figura 2 mide la importancia de medir productividad. Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario aplicado

Se les pidió a las empresas que de diversas medidas que se utilizan para aumentar la productividad, seleccionaran en orden de importancia, dando por resultado, que el 67% de ellas considera que los bonos por cuotas de producción son las que más se implementan y mejor resultados dan (Ver Figura 2)

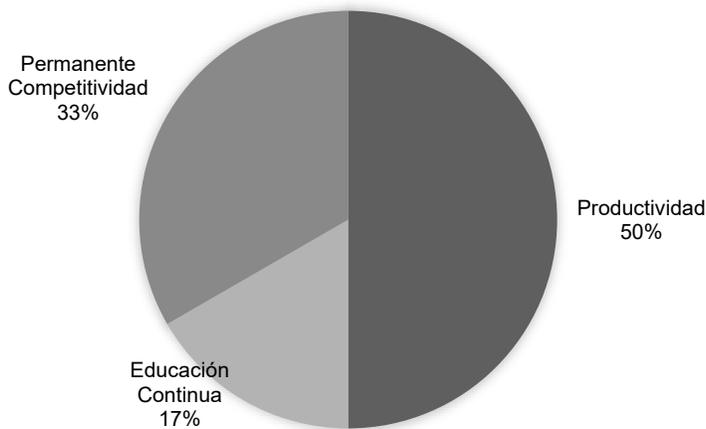
Figura 3: Para la Empresa el Sinónimo de Productividad Es?



La Figura 3 presenta la percepción del encuestado sobre que es sinónimo de productividad. Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario aplicado

De las seis empresas encuestadas, cinco de ellas consideran que el sinónimo de productividad es Producción/Insumo + mano de obra, dejando por fuera respuestas como Armonía y justicia hacia trabajadores y mayor gasto de inversión (ver Figura 3).

Figura 4: Proporciona el Crecimiento, Prosperidad y Desarrollo de su Empresa

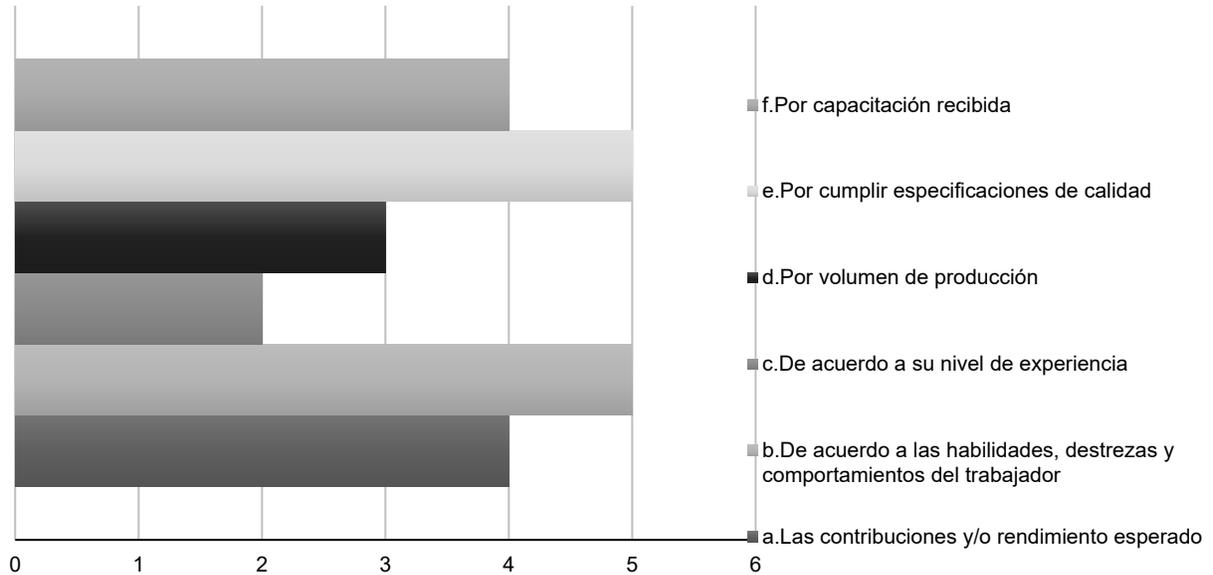


Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario aplicado

Se les pidió a las empresas ordenaran de mayor a menor lo que consideraban proporciona el crecimiento, prosperidad y desarrollo de su organización, dando por resultado que el 50% de las empresas encuestadas,

considera que la productividad es el elemento que brinda dichos elementos, los cuales son referente de progreso y evolución en las organizaciones (Ver Figura 4).

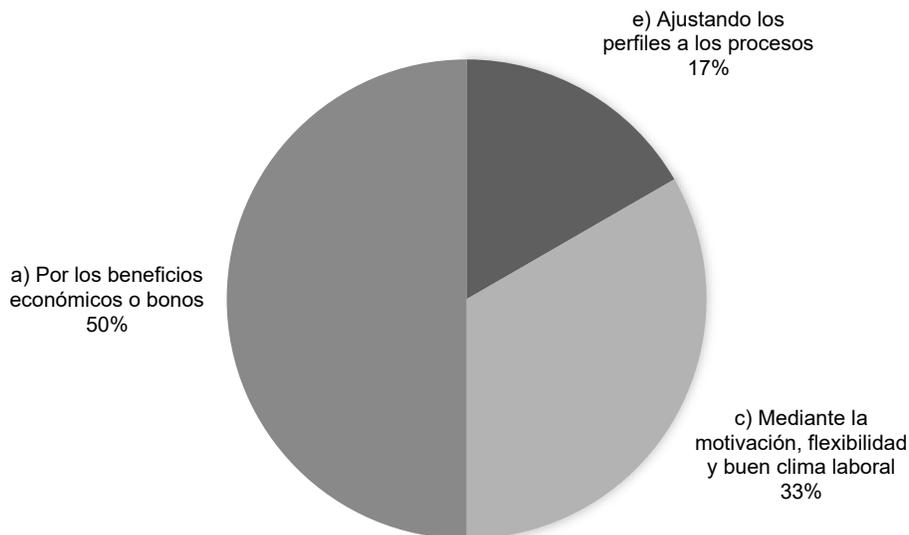
Figura 5: Motivos Por Otorgamiento de Bonos de Productividad



Como se observa los motivos 5 y 6 muestra los resultados mas altos. Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario aplicado

De las 6 opciones que se dieron para saber cuáles aplicaban a las empresas la opción b) De acuerdo a las habilidades, destrezas y comportamientos del trabajador y la opción e) Por cumplir especificaciones de calidad, son las que en la mayoría de las empresas coincidieron, siendo 5 de las 6 que se encuestaron llegaron a dicha conclusión (ver Figura 5)

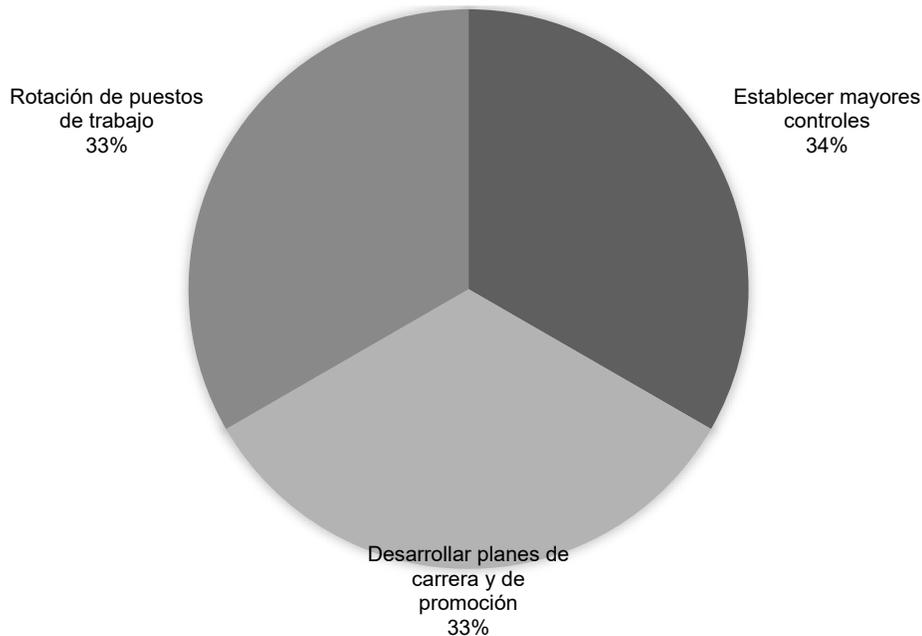
Figura 6: El Nivel de Productividad Departamental Depende de



La Figura 6 mide la percepción de productividad departamental. Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario aplicado

Con la respuesta obtenida de este cuestionamiento podemos observar como en el 50% de las empresas encuestadas, se señala como la opción de la cual dependen sus niveles de productividad es los beneficios económicos o bonos que recibe el trabajador en base a su desempeño, lo anterior, ya que los entrevistados pudieron seleccionar 6 opciones distintas y seleccionamos las cuales tuvieron más frecuentes (ver Figura 6).

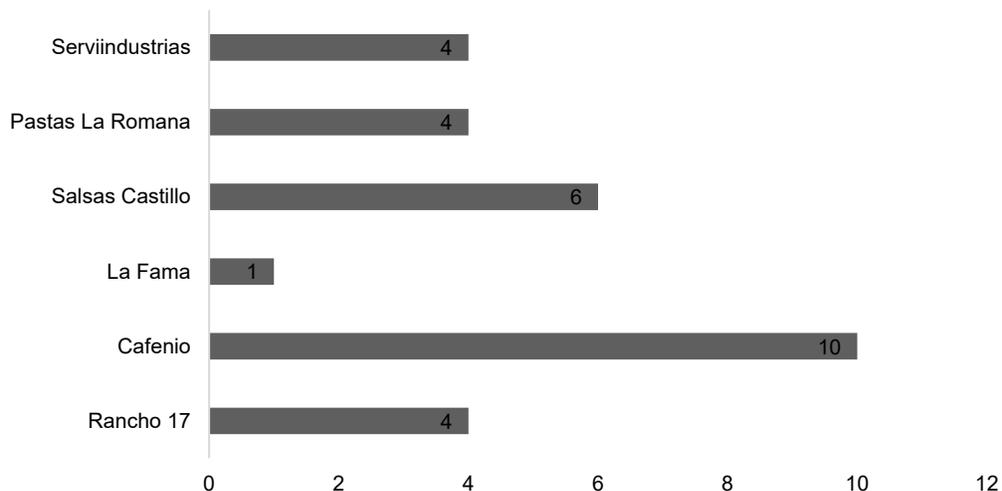
Figura: 7: Alternativas Que Ofrecen Mejores Soluciones Para la Baja Productividad



Como muestra la Figura 7 existe empate entre 3 de las 4 opciones posibles: Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario aplicado

Se les pregunto a las empresas, cual consideraban la alternativa más importante para ofrecer soluciones a la problemática de baja productividad, hablando estrictamente del personal, a lo que arrojó un empate entre 3 de las 4 opciones posibles: Establecer mayores controles en la medición de la actuación de los trabajadores, desarrollar planes de carrera y de promoción con el personal en base a resultados y rotación de puestos de trabajo y delegación de responsabilidades por resultados, dejando por fuera en todos los casos a como mejor opción a realizar una reestructuración de los puestos de trabajo, incorporando nuevas tareas, con esto observamos que en las empresas se puede ver que existe una buena estructura organizacional contra funciones que se realizan (Figura 7).

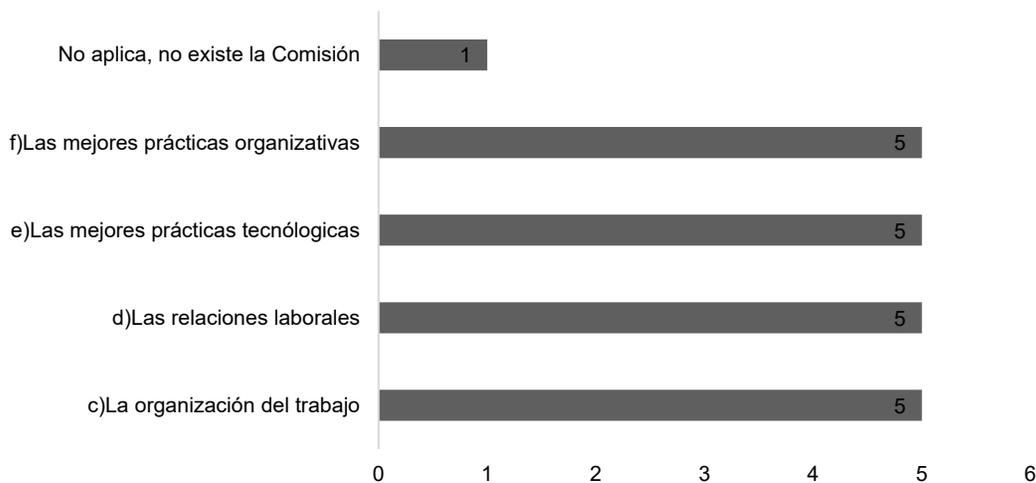
Figura 8: Número de Trabajadores Que Integran la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad



La Figura 8 muestra los resultados de la pregunta número de trabajadores que integran la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad. Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario aplicado

La empresa Caffenio conforma la Comisión Mixta de capacitación, adiestramiento y productividad con 10 trabajadores, lo cual no sorprende pues cuenta con 200 o más trabajadores, en cambio La Fama, solo cuenta con 1 persona que funge en dicha comisión, contando dicha empresa con 150 trabajadores en total ( ver Figura 8)

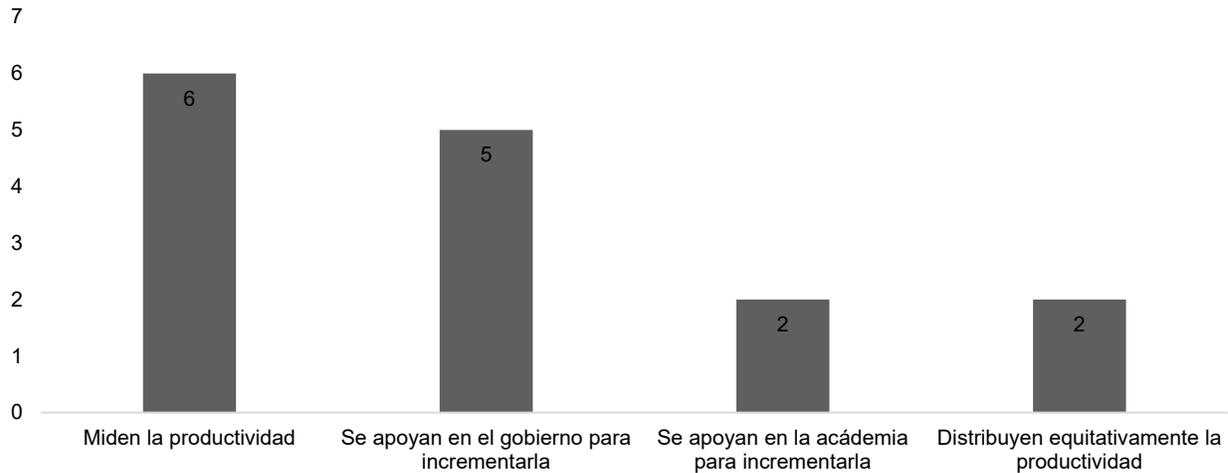
Figura 9: la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad Proponen los Cambios Necesarios Para Incrementar la Productividad en Cuanto a



De las 6 empresas encuestadas 5 cuentan con Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario aplicado

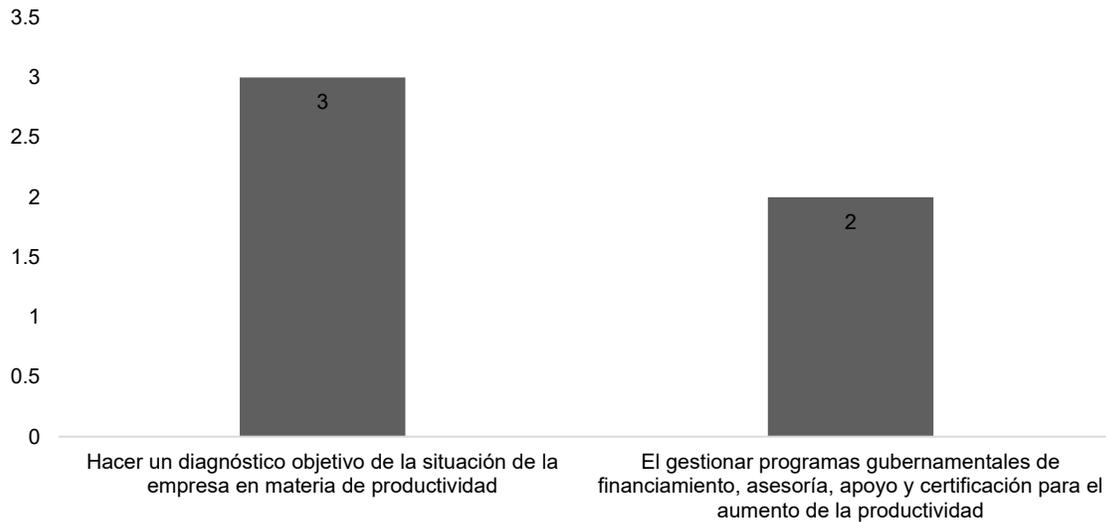
De las 6 empresas encuestadas, 5 cuentan con Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, y concuerdan en que dicha comisión propone cambios en cuanto a: La organización del trabajo, las relaciones laborales, las mejores prácticas tecnológicas, las mejores prácticas organizativas. De las 6 empresas encuestadas, todas manifestaron que miden su productividad, sin embargo solo 2 de ellas manifiestan distribuir equitativamente los beneficios de la misma (ver Figura 9 Figura 10).

Figura 10: Acciones Que Realiza la Empresa En Cuanto a la Productividad (Art. 153-L de la ley Fed. Trabajo)



Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario aplicado

Figura 11: Acciones que ha realizado la empresa para elevar la productividad (Art. 153-J de la Ley Fed. Trabajo)



Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario aplicado

De las 6 empresas encuestadas, cuando se les cuestiono sobre el objeto que tienen sus programas para elevar la productividad, 3 de ellas manifestaron que el objetivo principal es hacer un diagnóstico objetivo de la situación de la empresa en esta materia, 2 de ellas en gestionar programas gubernamentales para incrementarla y 1 no cuenta con dichos programas (Figura 11)

## CONCLUSIONES

Uno de los fines del presente trabajo radica en indagar cuántas empresas tienen implementado algún sistema de medición y avance de la productividad y si están cumpliendo con la aplicación de la Ley Federal del

Trabajo, (L.F.T. 2012). Específicamente responder si en efecto los empresarios y trabajadores de la industria manufacturera en alimentos del municipio de Hermosillo, Sonora, México están mejorando sus niveles de productividad con beneficios compartidos, aplicando procesos de medición de la productividad y acuerdos de bonos de productividad. Las conclusiones básicas de este trabajo pueden resumirse de la siguiente manera: Primeramente, la productividad es identificada en la mayoría de los empresarios como la relación simple de producción/insumos (+) mano de obra. Ven a la productividad como aquella que da eficiencia en el proceso productivo, proporciona crecimiento, prosperidad y desarrollo. Quizá es por ello que sí se da la implementación de algún sistema de medición de la productividad en todas las empresas del subsector de alimentos que tienen más de 101 trabajadores y en cierta medida en empresas de 51 y más empleados. El sistema de medición de la productividad que está presente son los bonos por cuota de producción en prácticamente todas las empresas. También, otra forma común de medir la productividad se da al buscar cumplir con las especificaciones de la calidad y el fomento a ideas de mejora.

Otro punto importante, es el referido a cómo mejorar la baja en la productividad y el establecimiento de una Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad. Aquí, a decir de los resultados que arroja el estudio ha sido eficaz el establecer mayores controles de la productividad; desarrollar planes de carrera y de promoción; así como aplicar medidas como la rotación de puestos de trabajo. De ahí que tiene mucho sentido que el total de las empresas encuestadas manifiesta que los trabajadores reciben capacitación continua para lograr el incremento en la productividad con beneficios compartidos. Existe la obligación de los patrones de proporcionar a todos los trabajadores la capacitación o el adiestramiento con el objeto de actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores. Un dato significativo es que dos terceras partes del total de empresas estudiadas tienen constituida la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, con esto se da cumplimiento a lo que marca la Ley Federal del Trabajo, (L.F.T. 2012) en su artículo 153-E.

Un tercer punto aquí es el referido a la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad donde está preocupada y ocupada en aspectos de la organización del trabajo, relaciones laborales, mejores prácticas tecnológicas y organizativas. Se tiene el personal que atiende el cumplimiento de los acuerdos de productividad. Existe al interior de las empresas la autoridad laboral que verifique el funcionamiento de las comisiones mixtas. Significa entonces que se tiene en mayor medida, poco más del 80% de las empresas el cumplimiento de los artículos 153-F de la Ley Federal del Trabajo, (L.F.T.2012).

En suma nos encontramos con un grupo de empresas de la industria manufacturera que operan en Hermosillo, referidas específicamente al subsector de alimentos y bebidas de tamaño mayor a 51 trabajadores, que nos dio a conocer su aplicación de los preceptos legales contemplados en materia de productividad de la Ley Federal del Trabajo, (L.F.T.2012). Esta investigación nos da la oportunidad para en el futuro se pueda conocer si los beneficios compartidos son justos y equitativos y como se efectúa su cálculo. El estudio, nos ha permitido indagar en el tema de la productividad con beneficios compartidos al interior de las empresas, su sistema de medición así como su aplicabilidad en el terreno legal, atendiendo a la Ley Federal del Trabajo, (L.F.T.2012) sin embargo como se menciona en el párrafo anterior falta el conocer cómo se realizan los cálculos en específico por las empresas. Este acercamiento con el instrumento aplicado nos ha sido útil para el conocimiento del subsector de alimentos en Hermosillo, existe disponibilidad de los trabajadores a recibir capacitación o adiestramiento para elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, en igual medida las empresas atienden a su obligación de proporcionarlos.

