

10º

**Congreso Nacional de Investigación
en Empresas Familiares y Desarrollo Regional
post COVID-19**

Homenaje al Dr. Guillermo Ramírez Martínez



Memoria en Extenso 10º Congreso Nacional de Investigación en Empresas Familiares y Desarrollo Regional post COVID-19

28 y 29 de Octubre de 2020

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

EMPRESAS FAMILIARES Y DESARROLLO REGIONAL post COVID-19
(Memoria del 10º Congreso UNACH-UAM-UAS-UNICACH-UCOL-REMINEO, 2020)

Índice

Presentación.....	3
Participantes en la revisión y elaboración de memoria del Congreso.....	4
Instituciones de los participantes en la elaboración de memoria.....	5
Mensaje de Bienvenida.....	6
Comité Organizador del Congreso.....	8
<i>MIÉRCOLES 28 DE OCTUBRE DE 2020</i>	
<u>Ponencias Mesa 1. Emprendimiento y políticas públicas en la empresa familiar.....</u>	10
<u>Ponencias Mesa 3A: Administración y gestión de la empresa familiar.....</u>	12
<u>Ponencias Mesa 3B: Administración y gestión de la empresa familiar.....</u>	14
<u>Ponencias Mesa 4: Familia, organizaciones y desarrollo regional.....</u>	16
<i>JUEVES 29 DE OCTUBRE DE 2020</i>	
<u>Ponencias Mesa 2: Cultura, género y responsabilidad social de la empresa familiar.....</u>	18
<u>Ponencias Mesa 3: Administración y gestión de la empresa familiar.....</u>	19
<u>Ponencias Mesa 4: Familia, organizaciones y desarrollo regional.....</u>	21
<u>Directorio de ponentes.....</u>	879

Presentación

Cumpliendo con el propósito del Congreso para la socialización de los trabajos de investigación sobre empresas familiares y analizar su influencia en el desarrollo regional, así como la problemática generada por el COVID-19, se elabora la presente Memoria.

Las ponencias presentadas en cuatro mesas de trabajo, han sido preservadas en este documento, de manera que los conocimientos vertidos por los estudiosos del tema, y especialmente por los empresarios que viven diversas realidades desde sus particulares contextos locales, permitan al lector continuar con la reflexión y aprendizaje de estrategias y acciones para reactivar la vida de las empresas familiares en los distintos espacios nacionales.

Las ponencias abordan temas sobre emprendimiento y políticas públicas encaminadas al fortalecimiento de la empresa familiar, importancia de la cultura, apreciaciones de género y de Responsabilidad Social, aportaciones para la administración y gestión en este tipo de negocios, incluyendo aspectos fiscales e identificación, análisis y prevención de los factores de riesgo psicosocial en las empresas familiares, y desde luego, temas relacionados con el papel de la familia en la organización.

Agradecemos a todos los colegas que han participado en la elaboración de la presente Memoria.

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez
Nodo Temático de Investigación Empresa Familiar y Mipyme
Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, A.C.



**Participantes en la
Revisión y elaboración de memoria del Congreso**
(en orden alfabético)

Ballinas Sarmiento Silvia Guadalupe	Lozano Carrillo Oscar
Bello Mendoza Sara Jocelyn	Mafud Toledo Magali
Castillo Estrada Christian Mauricio	Magallón Díez María Teresa
Céspedes Ochoa Elizabeth	Martínez Chávez Josefina
Chambé Morales Pedro Antonio	Mazariegos Sánchez Adriana
Cruz Castillo Roberto de Jesús	Milla Sánchez América Inna
Cruz Sánchez Carlos Octavio	Morales Flores Consuelo Guadalupe
Cruz Sánchez Zoily Mery	Orantes Zenteno Georgete Alexandra
De la Cruz Vázquez Aron	Pérez Hernández Joselyne Guadalupe
Díaz Fonseca José Bulmaro	Ramírez Martínez Guillermo
Escobar Martínez Irvin Hernán	Ramos García Jesús Manuel
Espinosa Villatoro María Victoria	Roblero Salas Nehemías
Estrada Álvarez María Eugenia	Romero Gutiérrez Marco Antonio
Estrada Castellanos Cruz Susana	Reyes Real Oscar Bernardo
Gámez Gastélum Rosalinda	Ristori Cueto David
García Arteaga Karla Beatriz	Rivera Obregón Mónica Liliana
García Sampedro Susana Patricia	Roblero Salas Nehemías
Garibay Suárez, Alfredo	Sarmiento Martínez Enoch Yamil
González Caba Julio César	Solís Muñiz Adolfo de Jesús
Gutiérrez Ortiz Ariel	Torres Jaquez María Estela
Guzmán Ovilla Miguel Ángel	Valenzuela Valenzuela Oracio UAS
Inzunza Mejía Patricia Carmina	Velázquez Velázquez José Luis
León Ayala Alma Leslie	Velasco Estrada Laura de Jesús
López Carmona Ana María	Zea Gordillo Reyna Esperanza
López Sánchez Cynthia	Zebadúa Sánchez Arcadio



Instituciones de los participantes en la elaboración de memoria del Congreso

Universidad Autónoma de Chiapas

Centro Universidad Empresa (CEUNE)

Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación:

Estudio de las Organizaciones

Innovación e Intervención Organizacional

Administración de las Organizaciones, los Agronegocios y el Turismo sustentable

Tecnologías en Sistemas Computacionales

Estudios Empresariales

Gestión y Administración de las Organizaciones

Universidad Autónoma Metropolitana

Rectoría UAM Azcapotzalco

Posgrado en Estudios Organizacionales Iztapalapa

Departamento de Administración Azcapotzalco

Cuerpo Académico:

Análisis y Gestión de las Organizaciones

Universidad Autónoma de Sinaloa

Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación:

Economía del Sector público y Políticas para el Desarrollo.

Gobierno y Políticas Públicas.

Desarrollo Regional, MiPyMEs, Educación, Gobierno y Sociedad.

Estudios Fiscales y Administrativos

Universidad de Colima

Cuerpo Académico:

Comercio Exterior y Gestión Aduanera

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.

Cuerpo Académico:

Gestión y Desarrollo Regional

Mensaje de Bienvenida al 10°. Congreso Nacional de Investigación en Empresas Familiares y Desarrollo Regional post COVID-19

Distinguidos participantes:

En 2011 la Universidad Autónoma de Chiapas fue sede del 1er. Congreso Nacional de Investigación en Empresas Familiares y Desarrollo Regional UNACH-UAM impulsado colaborativamente entre estas dos importantes instituciones educativas mexicanas, a través de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, A.C.

Desde entonces, el congreso se ha celebrado sin interrupción año con año, por lo que el día de hoy, es muy grato darles nuevamente a nuestros colegas investigadores y a todos los participantes, la más cordial bienvenida al 10°. Congreso Nacional de Investigación en Empresas Familiares y Desarrollo Regional Post COVID-19, el evento de transmisión de conocimiento más relevante de nuestra comunidad científica sobre el tema, en México.

El Congreso se ha caracterizado por ser un espacio de encuentro para investigadores y estudiantes de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), la Universidad Metropolitana (UAM), y en cada versión, de otras distinguidas instituciones de educación superior adheridas a la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO) A.C., para la difusión y el fortalecimiento de importantes líneas de investigación relacionadas con la micro, pequeña y mediana empresa familiar.

En 2020 y en su décima versión, bajo las circunstancias de prevención y sana distancia implementadas a nivel global, por primera ocasión se realiza de manera virtual, sumándose a su coordinación, cuerpos académicos y grupos de investigación de instituciones tan importantes como la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS), la Universidad de Colima (UCOL) y la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH).

Agradezco al Dr. Carlos Faustino Natarén Nandayapa, Rector de la Universidad Autónoma de Chiapas, quien a través del Centro Universidad Empresa (CEUNE), la Dirección de Investigación, el Centro de Educación Continua y a Distancia, la Dirección de Vinculación y la Coordinación de Innovación, nos ha brindado todas las facilidades para la organización del evento.

Así mismo, reconozco la invaluable labor de la Universidad Autónoma Metropolitana, del Departamento de Administración de la propia UAMA y del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Unidad Iztapalapa.

Celebro también la participación de todas las universidades a través de sus equipos, áreas y grupos de investigación, así como de sus cuerpos académicos, quienes, de manera decidida y eficiente, se han sumado a la coordinación del congreso.

Conferencistas magistrales, ponentes, talleristas, empresarios, docentes, estudiantes, a todos muchas gracias por contribuir con su con generosidad y sin escatimar esfuerzos a que, en su décima versión, nuestro congreso sea un éxito al vincular la ciencia con las realidades locales, tema tan indispensable de atender para contribuir a la reactivación económica y social de las empresas familiares en estos momentos de complejos retos organizativos.

El congreso ofrece a los participantes, conferencias magistrales, mesas de trabajo, talleres y un extraordinario panel de empresarios, actividades a través de las cuales estamos seguros, se promoverá el intercambio de conocimientos y se continuarán estrechando los lazos de amistad y de colaboración que provocan amplias sinergias con valiosos productos como al que hoy les presentamos.