## BIBLIOGRAFÍA

D.O.F. (2013). Diario Oficial de la Federación, Lineamientos para la Operación del Programa de Apoyo para la Productividad. Publicado 3 julio 2013. Decreto.

L.F.T., (2012). México. Recuperado en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>.

Mercado, E. (1997). Productividad base de la Competitividad: 1a Edición: Editorial Limusa. México.

Plan Nacional de Desarrollo. (2012). Recuperado en [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php%3Fcodigo%3D5299465](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php%3Fcodigo%3D5299465).

Prokopenko, J. (1989). Productividad: 1a Edición: Editorial Noriega-Limusa. México.

Quintana, E. (2016). El financiero. México. Recuperado en <http://www.elfinanciero.com.mx>

Smith, A. (1776). Investigación Sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones: Fondo de Cultura Económica. México. Recuperado en [www.fondodeculturaeconomica.com/librerias/libro/Investigacion\\_sobre\\_la\\_naturaleza\\_y\\_causas\\_de\\_la\\_riqueza\\_de\\_las\\_nacion/001102E](http://www.fondodeculturaeconomica.com/librerias/libro/Investigacion_sobre_la_naturaleza_y_causas_de_la_riqueza_de_las_nacion/001102E).

Sumanth, D. (1993). Ingeniería y Administración de la productividad. 1a Edición: McGraw-Hill. México.

Viadweelcredits (2018), Prestaciones Laborales en México 2017 [Blog post]. Recuperado: [viadweelcredits.weebly.com/blog/prestaciones-laborales-en-mexico-2017](http://viadweelcredits.weebly.com/blog/prestaciones-laborales-en-mexico-2017)

## **BIOGRAFÍA**

Fidel Antonio Mendoza Shaw es Doctor en Ciencias. Profesor Titular en la Universidad Estatal de Sonora. Se puede contactar en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal de Sonora, en el domicilio Ley Federal del Trabajo SN Colonia Apolo Código Postal 83100, Hermosillo, Sonora, México.

Rosa Icela Lozano Encinas es Doctor en Planeación y Liderazgo Educativo. Profesor de Tiempo Completo en la Universidad Estatal de Sonora. Se puede contactar en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal de Sonora, en el domicilio Ley Federal del Trabajo SN Colonia Apolo Código Postal 83100, Hermosillo, Sonora, México.

Elimey Zúñiga Mazón es Licenciada en Administración de Empresas y Maestra en Administración de la Calidad. Profesor Asociado en la Universidad Estatal de Sonora. Se puede contactar en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal de Sonora, en el domicilio Ley Federal del Trabajo SN Colonia Apolo Código Postal 83100, Hermosillo, Sonora, México.

Sergio Ramiro Ramírez Guardado es Maestro en Ciencias sociales, con especialidad en Desarrollo Regional, por el Colegio de Sonora. Profesor Titular en la Universidad Estatal de Sonora. Se puede contactar en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal de Sonora, en el domicilio Ley Federal del Trabajo SN Colonia Apolo Código Postal 83100, Hermosillo, Sonora, México.

Gerardo Acosta Caperón es Ingeniero Industrial Administrador con Maestría en Competitividad Organizacional. Profesor de Asignatura PA2; en la Universidad Estatal de Sonora en el domicilio Ley Federal del Trabajo SN Colonia Apolo Código Postal 83100, Hermosillo, Sonora, México.

Adilene Castro González es estudiante del 8vo semestre de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Estatal de Sonora, en el domicilio Ley Federal del Trabajo SN Colonia Apolo Código Postal 83100, Hermosillo, Sonora, México.

# **EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE GUADALAJARA JALISCO: DIFICULTADES Y BENEFICIOS**

José Asunción Corona Dueñas, Universidad de Guadalajara  
César Corona Pacheco, Universidad de Guadalajara  
Maria Antonia Nuñez, Universidad EAFIT  
Isabel Jaraba, Universidad EAFIT

## **RESUMEN**

*El objetivo del presente documento, es determinar el grado de desarrollo de administración de riesgos de las grandes empresas de la ciudad de Guadalajara en el estado de Jalisco, México. Para las empresas generar flujos de efectivo y aumentar el valor de sus acciones es muy importante, en ese sentido la planeación financiera es importante para poder identificar los factores que en un momento determinado afectan su desempeño, además de conocer el nivel en que se encuentran, en comparación a otros países de Latinoamérica. Se analiza que tipos de riesgos son considerados importantes para las empresas en cuestión y su interacción con dichos mercados dependiendo de su organización de riesgos dentro de la empresa, como los identifican, su forma de cuantificarlos y los beneficios y dificultades, otro aspecto que se toma en cuenta es el marco regulatorio que deben cumplir estas empresas, tales como riesgos de crédito, seguridad y salud en el trabajo, protección al medio ambiente, lo que nos permite ver que el nivel de desarrollo de administración de riesgos en esta zona es bajo, ya que no incluyen todos los tipos de riesgos a que están expuestas estas empresas esto porque aún no existe una cultura al respecto.*

**PALABRAS CLAVE:** Administración de Riesgos, Categorías de Riesgos, Riesgos Operativos y Financieros

## **DEVELOPMENT OF RISK ADMINISTRATION IN LARGE PRIVATE COMPANIES OF GUADALAJARA JALISCO: DIFFICULTIES AND BENEFITS**

### **ABSTRACT**

*The objective of this document is to determine the degree of risk management development of major companies of the city of Guadalajara in the state of Jalisco, Mexico. For companies to generate cash flows and increase the value of their shares is important. It is important to identify factors that at a certain time affect their performance. We also wish to know the level of factors are found, relative to other Latin American countries. We analyzed the types of risks considered important for the companies in question and their interaction with these markets. These risks depend on their organization of risks within the company, how they identify them, their way of quantifying them and the benefits and difficulties. Another aspect taken into account is the regulatory framework that these companies must fulfil, such as credit risks, safety and health at work, environmental protection. These factors allow us to observe the level of development and management of risks in this area is low. They do not include all types of risks that these companies are exposed to because there is no culture yet.*

**JEL:** G30; G32; G38, G39

**KEYWORDS:** Risk Management, Risk Categories, Operational and Financial Risks

## INTRODUCCIÓN

Los riesgos son factores que influyen en el correcto desempeño de una organización para alcanzar sus metas, estos afectan los planes y proyectos de inversión actuales y futuros ya que algunos de ellos no necesariamente se pueden controlar, algunos de ellos son naturales, políticos, culturales, financieros, informáticos, legales, y es por esa razón, muchas empresas han realizado procesos encaminados a detectar, medir y de alguna manera prever algunos de los eventos que habrán de influir en los resultados de cada ciclo fiscal. De la Fuente y De la Vega (2003) describen a la Administración de Riesgos, como un área de actividad profesional emergente, que ofrece oportunidades de desarrollo excepcionales tanto en México como en muchos otros países. Las organizaciones perciben los riesgos por su relación con las amenazas al éxito de sus proyectos y en todos los ámbitos de la compañía, por lo cual se debe desarrollar un enfoque consistente hacia el riesgo, que cumpla con los requisitos de la organización, con una comunicación transparente acerca del mismo y de su tratamiento.

Por lo anterior, se concibe la gestión de riesgos como el proceso de medición, elaboración y aplicación de estrategias para mitigarlo, transferirlo o eliminarlo, (Suárez, 1977). También es importante la aplicación de ISO 31000 que es la norma internacional para la gestión del riesgo porque establece principios integrales y directivas para ayudar a las organizaciones con su análisis y evaluación de riesgos, esta norma incluye además las etapas de identificación, monitoreo, comunicación y consulta (The Institute of Internal Auditors, 2010). Actualmente no se cuenta con una base de datos confiable sobre la administración de riesgos en México, esto puede deberse a que la cultura de la gestión de riesgos es mínima entre las empresas del país, tal vez por el tipo de empresas, el tamaño de las mismas e incluso el tipo de industrias que existen en determinadas regiones, además los pocos estudios sobre el tema solo lo realizan empresas privadas que si están dispuestas a invertir en ese tipo de planeación.

De acuerdo con las teorías financieras, toda empresa tiene como finalidad generar flujos de efectivo, y aumentar el valor de sus acciones, para ello es necesario implementar una planeación financiera estratégica. En este proceso de planeación se tiene que tener presente una adecuada administración de riesgos, porque que éstos existen de diversa índole y se deben gestionar para beneficio de la empresa, de sus trabajadores y del medio ambiente procurando un desarrollo sustentable. Es importante para las compañías, que al elaborar la planeación financiera estratégica integren una metodología de administración y gestión de riesgos, elaboren una estructura organizacional que integre una área especializada en riesgos, describan el proceso, contraten el personal capaz y necesario, y presupuesten los recursos financieros óptimos para llevar a cabo dicha actividad, por lo cual se hace necesario la elaboración de un “Manual de Administración de riesgos” que incluya todo el proceso definido. El problema fundamental es que al no realizar una administración de riesgos adecuada, las empresas públicas y privadas enfrentan escenarios como la descapitalización, afectaciones a sus activos, eliminación de posibles proyectos de inversión por falta de liquidez, pérdida del patrimonio de la empresa por desastres naturales, disminución utilidades como resultado de variaciones en el del tipo cambio al realizar compras de materia prima en el extranjero, pérdida de información por robo o ataques cibernéticos. La importancia de que las empresas realicen la administración y gestión de todo tipo de riesgos de manera integral, es que obtienen beneficios de diversa índole, como el beneficio económico, (Corona, 2012). El objetivo de este trabajo es determinar el grado de desarrollo de la Administración de riesgos en las grandes empresas privadas de Guadalajara Jalisco, mediante la obtención de información consistente en la opinión de los directivos de las empresas que realizan las tareas relativas a este tema y la opinión de expertos que es relevante para la culminación de este trabajo.

Esta investigación tiene por objeto describir el estado actual de las grandes empresas en Guadalajara, Jalisco, en materia de administración de riesgos, transmitiendo al público en general la visión que estas tienen sobre dicho tema, ya que en la actualidad en México existe poca información acerca de cómo se llevan a cabo las previsiones necesarias dentro de una empresa, ya que la investigación sobre el tema en cuestión es poca en este país, por lo que la información obtenida será de gran importancia para académicos, profesores y estudiantes y claro está para los empresarios de la región. La investigación tiene el siguiente orden, Primero; se hace una revisión de literatura donde se menciona la parte teórica que ha de servir de base en esta investigación Segundo: se muestra el marco teórico, donde se muestran a distintos autores e instituciones a nivel federal que sirven de referencia, en cuanto al tipo de riesgos y su importancia en esta parte se menciona el marco jurídico vigente en el país, lo que dará un panorama más amplio sobre lo que se hace en materia de prevención de riesgos en esta zona geográfica, Tercero: se explica cuál será la metodología para obtener la información, Cuarto: este apartado muestra los resultados obtenidos y por último; las conclusiones y reflexiones.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

En esta parte se distinguen dos apartados a) los conceptos y teorías que se han tomado como base para la presente investigación, b) las leyes y reglamentos dentro de los cuales deben actuar las empresas para protección de las personas, los activos reales y financieros de las empresas, así como el medio ambiente y recursos naturales. La categoría de grandes empresas privadas de la zona metropolitana de Guadalajara Jalisco, se ha tomado de la publicación de “El Diario Oficial de la Federación” (DOF), el día 30 de Junio de 2009 por la secretaría de economía de México, que realiza la clasificación tomando en cuenta el número de trabajadores y sus ventas anuales. Las empresas que tengan 251 trabajadores o más y que sus ventas anuales sean de \$250.01 millones de pesos mexicanos en adelante entran en la clasificación de grandes empresas. Existen investigaciones que han utilizado en su metodología un enfoque cualitativo similar a la utilizada en el presente trabajo, destacando el estudio de (Bolaño-Rodríguez, Ramírez-Moro, & Hernández Rodríguez, 2011) En su trabajo “Método de identificación-Medición-Evaluación de riesgos para la dirección estratégica, mediante un estudio de caso, en la empresa objeto de estudio identificaron 44 riesgos y 223 causas o factores de riesgos. También las firmas (DELIMA MARSH y RIMS, 2015) Líderes mundiales en consultoría y gestión de riesgos, presentan los resultados obtenidos del primer benchmark de las prácticas de gestión de riesgos de empresas con presencia en Latinoamérica, el cual recoge las calificaciones y comentarios de los líderes de la gestión de riesgos de 369 empresas de 15 países de la región y en 10 sectores de la economía, cuyas respuestas fueron obtenidas a través de una encuesta online entre los meses de junio y septiembre de 2015.

(Del Carpio, 2008) Realizó una encuesta a diversas organizaciones en sectores representativos como manufactura, banca, información y comunicaciones, instituciones académicas, construcción, gobierno, consultoría, servicios y otros, en el Perú, consistente en 35 preguntas. El resultado ha sido que más del 43% tiene implementada una política de gestión de riesgos, de las cuales casi el 70% implementó dichas políticas en los últimos 4 años. (Bertone, Thomas, Taquias, & Pardo, 2010) Han utilizado como metodología, un -Desarrollo de software predecible para la administración de riesgos- y en sus hallazgos destaca que mediante el software se puede administrar de manera proactiva cada acontecimiento presentado durante el análisis, diseño, codificación, prueba y mantenimiento del software, además es posible disponer de suficiente material para generar planes alternativos de contingencia. (Chan, Gameros, & Balam, 2015). Mediante un enfoque FBR del Banco de la Reserva Federal de Estados Unidos realizan un análisis de riesgo de las empresas del sector turístico de la zona del sur del Estado de Yucatán, y la contribución de su investigación fue demostrar que una adecuada administración de los riesgos endógenos y exógenos contribuye a incrementar el valor empresarial de la organizaciones de este sector, considerando las forma en que toman sus decisiones actuales sobre los riesgos y midiendo su impacto bajo este esquema.

(Elejalde, 2009) Realiza un trabajo sobre la gestión del riesgo como una estrategia de administración integral, para la evaluación cuantitativa se utilizaron tres variables: severidad, ocurrencia y detección que en su conjunto denotan la calificación del nivel potencial de riesgo (NPR). La información se consigna en una matriz que evoluciona según la dinámica del proceso. Su principal conclusión es que la integración de la gestión del riesgo en un sistema produce una mejor administración de la continuidad del negocio, aumenta la seguridad del paciente y demás consumidores del producto, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales y la protección de la salud del personal.

## MARCO TEÓRICO

Básicamente existen dos sectores o mercados que emiten instrumentos de cobertura de riesgos que son: a) el sector de aseguradoras y afianzadoras, y b) los mercados de derivados, este último dividido en mercados organizados y no organizados, u Over The Counter (OTC). Al realizarse los riesgos sin importar del que se trate, (operativos, laborales, del medio ambiente, etc.), todos se manifiestan en la empresa de forma financiera, es decir que, se tienen que hacer erogaciones de efectivo para resarcir los daños en los bienes, en las personas o en el medio ambiente, que hayan sido afectados al ocurrir el evento (De la Fuente & De la Vega, 2003). Por ello es necesario hacer una clasificación de los riesgos y una descripción de cada uno ellos para identificar qué tipo de riesgo se presentan en las empresas estudiadas.

Este trabajo se basa en la clasificación de los riesgos que propone (Suárez, 1977) quien afirma que atendiendo al mercado en que se originan los riesgos se clasifican en: financieros y no financieros. A su vez los *riesgos financieros* se pueden clasificar en: riesgos de mercado, riesgos de crédito y riesgos de liquidez. Cabe aclarar que los riesgos de mercado se encuentran en ambas clasificaciones de riesgos (Financieros y No Financieros) Los riesgos de mercado en la clasificación financieros, se refieren a los mercados financieros y están relacionados a precios de activos financieros, como divisas, acciones, bonos, tasas de interés, entre otros. Los riesgos de crédito están relacionados con el incumplimiento de pagos de los clientes y otros deudores de la empresa, y los riesgos de liquidez están relacionados con la capacidad de hacer líquidos los activos. (Suárez, 1977) Explica que los *riesgos no financieros* se clasifican en: riesgos operativos (los relacionados con los sistemas de producción), riesgos de mercado (los relacionados con la estructura de los mercados de productos y servicios, precios de insumos y productos, estructura de oferta y demanda, y competencia), riesgos legales y laborales los relacionados con contratos, retención y renovación del personal, responsabilidad civil, etc.

(De la Fuente & De la Vega, 2003) Continúan explicando que el riesgo legal es la posibilidad de tener una pérdida económica, deterioro de la imagen de la empresa, interrupción de la operación y en casos extremos hasta el cierre del negocio, por el incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables, la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables, la aplicación de multas o sanciones con relación a cualquiera de las operaciones que una institución o empresa lleva a cabo, procesos o actividades como errores en opiniones legales, contratos, fianzas o cualquier documento legal que no permita la exigibilidad de un derecho. Riesgos de incumplimiento, que son los que se originan por no dar cumplimiento a la legislación local o internacional, el código de mejores prácticas corporativas u otras normas de conducta que puedan afectar la reputación de la empresa (Corona & Ponce, 2010)

Riesgos catastróficos o de daños, que se pueden definir según (Suárez, 1977) como la posibilidad de pérdidas asociadas a eventos externos que se caracterizan por su baja frecuencia de ocurrencia y su alto impacto, como pueden ser incendios, terremotos, robos, acontecimientos políticos, accidentes o fenómenos climatológicos, etc. Además de los señalados en el párrafo anterior, dentro de la misma clasificación de riesgos No financieros se deben incluir los riesgos de seguridad y salud en el trabajo, puesto que este tipo de riesgos en algunas empresas suceden con frecuencia; y los riesgos ambientales a los que muchas empresas por diversas actividades en su operación, exponen al medio ambiente por emisión de humos, polvos, descargas de aguas residuales, residuos sólidos peligrosos, etc., y los riesgos de Información,

sistemas y tecnológicos (Suárez, 1977). La clasificación y las categorías de riesgo descritas son enunciativas y no limitativas, puesto que también dependen de la actividad desarrollada en cada empresa, por ejemplo para las empresas turísticas y agrícolas, el clima es un factor determinante del nivel de actividad, por lo cual las variaciones climáticas podrían clasificarse como un riesgo operativo en lugar de un riesgo catastrófico.

### Organización de los Riesgos Dentro de las Empresas

“La Administración de riesgos es un proceso estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigarlo, utilizando recursos gerenciales” (Corona & Ponce, 2010). La tarea de administración de riesgos, puede ser desempeñada en todas las empresas por el director general o por el director financiero, sin embargo se requiere hacer explícita la necesidad de la profesionalización de dicha función, mediante la formalización de actividades especializadas. (De la Fuente & De la Vega, 2003) Aclaran que “el concepto Enterprise Risk Management (ERM) viene a representar un paso más allá de la centralización de la función de administración de riesgos. El objetivo es implementar una sola gestión de riesgos especializada con una visión amplia que incluya todas las áreas de una empresa y contemple todos los factores de riesgos a que se encuentre expuesta”. En la Administración de riesgos se pueden distinguir cuatro fases o etapas que pueden servir para una adecuada gestión:

**Identificación.** El primer paso y el más importante para la gestión del riesgo es la identificación, consiste describir el tipo de riesgo, su posible ocurrencia, lugar y forma de presentación, así como las causas que lo pueden originar. La importancia de esta etapa se debe a que si no se identifica la totalidad de riesgos relevantes a que se expone una organización no será posible su cuantificación y control.

**Cuantificación.** En esta etapa se determina el monto de las pérdidas por el impacto del suceso de riesgo y la probabilidad de que ocurra en una fecha futura. Es necesario calcular de manera estimada a cuánto ascendería el costo de resarcir las pérdidas en caso de que se presente el evento correspondiente al riesgo identificado, esto puede ayudar a tomar decisiones adecuadas de cobertura. Es importante realizar un monitoreo de la gestión del riesgo mediante mediciones continuas que proporcionen un reflejo de su evolución. También se deben establecer límites y objetivos en relación a la capacidad económica de la empresa para asumir esos riesgos.

**Control, mitigación o eliminación.** Dependiendo de lo que se determine en los incisos a) y b) se deben realizar acciones tendientes al control, mitigación o eliminación de los riesgos, como por ejemplo, implementar medidas de seguridad, contratar pólizas de seguro u otros instrumentos de cobertura de riesgos como son los instrumentos financieros derivados.

**Seguimiento de la Administración de riesgos.** El seguimiento de los riesgos, combinado con los límites establecidos debe servir para determinar una opinión acerca de la concentración o asunción excesiva de riesgos no deseados y de la necesidad de mitigarlos o eliminarlos (De la Fuente & De la Vega, 2003).

### Beneficios y Dificultades de la Administración de Riesgos

Los intentos que realizan las empresas para reducir la incertidumbre, son el origen de la administración de riesgos. Por ello es importante que al elaborar la planeación financiera implementen un plan de administración de riesgos bien estructurado, con la estructura organizacional requerida y la plantilla de personal necesaria, estableciendo los procesos para una buena gestión del riesgo (Suárez, 1977). Mediante una buena administración de riesgos se pueden obtener beneficios para las empresas en varios niveles. Cuando las empresas tienen la capacidad de gestionar todos los posibles riesgos que se encuentran dentro de las categorías definidas, podrían lograr una reducción de costos importante, aumentar sus rendimientos

y lograr una estabilidad en los resultados. Por ejemplo si una empresa tiene su planta industrial asegurada de todo tipo de riesgos y ocurre un incendio, no tendrá pérdidas substanciales porque la compañía aseguradora cubrirá todos los costos de reconstrucción, a los que se les debe restar el deducible si lo hubiese, y por lo tanto tiene un beneficio económico.