A todos, nuevamente les expresamos nuestra más cordial bienvenida.

Dr. Oscar Lozano Carrillo
Director de Investigación de la REMINEO, A.C.
Octubre de 2020.

Página oficial del Congreso:

<https://congresonacional.ceune.unach.mx/>

Comité Organizador del Congreso

COORDINACIÓN GENERAL

Centro Universidad Empresa-UNACH

Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, A.C. Nodo Temático
de Investigación Empresa Familiar y Mipyme, A.C.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

Centro Universidad Empresa CEUNE

Secretaría Académica

Secretaría Administrativa

Dirección General de Investigación y Posgrado DGIP

Coordinación General de Universidad Virtual

Dirección de Vinculación y Servicio Social

Coordinación General de Innovación

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Rectoría UAM Azcapotzalco

División de Ciencias y Humanidades UAM-A

Departamento de Administración UAM-A

Posgrado en Estudios Organizacionales UAM-I

CUERPOS ACADÉMICOS Y GRUPOS DE INVESTIGACIÓN:

Universidad Autónoma de Chiapas

Universidad Autónoma de Sinaloa

Universidad de Colima

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

Universidad Autónoma Metropolitana

DISEÑO, INFORMÁTICA Y TRANSMISIONES

CEUNE-UNACH

Ing. Víctor Manuel Hernández Jovel

Lic. Sergio Eric López Domínguez

Lic. Carlos Iván Gordillo Salazar

Lic. Alexis Hernández Ruiz

UAM-AZCAPOTZALCO

UAMedia.

José Antonio Martínez Barajas

Javier Eduardo Noguez Sánchez

Rafael Angeles García

Luis Daniel Pérez Beltrán

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y LOGÍSTICA

CEUNE-UNACH

C.P. Carlos Pérez López.

Lic. Nehemías Roblero Salas.

Lic. Alejandro Soto Sánchez

Lic. Abilene Patricia Cruz Cruz

Lic. Verónica Espinosa Álvarez

Lic. Elodia Guadalupe Chacón Ramírez

Lic. Omar de Jesús Espinosa Ruiz

Lic. Osmar Alejandro González Díaz

Lic. Rafael Macías Beltrán

Lic. José Guillermo Gallegos Aguilar

Lic. J Miguel Ponce Sánchez

Ing. Caralampio Jamayote Hernández

C. Manuel Alexis Mendoza Flores.

MIÉRCOLES 28 DE OCTUBRE DE 2020

MESA 1:

EMPRENDIMIENTO Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA EMPRESA
FAMILIAR

1. [Evaluación de la consistencia de resultados del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Caso de Empresas familiares en Sinaloa y Nayarit.](#)
Dra. Rosalinda Gámez Gastélum
Dra. Patricia Carmina Inzunza Mejía 23
2. [La extensión Universitaria en el Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Autónoma de Chiapas](#)
Dra. Sandra López Reyes
Dra. Carolina Gómez Hinojosa
Dr. Rodolfo Mundo Velásquez 52
3. [La empresa familiar logrará la reactivación económica generada por los efectos del COVID-19: basada en acciones de los ODS de la Agenda 2030 de la ONU.](#)
Mtra. Luz Elvia García Ramos
Dr. Jorge Antonio Montalvo Núñez 66
4. [Comitán de Domínguez, Chiapas. Pueblo Mágico. Características, ventajas y desventajas.](#)
Dr. José Antonio Aranda Zúñiga
Dr. Luis Magín Gómez Chávez
Lic. Aremi A. Hernández Aguilar
Lic. Yaneth Guadalupe LópezGonzález 68
5. [Análisis teórico de las habilidades directivas para el liderazgo transformacional en la gestión empresarial](#)
Dr. Oracio Valenzuela Valenzuela
Lic. Rolando Real Leyvaz 88

6. [Políticas públicas ante los efectos económicos y sociales del COVID-19 en las
micro y pequeñas empresas familiares de la Región del Évora](#)

Dra. Patricia Carmina Inzunza Mejía

Dra. Rosalinda Gámez Gastélum

Dra. Ana María López Carmona 103

MESA 3A:

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

1. [Modelo de negocios ante el COVID-19 en una microempresa: caso Caffé Essencia](#)
MDAS Cruz Elena Tepal Jiménez
Dra. Ana Laura Luna Jiménez
Mtra. Aniela García Antonio
Dr. Román Jiménez Vera. 131
2. [Mypes y el uso del SIM](#)
Dra. Dora del Carmen Aguilar Domínguez
Dr. Juan Carlos Román Fuentes
Dra. Georgete Alexandra Orantes Zenteno.....143
3. [Estrategias económicas del grupo familiar Palacio de Hierro](#)
Dra. Beatriz Pérez Sánchez
Dr. Armando Mayo Castro 163
4. [Efectos de la pandemia COVID-19 en el sector empresarial: análisis y recomendaciones.](#)
Mtro. Jesús Chan Hernández
Mtro. Hardy Francisco Platas Rodríguez
Dra. Sandra Aguilar Hernández
Mtro. José Luis Hernández Juárez 183
5. [Administración estratégica en mipyme familiar del sector educativo: caso Colegio de Formación Educativa Tenam S.C.](#)
Dr. Melquiceded Domínguez Holán
Dra. Edna Morales Coutiño
Dr. Isel Coello Ruiz
Dr. Octavio Rolando Lara Martínez.....203

6. [Manejo estratégico del inventario de productos naturistas en una empresa familiar.](#)
Dra. Ligia Margarita Domínguez Castañón
Mtra. Blanca Flor Esquinca Castillejos
Dra. Flor Ivett Reyes Guillén
Dra. Socorro Fonseca Córdoba 224
7. [Apoyo organizacional percibido: estrategias implementadas en las empresas familiares ante la emergencia sanitaria \(COVID-19\)](#)
Dr. Mariela Adriana Rodríguez Ocaña
Dr. Tomás Francisco Morales Cárdenas
Dra. Ilse Alexandra Quevedo Pérez
Dra. Aransazú Avalos Díaz..... 236
8. [El outsourcing / la sub-contratación: “instrumento legal o ventaja competitiva en las pymes comercializadoras de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas”](#)
Dr. Julio Ismael Camacho Solís
Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano
L.C. Jorge Ernesto Romero Rosales..... 247
9. [Mi dulce artesana: identificación de costos y otras oportunidades de mejora en la comercialización de dulces de la Frailesca, Chiapas.](#)
Mtra. Rebeca Molina Sol
Dra. Reyna Esperanza Zea Gordillo..... 287
10. [Las competencias centrales como vía hacia la competitividad de una microempresa hotelera](#)
Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa
Mtra. Ruth López Aguilar
Mtro. Rusvel Grajales Nucamendi
Dr. Erick Eugenio Gómez Hernández..... 301

MESA 3B:

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

1. [Calidad en el servicio como estrategia competitiva en la gestión empresarial de una microempresa familiar chiapaneca](#)

Dra. Joselyne Guadalupe Pérez Hernández

Dra. Magali Mafud Toledo

Dr. Marco Antonio Romero Gutiérrez

Dra. Karina Milene García Leal 320

2. [Planeación presupuestal en empresas familiares problemática interna](#)

Dr. Armando Mayo Castro

Dra. Beatriz Pérez Sánchez 340

3. [El rol de las mujeres en las empresas familiares, caso: San Antonio Poyono, Ocotepec, Chiapas.](#)

Mtra. Cruz Susana Estrada Castellanos

Dra. Consuelo Guadalupe Morales Flores

Dra. Silvia Guadalupe Ballinas Sarmiento

Dr. Roberto de Jesús Cruz Castillo 373

4. [El adecuado uso de la publicidad como medio de ventas en el sector del pan artesanal en la ciudad de Tapachula, Chiapas](#)

Dr. Ramón Emilio Ramos García 394

5. [Funerales Figueroa. Propuestas para la mejora del branding de una empresa familiar](#)

Dra. Ana Gabriela Ramos Morales

Dra. Gabriela Durán Flores

Dr. José Antonio Aguilar Carboney 407

6. [Sucesión en empresas familiares asesoradas por socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C.](#)

Dr. Julio César González Caba

Dr. Felipe de Jesús Gamboa García

Dr. Carlos de Jesús López Ramos

Mtro. Jorge Bersaín Nigenda Domínguez 422

7. [El puesto, la persona y la dirección de la organización ante la contingencia.](#)

Dr. José Ramón Román Solís.