Una buena administración de riesgos ayuda a evaluar las exposiciones a los distintos riesgos, y a determinar las cantidades exactas en las necesidades de aseguramiento, evitando los infra-seguros y de cobertura coberturas en exceso. La administración de riesgos también puede aportar una ventaja competitiva, ya que permite reaccionar con mayor rapidez que la competencia a los cambios en el entorno. Permite a las organizaciones identificar y administrar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos. Otros beneficios son que se tienen en cuenta los riesgos relacionados con recursos humanos, físicos, financieros, tangibles e intangibles. La administración de riesgos permite a todos los empleados comprender la exposición al riesgo de la empresa, por lo cual mejora la cultura organizacional y propicia la innovación y colaboración entre los empleados de las diferentes áreas o procesos.

(De la Fuente & De la Vega, 2003) Afirma que las dificultades que se presentan en las empresas para administrar eficientemente sus riesgos, son: a) Implica mayor trabajo para la administración de riesgos, el tener que seleccionar la forma en que se estructurará la función, es decir, si lo hará de forma centralizada o descentralizada, b) Se debe contratar especialistas lo que ocasiona costos adicionales, c) Se tiene que realizar una labor de concientización sobre la cultura de riesgos en toda la estructura de los recursos humanos de la empresa y d) Se debe convencer a los accionistas de la necesidad de invertir en una estructura de administración de riesgos. Otras dificultades son dar cabal cumplimiento a la ISO-31000 en todo el proceso de la administración de riesgos, especialmente en las actividades de control, monitoreo y revisión.

### Marco Regulatorio

Las empresas de Guadalajara Jalisco, analizadas en este trabajo son de 4 sectores de actividad diferentes: a) inmobiliario y construcción, b) minería c) salud, y d) alimentos. De acuerdo a su tamaño, actividad y forma de operación entre otros factores, estas empresas están expuestas a diferentes riesgos y por tanto están regidas por marcos regulatorios distintos. Sin embargo algunas leyes y reglamentos tienen disposiciones de carácter general para todos los sectores de actividad. Por ello es necesario describir las leyes y reglamentos que tienen como marco normativo las 4 empresas objeto de estudio.

### Regulación del Riesgo de Crédito

Toda empresa que vende a crédito mercancías o servicios o presta dinero como lo hacen los bancos e instituciones financieras en general, están expuestas al riesgo de crédito, por ello es conveniente que se cuente con los fundamentos legales que ayuden a evitar ese tipo de riesgos. La legislación que puede orientar a las empresas mexicanas para prevenir el riesgo de crédito se encuentra en el Código de Comercio, el Derecho mercantil y la Ley de Títulos y Operaciones de crédito.

### Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo

En México la seguridad y salud en el trabajo están reguladas por diversas leyes y reglamentos que se derivan de nuestra Constitución política, principalmente: La Ley Federal del Trabajo y El Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) de la materia entre otros ordenamientos. (AUTOGESTIÓN en Seguridad y Salud en el Trabajo, 2015). El artículo 123, Apartado “A”, fracción XV, de la Ley Suprema dispone que “El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía

para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción cuando se trate de mujeres embarazadas” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018). Con el propósito de establecer disposiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo, la (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2014) ha publicado Ley Federal del Trabajo y el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 132, fracción XVI, consigna la obligación del patrón de instalar y operar las fábricas, talleres, oficinas, locales y demás lugares en que deban ejecutarse las labores, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Reglamento y las Normas Oficiales Mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, a efecto de prevenir accidentes y enfermedades laborales, así como de adoptar las medidas preventivas y correctivas que determine la autoridad laboral, (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2012). Además, la citada ley dispone en su artículo 512 que “En los reglamentos de esta Ley e instructivos que las autoridades laborales expidan con base en ellos, se fijarán las medidas necesarias para prevenir los riesgos de trabajo y lograr que éste se preste en condiciones que aseguren la vida y la salud de los trabajadores”. (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión., 2012) “El Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo establece en su artículo 10 la facultad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para expedir Normas con fundamento en la Ley Federal sobre Metrología y Normalización y su reglamento” (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2014).

### Marco Jurídico del Sector Medio Ambiente

En México se ha incrementado el nivel de regulación ambiental en los últimos años y la vigilancia del cumplimiento de la ley es más estricta. Las operaciones de las empresas mexicanas y extranjeras ubicadas en territorio nacional, están sujetas al cumplimiento del marco jurídico del sector medio ambiente, integrado por diversas leyes estatales y federales de México que se refieren al cuidado y protección del medio ambiente y recursos naturales. Las leyes y reglamentos establecen las disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que se refieren al cuidado y restauración del equilibrio ecológico, así como a la protección del ambiente en el territorio nacional y las zonas sobre las que la nación ejerce su soberanía y jurisdicción. Estas disposiciones establecen la autorización del manejo integral de residuos e identificar los que dentro de su territorio puedan estar sujetos a planes de manejo, en coordinación con la Federación y de conformidad con el “Programa Nacional para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos (PNPGIR) que propone y establece la política ambiental en materia de residuos” (SEMARNAT, 2009). La Ley de Desarrollo Rural Sustentable del Estado de Jalisco (Gobierno de Jalisco, 2008) “Tiene por objeto establecer las bases para lograr el desarrollo rural sustentable den el estado de Jalisco y comprende a todos los sectores de la población que se relacionan con la vida rural”. Incluye la planeación y organización de la producción agropecuaria, su industrialización y comercialización, así como de todas aquellas acciones tendientes a la elevación de la calidad de vida de la población rural. Además la Ley de Aguas Nacionales (LAN) emitida por la (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2014) establece la forma de regular la explotación, uso o aprovechamiento del agua, su distribución y control, así como la preservación de su cantidad y calidad para lograr su desarrollo integral sustentable.

En resumen las principales leyes ambientales del Estado de Jalisco incluyen: La Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA), y la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos (LGPGIR), las cuales se aplican bajo la competencia de la Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2013); la Ley de Aguas Nacionales (LAN) y su Reglamento, que son aplicados por la Comisión Nacional del Agua y la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS), (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2011). Los principales organismos del sector medio ambiente actualmente son: Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, Comisión Nacional del Agua, Comisión Nacional Forestal, Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, Instituto Mexicano de Tecnología del Agua e Instituto Nacional de Ecología. Estos organismos deben cumplir y vigilar que se cumplan los siguientes reglamentos: Reglamento de la Ley

General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en materia de Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes, Reglamento de la Ley general del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en materia de áreas naturales protegidas, Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en materia de Residuos Peligrosos, Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en materia de Autorregulación y Auditorías Ambientales, Ley de Desarrollo Rural Sustentable del Estado de Jalisco (LDRSEJ)

### Normas de Seguridad Informática

El desarrollo de las Tecnologías de la información (TIC's), en los últimos años es cada vez más rápido sobre todo en lo que se refiere a los sistemas de computación y medios de intercambio de la información local y remoto, por lo cual es importante que en toda empresa o proyecto de inversión se consideren las normas de seguridad en la información tomando en cuenta que dos de ellas constituyen las bases de todo el conjunto. Una es la ISO 27002 (anteriormente ISO 17799 y ésta a su vez derivada de la BS 7799-1) y la otra es la ISO 27001 que evolucionó a partir de la BS7799-2 (Ormella, 2014), las versiones 2005 de ambas se actualizaron a finales de 2013. Estas dos normas explican las recomendaciones para su uso en el proceso de implementación de medidas de seguridad de la información. Como complemento de las dos normas anteriores: ISO 27005 que se refiere a la valuación y gestión de riesgos, y la ISO 27004 de Métricas, que es una guía que especifica las mediciones y su uso como base de información del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) para toma de decisiones al respecto. (Ormella, 2014).

### Marco Normativo Para el Área de Alimentos

En México el Comité Técnico de Normalización Nacional para la Industria Alimentaria, propone para su adopción como Norma Mexicana la NALI-10 de NORMEX de la serie ISO-22000 internacional, quedando como norma mexicana la NMX-F-CC-22000-NORMEX-2007 ALIMENTOS, que contiene el Sistema de Gestión de la inocuidad de los alimentos y los para requisitos para cualquier organización de la cadena alimentaria. Además la Norma NMX-F-CC-22004-NORMEX-IMNC-2007, que contiene las guías de aplicación de la ISO-22000:2005. (USAPEEC.ORG.MX, 2007).

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación es realizada con enfoque de corte cualitativo en el cual se utilizan varios métodos como el deductivo, que se ha utilizado para inferir sobre los resultados obtenidos acerca del nivel de desarrollo en administración de riesgos de las empresas analizadas, el descriptivo y explicativo para expresar los resultados, hallazgos, discusión y conclusiones del trabajo de investigación. Un acercamiento cualitativo es el más adecuado para este trabajo debido a que se ha utilizado una recolección de datos sin medición numérica, solamente basada en entrevistas las cuales solo describen los resultados de opiniones. La metodología de trabajo basado en entrevistas a los directores de Administración de riesgos de las grandes empresas de Guadalajara Jalisco en México, y a expertos independientes, tiene la ventaja que se obtiene información directa de funcionarios de las empresas y de los expertos del área de investigación, lo cual aporta validez y confiabilidad a los datos recolectados que de acuerdo con (Fong, 2005) estos dos elementos son indispensables como criterios de objetividad científica. De igual manera las entrevistas a expertos, en 3 ámbitos: el académico, la auditoría en firma internacional y consultor independiente en el área de administración de riesgos aportan evidencias empíricas de su experiencia profesional.

El diseño de investigación utilizado es no experimental y el instrumento utilizado para la recolección de información que sirvió de base para explicar el estado que guarda el fenómeno estudiado fue las entrevistas semi-estructuradas basadas en una guía previamente elaborada de 9 preguntas (Hernández S., Fernandez C., & Baptista L., 2005). Se realizaron dos tipos de entrevistas: entrevistas a empresas que se llevaron a cabo entre los meses de enero y abril del 2016 y entrevistas a expertos realizadas entre mayo y agosto del

mismo año. Para seleccionar a las empresas a entrevistar tomando en cuenta los objetivos de la investigación, se buscaron empresas privadas que estuvieran en la clasificación de grandes empresas considerando principalmente que el número de trabajadores fuera mayor a 250 y que se localizaran dentro de la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco. Además, para poder realizar el estudio y determinar el grado de desarrollo en la administración de riesgos se seleccionaron los 4 sectores de actividad siguientes: Empresa “A” sector inmobiliario y construcción, empresa “B” sector minería, empresa “C” sector salud y empresas “D” sector alimentos. Para seleccionar a los expertos a entrevistar se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

*Se realizaron consultas a varias universidades de la zona metropolitana de Guadalajara, para identificar a las que cuenten con cursos relacionados con la gestión de riesgos, se seleccionaron a 4 a los profesores que imparten las materias relacionadas. Sólo un profesor como experto nos concedió una entrevista que contribuyo de manera importante a nuestro trabajo de investigación. También se han incluido para las entrevistas a expertos consultores con gran trayectoria y conocimiento en la gestión de riesgos. Se obtuvo la entrevista de un consultor independiente con amplia experiencia en administración de riesgos, que ha estado en varias empresas grandes en México y en Guadalajara como director de Administración de riesgos, donde ha integrado el proceso de la administración de riesgos, en otras logró una mejora en dicho proceso en las empresas que administró, logrando reducir de manera importante los costos de gestión de riesgos y un aumento sustancial en las utilidades de dichas empresas, mediante un proceso de licitación. Además se tomaron en cuenta las firmas de auditoría Deloitte, E&Y, PwC, KPMG, etc. y algunas aseguradoras. En relación a firmas de Auditoría internacionales, sólo se logró obtener la entrevista de 1 experto, de tal manera que se entrevistaron a tres expertos: 1 Profesor universitario, 1 consultor externo independiente y 1 experto de una firma de auditoría. En suma fueron 7 entrevistas, de las cuales 4 se realizaron a empresas y 3 a expertos en el tema de la administración de riesgos.*

La Universidad EAFIT diseñó los cuestionarios que se utilizaron como base para la realización de las entrevistas a los directores de las grandes empresas de Guadalajara Jalisco y a los expertos independientes que se han aplicado en este trabajo y se presentan en la Tabla 1 y Tabla 2.

Tabla 1: Entrevistas a Empresas (Preguntas Orientadoras)

1	Brevemente Cuéntenos su Experiencia en la Gestión de Riesgos.
2	De acuerdo con su conocimiento coméntenos ¿qué motivó a la organización a gestionar formalmente los riesgos? Considerando los siguientes aspectos: Influencia de la regulación nacional e internacional., materialización de riesgos graves para la organización y necesidad o conciencia de la gestión de riesgos.
3	A partir de su experiencia explíquenos ¿qué tan desarrollada considera usted que está la administración de riesgos en esta empresa y por qué? Tomando en cuenta los siguientes elementos: Marco de referencia (políticas, objetivos, entre otros), periodicidad con la que actualizan la gestión de riesgos, toma de decisiones basadas en el análisis de riesgos e integración entre el sistema de riesgos con los demás sistemas de gestión de la organización.
4	Según su opinión ¿qué tan desarrollada está la cultura de gestión de riesgos en los diferentes niveles de la organización? Considerando aspectos como: Compromiso de la alta dirección, recursos destinados para la gestión de riesgos, responsabilidades asignadas a la gestión de riesgos en todos los niveles, comunicación de la gestión de riesgos a las partes involucradas, procesos de formación y capacitación en la gestión de riesgos.
5	¿Cómo es la estructura de la gestión de riesgos en esta empresa?
6	¿Cuáles son los tipos de riesgos más comunes que administran en la organización y por qué?
7	¿Cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de riesgos en la empresa? Tomando como base aspectos tales como: Identificación de riesgos: herramientas y técnicas; Calificación de riesgos: modelos cualitativos o cuantitativos; Evaluación de riesgos; Tratamiento de riesgos: medición de la efectividad de las medidas de tratamiento; Monitoreo de riesgos, autoevaluaciones y/o evaluaciones independientes.
8	Según su experiencia ¿cuáles han sido los principales beneficios que ha traído la gestión de riesgos a la organización? En términos financieros, de imagen, de mercado, entre otros.
9	¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el desarrollo de la gestión de riesgos en esta empresa?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Entrevistas a Expertos

1	Brevemente Cuéntenos Sobre Su Experiencia en la Gestión de Riesgos.
2	De acuerdo con su conocimiento coméntenos ¿qué motiva a las grandes empresas privadas de la ciudad a gestionar formalmente los riesgos?
3	A partir de su experiencia explíquenos ¿qué tan desarrollada considera usted que está la administración de riesgos en las grandes empresas privadas de la ciudad y por qué?
4	Según su opinión coméntenos ¿qué tan desarrollada está la cultura de gestión de riesgos en los diferentes niveles de las grandes empresas privadas de la ciudad?
5	De acuerdo con su conocimiento, cuéntenos ¿Cómo es la estructura de la gestión de riesgos en dichas empresas?
6	A partir de su experiencia ¿Cuáles son los tipos de riesgos más comunes que administran las grandes empresas privadas de la ciudad y por qué?
7	¿Cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de riesgos en estas empresas?
8	Según su experiencia ¿cuáles han sido los principales beneficios que ha traído la gestión de riesgos a las grandes empresas privadas de la ciudad?
9	De acuerdo con su conocimiento ¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el desarrollo de la gestión de riesgos en estas empresas?

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

Los funcionarios de las empresas entrevistadas, han manifestado que la *experiencia en administración de riesgos* es como sigue: La empresa “A” expresa que tienen más de 5 años de estar administrando los riesgos; las empresas “B” y “C” manifiestan tener más de 10 años gestionando riesgos y la empresa “D” menciona que tiene más de 20 años que realizan dicha tarea. Las empresas “A”, “B” y “D” han expresado que sus *motivos principales para gestionar los riesgos de sus empresas*, son la protección a sus trabajadores, y el cumplimiento con la normatividad del trabajo; y la empresa “C” agrega que obtener certificaciones nacionales e internacionales sobre cobertura de riesgos es otro motivo para administrar los riesgos. Las empresas “A”, “B” y “C” han opinado que el *desarrollo de la administración de riesgos* es del 100% a excepción de la empresa “D” que se autoevalúa en un 80% porque le falta gestionar algunos riesgos financieros que no ha considerado prioritarios, por el momento.

En cuanto al *desarrollo de la cultura de gestión de riesgos*, las empresas “B”, “C” y “D” han manifestado que se encuentra totalmente desarrollada mientras que la empresa “A” opina que está en desarrollo y que aún le falta mucho por recorrer.

*La estructura de la gestión de riesgos* en las empresas entrevistadas de acuerdo con sus respuestas es la siguiente: La empresa “A” manifiesta no tener una estructura de gestión de riesgos; la empresa “B” mencionó que tiene un departamento de seguridad y comisiones mixtas de higiene y seguridad; la empresa “C” mencionó que tiene un equipo constituido por una unidad de vigilancia y un grupo de bomberos; y la empresa “D” respondió que la actividad de gestión de riesgos la realiza la alta dirección y una comisión de personas de diferentes departamentos. En relación a los *tipos de riesgos que administran las empresas* han informado lo siguiente: Las empresas “A”, “B” y “D” expresan administrar los riesgos de trabajo en la producción, en la carga, en el transporte, y riesgos de los activos físicos, mientras que a la empresa “C” le interesa más la seguridad de personas, en casos sobre incendios, terremotos, sismos, y la seguridad patrimonial. En relación a la forma como se lleva a cabo el *proceso de administración de riesgos*: la empresa “A” lo realiza mediante una matriz de riesgo por proyecto de obra; la empresa “B” ha expresado que tiene un Departamento de seguridad con auxilio de un comité de Seguridad e higiene; la empresa “C” mencionó que tiene integradas las Comisiones de: seguridad hospitalaria, higiene, gestión de instalaciones; y la empresa “D” describe su proceso en los pasos siguientes: Detectar el problema, el supervisor informa a la gerencia, luego a la comisión para analizar, cuantificar y tomar medidas correctivas.

En cuanto a los principales *beneficios de la gestión de riesgos* la empresa “A” manifiesta que los beneficios son: Financieros, Económicos, De imagen y De mercado; la empresa “B” opina que tienen Beneficios económicos porque la seguridad paga dividendos; la empresa “C” manifiesta beneficios Económicos y la salvaguarda de las personas, pacientes, personal empleado y patrimonio (activos de la empresa); y la empresa “D” manifiesta que se logra una cultura laboral sobre protección en el trabajo. *Las dificultades* que se tienen en el desarrollo de gestión de riesgos son las siguientes:

La empresa “A” menciona que el personal no tiene la disposición de utilizar equipo de protección; la empresa “B” opina que es la Burocracia en algunas dependencias del gobierno; la empresa “C” explica que convencer a los directores que la gestión de riesgos requiere de una inversión de recursos importante que conviene realizar; y la empresa “D” dice menciona que es la implementación de la gestión de riesgos con el personal obrero que no alcanza a comprender y dimensionar la importancia de gestionar los riesgos.

La Tabla 3 muestra las respuestas que los directores de grandes empresas de Guadalajara Jalisco han expresado en la entrevista realizada mediante la aplicación del cuestionario que se encuentra en este trabajo en la parte de la metodología, consistente en 9 preguntas y el resultado son sus opiniones que se presentan de forma resumida por cada tipo de empresa. En los párrafos anteriores a la Tabla 3 se explican los resultados de las respuestas de los funcionarios a cada pregunta por tipo de empresa. El resultado de las entrevistas a expertos en el tema de la administración de riesgos ha sido como sigue:

De los 3 expertos entrevistados 2 han manifestado tener más de 15 años de experiencia en la administración de riesgos mientras que el tercero tiene más de 20 años. A la pregunta ¿Qué motiva a las grandes empresas privadas a gestionar formalmente los riesgos? el experto de firma de auditoría manifiesta que un ambiente de negocios más dinámico, agresivo y complejo obliga a las empresas a no cometer errores y a formalizar una administración de riesgos; el experto profesor universitario ha opinado que las importaciones de maquinaria, equipos, materias primas e insumos para la industria obliga a las empresas a gestionar sus riesgos sobre todo los de tipo de cambio; Un tercer experto consultor independiente que ha estado en empresas grandes como director de gestión de riesgos ha manifestado que los eventos catastróficos y otros eventos que puedan ocasionar el daño en el patrimonio de una organización. Además todo lo que tenga que ver con riesgos cambiarios, riesgos de tasas de interés y con riesgos de Commodities. A la tercera pregunta, ¿Qué tan desarrollada considera usted que está la administración de riesgos en las grandes empresas privadas? Las respuestas han sido las siguientes: El experto 1 expresa que las empresas ya han iniciado a tener esas estructuras, ya empiezan a hablar de consejos y de institucionalización, con esa visión de futuro creo que su nivel de madurez que está entre medio y bajo. El experto 2 manifiesta que realmente no existe una cultura de gestionar los riesgos, sobretodo de los tipos de cambio, ni en el incremento de costos de materias primas, de equipos y de insumos que requieren las industrias.

El experto 3 opina expresamente que no se encuentra desarrollada la administración del riesgo, “lo he visto en grandes empresas y vivido en una de ellas”. En cuanto a la pregunta 4. ¿Qué tan desarrollada está la cultura de gestión de riesgos? El experto 1 manifiesta que solamente la alta dirección tiene la cultura de administración de riesgos, fuera del alto nivel todavía falta mucho en ese sentido de concientizar: El experto 2 expresa que las decisiones de las empresas están centralizadas, inclusive las decisiones se toman desde las matrices o desde los países de origen de las grandes empresas, y los directivos de las empresas locales no tienen mucho margen de maniobra para gestionar los riesgos; El experto 3 menciona: “En las empresas corporativas, sobre todo las que cotizan en bolsa aparentemente si hay un conocimiento mucho más amplio de las operaciones derivadas”.