.....476

8. [Covid-19 y mipymes restauranteras de la ciudad de Tepic, Nayarit](#)

Ing. Sara Alejandra Sánchez Gómez

Mtro. Juan José Mendoza Alvarado 477

9. [Análisis de la permanencia de los valores de la empresa familiar en las generaciones futuras.](#)

M.A. Irlanda Yanet Ordoñez Sánchez

Mtra. Martha Julia Macosay Cruz

Mtro. Víctor Manuel Barceló Gutiérrez 498

MESA 4:

FAMILIA, ORGANIZACIONES Y DESARROLLO REGIONAL

1. [Desarrollo y actualización de funciones en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de Tapachula, Chiapas a partir del Análisis de puestos.](#)

Dra. Josefina Martínez Chávez

Dra. Cynthia López Sánchez

Dra. América Inna Milla Sánchez

Dra. Adriana Mazariegos Sánchez 511

2. [La aceptación de la Innovación Tecnológica por las pymes agrícolas para la eliminación de la cadena de intermediación.](#)

Dr. Oscar Bernardo Reyes Real

Dr. Ariel Gutiérrez Ortiz

Dr. German Israel Silva Aguilar 538

3. [Análisis de la capacidad empresarial de los pequeños productores del ejido 16 de Septiembre, municipio de Villaflores, Chiapas.](#)

Dr. José Antonio Aranda Zúñiga

Dr. Luis Magín Gómez Chávez

Mtro. Caralampio Faustino Culebro Lessieur

Mtra. Guadalupe del Carmen Culebro Lessieur 551

4. [Los beneficios de la identificación de los costos de comercialización del mango ataulfo en las empresas familiares.](#)

Mtro. Nasario García Álvarez

Dra. María Isabel Pineda Castillejos

Dra. Gabriela Duran Flores

Dra. Ana Gabriela Ramos Morales 572

5. [Organización rural y familia en la producción de miel. Un acercamiento teórico metodológico.](#)

Dra. María Victoria Espinosa Villatoro

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez

Dra. Laura de Jesús Velasco Estrada

Dra. Silvia Guadalupe Ballinas Sarmiento 584

6. [Aplicación del modelo Kirkpatrick de evaluación de la formación en empresas chiapanecas en el contexto de COVID-19](#)

Dra. Isis Mandujano Domínguez

Dr. Daniel González Scarpulli

Dr. Luis Alejandro Trujillo Santos

Dr. Alejandro Domínguez López 601

7. [Innovaciones emergentes en las mipymes familiares en 2020](#)

Dra. Olga Beatriz Sánchez Rosado

Dra. Aparicio Cecilia García Muñoz

Dra. María del Carmen Navarrete Torres 620

8. [La adaptación de las empresas familiares a través del uso de las TIC durante la pandemia de COVID19](#)

Dr. Adolfo de Jesús Solís Muñiz

Dra. Rebeca Garzón Clemente 635

JUEVES 29 DE OCTUBRE DE 2020

MESA 2:

CULTURA, GÉNERO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA
FAMILIAR

1. [Análisis de la participación de la mujer como líder de una empresa familiar en el sector apicultor. Caso de estudio Abeja Reyna](#)

Lic. Karen Andrea González Cruz

Lic. Aída Magdalena Torres Castañeda.....636

2. [Empresa familiar; mujer empresaria; emprendimiento femenino; casos de éxito](#)

Dra. María Isabel de la Garza Ramos

Dr. Juan Manuel San Martín Reyna

Dra. Argentina Soto Maciel

Dr. José Luis Esparza Aguilar..... 656

3. [Innovación sostenible: reflexión y tendencia](#)

Mtra. María del Carmen Alonzo Godoy

Dra. María de los Ángeles Cervantes Rosas 678

4. [Procesos administrativos basados en la certificación de higiene del Distintivo “H”, elemento esencial para la prestación del servicio de restaurante ante el COVID-19](#)

Dra. Alma Leslie León Ayala

Dr. David Ristori Cueto

Mtra. Susana Patricia García Sampedro

Dra. Sara Jocelyn Bello Mendoza 691

5. [Covid 19: prevención de contagio en los centros de trabajo](#)

Dr. David Ristori Cueto

Dra. Alma Leslie León Ayala

Mtra. Maria Estrella Olivera Santos

Dra. Luisa Ponce Hernández.....711

6. [Diagnóstico para un modelo de gestión empresarial emergente de una microempresa familiar para evitar una crisis económica ante el escenario COVID y POST-COVID.](#)

Ing. Brenda Gabriela Félix Félix

Dra. Mónica Liliana Rivera Obregón 722

MESA 3:

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

1. [Análisis de la competitividad empresarial de las MiPymes del municipio de Balancán, Tabasco.](#)

Dra. Yhadira Huicab García

Dr. Raziel Esau Coop Abreu

Dra. Kenia Landero Valenzuela

Dr. Luis Alfredo Méndez Jiménez 735

2. [Principal problemática que enfrenta una empresa familiar de materiales eléctricos en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.](#)