Tabla 3: Entrevistas a Directores de Grandes Empresas de Guadalajara Jalisco

A	B	C	D
<b>1. ¿Cuál es su Experiencia en Gestión de Riesgos?</b>			
5 Años	Más de 10	Más de 10	Más de 20
<b>2. ¿Qué Motivó a la Organización Para Gestionar los Riesgos Formalmente?</b>			
Evitar accidentes de trabajo, evitar riesgo y minimizarlos	Cumplir con las regulaciones: LFT, OIT y Dirección de Minas	Además de lo expuesto por empresas A y B. Tener reconocimientos y certificaciones nacionales e internacionales	Proteger el factor humano
<b>3. ¿Qué Tan Desarrollada Está la Administración de Riesgos en Esta Empresa</b>			
100% 25 años sin siniestros	100% es parte implícita de nuestra actividad	100% porque se cuenta con certificaciones nacionales e internacionales	80%
<b>4. ¿Qué Tan Desarrollada Está La Cultura de Gestión de Riesgos de la Organización?</b>			
Está en desarrollo. Falta mucho por recorrer	Se encuentra totalmente desarrollada para cumplir con disposiciones legales	Está desarrollada, porque todos nuestros empleados antes de iniciar a trabajar esta organización reciben una capacitación inicial	Tratamos de concientizar el factor humano para minimizar los riesgos y que todos tengan una conciencia de los mismos
<b>5. ¿Cómo es la Estructura de la Gestión de Riesgos de Esta Empresa?</b>			
No se tiene una estructura de organizacional para la gestión de riesgos	Se tiene 1 Depto. de Seguridad y Comisiones mixtas de higiene y seguridad	Un equipo de Seguridad: Con Unidad de vigilancia y un grupo de bomberos	La alta dirección y una comisión con personas de diferentes deptos.
<b>6. Cuáles Son los Tipos de Riesgos Que Administran En Esta Organización y Por Qué?</b>			
Riesgo de trabajo (prevención) y Riesgos Financieros con pólizas de seguros	Los Riesgos de trabajo mediante prevención y Los Riesgos financieros contratan servicio con bancos	La seguridad de personas ante (incendios, terremotos, sismos) y Seguridad patrimonial de la organización	Riesgos de trabajo en la producción, en la carga y en el transporte
<b>7. ¿Cómo Se Lleva A Cabo el Proceso de Admón. de Riesgos de la Empresa?</b>			
Mediante una Matriz de riesgo por proyecto de obra	Depto. de seguridad con auxilio de un comité de Seguridad formado por personas de varios departamentos	Se forman Comisiones de: seguridad hospitalaria, higiene y Supervisión de instalaciones	El supervisor detecta el problema, informa a la gerencia, luego a la comisión, analiza y cuantifica para tomar medidas correctivas
<b>8. Cuales Han Sido los Beneficios Que Ha Traído la Gestión de Riesgos a la Organización?</b>			
Beneficios Financieros, Económicos, de imagen y de mercado	Beneficios económicos, la seguridad paga dividendos	Económicos y la salvaguarda de las personas, pacientes, personal y patrimonio.	Se ha adquirido cultura laboral sobre protección en el trabajo
<b>9. ¿Cuáles Han Sido las Dificultades en el Desarrollo de Gestión de Riesgos de Esta Empresa?</b>			
El personal no tiene la disposición de utilizar equipo de protección	Burocracia en algunas dependencias del gobierno	Convencer a los directores que la gestión de riesgos requiere de una inversión de recursos importante	La resistencia del personal obrero que no alcanza a comprender y a dimensionar la importancia de la gestión de riesgos

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas de los expertos a la pregunta 5 ¿Cómo es la estructura de la gestión de riesgos en dichas empresas? han sido de la siguiente manera: El experto 1 expresa que tener un gerente de administración de riesgo “no da nada”, o sea, que la administración de riesgos tendría que venir de arriba hacia debajo de la empresa; El experto 2 manifiesta que generalmente lo que hacen es invertir los fondos en activos que les permitan garantizar la estabilidad de los recursos, las empresas en general hacen muy poco por proteger sus finanzas a través del empleo de activos financieros, para la gestión del riesgo. El experto 3 dice que hay compañías que tienen amplias áreas con gente incluso a nivel directivo, un director de riesgos de seguros, con subdirectores, con gerentes, analistas, o sea tienen la mitad de la aseguradora del bróker adentro de la

empresa, la parte del riesgo financiero en lo general los grandes corporativos, tienen directores socios, subdirectores o al menos gerentes de riesgos financieros, normalmente ligados a la planeación financiera. En cuanto a la pregunta 6. ¿Cuáles son los tipos de riesgos más comunes que administran las grandes empresas privadas? El experto 1 dice que puedes hablar de muchos tipos de riesgos, hay riesgos operativos de temas de eficiencia, en muchas organizaciones riesgos un poco más complejos serían riesgos en temas financieros. El experto 2 menciona que los riesgos más comunes que se administran están en relación con los precios de las materias primas en los mercados internacionales y ello tiene que ver con el movimiento de los tipos de cambio y los movimientos de las tasas de interés; y el experto 3 manifiesta que en la experiencia que él ha tenido, fue para hacer realmente coberturas de tipo de cambio y tasas de interés, donde uno tiene que tener una planeación financiera.

A la pregunta 7 ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de riesgos en estas empresas? El experto 1 manifiesta que “El proceso de gestión de riesgos tendría que ser como un modelo de negocio, un modelo de negocio primero te dice a donde quiero llegar, cual es mi producto, cuáles son mis clientes y mercado”; El experto 2 expresa: “lo que yo he observado es que inclusive, ni siquiera las entidades del sector público o sea las empresas del gobierno hacen un uso muy frecuente de instrumentos de cobertura, muy pocas empresas recurren al manejo de instrumentos financieros para gestión de los riesgos de la empresa”. El experto 3 dice que hay una política que viene desde el Consejo de Administración, desde ahí tiene que venir apoyado por un comité de finanzas, en el caso de la administración de riesgos asegurables, lo que normalmente pasa, no necesariamente desde el consejo de administración, pero si puede ser del comité de finanzas, es que se hacen licitaciones para las compañías de seguros. Las opiniones de los expertos en relación a la pregunta 8 ¿Cuáles han sido los principales beneficios que ha traído la gestión de riesgos? Han sido como sigue:

El experto 1 opina que primero es una herramienta fundamental para los consejos de administración y adicionalmente es una tranquilidad para las asambleas de accionistas; El experto 2 seguir manteniendo precios de mercado estable sin que esto afecte de manera significativa sus ventas, y por eso desde mi punto de vista solo las grandes empresas tiene esos beneficios; El experto 3 No tener impactos en los costos de ventas, ni en los EBITDAS. En el caso de la estructura de cobertura de las aseguradoras, es mitigar el riesgo y estar evaluando en forma constante los montos de primas y ver si se está cubriendo a la organización correctamente, si estoy cubriendo los activos correctamente, si estoy cubriendo los inventarios, etc.

En relación a la pregunta 9 ¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el desarrollo de la gestión de riesgos en estas empresas? los expertos han opinado lo siguiente: El experto 1, opina que la inversión en una estructura de gestión del riesgo. El experto 2 dice que en México no tenemos un mercado bursátil muy desarrollado como puede ser la Bolsa de Nueva York, la Bolsa de Frankfurt, y El experto 3 explica que en la parte financiera es, el que técnicamente se califique la cobertura de instrumentos financieros como una cobertura de negociación y no especulación. Se deben hacer pruebas técnicas que hacen los especialistas o actuarios para calcular las pruebas prospectivas y retrospectivas, para determinar si los flujos de efectivo que están en la estructura contable están al amparo del propio instrumento. En el caso de los seguros, el que una compañía tenga gente interna y que los asesores también sean gente muy específica, muy actualizada y que actúen también de buena fe.

Tabla 4: Evaluación del Desarrollo de la Administración de Riesgos, Basada en la Opinión de Expertos

Experto I	Experto II	Experto III
<p><b>1. ¿Cuál es su Experiencia en Gestión de Riesgos?</b>                      Más de 10 años y he observado que después del 2001 con el caso Enron las empresas tienen otra visión de la gestión de riesgos</p>	<p>Hace más de 20 años que estoy familiarizado con el tema, sobretodo en la gestión de riesgos a través de instrumentos de cobertura en los mercados financieros,</p>	<p>En los últimos 15 años he asesorado 2 grupos de compañías he desarrollado una cultura de riesgo. Lo que hemos manejado es dos áreas, coberturas en el mercado de derivados y los que tienen que ver con aseguradoras, pólizas múltiples empresariales</p>
<p><b>2. ¿Que Motiva a las Grandes Empresas Privadas a Gestionar los Riesgos Formalmente?</b>                      Un ambiente de negocios más dinámico, más agresivo y complejo obliga a las empresas a no cometer errores.</p>	<p>las importaciones de materias primas, de insumos, de equipos que se requieren para la industria, hace que las empresas administren los riesgos de tipos de cambio</p>	<p>El hecho de estar debidamente cubiertos para eventos catastróficos y eventos que puedan ocasionar el daño en el patrimonio de una organización. Todo lo que tenga que ver con riesgos cambiarios, todo lo que tenga que ver con riesgos de tasas de interés y lo que tenga que ver con riesgos de commodities.</p>
<p><b>3. ¿Qué Tan Desarrollada Considera Usted Que Está la Administración de Riesgos en las Grandes Empresas Privadas?</b>                      Las empresas han iniciado a tener esas estructuras, ya inician a hablar de consejos a hablar de institucionalización, esa visión de futuro creo que su nivel de madurez que está <b>entre medio y bajo</b></p>	<p>Realmente no existe una cultura de gestionar los riesgos, sobretodo de los tipos de cambio, ni en el incremento de costos de materias primas, de equipos y de insumos que requieren las industrias</p>	<p>No se encuentra desarrollada la gestión del riesgo lo he visto en grandes empresas y vivido en algunas de ellas.</p>
<p><b>4. ¿Qué Tan Desarrollada Está la Cultura de Gestión De Riesgos?</b>                      Solamente la alta dirección, fuera del alto nivel yo creo que todavía falta mucho en ese sentido de concientizar a todo el personal de las organizaciones</p>	<p>las decisiones de las empresas están centralizadas, inclusive las decisiones se toman desde las matrices o desde los países de origen de las grandes empresas, y los directivos de las empresas locales no tienen mucho margen de maniobra para gestionar los riesgos</p>	<p>En las empresas corporativas, sobre todo las que cotizan en bolsa, aparentemente si hay un conocimiento mucho más amplio de las operaciones derivadas</p>
<p><b>5. ¿Cómo es la Estructura de la Gestión de Riesgos en Dichas Empresas?</b>                      Algunas compañías solo tienen un gerente de administración de riesgos y no es suficiente para ello tendría que venir de arriba hacia abajo de la empresa, es decir desde el consejo de administración.</p>	<p>Generalmente lo que hacen es invertir los fondos en activos que les permitan garantizar la estabilidad de los recursos, las empresas en general hacen muy poco por proteger sus finanzas a través del empleo de activos financieros, de activos para la gestión del riesgo.</p>	<p>Hay compañías que tienen amplias áreas de administración de riesgos, incluso a nivel directivo, un director de riesgos de seguros, con subdirectores, con gerentes, analistas, o sea tienen la mitad de la aseguradora del bróker adentro de la empresa. La parte del riesgo financiero en lo general las compañías grandes, los grandes corporativos, tienen directores socios, subdirectores o al menos gerentes de riesgos financieros, normalmente ligados a la planeación financiera,</p>
<p><b>6. ¿Cuáles Son los Tipos de Riesgos Más Comunes Que Administran las Grandes Empresas Privadas?</b>                      Se puede hablar de muchos tipos de riesgos, hay riesgos operativos, de temas de eficiencia en la operación, riesgos un poquito más complejos, serían riesgos en temas financieros.</p>	<p>Los riesgos relacionados con los precios de las materias primas en los mercados internacionales y ello tiene que ver con el movimiento de los tipos de cambio y los movimientos de las tasas de interés.</p>	<p>En la experiencia que yo he tenido para hacer realmente coberturas de tipo de cambio y tasas de interés, uno tiene que tener una planeación financiera.</p>

Experto I	Experto II	Experto III
<b>7. ¿Cómo se Lleva a Cabo el Proceso de Gestión de Riesgos en Estas Empresas?</b>		
El proceso de gestión de riesgos tendría que ser como un modelo de negocio, un modelo de negocio primero te dice a donde quiero llegar, cual es mi producto, cuáles son mis clientes y el mercado	Lo que se ha observado es que inclusive ni siquiera las entidades del sector público hacen un uso muy frecuente o común de instrumentos de cobertura, muy pocas empresas recurren al manejo de instrumentos financieros como gestión de los riesgos de la empresa.	En algunas empresas tienen una política que viene desde el Consejo de Administración, desde ahí tiene que venir apoyado por un comité de finanzas, en el caso de la administración de riesgos de seguros, es lo que normalmente pasa, no necesariamente desde el consejo de administración, pero sí puede ser del comité de finanzas, las licitaciones que se hacen de compañías de seguros
<b>8. ¿Cuáles Han Sido los Principales Beneficios Que Ha Traído la Gestión de Riesgos?</b>		
Primero es una herramienta fundamental para los consejos de administración y adicionalmente es una tranquilidad para las asambleas de accionistas.	Seguir manteniendo precios de mercado estable sin que esto afecte de manera significativa sus ventas, y por eso desde mi punto de vista solo las grandes empresas administran adecuadamente los riesgos.	El hecho de no tener impactos en los costos de ventas, donde no se tengan impactos en los EBITDAS. En el caso de la estructura de seguros, es mitigar y estar evaluando en forma constante los montos de primas para ver si la organización está cubriendo los activos correctamente, si está cubriendo los inventarios, etc.
<b>9. ¿Cuáles Han Sido las Mayores Dificultades Que se Han Presentado en el Desarrollo de la Gestión de Riesgos en Estas Empresas?</b>		
Los costos para inversión en una estructura de gestión del riesgo.	En México no tenemos un mercado bursátil muy desarrollado como puede ser la Bolsa de Nueva York, la Bolsa de Frankfurt.	La parte financiera, es el que técnicamente se califique la cobertura de instrumentos financieros como un hedge, como una cobertura de negociación y no especulación. Ahí hay que hacer pruebas técnicas que hacen los especialistas o sea actuarios para calcular las pruebas prospectivas y retrospectivas para ver si los flujos de efectivo que están en la estructura contable que está al amparo del propio hedge del propio instrumento. En el caso de los seguros, el que uno tenga gente interna y que los asesores también sean gente muy específica, muy actualizada y que actúen también de buena fe.

La Tabla 4 muestra las respuestas a las entrevistas realizadas expertos independiente. La entrevista consistente en 9 preguntas. Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4 muestra las respuestas que los expertos independientes han expresado en la entrevista realizada mediante la aplicación del cuestionario que se encuentra en este trabajo en la parte de la metodología, consistente en 9 preguntas y el resultado son las opiniones de los profesionales que se presentan de forma resumida por cada tipo de empresa. En los párrafos anteriores a la Tabla 4 se explican los resultados de las respuestas de cada experto a cada pregunta por tipo de empresa. En la revisión de la literatura se encontró que se han realizado muchas investigaciones sobre la administración y gestión de riesgos, sin embargo, la mayoría ha sido en contextos diferentes y otros enfoques. Los tres estudios con mayor similitud al presente trabajo son los de: (Del Carpio, 2008) quien realizó una encuesta consistente en 35 preguntas a diversas organizaciones en sectores representativos como manufactura, banca, información y comunicaciones, instituciones académicas, construcción, gobierno, consultoría, servicios y otros, en el Perú. El resultado ha sido que más del 43% tiene implementada una política de gestión de riesgos, de las cuales casi el 70% implementó dichas políticas en los últimos 4 años. Otro estudio similar al que nos ocupa es el de (DELIMA MARSH y RIMS, 2015) que presenta los resultados obtenidos del primer benchmark de las prácticas de gestión de riesgos de empresas con presencia en Latinoamérica, en él recoge las calificaciones y comentarios de los líderes de la gestión de riesgos de 369 empresas de 15 países de la región y en 10 sectores de la economía, cuyas respuestas fueron obtenidas a través de una encuesta online entre los meses de junio y septiembre de 2015.

También (Elejalde, 2009) en un trabajo sobre la gestión del riesgo como una estrategia de administración integral, para la evaluación cuantitativa utiliza tres variables: severidad, ocurrencia y detección que en su conjunto denotan la calificación del nivel potencial de riesgo (NPR). La información se consigna en una matriz que evoluciona según la dinámica del proceso. Su principal conclusión es que la integración de la

gestión del riesgo en un sistema produce una mejor administración de la continuidad del negocio, aumenta la seguridad del paciente y demás consumidores del producto, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales y la protección de la salud del personal. Estos trabajos estudian las prácticas de administración de riesgos en las empresas pero no analizan el grado de desarrollo en dicha actividad. Los países en que se han realizado los estudios también son diferentes.

## CONCLUSIONES

A pesar de que los resultados de entrevistas a las 4 empresas expresan que el desarrollo de la administración de riesgos es del 100% a excepción de una que opinó que es del 80%, las respuestas a las demás preguntas demuestran un nivel bajo de desarrollo. Por ejemplo a la pregunta sobre los motivos principales de gestionar los riesgos, las respuestas son, “la protección a sus trabajadores, el cumplimiento con la normatividad del trabajo y obtener certificaciones nacionales e internacionales sobre cobertura de riesgos” lo que evidencia un nivel de medio a bajo en la administración de riesgos porque no incluyen todos los tipos de riesgos a que se encuentran expuestas. En cuanto a la estructura de la gestión de riesgos, las respuestas en las entrevistas evidencian una incipiente estructura ya que manifiestan: a) no tener estructura, b) que tiene un departamento de seguridad y comisiones, y c) la realiza la dirección general.

Por los tipos de riesgos que administran también se observa un bajo nivel de desarrollo en la gestión de riesgos pues solo se enfocan en la seguridad de las personas y de los activos de la empresa dejando de lado otros riesgos como son los medioambientales y los riesgos financieros, como de tipo de cambio, tasas de interés y precios de insumos entre otros. En cuanto a la forma de realizar el proceso de administración de riesgos, mediante las respuestas se observa que no tienen un proceso bien definido por lo que se infiere que cada empresa lo lleva a cabo parcialmente. Las empresas también expresan que los beneficios de la gestión de riesgos son principalmente económicos, de imagen y de mercado, la salvaguarda de las personas y el patrimonio de las empresas, y no mencionan otros beneficios como la protección al medio ambiente, el bienestar y salud de los trabajadores por citar algunos, por lo que se deduce que no existe una gestión integral de riesgos. En cuanto a las dificultades para llevar a cabo la gestión de riesgos, también se observa que no tienen una administración integral de riesgos puesto que al manifestar “el personal no tiene la disposición de utilizar el equipo”, solo se refiere a riesgos de salud en el trabajo, es decir que no está enfocada en los diferentes tipos de riesgos. Las respuestas de “burocracia en algunas dependencias del gobierno”, y “convencer a los directivos de hacer inversiones y gastos en la administración de los riesgos” también evidencian que las grandes empresas de Guadalajara no tienen una administración integral de riesgos. A pesar de que las empresas se auto diagnostican, con un nivel alto en el desarrollo de la administración de riesgos, los resultados de las entrevistas a empresas grandes de Guadalajara evidencian que el grado de desarrollo se encuentra entre medio y bajo.

De acuerdo con los resultados de las entrevistas a expertos sobre el grado de desarrollo en administración de riesgos de las grandes empresas de Guadalajara Jalisco se concluye que el grado de desarrollo de la administración de riesgos de dichas empresas es de un nivel medio. Las opiniones expresadas en las entrevistas así lo demuestran, al mencionar que las empresas ya han iniciado a tener esas estructuras, ya empiezan a hablar de consejos y de institucionalización, su nivel de madurez está entre medio y bajo, porque aún no existe una cultura de gestionar los riesgos. Asimismo, han manifestado que el desarrollo de la cultura de gestión de riesgos lo tiene solamente la alta dirección, que las decisiones de las empresas están centralizadas, inclusive las decisiones se toman desde las matrices o desde sus países, que solo en las empresas corporativas, sobre todo las que cotizan en bolsa aparentemente si hay una cultura de la gestión del riesgo. También han opinado que la estructura de la gestión de riesgos en dichas empresas es deficiente porque algunas tienen solo gerente de administración de riesgo, que las empresas en general hacen muy poco por proteger sus finanzas a través del empleo de activos financieros, de activos para la gestión del riesgo. En este mismo tenor expresan que hay empresas que tienen un director de riesgos de seguros, con subdirectores, con gerentes, analistas, o sea tienen la mitad de la aseguradora del bróker adentro de la

empresa. Los tipos de riesgos que cubren son los operativos y en algunos casos los riesgos financieros, riesgos de precio de materias primas de mercados internacionales, tipos de cambio y tasas de interés. En cuanto a la forma de llevar a cabo el proceso de gestión de riesgos en estas empresas, los expertos manifiestan lo que debiera ser, sin embargo, no se logró evidenciar que se llevara a cabo en su totalidad el proceso en las empresas. En cuanto a los principales beneficios que ha traído la gestión de riesgos a las citadas empresas, los expertos han opinado que primero es una herramienta fundamental para los consejos de administración y adicionalmente es una tranquilidad para las asambleas de accionistas; seguir manteniendo precios de mercado estable, no tener impactos en los costos de ventas, ni en los EBITDAS nuevamente expresan lo que debiera ser y no lo que hacen las grandes empresas de Guadalajara.

Las mayores dificultades que se han presentado en el desarrollo de la gestión de riesgos en estas empresas, los expertos han opinado lo siguiente: inversión en una estructura de gestión del riesgo. en México no tenemos un mercado bursátil muy desarrollado como puede ser la Bolsa de Nueva York, la Bolsa de Frankfurt, que en la parte financiera es, el que técnicamente se califique la cobertura de instrumentos financieros como una cobertura de negociación y no especulación. En términos generales, también el resultado de las entrevistas a expertos sugiere que el desarrollo de la administración de riesgos de las grandes empresas de Guadalajara Jalisco está entre medio y bajo.