Dra. María Cruz Villagrán Pinzon

Dra. Blanca Estela Molina Figueroa 753

3. [Análisis de la estructura organizacional para la empresa bananera sociedad campesina San Marcos Sociedad de Solidaridad Social, ubicada en el municipio de Mazatán, Chiapas.](#)

Dra. Sara Jocelyn Bello Mendoza

Dra. Alma Leslie León Ayala

Dr. David Ristori Cueto

Mtra. Gabriela de los Ángeles Ramos Esquinca 766

4. [El “presupuesto maestro” y su importancia en la toma de decisiones para determinar viabilidad y factibilidad en proyectos de inversión](#)

Dr. José Bulmaro Díaz Fonseca

Dr. Enoch Yamil Sarmiento Martínez

Dr. Pedro Antonio Chambé Morales

Dra. Laura de Jesús Velasco Estrada.....771

5. [Propuesta de diseño de puesto para una carnicería en tiempos de COVID-19](#)
Mtro. Jesús Chan Hernández
Mtra. Lourdes Baeza Mendoza
Mtro. Hardy Francisco Platas Rodríguez
Mtro. José Luis Hernández Juárez 786
6. [Distintivos de calidad, generadores de desarrollo local desde la competitividad.](#)
[Caso de estudio: Desarrollo Educativo Sueniños, A.C.](#)
Dra. Lucia Araceli Guillén Cuevas 801

MESA 4:

FAMILIA, ORGANIZACIONES Y DESARROLLO REGIONAL

1. [Empresa familiar, turismo gastronómico y competitividad sostenible: percepción y valoración de los turistas.](#)

Dra. Isabel Pérez Pérez

Dra. Silvia Sanz Blas

Dra. Daniela Buzova

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez.....820

2. [Valores y adaptación al cambio: elementos clave para la continuidad de la empresa familiar post COVID 19](#)

Dra. María Eugenia Estrada Alvarez

Dra. Jesús Esperanza López Cortez

Mtra. Hilda García Castillo 837

3. [Estrategia social media. Caso mipymes familiares del sector abarrotes, zona centro Tapachula, Chiapas, México.](#)

Dra. Idalia López Rivera

Dr. Humberto Esquinca Ruiz

Mtro. Jesús Emilio Esquinca López.....838

4. [El comercio informal en Tabasco](#)

Dra. Ana Bertha Vidal Fócil

Candelaria Vázquez Ramos 856

5. [La adaptación al medio de las pequeñas empresas familiares de servicios de ingeniería en el contexto de la contingencia 2020](#)

Dr. Arcadio Zebadúa Sánchez

Dra. Karla Beatriz García Arteaga

Dr. Carlos Octavio Cruz Sánchez

Mtro. Fredy Humberto Caballero Rodríguez 866

6. La Ruta del Chocolate como una oportunidad para las empresas familiares dedicadas a la elaboración del Chocolate Artesanal en el Municipio de Tuxtla, Chico; Chiapas

Dra. Mónica Juárez Ibarias

Dra. Norma Patricia Juan Vázquez

Dra. Gloria Araceli Solís de León

Dra. Argelia Judith Pérez Sánchez.....867

MESA 1:
EMPRENDIMIENTO Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA
EMPRESA FAMILIAR

**1. Evaluación de consistencia de resultados del programa jóvenes
construyendo el futuro. Caso de empresas familiares en Sinaloa y
Nayarit**

Rosalinda, Gámez- Gastélum
Patricia, Carmina Inzunza- Mejía
Universidad Autónoma de Sinaloa

Resumen:

Esta ponencia presenta una evaluación de política pública de desempeño, denominada de consistencia de resultados (SHCP, 2019) al programa Jóvenes Construyendo el Futuro, el cual tiene como objetivo dotar de habilidades laborales a 96 mil jóvenes en edad de 18 a 29 años, que no estudian ni trabajan. En este trabajo se presenta una evaluación del programa, mediante un FODA, en donde se destaca que el programa presenta fallas de coordinación de política pública en su proceso de implementación e insuficiente supervisión del programa por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Las principales debilidades encontradas al programa son: que no se supervisa a los jóvenes para que finalicen su capacitación, la STPS no realiza seguimiento de las habilidades laborales que supuestamente deben desarrollar los beneficiarios (jóvenes) en el mercado laboral. Respecto a las amenazas, la principal es que el programa se convierta en una herramienta de clientelismo político, para el partido en el poder (MORENA). La metodología utilizada en este trabajo es de tipo cualitativo y su alcance es de tipo descriptivo, enfocada a empresas familiares en Sinaloa y Nayarit. Los resultados del trabajo que se presenta son de una investigación en proceso.