En la bibliografía analizada no se encontraron trabajos enfocados a medir el grado de desarrollo en la Administración de riesgos de las grandes empresas de Guadalajara, Jalisco, de tal manera que no es posible comparar los resultados de este trabajo con los resultados de otras investigaciones. Los trabajos que más se acercan son los realizados por (DELIMA MARSH y RIMS, 2015), quienes presentan los resultados obtenidos del primer benchmark de las prácticas de gestión de riesgos de empresas con presencia en Latinoamérica, el cual recoge las calificaciones y comentarios de los líderes de la gestión de riesgos de 369 empresas de 15 países de la región y en 10 sectores de la economía. Una de las preguntas planteadas en el benchmark que podemos comparar con el tema de investigación de este trabajo es la siguiente ¿Cómo califica Usted el desarrollo e implementación de la gestión de riesgos en su organización? En los resultados se muestra que en la calificación “Poco desarrollada” se encuentran por encima de la media del estudio: México, Perú y otros países de la región, lo que sugiere que el grado de desarrollo de la administración de riesgos en México está en un nivel entre medio y bajo, resultado que coincide con los hallazgos del presente trabajo. El estudio se realizó a las grandes empresas de Guadalajara Jalisco, y una de las principales limitaciones ha sido encontrar empresas de esta clasificación con accionistas de la localidad, porque las grandes empresas aquí establecidas la mayoría son multinacionales, otra limitación ha sido la dificultad para obtener citas con los directores de las empresas y con los expertos independientes para poder realizar las entrevistas. Para futura investigación se propone estudiar a las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores porque se tiene la ventaja de la disponibilidad de los datos que se pueden obtener del informe anual que las empresas presentan a la citada institución. Indudablemente que la administración de riesgos tiene un amplio campo de acción del que se pueden seguir varias líneas de investigación con diferentes enfoques y en otros contextos por lo cual a manera de ejemplo, se proponen como líneas futuras de investigación, estudios sobre gestión de riesgos en las empresas medianas de Jalisco; ¿Cuáles son los instrumentos derivados más utilizados como coberturas de riesgos en México y por qué?

## REFERENCIAS

Autogestión en Seguridad y Salud en el Trabajo. (10 de Abril de 2015). *Portal De Servicios Electrónicos*. Obtenido de <http://asinom.stps.gob.mx:8145/Centro/CentroMarcoNormativo.aspx>: <http://asinom.stps.gob.mx:8145/Centro/CentroMarcoNormativo.aspx>

Bertone, R., Thomas, P., Taquias, D., & Pardo, S. (2010). Herramienta para la Gestión de Riesgos en Proyectos de Software. *CACIC 2010 - XVI Congreso Argentino De Ciencias De La Computación*, 567-576.

Bolaño-Rodríguez, R., Ramírez-Moro, A., & Hernández Rodríguez, A. (2011). Método de Identificación-Medición- Evaluación de riesgos para la Dirección Estratégica. *Ingeniería Industrial*, 162-169.

Bolaño-Rodríguez, Y., Robaina, D., Ramírez-Moro, A., & Hernández-Rodríguez, A. (mayo-agosto de 2011). Método de Identificación-Medición-Evaluación de riesgos para la *Dirección Estratégica*. *Ingeniería Industrial*, XXXII(2), 162-169.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (15 de Mayo de 2013). Ley General Del Equilibrio Ecológico y La Protección Al Ambiente. Diario Oficial de la Federación.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (5 de Agosto de 2014). Ley De Aguas Nacionales. México, CD De México.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (27 de agosto de 2018). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Obtenido de [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio7pdf/1\\_270818.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio7pdf/1_270818.pdf): [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio7pdf/1\\_270818.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio7pdf/1_270818.pdf)

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (30 de Noviembre de 2012). Ley Federal Del Trabajo. Diario Oficial de la Federación, págs. 1-235.

Chan, M., Gameros, F., & Balam, J. (2015). Análisis del riesgo en las empresas del sector turístico de la zona sur del Estado de Yucatán. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 8(2), 37-54.

Corona, J. A. (2012). Análisis de la utilización de derivados financieros en las empresas no financieras mexicanas y su efecto en las cotizaciones bursátiles. *Atlantic Review of Economics*, 1(1), 32.

Corona, J. A., & Ponce, J. T. (2010). Administración de riesgos en empresas no financieras. En M. d. Pública, *La Contaduría Pública y otras profesiones, ante la intenacionalización* (Vol. 3, págs. 21-36). Zapopan, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara.

De la Fuente, L., & De la Vega, G. (2003). La Gestión de Riesgos en empresas No Financieras. *Partida doble*, 50-54.

Del Carpio, J. (2008). Gestión de riesgos en proyectos de tecnología de información en el Perú. *Industrial Data, Revista de Investigación*, 9(1), 45-51.

Delima Marsh y Rims. (2015). Delima Spanish Risk Management. Obtenido de I Benchmark De Gestión De Riesgos en Latinoamerica: [https://www.rims.org/RiskKnowledge/RISKKnowledgeDocs/SPANISHRiskManagementLAC2015\\_1192015\\_10354.pdf](https://www.rims.org/RiskKnowledge/RISKKnowledgeDocs/SPANISHRiskManagementLAC2015_1192015_10354.pdf)

Elejalde, O. (Julio-Diciembre de 2009). La gestión del riesgo: Una estrategia de administración integral. *Producción + Limpia*, 4(2), 103-112.

Fong, C. (2005). Los criterios de objetividad científica y las metodologías cuantitativas y cualitativas en el análisis de la ventaja competitiva ¿aún existe un debate? *Econoquantum*, 4(2)127-139.

Gobierno de Jalisco. (02 de Octubre de 2008). DECRETO NÚMERO 22275/LVIII/08. Guadalajara, Jalisco, México.

Hernández S., C., Fernandez C., C., & Baptista L., P. (2005). Metodología de la investigación (Tercera ed.). México: McGrawHill.

Ormella, C. (20 de marzo de 2014). Ing. Carlos Ormella Meyer. Recuperado el 10 de abril de 2015, de Gestión y Auditoría de Riesgos y Seguridad de la Información.

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2011). SEMARNAT. Recuperado el 27 de Septiembre de 2011, de <http://semarnat.gob.mx/leyesynormas/Pages/inicio.aspx>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (13 de Noviembre de 2014). REGLAMENTO Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo. Diario Oficial de la Federación, págs. 1-39.

SEMARNAT. (2009). Programa Nacional para la Prevención y Gestión de los Residuos (2009-2012). Obtenido de Subsecretaria de Normatividad, Fomento Ambiental, Urbano y Turístico: [www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/187438/pnpgir\\_209-2012.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/187438/pnpgir_209-2012.pdf)

Suárez, A. (1977). Decisiones óptimas de inversión y financiamiento en la empresa. Madrid, España: Pirámide.

The Institute of Internal Auditors. (2010). IPPF- Practice Guide Assessing the adequacy of Risk Management Using ISO 31000. The Institute of Internal Auditors.

USAPEEC.ORG.MX. (2007). NORMEX. Obtenido de Marco Normativo en el área de alimentos en México: [http://usapec.org.mx/publicaciones/presentaciones/pdf/marco\\_normativo\\_en\\_el\\_area\\_de\\_alimentos\\_en\\_mexico.pdf](http://usapec.org.mx/publicaciones/presentaciones/pdf/marco_normativo_en_el_area_de_alimentos_en_mexico.pdf)

## **RECONOCIMIENTO**

Los autores agradecen a la Universidad EAFIT su apoyo en la planeación y control de la realización de esta obra. También agradecen la atención a los árbitros y editores de IBFR que con la guía contribuyen a mejorar este trabajo de investigación.

## **BIOGRAFIAS**

José Asunción Corona Dueñas, Doctor en Estudios Empresariales por la Universidad de Barcelona, Profesor e investigador Titular “A” de la Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas. (CUCEA), Blvd. De la Espuela 156 CP 45157, Zapopan, Jalisco México. Tel 0133 38482822

César Corona Pacheco, Doctor en Educación por la Universidad de Santander y Doctorante en Estudios Fiscales por la Universidad de Guadalajara. Profesor del Departamento de Administración del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara, Blvd. De la Espuela 156 CP 45157, Zapopan, Jalisco México. Tel 0133 38482822

María Antonia Núñez Patiño. Universidad EAFIT Campus Principal, Medellín Colombia, Departamento de Contaduría Pública, Universidad EAFIT. Magister en Gerencia de Riesgos y Seguros de la Universidad Pontificia de Salamanca, Especialista en Control Organizacional y Contador Público de la Universidad EAFIT. Docente de pregrado, posgrado y educación continua en los temas de Riesgo, Control y Auditoría. Asesora y Consultora en sistemas de gestión de riesgos, en el diseño, implementación y seguimiento. Miembro del grupo de investigación en información y gestión de la Universidad EAFIT, participando en

diversas investigaciones sobre riesgos, control, auditoría y calidad. Ponente Nacional e Internacional. Tel. (57) (4) 2619500.

Isabel Cristina Jaraba Otálvaro, Universidad EAFIT Campus Principal, Medellín Colombia. Tel. (57) (4) 2619500. Profesional en Contaduría Pública, Especialista en Control Organizacional, Magíster en Administración de Riesgos. Mi experiencia laboral se ha concentrado en la investigación académica en Administración de Riesgos y consultoría en la misma disciplina, con un enfoque empresarial, tanto a nivel operativo como estratégico. Mis intereses tanto profesionales como académicos están enfocados en el estudio y aplicación de la administración de riesgos como elemento fundamental de gestión en las organizaciones, de cara a la adaptación y transformación de su entorno.

# **VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS DE LA ANTIGUA RUTA DEL VINO EN ENSENADA, BAJA CALIFORNIA**

Alma Temis Reyes Pantoja, Universidad Autónoma de Baja California  
Saúl Méndez Hernández, Universidad Autónoma de Baja California  
Ariel Moctezuma Hernández, Universidad Autónoma de Baja California  
María de Lourdes Solís Tirado, Universidad Autónoma de Baja California  
Rodolfo Novela Joya, Universidad Autónoma de Baja California  
Eva Olivia Martínez Lucero, Universidad Autónoma de Baja California

## **RESUMEN**

*En el presente documento se presenta un examen empírico que tiene como objetivo obtener la validez de contenido de un instrumento de medición que permita describir y caracterizar la competitividad aplicado en 17 empresas vitivinícolas ubicadas en la antigua ruta del vino en Ensenada Baja California, utilizando el modelo propuesto por Lawshe (1975) y modificado posteriormente por Tristán (2008), a través de una serie de 152 ítems, mismos que fueron evaluados de forma separada por 7 expertos, utilizando una escala donde 1= Esencial, 2= Útil pero no esencial, y 3 = No importante, buscando una Razón de Validez de Contenido (CVR) mayor a 0.5823. En conclusión el instrumento quedó integrado por 13 ítems socio demográficos más 40 ítems relacionados con las variables establecidas, con un Alfa de Cronbach de 0.967. La importancia de este análisis empírico radica en la posibilidad de utilizar un instrumento que cuente con validez para ser considerado confiable para la recolección de información.*

**PALABRAS CLAVE:** Competitividad, Vitivinícola, Instrumento, Validez

## **VALIDATION OF AN INSTRUMENT TO MEASURE COMPETITIVENESS FOR BAJA CALIFORNIA WINEMAKING SECTOR**

### **ABSTRACT**

*In this paper an empirical test that aims to obtain the content validity of a measuring instrument to describe and characterize the competitiveness applied in 17 wine companies located in the old wine route in Ensenada Baja California is presented, using the model proposed by Lawshe (1975) and subsequently modified by Tristan (2008), through a series of 152 items, all of which were evaluated separately by seven experts using a scale where 1 = essential, 2 = Useful but not essential, and 3 = not important, looking for a Content Validity Ratio (CVR) greater than 0.5823. In conclusion, the instrument was composed of 13 items socio demographic plus 40 items related to the established variables with a Cronbach's alpha of 0.967. The importance of this empirical analysis is the possibility of using an instrument that has to be considered valid for gathering reliable information.*

**JEL:** C18, O14, L66, Z21

**KEYWORDS:** Competitiveness, Wine, Instrument, Validity

## INTRODUCCIÓN

Lerma y Márquez (2010) explican que la globalización es la posibilidad real de producir, vender, comprar e invertir en aquel o aquellos lugares del mundo donde resulte más conveniente hacerlo, independientemente de la región o país en los que se localicen, y es un proceso que contempla varias etapas y niveles, desde los acuerdos de preferencias arancelarias, pasando por las uniones aduaneras, zonas de libre comercio, hasta el mercado común y la comunidad regional; es por ello que las empresas en nuestros días, se encuentran obligadas a interactuar en un ambiente de agresiva competencia, situación que se ejemplifica con el caso de la industria vitivinícola.

En México, la industria vitivinícola se ha desarrollado a través del tiempo, creciendo en aspectos como producción en litros, presencia en mercados internacionales y claramente aumentando el número de empresas dedicadas a la fabricación de vino. Por lo tanto, la industria, debe contar con información actualizada de los aspectos que le permitan competir en el mercado, y para ello, se debe solucionar la problemática de no contar con instrumentos para la recolección de información que sean válidos y confiables, pues en el año 2012, Ramón Vélez, director del Consejo Mexicano Vitivinícola (CMV) declaró que en México existían alrededor de 500 bodegas productoras de vino, de las cuales aproximadamente 100 eran de origen mexicano, y el 80% estaban como micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). De igual forma, comentó que la industria en el país del 2000 al 2010, creció alrededor de 95% en volumen y 157% en valor (Moreno, 2012). Mientras tanto, en Baja California, la extensión de terreno sembrado con vid asciende a 4,500 hectáreas, con un volumen de producción de más de 30 mil toneladas y continúa en constante crecimiento. En esta zona se produce 90% de los vinos que se elaboran en el país, con alrededor de 20 millones de litros anuales. El valor del producto nacional anual de la uva está cotizado en 152 millones de dólares y constituye una fuente muy importante de empleos. (Martínez R. H., 2014)

Actualmente, la industria vitivinícola, cuenta con información generada por asociaciones o cámaras que no necesariamente provienen de instrumentos cuya validez de contenido se realice de acuerdo a una teoría estadística, pues en la mayoría de los casos, la información se obtiene de encuestas o entrevistas que no pasan por procesos de análisis estructurado. Es importante por lo anterior la presente validez de contenido de un instrumento que permita analizar los factores de habilidad gerencial, comercialización y vinculación, así como su relación con el nivel de competitividad que existe en la industria vitivinicultora en el municipio de Ensenada Baja California. Esta investigación, se presenta de la siguiente forma: Primeramente, se presenta una revisión literaria, continuando con una descripción del método utilizado para la validación de contenido, posteriormente se presenta una discusión y la presentación de conclusiones obtenidas del análisis empírico realizado y finalmente se encuentra una relación de las referencias utilizadas en el presente documento.

## REVISIÓN LITERARIA

La competitividad ha sido estudiada y tratada por diversos autores, pues simplemente en el año 1996 ya se había revelado mediante estudio que existían más de 156 definiciones diferentes. (Sepúlveda, 1997). Una de las primeras definiciones de competitividad la dio dentro del Foro Económico Mundial en 1980 el Instituto para la gestión del Desarrollo (IMD) de la Universidad de Lausana en Suiza, esta definió la competitividad como: “la capacidad de un país o compañía para generar posicionalmente, más riqueza que sus competidores en el mercado mundial”. Posteriormente en 1983, la Comisión Presidencial de Competitividad Industrial de los Estados Unidos, estuvo presidida por Michael Porter, Profesor de la Universidad de Harvard y sirvió de base para la publicación de su libro “La ventaja Competitiva de las Naciones” definió la competitividad como: “El grado que una nación en condiciones de mercado libre y justo, produce bienes y servicios que satisfacen la prueba de los mercados internacionales en tanto que, simultáneamente, mantiene y expande el ingreso real de los ciudadanos”. (Ruiz, 2004)

En un estudio de mercado realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México D.F. con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera de la Sagarpa, comenta que el estado de Sonora es el que cuenta con mayor número de viñedos (70%), seguido de Baja California (13%) y Zacatecas (12%). No obstante, la mayor producción de vino se concentra en los Estados de Baja California, donde el mismo estudio hace referencia a Ensenada como ubicación específica, seguida por la ciudad de Parras en Coahuila. (Girón, 2014). Estos datos, nos indican la importancia del sector en el negocio de vino, pero vale la pena revisar a que se debe este aumento, y teniendo como base que la Organización Internacional de la viña y el vino presentó un informe, en el que menciona lo siguiente: el consumo del vino en países de Sudamérica, como Argentina, Chile y Brasil en 2013 registraron un aumento entre 1 y 3% con respecto al 2012. Entre los principales mercados vinícolas del mundo se encuentran: Estados Unidos, Alemania, Canadá y China; entre ellos alcanzaron una cifra total de 12.9 miles de millones de Euros. (Organización Internacional de la viña y el vino, 2014). Como vemos, el consumo de vino a nivel mundial ha tenido un crecimiento, y como aplicaría cualquier sistema mercadológico, se ve directamente impactado por la oferta y demanda. Es importante por lo anterior analizar que está sucediendo con las empresas vitivinícolas ubicadas en el Valle de Guadalupe en Ensenada, Baja California, pues es donde se concentra la mayor cantidad de casas productoras en México, sobre todo estudiar como impactan de los factores: habilidad gerencial, mercadeo y vinculación en el nivel de competitividad de las mismas.

Con respecto al estado de Baja California, Sánchez y Mungaray (2010), realizan una investigación sobre vino de calidad como base de desarrollo endógeno en el Valle de Guadalupe, Baja California en donde analizan como periodo de estudio de 1999 a 2004, dado que, “durante esos años se dio un resurgimiento de la actividad en los bodegueros del Valle de Guadalupe con una actitud más moderna, dinámica y competitiva, basada en la idea de diferenciar sus caldos, mejorar su calidad y aumentar su penetración y presencia en mercados de los ámbitos nacional e internacional” este estudio es de los más completos en esta región, puesto que logró entrevistar a nueve bodegas, mismas que correspondían al 90% de las existentes en ese momento. Sánchez y Mungaray (2010), de igual forma aseveran que existe una estrecha relación entre precio y calidad, puesto que “las reducciones en el precio impactarán negativamente en la reputación de calidad del vino y también en los márgenes de beneficio, puesto que la competencia vía precios llevaría a reducir la calidad... dadas las preferencias reveladas de los consumidores a considerar dicha relación en sus decisiones de consumo de vino y el precio como medida directa de calidad” (Sánchez, 2010). Para el presente trabajo es imprescindible explicar claramente la diferencia entre los conceptos vinícola y vitivinícola, como ejemplo encontramos que en el diccionario Oxxford, vinícola se refiere “Del vino, de su elaboración o de su comercio”, y vitivinícola se encuentra definida por: “De la vitivinicultura o relacionado con ella”, por lo que buscando el término vitivinicultura, la misma fuente lo describe como: “Arte o técnica de cultivar la vid y elaborar el vino” (Diccionario Oxford, 2014).

En lo que respecta al real diccionario de la lengua española, Vinícola como adjetivo es: “Perteneiente o relativo a la fabricación del vino”, y como nombre común en cuanto a género se refiere a: “Persona que tiene hacienda de viñas y es práctico en su cultivo”, mientras que vitivinicultura se encuentra en la misma fuente como: “Arte de cultivar las vides y elaborar el vino” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2014). Por lo anterior para la presente investigación se considerará a la empresa vitivinícola como aquellas empresas que cultivan vides y elaboran vino. La Ruta del Vino de Baja California es un corredor discontinuo que va de norte a sur y atraviesa los municipios de Tecate, Tijuana y Ensenada. Esta ruta se compone de ocho valles: Tijuana, Tecate, Guadalupe, El Tule, Ojos Negros, Uruapan, Santo Tomás y San Vicente. A través de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), la Secretaría de Fomento Agropecuario (SEFOA) y la Secretaría del Turismo el Estado (SECTURE) se consolidó el “Clúster del Vino” para impulsar la región buscando generar ventajas competitivas para tratar de involucrar a los principales actores del desarrollo económico del estado. A través de este clúster se impulsaron organismos dedicados a la promoción e inversión vitivinícola de la región, tales como el Sistema Producto Vid, Provino, Asociación de Vitivinicultores y Amigos del Valle. Específicamente, la Secretaría de Turismo del estado ha implementado diferentes estrategias de promoción de la ruta e implementado la impartición de cursos a

personal de contacto y guías para fomentar la capacitación y profesionalización de los servicios otorgados. (Quiñonez, 2011). Las economías funcionan siguiendo normas e instituciones específicas, formales e informales, que se han ido creando a medida que el sistema productivo, la cultura y la propia sociedad se desarrollaban, Dado que las empresas toman decisiones en ese entorno organizativo e institucional, el tipo de instituciones existentes facilitará o dificultará la actividad económica. (Vázquez A. 2007)

En el caso de la uva, que puede tener distintos finales entre los que se encuentra la producción de vino, “tiene en común el ser consumidos por pueblos que, por razones históricas, geográficas y culturales, son también productores. En consecuencia, el destino principal es el mercado interno con todas sus alteraciones y limitaciones, siendo el mercado externo difícil y sumamente competitivo”. (Díaz E. , 2006) La competitividad empresarial se establece a partir de factores relacionados con los campos de acción de las organizaciones, la toma de decisiones y ejecución de éstas, como la gestión, la innovación, la producción y el recurso humano. La competitividad en una empresa está asociada con conceptos como la rentabilidad, la productividad, los costos, el valor agregado, el porcentaje de participación en el mercado, el nivel de exportaciones, la innovación tecnológica, la calidad de los productos, entre otros.

También se pueden encontrar indicadores como productividad de la mano de obra, productividad del capital, etc. (CastellanosO., 2013) En el 2010 Martínez, Charterina y Araujo, realizaron un análisis de las causas de la competitividad, y desarrollaron un modelo explicativo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR (Visión de la empresa Basada en Recursos), en el mismo toman como conceptos de análisis los siguientes: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad, y utilizan una metodología de tipo exploratorio y cualitativo. La visión de la empresa Basada en Recursos es un planteamiento teórico sobre la heterogeneidad de las empresas, y aporta evidencias de la importancia de los elementos internos de la empresa para encontrar las verdaderas justificaciones en las diferencias de resultados, convirtiendo a la empresa en la unidad de análisis. (Martinez, Charterina y Araujo, 2010)

Con referencia al Plan Estatal de Desarrollo para el periodo 2014- 2019, se tiene previsto en relación a las Vocaciones Regionales y Diversificación de la economía fronteriza, Diversificar las actividades productivas fronterizas y fortalecer la producción de bienes y servicios tradicionales y representativos de la región, fortalecer y consolidar a los productores y desarrolladores de actividades características y tradicionales de la región, detonar la creación de nuevas actividades económicas en la entidad con potencialidad de largo plazo, y por ultimo disponer de la infraestructura y equipamiento de calidad y competitivo para la producción, transformación, acopio y comercialización de los productos tradicionales y nuevos en la región. (Gobierno del Estado de Baja California., 2014)

En lo que se refiere a la gerencia, se entiende como las personas que tienen responsabilidad sobre los empleados y los recursos organizacionales entre los que menciona: maquinaria, sistemas de información, capital, materias primas, productos y servicios, de igual forma la autora, menciona que entre sus objetivos se encuentra la obtención de resultados organizacionales siendo estos relacionados generalmente con los siguientes: generar utilidades, la eficiencia organizacional, alta productividad y/o cuidado del desempeño social organizacional. (Rodríguez, 2005) A continuación se inicia con una descripción del método utilizado para la validación de contenido, posteriormente se presenta una discusión y la presentación de conclusiones obtenidas del análisis empírico realizado y finalmente se encuentra una relación de las referencias utilizadas en el presente documento.

## **METODOLOGÍA**

El presente trabajo consta de un estudio descriptivo utilizando un diseño no experimental cuya delimitación espacial corresponde a 17 empresas vitivinícolas establecidas en la Antigua Ruta del Vino, ubicadas en Ensenada, Baja California en la República Mexicana, con empresas distribuidas en los valles de La Grulla, Uruapan, Ajusco, Santo Tomás, San Vicente. Para determinar la cantidad de empresas analizadas, se utilizó

el Muestreo por juicio (Scribano, 2008). En esta investigación, es relevante mencionar que hará uso de la inferencia estadística, definida por Gómez (2013), como aquella que permite obtener conclusiones en función de los resultados obtenidos, aquí es importante mencionar que al mencionar inferencia, se considera una aseveración partiendo de resultados numéricos, de números obtenidos mediante un proceso científico. (Gómez, 2013) Para la recolección de datos se realizó el siguiente procedimiento: Fase I. Construcción del instrumento de medición, Fase II. Validación de expertos, Fase III. Construcción de la base de datos, Fase IV. Validez de contenido, Fase V. Análisis de ítems, Fase VI. Determinación de la confiabilidad, y Fase VI. Validez del constructo. Después de la validación por expertos, la Operacionalización final de variables quedó como muestra la Tabla 1.

Tabla 1: Operacionalización Final de Variables

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Total de Ítems
Habilidad Gerencial	Pensamiento estratégico gerencial	Establecimiento de metas y objetivos	41, 49, 51	26 Ítems
		Establecimiento de misión y visión	48, 52	
		División del trabajo	50, 53, 67, 68	
		Medios de comunicación utilizados por la gerencia	54, 61	
	Uso de TIC's para informar y comunicar	Uso de redes sociales en comunicación	43, 55	
		Uso del correo electrónico para comunicarse con empleados	47, 56	
	Formación gerencial	Características sociodemográficas del gerente	1, 2, 72, 73, 74	
		Experiencia laboral	42, 44, 46,	
		Existencia de programas de formación a empleados	45, 57, 69	
	Plan de Ventas	Revisión periódica de niveles de ventas	23, 58	
Conocimiento de mercado potencial		39, 59, 70		
Comercialización	Uso de TIC's para contacto con clientes	Uso de redes sociales para dar a conocer el producto	25, 26,	23 Ítems
		Uso de redes sociales para vender productos	24, 27	
		Uso de página web propia	30, 31,	
	Participación en concursos	Participación en concursos	29, 33, 34, 36	
		Percepción de concursos	37, 60	
		Uso de correo electrónico para estar en contacto con clientes	35, 63	
	Comercio Electrónico	Uso de carrito de compras por clientes	32, 62	
		Medios de pago utilizados en el comercio electrónico	38, 64	
		Participación en asociaciones	12, 15, 28, 71, 75	
	Vinculación	Vinculación con el gremio	Fuerza del gremio	
Obtención de apoyos gubernamentales			16, 65	
Vinculación con el gobierno		Participación en programas de capacitación empresarial	18, 19,	
		Participación en programas de formación a estudiantes	13, 17, 66	
Vinculación con estudiantes		Participación en programadas de capacitación con instituciones educativas	14, 40,	

La Tabla 1 muestra la operacionalización final de variables. Elaboración propia El espacio temporal en que se realizó el presente análisis fue entre los meses de abril y mayo del año 2015.

## RESULTADOS

En la fase I, el instrumento resultante quedó integrado por 139 ítems, de los cuales 13 eran sociodemográficos, y se sumaban a 126 ítems relacionados con las variables independientes establecidas, cuya técnica de escalamiento utilizada es Likert con cinco categorías de respuesta, donde 1= Siempre, 2= La mayoría de las veces sí, 3= Algunas veces sí, algunas veces no, 4= La mayoría de las veces no, y 5= Nunca. Durante la Fase II. Validación de expertos, se llevó a cabo una validación de contenido por cada ítem, a través de la evaluación de 7 expertos, y utilizando el modelo propuesto por Lawshe y modificado posteriormente por Tristán, donde la Razón de Validez de Contenido (CVR') debía ser igual o superior a 0.5823. Las fórmulas utilizadas para esta fase fueron las siguientes:

Formula 1 (utilizada para obtener la razón de validez de contenido para cada ítem)

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2} \quad (1)$$

Donde:

$n_e$  = Número de expertos que tiene acuerdo en la categoría esencial  
 $N$  = Número total de expertos

Formula 2 (utilizada para obtener la razón de validez de contenido para cada ítem (Modelo Lawshe modificado por Tristán)

$$CVR' = \frac{CVR + 1}{2} \quad (2)$$

Donde:

$n_e$  = Número de expertos que tiene acuerdo en la categoría esencial  
 $N$  = Número total de expertos

Formula 3 (utilizada para el obtener la validez global del instrumento):

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CVR_i}{M} \quad (3)$$

Donde:

$CVI$  = Razón de Validez de Contenido de los ítems aceptables de acuerdo con el criterio de Lawshe

$M$  = Total de ítems aceptables en la prueba Una vez aplicadas las fórmulas anteriores, se calculó un índice de validez global de contenido (CVI) de 0.61 siendo superior al 0.5823, considerándolo aceptable de acuerdo a la modificación propuesta por Tristán, se eliminaron 64 ítems, quedando de los 139 iniciales un total de 75 ítems para la siguiente fase, donde el menor CVR' obtenido fue de 0.7143 y el máximo fue de 1, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2: Razón de Validez de Contenido (Modelo Lawshe, Modificado Por Tristán)1/2

Variables	Indicadores	Item	Esencial	Util / No Esencial	No Importante	CVR	CVR'
Habilidad gerencial	Pensamiento estratégico gerencial	14	7	0	0	1.00	1.00
	Pensamiento estratégico gerencial	16	5	0	2	0.43	0.71
	Pensamiento estratégico gerencial	18	6	0	1	0.71	0.86
	Pensamiento estratégico gerencial	19	5	0	2	0.43	0.71
	Pensamiento estratégico gerencial	22	5	1	1	0.43	0.71
	Pensamiento estratégico gerencial	23	5	0	2	0.43	0.71
	Pensamiento estratégico gerencial	25	7	0	0	1.00	1.00
	Pensamiento estratégico gerencial	26	5	2	0	0.43	0.71
	Pensamiento estratégico gerencial	27	7	0	0	1.00	1.00
	Pensamiento estratégico gerencial	28	6	1	0	0.71	0.86
	Pensamiento estratégico gerencial	29	6	1	0	0.71	0.86
	Pensamiento estratégico gerencial	30	5	2	0	0.43	0.71
	Pensamiento estratégico gerencial	33	6	1	0	0.71	0.86
	Pensamiento estratégico gerencial	34	6	1	0	0.71	0.86
	Pensamiento estratégico gerencial	35	5	2	0	0.43	0.71
	Pensamiento estratégico gerencial	36	6	0	1	0.71	0.86
	Pensamiento estratégico gerencial	37	5	1	1	0.43	0.71
	Us de TIC's para informar y comunicar	38	5	0	2	0.43	0.71
	Us de TIC's para informar y comunicar	39	5	1	1	0.43	0.71
	Us de TIC's para informar y comunicar	40	5	1	1	0.43	0.71
Us de TIC's para informar y comunicar	41	5	1	1	0.43	0.71	
Us de TIC's para informar y comunicar	42	5	0	2	0.43	0.71	
Formación gerencial	66	5	1	1	0.43	0.71	
Formación gerencial	67	6	1	0	0.71	0.86	
Formación gerencial	69	6	1	0	0.71	0.86	
Formación gerencial	72	5	2	0	0.43	0.71	
Formación gerencial	73	5	2	0	0.43	0.71	
Plan de ventas	80	5	1	1	0.43	0.71	
Plan de ventas	81	5	1	1	0.43	0.71	
Plan de ventas	84	7	0	0	1.00	1.00	
Plan de ventas	85	5	1	1	0.43	0.71	
Plan de ventas	86	5	2	0	0.43	0.71	

Tabla 2: Razón de Validez de Contenido (Modelo Lawshe, Modificado Por Tristán) 2/2

VARIABLES	INDICADORES	Item	Esencial	Útil / No Esencial	No Importante	CVR	CVR'
Comercialización	Uso de TIC's para contacto con clientes	88	6	0	1	0.71	0.86
	Uso de TIC's para contacto con clientes	89	5		1	0.43	0.71
	Uso de TIC's para contacto con clientes	90	7	1	0	1.00	1.00
	Uso de TIC's para contacto con clientes	91	7	0	0	1.00	1.00
	Uso de TIC's para contacto con clientes	92	6	0	1	0.71	0.86
	Uso de TIC's para contacto con clientes	93	6	0	1	0.71	0.86
	Uso de TIC's para contacto con clientes	94	6	0	1	0.71	0.86
	Participación en concursos	96	7	0	0	1.00	1.00
	Participación en concursos	98	5	0	2	0.43	0.71
	Participación en concursos	99	5	0	1	0.43	0.71
	Participación en concursos	100	5	1	1	0.43	0.71
	Participación en concursos	106	6	1	0	0.71	0.86
	Implementación del comercio electrónico	107	7	0	0	1.00	1.00
	Implementación del comercio electrónico	108	5	0	2	0.43	0.71
	Implementación del comercio electrónico	109	6	1	0	0.71	0.86
	Implementación del comercio electrónico	110	5	1	1	0.43	0.71
	Implementación del comercio electrónico	111	6	1	0	0.71	0.86
	Implementación del comercio electrónico	112	6	1	0	0.71	0.86
	Implementación del comercio electrónico	113	6	0	1	0.71	0.86
Vinculación	Vinculación con el gremio	117	5	0	2	0.43	0.71
	Vinculación con el gremio	118	5	0	2	0.43	0.71
	Vinculación con el gremio	119	6	0	1	0.71	0.86
	Vinculación con el gremio	121	6	0	1	0.71	0.86
	Vinculación con el gremio	122	6	0	1	0.71	0.86
	Vinculación con el gremio	123	6	0	1	0.71	0.86
	Vinculación con el gremio	125	6	0	1	0.71	0.86
	Vinculación con el gobierno	126	6	1	0	0.71	0.86
	Vinculación con el gobierno	130	6	0	1	0.71	0.86
	Vinculación con el gobierno	131	5	1	1	0.43	0.71
	Vinculación con el gobierno	133	6	0	1	0.71	0.86
	Vinculación con estudiantes	135	7	0	0	1.00	1.00
	Vinculación con estudiantes	136	5	1	1	0.43	0.71
	Vinculación con estudiantes	137	6	1	0	0.71	0.86
	Vinculación con estudiantes	138	6	1	0	0.71	0.86
Competitividad	Vinculación con estudiantes	140	6	0	1	0.71	0.86
	Vinculación con estudiantes	141	5	1	1	0.43	0.71
	Vinculación con estudiantes	145	6	1	0	0.71	0.86
	Vinculación con estudiantes	146	7	0	0	1.00	1.00
	Vinculación con estudiantes	147	5	1	1	0.43	0.71
	Vinculación con estudiantes	148	5	1	1	0.43	0.71
	Vinculación con estudiantes	149	5	1	1	0.43	0.71
	Vinculación con estudiantes	150	7	0	0	1.00	1.00
	Vinculación con estudiantes	151	7	0	0	1.00	1.00
	Vinculación con estudiantes	152	7	0	0	1.00	1.00
		11537	593	189	164	30.4	84.7
		Todos:				0.22	
		Solo ítems aceptables				2.54	0.61

De los 139 iniciales un total de 75 ítems para la siguiente fase, donde el menor CVR' obtenido fue de 0.7143 y el máximo fue de 1. Fuente: Elaboración propia

Analizando el perfil socio demográfico de los encuestados y en lo que corresponde al género de las personas que respondieron el instrumento, el 88.2% eran hombres y el 11.8% mujeres, en cuanto a la edad, la mayoría que correspondió al 52.9% se encontraron en un rango de edad de 51 años o más. Aunado a lo anterior, la mayoría de los encuestados pertenecen al género masculino como lo muestra la tabla 3.

Tabla 3: Perfil Demográfico de los Encuestados

Característica		Frecuencia	Porcentaje (%)
Género	Femenino	2	11.76
	Masculino	15	88.24
Edad	De 21 a 30 años	1	5.88
	De 31 a 40 años	1	5.88
	De 41 a 50 años	6	35.29
	De 51 años o más	9	52.94

*Por genero, tenemos que 88.2% eran hombres y 11.8 mujeres y la mayoría cuenta con edades mayores a los 51 años. Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo*

### Características Empresariales

En lo que respecta al origen del capital con que las empresas iniciaron operaciones, el 94.1% fueron fundadas con capital únicamente familiar, entre las mismas empresas analizadas, se encontró de igual forma que el 94.1% de ellas produjo vinos con uvas únicamente cosechadas en terrenos propios de la empresa, mientras que el 5.9% además de las uvas cosechadas en terrenos propios adquiriría uvas cosechadas en terrenos ajenos, situación que muestra la necesidad de adquirir uva a otros agricultores. Analizando las respuestas obtenidas, acerca de la extensión de terreno factible para siembra de vid el 35.3% de las empresas es propietaria de un rango entre 11 a 20 hectáreas, no obstante el 35.3% solo tenía siembra de vid en un rango de 1 a 5 hectáreas, lo que muestra una posibilidad de aumentar su plantación de vid. Acerca de la producción de vino registrada el año anterior del estudio, el 64.7% de las empresas produjo más de 2001 litros de vino. Otro dato analizado fue el tiempo que tienen establecidas las vitivinícolas encontrando que el 82.4% contaban con una antigüedad mayor a 10 años. Conforme al tamaño de empresas de acuerdo al número de empleados el estudio arrojó que el 64.7% contaban con un rango menor a 10 empleados permanentes lo que las clasifica como Microempresas, sin embargo el 47.1% de las empresas declaró haber contratado el año anterior de forma temporal a empleados en un rango menor a 10 empleados, mientras que el 41.2% contrató empleados temporales en un rango de 11 a 50 personas.

Para el Análisis de ítems, se utilizó el software: *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), con el que se calculó usando el coeficiente de correlación corregido entre la puntuación en el ítem y el total que se obtiene de la dimensión a la que pertenece (índice de homogeneidad), es importante mencionar que aun cuando existen correlaciones bajas, el eliminar el ítem no modifica sustancialmente el Alfa de Cronbach. Dando continuidad a los valores de la razón de validez de contenido de los ítems planteados en el instrumento creado, en su mayoría obtuvo un puntaje alto, incluso se obtuvo el puntaje máximo que corresponde a 1.00 en los ítems: 14, 25, 27, 84, 90, 91, 96, 107, 135, 146, 150 y 151. Para determinar la confiabilidad, se utilizó de igual forma el software SPSS, para esta fase, y se decidió eliminar aquellos ítems que obtuvieron una puntuación menor a 0.3 en el índice de homogeneidad al realizar el análisis de los ítems (los ítems eliminados fueron: 14, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 69,81, 85,86, 88, 89, 92, 111, 112, 118, 130, 137, 138, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151), quedando así, de los 139 iniciales un total de 75 ítems, correspondiendo a información sociodemográfica 9 ítems y 66 relacionados con las variables independientes (Tabla 3).

## CONCLUSIÓN

Una vez, procesados los cuestionarios y obtenidos los resultados de la validación del mismo, podemos observar, pequeñas diferencias en la evaluación de los expertos con base en su experiencia individual, en la asignación de valores a cada uno de los ítems, así como a las variables e indicadores del mismo cuestionario. Así pues, de manera general, se encontró una CVR' positiva y favorable para todas las variables e indicadores del cuestionario con una máxima valoración de 1.00 y una mínima de 0.71. Concluyendo, el valor correspondiente a la validez global (CVR') del instrumento evaluado, utilizando la formula numero 3 descrita anteriormente, arrojó un valor de 0.61, es decir, del 61%, mismo que supera a 0.5823, por lo tanto se habla de un instrumento aceptable en su conjunto. (Tristán, 2008)

## REFERENCIAS

- Castellanos O. (2013). *Competitividad, apropiación y mecanismos para su fortalecimiento*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Díaz, E. (2006). *Vitivinicultura y Derecho*. Buenos Aires: Dunken.
- Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española (2014). Madrid.
- Diccionario Oxford. (18 de 3 de 2014). *Diccionario Oxford*. Obtenido de Diccionario Oxford,: <http://www.oxforddictionaries.com/es/>
- Girón, P. (2014). *El mercado del vino en México*. México: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México.
- Gobierno del Estado de Baja California. (15 de 05 de 2014). Gobierno del Estado. Obtenido de Gobierno del Estado: [http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/doctos/planes\\_programas.pdf](http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/doctos/planes_programas.pdf)
- Gómez, M. (2013). Como seleccionar una prueba estadística. *Revista Mexicana de Pediatría*, 81- 85.
- Instituto Mexicano para Competitividad, A. (2014). *Índice de Competitividad Urbana 2014*. México: IMCO.
- Lerma & Márquez. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. México: Cengage learning.
- Martínez, R. H. (22 de Marzo de 2014). *Conacyt*. Obtenido de Conacyt: <http://www.conacyt.gob.mx/agencia/index.php/ciencias/64-estudios-realizados-en-cicese-apoyan-a-la-industria-vinicola-mexicana>
- Martínez R., Charterina y J. Araujo A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 165-188.
- Moreno, A. (18 de Enero de 2012). *Las pymes vitivinícolas se abren al mercado*. Obtenido de El economista: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/01/17/las-pymes-vitivincolas-se-abren-mercado>
- Organización Internacional de la viña y el vino. (2014). *El mercado del vino: evolución y tendencias*. Francia: Organización Internacional de la viña y el vino.
- Quiñonez, B. B. (2011). La ruta del vino de Baja California. *Cuaderno Patrimonio Cultural y Turismo*,

133-149.

Rodríguez, M. (2005). Comportamiento Etico Gerencial. Manizales: Universidad Nacional de Colombia., Ruiz, C. (2004). *La dimensión territorial del desarrollo económico de México*. México: UNAM.

Sánchez, L. y Mungaray, A. (2010). Vino de calidad: Base de desarrollo endógeno en el Valle de Guadalupe, Baja California. *Frontera Norte*, 109-132.

Scribano, A. (2008). *El proceso de investigación social cualitativo*. Buenos Aires: Prometeo.

Sepúlveda, R. &. (1997). *La competitividad en la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización*. Venezuela: IICA.

Tristán, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en medición, Vol. 6, Núm. 1*, 37-48.

Vázquez, A. (2007). *Desarrollo endógeno y políticas de desarrollo territorial*. Barcelona: Investigaciones regionales, 196-196.

## BIOGRAFIA

Alma Temis Reyes Pantoja, Universidad Autónoma de Baja California.

Ariel Moctezuma Hernández, Universidad Autónoma de Baja California.

María de Lourdes Solís Tirado, Universidad Autónoma de Baja California.

Saúl Méndez Hernández, Universidad Autónoma de Baja California.

Rodolfo Novela Joya, Universidad Autónoma de Baja California.

Eva Olivia Martínez Lucero, Universidad Autónoma de Baja California.