Palabras clave: Evaluación de política pública, jóvenes y empresas.

Evaluación del programa Jóvenes Construyendo el futuro. Caso empresas familiares Sinaloa y Nayarit

Introducción

Un *primer supuesto* del que parte este trabajo es que el Estado “habla y construye” un discurso de lo juvenil a través de las instituciones, las políticas y los programas que, diseñados desde el gobierno, elabora para atender “las necesidades, exigencias, requerimientos y expectativas de este sector de la población” (Nateras, 2000). La existencia de políticas públicas enfocadas en la juventud en México son innegables, sin embargo, como se mencionará más adelante, estas deben evitar convertirse en únicamente medidas paternalistas que buscan ganar la simpatía de los futuros votantes, estas deben ir más allá de esas intenciones, dado que la juventud tiene un importante papel en la desarrollo económico de cualquier Estado, en el presente trabajo se evaluará la consistencia de la política pública conocida como *Jóvenes Construyendo el Futuro*, implementada por el gobierno federal encabezado por el actual presidente, Andrés Manuel López Obrador.

La elaboración de políticas públicas debe ser un proceso que debo tomar en cuenta los actores involucrados, y el entorno social, político y económico, para tomar una decisión realista y práctica. Un entendimiento que se centra en el análisis sistemático de cuestiones de política pública y procesos de decisión, el cual debe tomar en cuenta el papel de los factores económicos y políticos

en la toma de decisiones públicas y la formulación de políticas; análisis microeconómico de cuestiones de política; asignación de recursos y modelado de decisiones; análisis costo-beneficio; métodos de estadística; y aplicaciones a temas específicos de política pública, para efectuar un proceso de formulación de políticas públicas más completo.

Corporativismo, paternalismo, asistencialismo, control, represión, son sólo algunos de los elementos que han caracterizado, a lo largo de sus distintas etapas, la acción del Estado mexicano en materia de juventud (Castillo Berthier, 1996). Para integrar a la juventud y generar cohesión social se han dado respuestas estatales, las cuales con frecuencia son asistencialistas y no consideran que los jóvenes situados en zonas de vulnerabilidad sean capaces de generar estrategias y condiciones objetivas para convertirse en actores sociales, por citar una de estas políticas asistencialistas.

Conocer los procesos, resultados e impactos de las políticas de desarrollo social constituye un elemento fundamental para mejorar la toma de decisiones a fin de lograr una mayor eficacia de las políticas diseñadas, así como una mejor implantación de sus estrategias y eficiencia en la asignación de recursos. Alcanzar dicho objetivo implica la realización de una evaluación integral, válida y confiable, de las políticas aplicadas, y ésta, a su vez, de la disposición de recursos financieros suficientes y de recursos humanos capacitados. (Cardozo, 2013) La administración pública es la acción gubernamental de dictar para después aplicar las disposiciones acordadas para estar dentro de un marco jurídico. También nos dice que es una ciencia orientada a detectar y

resolver problemas concretos y relevantes tomando como base instrumentos y descubrimientos de otras ciencias sociales, por ejemplo la sociología y la psicología. Sin embargo, no todos los cambios ocurridos durante o después de un programa o intervención son debidos a la propia intervención. En efecto, numerosos fenómenos y factores acompañan la intervención provocando, de forma directa o indirecta, sus propios efectos en los destinatarios del programa, en este caso, los jóvenes mexicanos recién egresados y desempleados, tomando en cuenta el concepto de consistencia política.

Esta actividad se refiere a la correspondencia que hay entre los distintos niveles de política la cual debe de existir en decir las decisiones de carácter operativo deben ser consecuentes con las decisiones de orientación aprobadas además las decisiones propuestas deben de ser viables en la medida que son coherentes con el análisis de la situación económica social y política. (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura de Colombia, 1987) Tomando en cuenta la anteriormente mencionada definición de consistencia en la política, es como se analizará esta controversial medida implementada por el gobierno federal, ya que puede tener un trasfondo populista, paternalista y manipulador en relación a su población objetivo: Jóvenes mexicanos egresados y desempleados. Esta ponencia busca analizar qué resultados ha obtenido el programa en su población objetivo, pero también realiza una mirada a las empresas en donde estos jóvenes participan en calidad de beneficiarios, en donde obtienen durante 12 meses (un año) la cantidad de 3 mil 800 pesos.