## **NECESIDAD DE UN PLAN PARA IDENTIFICAR AL SUCESOR DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Laura Leticia Gaona Tamez, Universidad Autónoma de Coahuila  
Rosa Hilda Hernández Sandoval, Universidad Autónoma de Coahuila  
Gabriel Aguilera Mancilla, Universidad Autónoma de Coahuila  
Perla Lara Arriaga, Universidad Autónoma de Coahuila

### **RESUMEN**

*Esta investigación tiene como objetivo generar un plan para identificar al sucesor que va a dirigir a la empresa familiar. Uno de los principales problemas que se presentan en este tipo de empresas, es que no se toman el tiempo para prepararse para el momento de la sucesión, por lo que no cuentan con un plan que les permita identificar a su futuro sucesores. Los fundadores crearon la empresa a su medida, de acuerdo con sus necesidades y capacidades, eran más conservadores, pero hoy día los hijos son diferentes, tienen perfiles más profesionales que sus padres y es más difícil que concuerden con la administración que van a heredar. Este trabajo está orientado al análisis documental, para ello fue determinante estudiar todos los elementos que integran la empresa familiar y la identificación del sucesor*

**PALABRAS CLAVE:** Identificación, Sucesor, Empresa Familiar

## **NEED FOR A PLAN TO IDENTIFY SUCCESSORS FOR FAMILY COMPANIES**

### **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to propose a plan for identification of successors for family businesses. Many family businesses don't prepare a succession plan and often are faced with a dilemma on who should lead the company once the founder is no longer involved in the business. Founders created the company according to their own needs and capacities. They were more conservative, and many did not have a colleague. Their children are different. Many have college degree, and as such, sometimes it is difficult for founders and new generations to agree on how to manage the business they are going to inherit. This work seeks to provide analysis of the issues at hand during the selection of a family business successor.*

**JEL:** M1, M10, M100

**KEYWORDS:** Identification, Successor, Family Business

### **INTRODUCCIÓN**

**L**as empresas familiares son aquellas que están dirigidas y supervisadas por los integrantes de una o algunas familias (Belasusteguigoita, 2010). La familia o familias dueñas de la empresa tienen el control legal y accionario de ésta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008).

Las empresas familiares son motivo de estudio desde mucho tiempo atrás. Primero, por su importancia en el aspecto económico ya que financieramente es la forma más predominante de empresa. Davis, J. (1998) menciona que “La mayoría de los negocios en México son empresas familiares, consideradas de suma importancia para el desarrollo económico de la nación, ya que son las que contribuyen en mayor medida al aumento de la producción nacional”

Los negocios familiares también son motivo de estudio, pues frecuentemente se sucede que de cada 100 negocios familiares que nacen únicamente 30 pasan a la siguiente generación; y sólo 10 ó 15 logran asegurar su paso a la tercera generación. Así lo expresa Gallo (1998) cuando advierte que “Es frecuente oír y leer que el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá inexorablemente marcado por el hecho de que el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran”.

La problemática que existe en las diferentes empresas familiares es que no cuentan con un plan para identificar a sus futuros sucesores, por lo tanto, el fundador de la empresa carece de la persona que lo va a suceder cuando él se retire. Las empresas que se enfrentan a esta transición están pasando por un hecho problemático, porque no es fácil este cambio, los fundadores crearon la empresa a su medida, de acuerdo con sus necesidades y capacidades, eran más conservadores, pero hoy día los hijos son diferentes, tienen perfiles más profesionales que sus padres y es más difícil que encuadren con la administración que van a heredar.

Esto es preocupante ya que se calcula que más del 50% del Producto Interno Bruto y de las fuentes de empleo en nuestro país provienen de las empresas familiares (Belausteguigoita, 2010). Lo antes mencionado se confirmó por Grabinsky (2002) al indicar que gran proporción de empresas familiares están corriendo el riesgo de no poder conseguir supervivir y la continuidad para las generaciones futuras.

La contribución que se hace en la presente investigación es que los fundadores de las empresas familiares se den a la tarea de elaborar un plan para identificar y preparar al que será su futuro sucesor para que así la empresa pueda trascender de una generación a otra, ya que según las estadísticas de cada 10 solo 3 sobreviven al traspaso generacional, por esto la razón de hacer ver al dueño de la empresa familiar la necesidad de un plan para identificar a su sucesor. Por lo anteriormente expuesto, el objetivo generar un plan para identificar al sucesor que va a dirigir a la empresa familiar.

El resto de la investigación está organizada como sigue: sección de revisión de la literatura relevante al tema de la empresa familiar e identificación del sucesor, en la sección de metodología donde se describe que fue una investigación documental, sección de resultados se muestran los resultados obtenidos en la investigación documental, discusión de resultados, conclusiones y sección de referencias bibliográficas.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

### Empresas Familiares

Para todo proceso de investigación resulta crucial definir de manera clara y precisa los conceptos del problema que la integra. En el caso de la empresa familiar no hay una definición uniforme ni generalmente aceptada que contenga todos los matices en que se presenta en el concierto económico, jurídico y social.

Diversas son las definiciones que existen sobre lo que es una empresa familiar. Para este artículo, una empresa familiar es un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias (Belausteguigoita, 2010). La familia o familias dueñas de la empresa tienen el control legal y accionario de esta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008).

Sin embargo, existe un consenso sobre tres elementos fundamentales de la empresa de familiar: la pertenencia, el negocio y la familia; de forma que los escritores tienen diversas definiciones de la empresa de familiar desde el punto de vista o aspectos como: la distribución de la propiedad de la empresa, el control de la administración y el propósito de la continuidad.

Se puede afirmar, dice Gersick (1997), que la empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar. Un negocio familiar, es propiedad de una familia, quien tiene el control en relación al poder y varios de sus integrantes dedican todo o parte significativa de su tiempo a trabajar en ella como parte del consejo de administración o directivo.

### Sucesión

La temática de la sucesión generacional ha sido un tema recurrente en la investigación sobre las empresas familiares. Por lo que abordar el tema de la sucesión es para el emprendedor que fundó, dirigió e hizo crecer el negocio un tema muy delicado. Pues a diferencia de los testamentos que por definición son para ser abiertos cuando la persona ya falleció, el tema de la sucesión dentro de una empresa debe ser tratado desde un principio y mientras la persona aún vive.

Sin embargo, para que el negocio perdure a través de varias generaciones, el fundador y la familia debe enfrentar el tema del retiro y la muerte a fin de poder desarrollar un plan de sucesión que sea de beneficio tanto para la empresa como para la propia familia (Andrade, 2002).

Desde el punto de vista etimológico, la palabra sucesión proviene del latín *successio*, que es la acción y efecto de suceder; por lo tanto, se puede interpretar como la continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa. Para que la sucesión sea exitosa, ésta debe ser la consecuencia de un proceso planificado con anticipación. La sucesión de la empresa familiar se ha determinado como “el traspaso del liderazgo del fundador propietario a un sucesor que puede ser miembro de la familia o no, es decir, un gerente profesional” (Beckhard y Dyer 1983).

Un proceso de sucesión planeado puede tardar un largo tiempo, en el que se invierta gran parte de este en el conocimiento del trabajo que se desarrolla en la empresa, así como compartiendo el fundador el sueño que tuvo al crear la empresa para su bienestar y el de la familia. Este tipo de prácticas exige la participación de todos los involucrados en el tema de la sucesión de la empresa familiar (Salazar, 2004). La planificación sucesoria constituye el núcleo de cualquier negocio familiar. Los pactos sucesorios permiten al fundador anticipar su sucesión, y al mismo tiempo incorporar al sucesor elegido en las actividades de la empresa para que cuando llegue la hora de hacerse cargo, no exista el temor de ir hacia lo desconocido. Existen muchas empresas en las que surgen problemas al pasar por una transición después del fallecimiento del propietario, lo cual lleva generalmente, al cierre de estas, siendo el caso de que los sucesores no quieren seguir con la empresa en cuestión y exigen su parte de la herencia. En dichos casos, termina con la disolución de la empresa familiar (Egea-Fernández, 2007).

Generalmente los fundadores y directivos del negocio familiar brindan su tiempo a los asuntos de la empresa, como la producción, la comercialización, el mercado, la competencia, sin embargo, está evidenciado que no dedican el mismo tiempo o importancia a la sucesión lo que representa un gran riesgo de riesgo para la permanencia de la empresa familiar.

### Identificación del Sucesor

Al hablar de sucesión, es importante identificar y determinar quién será el mejor prospecto, para no solo asumir un control total sino manejar la empresa con una visión de éxito. Al tratar el término de

identificación, se adentra a la búsqueda minuciosa de la persona con las capacidades y/o habilidades necesarias para tener la fortuna de tener el nombramiento de sucesor.

El líder de la empresa debe considerar que en un futuro será vital para el crecimiento y madurez de la compañía el ceder el control a las nuevas generaciones (Rizo, 2015). La sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo (Trevinyo, 2010).

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación está diseñada como un plan estratégico para conseguir información que muestre el tema de forma documental considerando el problema referente a la importancia de elección del sucesor para que dirija con éxito la empresa familiar.

Este trabajo de investigación se inició en el año 2018 y se concluyó en 2019 mediante un plan para hacer una revisión bibliográfica y conocer aspectos de la elección del sucesor para que una vez que se conozcan, poder estar en condiciones de determinar la importancia de la preparación del sucesor como un factor de éxito para que favorezca la continuidad de las empresas familiares.

La investigación documental es un estudio ordenado de la información obtenida, cuyo objetivo es clasificarla por área del conocimiento. Primero se localizan la publicación de revistas científicas y libros referentes al tema de investigación. Después se seleccionan los más relevantes para acotar la información. Posteriormente, se hace una lectura razonada y se siguen las disposiciones planteadas por Garcés y Duque (2007). Inmediatamente después se procesa la información obtenida y como resultado se clasifica en las siguientes categorías: familia y empresa familiar; sucesión y continuidad de la empresa familiar

## **RESULTADOS**

### Plan Estratégico

Realizando un análisis de la información recopilada se presentan los resultados. La familia es una institución social en la cual, a través de las interacciones, se facilita el desarrollo de habilidades, valores, actitudes y comportamientos que, en un ámbito de cariño, apoyo, reconocimiento y compromiso permite la integración de los individuos a la sociedad. (Robles, 2004)

A través de la historia de la humanidad se observa la forma en que en la actualidad conocemos como empresa familiar, sin embargo, esta surgió porque las personas tenían la necesidad de una permuta de productos y servicios, lo que resulta más factible ejecutarlo gracias a esfuerzos conjuntos. (Felairán, 2005)

El ámbito familiar se base en una perspectiva más emocional, sobresale el cobijo o la tutela y la lealtad, mientras que en la parte de la empresa se respalda en las actividades realizadas, el cumplimiento y los resultados. La unión de estas dos entidades aporta el potencial para conseguir ganancias superiores. (Leach, 1993) Al formar las empresas familiares se necesita como primera instancia a la familia y para complementar la empresa, según Leach. Las familias que consiguen ser exitosas es porque sus bases son: valores, metas y la forma en que funciona el mundo y la empresa. (Aronoff y Ward, 2000)

En los negocios familiares se relacionan dos sistemas muy diferentes entre sí: familia y empresa. Estos sistemas operan de forma diferente. La Tabla 1 representa las funciones concretas y las naturalezas de estos dos sistemas.

Tabla 1: Diferencias Entre el Sistema Familia y el Sistema Empresa

SISTEMAS	
Familia	Empresa
Sus lazos son muy fuertes se originan por los lazos de sangre y el amor	Sus lazos son de por motivos contractuales
Se rige por lo emocional	Racional y objetivo
Protege a la familia y es incondicional con ellos	La remuneración depende de los objetivos logrados y la aportación de cada miembro.
Apoyo total	Apoyo condicionado
Es permanente ya que son familia	No es permanente: depende de que cumpla con los objetivos.
Los vínculos son de gran extensión, ya que se ven desde asuntos muy relevantes a muy cotidianos, por largo tiempo	Están limitados por la legislación, por reglamentos y contratos de trabajo
Se rige por lo emocional	Racional y objetivo

*La presente tabla muestra las diferencias que existen entre el sistema familiar y el sistema empresarial, el familiar se basa más en aspectos emocionales, prevalece más el cariño, la protección y la lealtad a diferencia del sistema empresarial que se basa en los rendimientos y resultados de las tareas asignadas.*

Como puede observarse en la Tabla 1, en una empresa familiar interactúan dos sistemas, cada uno con sus características y atributos muy particulares. Por lo tanto, si se puede separar la empresa y la familia se estará en tendrá un mejor control y se cumplirá el objetivo de las empresas familiares, que es obtener utilidades, crecer no solo en miembros sino también en el patrimonio, pero organizados con sistemas de información que la propia legislación requiera. (Perret, 2007).

### Elección del Sucesor

Una de las preocupaciones del fundador es: cuando ya está próxima su salida o ciclo de vida en la empresa familiar y sabe que debe prepararse con anticipación para elegir adecuadamente a él o los posibles candidatos de la sucesión. (Contreras, 2007). En el momento que se proyecta la sucesión el fundador se encuentra con infinidad de opciones, y debe evaluar ventajas, desventajas, alternativas, inconvenientes, y oportunidades. (Leach, 1993)

Generalmente y por tradición el deseo de los padres es que sus hijos sean los sucesores y habitualmente se selecciona al primogénito sin considerar el perfil de los hijos que en ocasiones no cubre los requisitos del futuro sucesor y a su vez los hijos aceptan las decisiones de sus padres o viceversa, sin tomar en cuenta que puede afectar el desarrollo o crecimiento de la empresa familiar. (Leach, 2003)

La principal dificultad para el fundador es identificar a su sucesor, y que cuente con elementos tales como: alto potencial para asumir la responsabilidad, liderazgo y capacidad para desempeñar las labores de la empresa familiar que es: la permanencia y consolidación de la familia y la empresa. Sin embargo, a pesar de tantas opciones que visualiza el fundador simplemente puede eludir el planteamiento de la sucesión, al adoptar la opción de “no hacer nada” la que es considerada la más costosa y destructiva de todas las opciones, pero es la más difundida. (Leach, 1993)

A los hijos o futuros sucesores cuando se les involucra poco a poco en la empresa familiar desde su temprana edad y logran conocer la historia y aprendan las actividades del negocio, se identifica que si les resulta atrayente la empresa, y en el futuro, el sucesor tendrá capacidad para descubrir si la empresa es compatible a su capacidad. Después se inicia el proceso de formación con un programa de incorporación para facilitar el proceso y el traspaso del mando.

### Características Para Identificar al Sucesor

Para que cualquier cambio obtenga éxito hace falta considerar primero los porqués, ya que detrás de ellos están las creencias y valores (Sinke, 2012). El “¿por qué?” es la interrogante que puede brindar mayores

respuestas a un fundador antes de dejar en manos de alguien más la empresa, ¿por qué se ha elegido a él?, ¿por qué ahora?, ¿por qué se cree que él puede ser quién de seguimiento a la empresa?, pero sobre todo asimilar y entender el ¿por qué se hace?

Un director debe planear una estrategia de salida con suficiente tiempo de anticipación para que el nuevo líder pueda aprender a lidiar con la diversidad de asuntos que debe manejar en el aspecto financiero, operacional e interpersonal (Davis, 1982). El plan de sucesión debe desarrollarse cinco o diez años antes de que el fundador o sus socios planeen retirarse. Esto cubre el lapso necesario para identificar a los candidatos idóneos, capacitarlos en diferentes funciones e integrarlos al negocio (González, 2016).

El empresario fundador debe comenzar su retirada del mundo empresarial por medio de la designación y preparación de su futuro sucesor, y no caer en el error de elegir al primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino aquella persona que se considere puede dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años (Araya, 2011).

Según Bosch, Sans, & Vicenc (2010) hay unos requisitos importantes para ser candidato en el proceso de sucesión, como:

- a) Preparación universitaria y adicionalmente especialización o máster
- b) Experiencia profesional fuera de la empresa de 3 años como mínimo
- c) Nivel asumido de responsabilidad y mando
- d) Nivel de ingresos del mercado
- e) Condiciones para evaluar:
  - Aptitud
  - Actitud
  - Capacidad de trabajo
  - Capacidad de asunción de riesgos
  - Relaciones con la familia
  - Calidades personales

Lo que debe encabezar los requisitos, es la identificación de la persona en la cual exista la disposición y el gusto por pretender ser el sucesor, ya que tener esas virtudes dará paso para seguir con los demás requisitos. Acertado en buscar la evaluación de la actitud y la aptitud, puesto que son dos conceptos importantes que marcan la capacidad y el deseo de hacer.

#### Necesidad de Implementar un Plan de Sucesión

Recordar el pasado y aprender del mismo, encierra un gran significado para el futuro, debido a que actualmente hay un caudal de conocimiento, pero en sí pocos cambios, sin duda se trata del origen de la sucesión, esto implica una serie de acontecimientos que se siguen en el tiempo, uno después del otro, tales como el nacimiento, la madurez y la muerte, es un cambio en los titulares de un derecho u obligación ya que un titular sigue y sucede a otro.

Ahora los fundadores o empresarios acostumbran a decir a sus hijos desde que nacen, que están en camino a la sucesión y el propio proceso se da en forma natural, pero la realidad no es sino una forma de evitar la carga y el proceso de identificar y preparar al sucesor que es algo triste para el fundador porque se va desprender de la empresa que había sido una parte muy importante de su vida. La dificultad de planear su propia salida que ha sido construida por él durante toda la vida (Leach, 2003).

Los fundadores están tan atareados que solo se ocupan de las carestías y problemas del negocio familiar, dejando en el abandono la preparación de su sucesor. Si bien es cierto que es un proceso de toda la vida para la formación de futuro sucesor, el sucedido debe involucrar a sus futuros sucesores en sus empresas de acuerdo a su capacidad y edad desde cuando los hijos tienen conciencia, que se puede definir como “vital” los padres deben transmitir los valores integrales, prepararlos para el futuro de la empresa familiar y heredarlos con responsabilidad (Leach, 2003).

El desafío de las empresas familiares es conseguir la continuidad de sus empresas a través de las generaciones. Esta meta tiene fuertes implicancias económicas y sociales para nuestra comunidad, ya que son fuentes de creación de riqueza y de empleo (Dodero, 2005). Por lo que el empresario o fundador busca la subsistencia y desarrollo tanto de las empresas como de la familia. Para lograr la continuidad se requiere identificar al sucesor que reúna los requisitos del fundador y las necesidades de la empresa familiar para que lo sustituya en el momento adecuado de la transmisión del poder.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez analizados los conceptos básicos de la empresa familiar, las características para identificar al sucesor se presentan los resultados de la investigación documental:

Alrededor del 80% de las empresas en México, están en poder de las familias con la particularidad primordial de transferir su conocimiento de una a otra generación, este tipo de empresas administran y planean en base a su conocimiento del mercado, las empresas familiares realizan un rol muy importante, ya que son consideradas como las universidades donde las personas obtienen experiencia, se desenvuelven y logran un papel dinámico en la sociedad (Gaona, 2014).

*“Un negocio familiar es una entidad que se encuentra dirigida y bajo el control de una familia”.* Hablando metafórica, se puede decir que es un negocio con alma, pues el corazón, es la familia, y la visión del empresario es que no solo permanezca, sino que se desarrolle aunado a la integración familiar.

La principal dificultad para el fundador es identificar a su sucesor, y que cuente con elementos tales como: alto potencial para asumir la responsabilidad, liderazgo y capacidad para desempeñar las labores de la empresa familiar que es: la permanencia y consolidación de la familia y la empresa.

El aceptar ser sucesor es un ejemplo de una decisión valiente, ya que denota un deseo firme de continuar con una responsabilidad que en realidad no será sencilla, pero que se afronta con cimientos claros y una disposición trascendente para poder continuar cosechando éxitos.

Para un fundador la identificación del sucesor es un tema que además de ser necesario es importante y es por eso por lo que es vital que se le dé relevancia, puesto que de este proceso depende la supervivencia del patrimonio, lo que ha significado no solo trabajo y dedicación, sino también empeño, esfuerzo y compromiso. Es por eso se debe planear y acertar en manos de quién se va a dejar las riendas del negocio familiar.

Al hacer un comparativo de los resultados obtenidos en esta investigación con la revisión de la literatura se puede ver que los autores coinciden en que los fundadores de las empresas familiares la inician como un sueño y una necesidad para mantener a su familia y a medida que estos negocios crecen y se convierten en grandes corporaciones se genera el conflicto de quien va a dirigir la empresa familiar y esto es debido a que el padre no le da importancia a este tema y no genera un plan de sucesión en el cual detecte quien de los hijos es el más idóneo para llevar las riendas del negocio una vez que el ya no este. Por eso la recomendación a los fundadores que dediquen tiempo a este aspecto que tienen tan olvidado ya que de ello depende la continuidad y éxito de la empresa familiar.

## CONCLUSIONES

Los fundadores que deseen asegurar el futuro de la empresa deben darse a la tarea de cultivar a los líderes del mañana. La clave de la permanencia a largo plazo, depende de la importancia que la empresa familiar le dé al momento de elegir a su sucesor para la transmisión del patrimonio, y esto es uno de los principales problemas, los fundadores no dan importancia a dedicar tiempo a sus futuros sucesores pues se encuentran demasiado ocupados, por esto se les exhorta a elaborar con tiempo un plan estratégico que identifiquen adecuadamente al sucesor, y así, se logrará no solo la estabilidad sino la continuidad de la empresa familiar.

Algunos de los factores más relevantes para elegir al sucesor es el liderazgo y los valores, ya que son aspectos importantes para que el sucesor pueda estar completamente apto para asumir el puesto. Sin lugar a duda, los valores son la piedra angular de toda persona, quienes de la mano de la actitud y la aptitud son la mejor arma de proyección ante terceros, mostrando así no solo las capacidades sino las habilidades que tiene una persona para desarrollarse en cualquier ámbito. Si bien es cierto que una persona puede o no tener todos los elementos, si en verdad tiene el deseo de hacerlo, puede trabajar en la obtención de lo que carece.

El proceso de sucesión puede ser de dos formas, una es de manera planeada, o de manera inesperada cuando el fundador muere o enferma. En el primer caso, un sucesor se va preparando realizando sus funciones y teniendo como guía al fundador para orientarlo. En el segundo, un hijo o una esposa sin preparación se ven repentinamente comprometidos en el manejo. Por esto no basta que el fundador tenga en mente, sino que debe proyectar un plan adecuado de los retos que debe enfrentar en la etapa de transición aunado a la familia. Por lo que se recomienda hacer antes de que suceda lo inesperado:

Elegir a la persona adecuada para cuando el fundador no cuente con todas sus facultades o este finado

Capacitar al sucesor para cuando el fundador no se encuentre

El sucesor muestre confianza con los demás

El sucesor comparta la responsabilidad con su familia

Cuente con visión para tomar decisiones óptimas

Que cuente con conocimientos legales y administrativos y fiscales

Que cuente con el apoyo del fundador y asesores externos

Si los fundadores desean asegurar el futuro de la empresa, deben darse a la tarea de cultivar a los líderes del mañana. La clave de la permanencia a largo plazo, depende de la importancia que la empresa familiar le dé al momento de elegir a su sucesor para la transmisión del patrimonio, y esto es uno de los principales problemas, los fundadores no dan importancia a dedicar tiempo a sus futuros sucesores pues se encuentran demasiado ocupados, por esto se les exhorta a elaborar con tiempo un plan estratégico de sucesión que integre un modelo para elegir y capacitar al sucesor adecuadamente, y así, se logrará no solo la estabilidad sino la continuidad de la empresa familiar, cumpliendo así con los deseos del fundador de dejar huella.

Para concluir la contribución que esta investigación aporta es que a través de la revisión documental se detecte que los fundadores de las empresa familiares no dedican el tiempo, ni le dan la importancia a la necesidad de la elaboración de un plan para identificar al sucesor para que la empresa familiar sea exitosa y tenga la capacidad de traspasar de generación en generación, por esta motivo abre la opción a futuras

investigaciones como es diseñar un modelo para identificar y preparar al sucesor para que dirija con éxito la empresa familiar.

## BIBLIOGRAFÍA

Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca. ASCC. Recuperado de [www.protocolofamiliar.net/de-la-empresa-familia](http://www.protocolofamiliar.net/de-la-empresa-familia)

Araya, A. (2011). La sucesión de empresas familiares Costarricenses: Factores de éxito y fracaso. Tesis Doctoral. Valencia, España.

Aronoff, C., y Ward, J. (2000). La sucesión en la empresa familiar un nuevo líder un nuevo héroe (Primera ed.). México: México McGraw-Hill Interamericana.

Beckhard, R., y Dyer, W. G., Jr. (1983). Managing Continuity in the Family Owned Business. *Organizational Dynamics*. pp. 5-12.

Belausteguigoitia, Imanuel. Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill, 2010.

Contreras, A. (2007). Retos de las empresas familiares. *Contaduría pública* no.418, 26-28.

Davis, J. (1982). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. Estados Unidos de América: Disertación Doctoral, Harvard Business School.

Bosch, Sans, & Vicenc. (2010). Obtenido de Lupa Empresarial Online: <http://www.gremirecuperacio.org/docs/Sr.%20Vicen%C3%A7%20Bosch%20-Conferencia%20-%20La%20empresa%20familiar.doc>.

Davis, J.A. (1998). Sufren empresas familiares por liderazgos centralizados. En *Globedia. Grandespymes*. Recuperado 16 de Junio 2011 de <http://mxglobedia.com/sufren-empresas-familiares-liderazgos-centralizados>

Dodero, S. (2005). Investigación sobre la Empresa Familiar en Lationamérica. (D. E. School, Ed.) Obtenido de ADEN Alta Dirección Business School: [http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)

Egea-Fernandez, J. (2007). Protocolo familiar y pactos sucesorios. *Revista venezolana de gerencia*. Recuperado de [http://indret.com/pdf/455\\_es.pdf](http://indret.com/pdf/455_es.pdf).

Felairan, M. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar, Venezuela, *Omnia*. Vol. 11, núm. 3, 2005, pp. 2-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711301.pdf>

Gallo, M.A. (1998). La Sucesión Familiar. En *Colección de Estudios e Informes*. N° 12. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Recuperado 26 de Mayo 2011 de <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/gallo-sucesion-01.pdf>

Gaona, L; de la Garza, S; Hernández, R (2014). El sucesor figura clave para el éxito de la empresa familiar. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. Vol 7 No. 3.

Garcés, J.; Duque, E. (2007). Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación. En *Innovar. Revistas de Ciencias Administrativas y Sociales*. Vol. 17, No. 29.

Gersick, K. (1997). *Generation to Generation*. Harvard Business School Press, Boston.

González, J. (2016). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. Obtenido de KMPG:

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>

Grabinsky, S., (2002). *Dinámica y conflictos en las empresas familiares*. México: Del Verbo Emprender S.A. de C.V.

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona, España. Garnica

Leach, P. (2003). *La empresa familiar (Primera ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales* Vol. XIV, N° 1, pp. 30 -45. Recuperado 24 Agosto 2011 de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000100004&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100004&nrm=iso&tlng=pt)

Perret, E. (2007). Innovación en las empresas familiares. *Contaduría Pública* no. 418, 24-25.

Rizo, M. (25 de Agosto de 2015). 7 tips para formar al sucesor. Obtenido de MARIO RIZO: <http://www.marioRizo.com/7-tips-para-formar-al-sucesor/>

Robles P. (2004). *Violencia y Seguridad*. Revista electrónica de Ciencia Penal y Criminológica. 6, rl, Salazar-Nava, G. (2004). *Como gestionar empresas familiares*. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-comogestionar-empresas-familiares>

Slazar, G. (2004). *Empresas Familiares*. Curso introductorio en 15 capítulos. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/empresasfamiliares>

Sinke, S. (2012). *Why start with Why?* Estados Unidos de América: Penguin UK.

Trevinyo, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Lationamericana*. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. México D.F.: Pearson Educación.

## BIOGRAFÍA

Laura Leticia Gaona Tamez: es Maestra en Administración con acentuación en Finanzas por la Universidad Autónoma de Coahuila. Catedrática investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la misma Universidad. Vías disponibles para hacer contacto en temas de investigación o alianzas para realizar investigaciones en conjunto es: Facultad de Contaduría y Administración en carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Líneas de investigación: Permanencia y consolidación de las empresas familiares y Desarrollo regional económico de las organizaciones.

Rosa Hilda Hernández Sandoval: es Doctora en Ciencias de lo Fiscal por el Instituto de Especialización para Ejecutivo S.C y catedrática de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en carretera 57

km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Líneas de investigación: Permanencia y consolidación de las empresas familiares y Desarrollo regional económico de las organizaciones.

Gabriel Aguilera Mancilla: Doctor en Administración y Alta Dirección, catedrático investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, México. Líneas de investigación: Permanencia y consolidación de las empresas familiares y Desarrollo regional económico de las organizaciones.

Perla Lara Arriaga, alumno de la Licenciatura en Contaduría de la Universidad Autónoma de Coahuila. Colaborador en proyectos de investigación. Dirección institucional: Facultad de Contaduría y Administración, carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México.



---

## 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. Cuauhtemoc  
Graciela Ayala Jiménez, Universidad Autónoma de Querétaro  
Fabiola Baltar, Universidad Nacional de Mar del Plata  
Myrna Berrios, Modern Hairstyling Institute  
Albanelis Campos Coa, Universidad de Oriente  
Carlos Alberto Cano Plata, Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano  
Alberto Cardenas, Instituto Tecnológico De Cd. Juarez  
Sheila Nora Katia Carrillo Incháustegui, Universidad Peruana Cayetano Heredia  
Emma Casas Medina, Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora  
Benjamin Castillo Osorio, Universidad del Sinú-Sede Monteria  
María Antonia Cervilla de Olivieri, Universidad Simón Bolívar  
Monica Clavel San Emeterio, University of La Rioja  
Cipriano Domigo Coronado García, Universidad Autónoma de Baja California  
Semei Leopoldo Coronado Ramírez, Universidad de Guadalajara  
Esther Eduvigis Corral Quintero, Universidad Autónoma de Baja California  
M. T. Coto, Intl. Academic Sevices  
Tomás J. Cuevas-Contreras, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Edna Isabel De La Garza Martínez, Universidad Autónoma De Coahuila  
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  
Esther Enriquez, Instituto Tecnológico de Ciudad Juarez  
Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez del Estado de Durango  
Carlos Fong Reynoso, Universidad de Guadalajara  
Carmen Galve-górriz, Universidad de Zaragoza  
Teresa García López, Instituto De Investigaciones Y Estudios Superiores De Las Ciencias Administrativas  
Blanca Rosa Garcia Rivera, Universidad Autónoma De Baja California  
Denisse Gómez Bañuelos, CESUES  
Carlos Alberto González Camargo, Universidad Jorge Tadeo Lozano  
Hector Alfonso Gonzalez Guerra, Universidad Autonoma de Coahuila  
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  
Jorge Hernandez Palomino, Universidad Autónoma de Mexico  
Alejandro Hernández Trasobares, Universidad de Zaragoza  
Azucena Leticia Herrera Aguado, Universidad Tecnológica de Puebla  
Claudia Soledad Herrera Oliva, Universidad Autónoma de Baja California  
Luis Enrique Ibarra Morales, Universidad Estatal de Sonora  
Mercedes Jalbert, The Institute for Business and Finance Research  
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  
Miguel Ángel Latorre Guillem, Universidad Católica de Valencia "San Vicente Mártir"  
Santiago León Ch., Universidad Marítima del Caribe  
Graciela López Méndez, Universidad de Guadalajara-Jalisco  
Virginia Guadalupe López Torres, Universidad Autónoma de Baja California  
Cruz Elda Macias Teran, Universidad Autonoma de Baja California  
Eduardo Macias-negrete, Instituto Tecnológico de Ciudad Juarez  
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  
Jesús Apolinar Martínez Puebla, Universidad Autónoma De Tamaulipas  
Jesus Carlos Martinez Ruiz, Universidad Autonoma De Chihuahua  
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  
Alaitz Mendizabal, Universidad Del País Vasco  
Alaitz Mendizabal Zubeldia, Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea  
Fidel Antonio Mendoza Shaw, Universidad Estatal De Sonora  
Oscar Javier Montiel Mendez, universidad autonoma de ciudad juarez  
Juan Nicolás Montoya Monsalve, Universidad Nacional de Colombia-Manizales  
Gloria Muñoz Del Real, Universidad Autonoma de Baja California

Alberto Elías Muñoz Santiago, Fundación Universidad del Norte  
Erwin Eduardo Navarrete Andrade, Universidad Central de Chile  
Gloria Alicia Nieves Bernal, Universidad Autónoma del Estado de Baja California  
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  
Julian Pando, University of the Basque Country  
Daniel Paredes Zempual, Universidad Estatal de Sonora  
Luz Stella Pemberthy Gallo, Universidad del Cauca  
Eloisa Perez, MacEwan University  
Adrialy Perez, Universidad Estatal de Sonora  
Iñaki Perriáñez, Universidad del País Vasco (Spain)  
Hector Priego Huertas, Universidad De Colima  
Alma Ruth Rebolledo Mendoza, Universidad De Colima  
Oscar Bernardo Reyes Real, Universidad de Colima  
Carmen Rios, Universidad del Este  
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, Facultad de Economía Contaduría y Administración Universidad Juarez del Estado de Durango  
Juan Manuel San Martín Reyna, Universidad Autónoma de Tamaulipas-México  
Francisco Sanches Tomé, Instituto Politécnico da Guarda  
Celsa G. Sánchez, CETYS Universidad

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  
Adriana Patricia Soto Aguilar, Benemerita Universidad Autonoma De Puebla  
Edith Georgina Surdez Pérez, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Jesus María Martín Terán Terán Gastélum, Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora  
Maria De La Paz Toldos Romero, Tecnológico De Monterrey, Campus Guadalajara  
Alejandro Torres Mussatto, Senado de la Republica; Universidad de Valparaíso  
Abraham Vásquez Cruz, Universidad Veracruzana  
Rosalba Diamantina Vásquez Mireles, Universidad Autónoma de Coahuila  
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

---

---

## 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 Aberejo, Obafemi Awolowo University  
Naser Abughazaleh, Gulf University for Science and Technology  
Nsiah Acheampong, University of Phoenix  
Iyabo Adeoye, National Horticultural Research Institute-Nigeria.  
Michael Adusei, Kwame Nkrumah University of Science & Tech.  
Mohd Ajlouni, Yarmouk University  
Sylvester Akinbuli, University of Lagos  
Anthony Akinlo, Obafemi Awolowo University  
Efiong Akwaowo, Ashford University  
Yousuf Al-Busaidi, Sultan Qaboos University  
Khaled Aljaaidi, Universiti Utara Malaysia  
Alawiya Allui, Prince Sultan University  
Hussein Al-Tamimi, University of Sharjah  
Paulo Alves, CMVM, ISCAL and Lusofona University  
Ghazi Al-weshah, Albalqa Applied University  
Fabiola Baltar, Universidad Nacional de Mar del Plata  
Samar Baqer, Kuwait University College  
Nagib Bayoud, Tripoli University  
Ahmet Bayraktar, Rutgers University  
Myrna Berrios, Modern Hairstyling Institute  
Daniel Boylan, Widener University  
Kyle Brink, Western Michigan University  
Giovanni Bronzetti, University of Calabria  
Priyashni Chand, University of the South Pacific  
Surya Chelikani, Quinnipiac University  
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  
Shih Yung Chou, University of the Incarnate Word  
Te-kuang Chou, Southern Taiwan University  
Monica Clavel San Emeterio, University of La Rioja  
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  
Mahmoud Elgamal, College of Business Administration - Kuwait University  
Prince Ellis, Argosy University  
Esther Enriquez, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez  
Ernesto Escobedo, Business Offices of Dr. Escobedo  
Zaifeng Fan, University of Wisconsin whitewater  
Perrine Ferauge, University of Mons  
Olga Ferraro, University of Calabria  
Carmen Galve-Górriz, Universidad de Zaragoza  
Blanca Rosa Garcia Rivera, Univ. Autónoma De Baja California  
Peter Geczy, AIST  
Lucia Gibilaro, University of Bergamo  
Carlos Alberto González Camargo, Universidad Jorge Tadeo Lozano  
Hector Alfonso Gonzalez Guerra, Universidad Autonoma de Coahuila  
Hongtao Guo, Salem State University  
Danyelle Guyatt, University of Bath  
Peter Harris, New York Institute of Technology  
Zulkifli Hasan, Islamic University College of Malaysia  
Shahriar Hasan, Thompson Rivers University  
Fariza Hashim, Prince Sultan University  
Peng He, Investment Technology Group  
Niall Hegarty, St. Johns University  
Jorge Hernandez Palomino, Universidad Autónoma de Mexico  
Azucena Leticia Herrera Aguado, Universidad Tecnológica de Puebla  
Claudia Soledad Herrera Oliva, Universidad Autónoma de Baja California  
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  
Qianyun Huang, City University of New York - Queens College  
Jui-ying Hung, Chatoyang University of Technology  
Fazeena Hussain, University of the South Pacific  
Stoyu Ivanov, San Jose State University  
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  
Jan Kruger, Unisa School for Business Leadership  
Christopher B. Kummer, Webster University-Vienna  
Mei-Mei Kuo, JinWen University of Science & Technology  
Miguel Ángel Latorre Guillem, Universidad Católica de Valencia "San Vicente Mártir"  
John Ledgerwood, Embry-Riddle Aeronautical University  
Yen-hsien Lee, Department of Finance, Chung Yuan Christian University  
Yingchou Lin, Missouri University of Science and Technology  
Shulin Lin, Hsiuping University of Science and Technology  
Lynda Livingston, University of Puget Sound  
Melissa Lotter, Tshwane University of Technology  
Xin (Robert) Luo, Virginia State University  
Eduardo Macias-negrete, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez  
Firuza Madrakhimova, University of North America  
Abeer Mahrous, Cairo university  
Tshepiso Makara, University of Botswana  
Ioannis Makedos, University of Macedonia  
Gladys Marquez-Navarro, Saint Louis University  
Jesús Apolinar Martínez Puebla, Univ. Autónoma de Tamaulipas  
Mario Jordi Maura, University of Puerto Rico  
Francisco Jose May Hernandez, Universidad del Caribe

Aurora Irma Maynez Guaderrama, Universidad Autonoma de Ciudad Juarez  
Romilda Mazzotta, University of Calabria  
Mary Beth McCabe, National University  
Linda Margarita Medina Herrera, Tecnológico de Monterrey. Campus Ciudad de México  
Marco Mele, Unint University  
Gulser Meric, Rowan University  
Avi Messica, Holon Institute of Technology  
Scott Miller, Pepperdine University  
Cameron Montgomery, Delta State University  
Oscar Javier Montiel Mendez, Univ. Autonoma De Ciudad Juarez  
Cleamon Moorer, Madonna University  
Sandip Mukherji, Howard University  
Tony Mutsue, Iowa Wesleyan College  
Ertambang Nahartyo, UGM  
Linda Naimi, Purdue University  
Arezo Nakhai, Massey University  
Cheedra Devi Narayanasamy, Graduate School of Business, National University of Malaysia  
Erwin Eduardo Navarrete Andrade, Universidad Central de Chile  
Gloria Alicia Nieves Bernal, Universidad Autónoma del Estado de Baja California  
Erica Okere, Education Management Corp  
Dennis Olson, Thompson Rivers University  
Godwin Onyeaso, Shorter University  
Ramona Orastean, Lucian Blaga University of Sibiu-Romania  
Vera Palea, University of Turin  
Julian Pando, University of the Basque Country  
Dawn H. Percy, Eastern Michigan University  
Eloisa Perez, MacEwan University  
Iñaki Periañez, Universidad del Pais Vasco (Spain)  
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  
Alma Ruth Rebolledo Mendoza, Universidad De Colima  
Kathleen Reddick, College of St. Elizabeth  
Maurizio Rija, University of Calabria.  
Carmen Rios, Universidad del Este  
Fabrizio Rossi, University of Cassino and Southern Lazio  
Matthew T. Royle, Valdosta State University  
Rafiu Oyesola Salawu, Obafemi Awolowo University  
Paul Allen Salisbury, York College, City University of New York  
Leire San Jose, University of Basque Country  
Celsa G. Sánchez, CETYS Universidad  
I Putu Sugiarta Sanjaya, Atma Jaya Yogyakarta University, Indonesia  
Sunando Sengupta, Bowie State University  
Brian W. Sloboda, University of Phoenix  
Adriana Patricia Soto Aguilar, Universidad Autonoma De Puebla  
Smita Mayuresh Sovani, Pune University  
Alexandru Stancu, University of Geneva and IATA  
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, Forbes School of Business & Technology, Ashford University  
James Tanoos, Saint Mary-of-the-Woods College  
Ranjini Thaver, Stetson University  
Jeannemarie Thorpe, Southern NH University  
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  
Intiyas Utami, Satya Wacana Christian University  
Ozge Uygur, Rowan University  
Vijay Vishwakarma, St. Francis Xavier University  
Julian Vulliez, University of Phoenix  
Richard Zhe Wang, Eastern Illinois University  
Ya-fang Wang, Providence University  
Jon Webber, University of Phoenix  
Jason West, Griffith University  
Wannapa Wichitchanya, Burapha University  
Veronda Willis, The University of Texas at San Antonio  
Amy Yeo, Tunku Abdul Rahman College  
Bingqing Yin, University of Kansas  
Paula Zobisch, Forbes School of Business, Ashford University

---

## 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

El proceso de envío directo a revista esta abierto los 365 días del año. En [www.theibfr.com/es/journal-submission/](http://www.theibfr.com/es/journal-submission/) encontrarán información detallada sobre el proceso de envío, revisión, costos y plazos. El IBFR recomienda que preparen su envío utilizando nuestra guía disponible en <https://www.theibfr.com/es/guia-de-publicacion-en-memorias-y-revista/>

### IDIOMA

El IBFR cuenta con dos revistas en español y seis revistas en ingles. Al revisar la revista en la que desea publicar, considere que el idioma de su artículo debe ser el idioma utilizada en la revista.

### 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 información actualizada esta disponible en [www.theibfr.com/es/journal-submission/](http://www.theibfr.com/es/journal-submission/).

### SUBSCRIPCION

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

### 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. Visit our website [www.theibfr.com/our-journals/](http://www.theibfr.com/our-journals/) for distribution, listings and ranking information.

---

### 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. Visit our website [www.theibfr.com/our-journals/](http://www.theibfr.com/our-journals/) for distribution, listings and ranking information.

---

### 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. Visit our website [www.theibfr.com/our-journals/](http://www.theibfr.com/our-journals/) for distribution, listings and ranking information.

---

### 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. Visit our website [www.theibfr.com/our-journals/](http://www.theibfr.com/our-journals/) for distribution, listings and ranking information.

---

---

## PUBLICATION OPPORTUNITIES

---

*The International Journal of*  
**R Business and Finance**  
**RESEARCH**

**The International Journal of Business and Finance Research ISSN 1931-0269**

The International Journal of Business and Finance Research (IJBFR) publishes high-quality articles in all areas of finance, accounting and economics. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit our website [www.theibfr.com/our-journals/](http://www.theibfr.com/our-journals/) for distribution, listings and ranking information.

# IJMMR

**INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND MARKETING RESEARCH**

**International Journal of Management and Marketing Research ISSN 1933-3153**

The International Journal of Management and Marketing Research (IJMMR) publishes high-quality articles in all areas of management and marketing. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit our website [www.theibfr.com/our-journals/](http://www.theibfr.com/our-journals/) for distribution, listings and ranking information.

---

*Global Journal of*  
**R Business**  
**Research**

**Global Journal of Business Research**  
**ISSN 1931-0277**

The Global Journal of Business Research (GJBR) 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. Visit our website [www.theibfr.com/our-journals/](http://www.theibfr.com/our-journals/) for distribution, listings and ranking information.



**Revista Internacional**  
**ADMINISTRACION**  
**& FINANZAS**

**Revista Internacional Administración y Finanzas ISSN 1933-608X**

Revista Internacional Administración y Finanzas (RIAF), 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. Visit our website [www.theibfr.com/our-journals/](http://www.theibfr.com/our-journals/) for distribution, listings and ranking information.

---