Cabe mencionar que este trabajo de investigación es de corte cualitativo (Taylor y Bogdan, 1996) y la aproximación se da mediante un estudio de caso compuesto (Yin, 2002) de análisis de empresas familiares, ubicadas en los estados de Sinaloa y Nayarit. La muestra de esas dos entidades fue a conveniencia por la cercanía geográfica.

Esta investigación plantea como pregunta principal de investigación ¿Cuáles son los resultados obtenidos en el programa jóvenes construyendo el futuro en los estados de Nayarit y Sinaloa?.

Como preguntas secundarias se plantean las siguientes: ¿Cuáles son las habilidades laborales desarrolladas por los jóvenes en el programa que laboran en empresas familiares?, ¿cuál es el proceso de seguimiento de la STPS a las empresas familiares, beneficiadas con el programa? ¿en qué medida este programa incide en la competitividad de las empresas familiares en Sinaloa a Nayarit?

El objetivo de este trabajo es realizar una evaluación al desempeño de consistencia de resultados en el año fiscal 2019-2020 en las entidades federativas de Sinaloa y Nayarit.

En esta ponencia se presentan reflexiones teóricas sobre este programa, así como un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) al programa.

La investigación realizada, hasta el momento, es de gabinete con base en documentos formales de la STPS y del Consejo Nacional de Evaluación y Desarrollo de la Política Social (Coneval, 2019 y Coneval, 2020).

En el siguiente apartado se analiza en forma detallada la concepción y justificación del mencionado programa, implementado por la STPS desde el ámbito federal.

Jóvenes Construyendo el Futuro: Concepción y justificación

La tasa de desocupación del país se ubicó en julio en 3.47 por ciento respecto a la Población Económicamente Activa (PEA), cifra ligeramente por encima de lo reportado durante junio, informó este martes el Instituto Nacional de Estadística y Geografía. A través de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), el instituto reveló que el 48.7 por ciento de las personas que se encuentran desempleadas tienen estudios de nivel medio superior y superior.” (Usla, 2018). Un aspecto a considerar es que los desempleados son individuos preparados, los cuales, por diversos motivos no pueden conseguir un trabajo, esto se puede atribuir al hecho que hay empleadores que solicitan individuos con estudios trancos, con el fin de pagar un salario más bajo, no requieren más capacitación, por lo que muchos jóvenes con educación universitaria trunca terminan trabajando en la economía informal y en un empleo que representa insuficientemente su educación y habilidades.

Las estimaciones del desempleo en México, basadas en encuestas de las principales ciudades, son, en el mejor de los casos, incompletas. Los datos para sectores como la agricultura y los servicios a menudo son rudimentarios

o no están disponibles. Las cifras subestiman el alcance del subempleo. Muchos mexicanos, cuando carecen de un empleo asalariado regular, lo hacen a través del trabajo por cuenta propia, a tiempo parcial o irregular, al trabajo agrícola o a alguna otra forma de empleo familiar, uniéndose así a las filas de los subempleados, o se retiran de la fuerza laboral por completo.

“Dadas las constantes entradas y salidas de los trabajadores al mercado formal junto con el incremento en el número de semanas de cotización (1250 en el caso del IMSS) y la edad requeridos para jubilarse, así como la práctica del *outsourcing* y la creación del Seguro Popular, seguirá siendo más atractivo para muchos emprendedores establecerse en la informalidad y la proporción de trabajadores que lleguen a jubilarse tenderá a disminuir.” (Gutiérrez Rodríguez, 2016). La experiencia del último sexenio confirma que el crecimiento económico es esencial para la generación de más y mejores empleos, pero no es suficiente. Para reducir la informalidad, es necesario implementar políticas y acciones económicas, sociales y laborales deliberadas e integradas que complementen el crecimiento económico.

El escenario socioeconómico actual de nuestro país se puebla de nuevas demandas, repertorios y canales de participación, por lo que reclama nuevos análisis. Asimismo, se requieren nuevas formas de participación social y el fortalecimiento de las acciones con una base científica, lo que implica que la sociedad civil tenga la capacidad de crear mecanismos de cohesión e integración, auto reguladores y replicables, siempre y cuando se tome en cuenta a los individuos marginados en el diseño de las políticas públicas, en la

defensa de sus derechos sociales y en la búsqueda de mecanismos de protección social, así como en la apropiación de los espacios públicos y la construcción de estrategias de integración y soporte social, en pocas palabras, políticas públicas en donde se le toma en cuenta a la ciudadanía y no únicamente verlos como beneficiarios que reciben algún apoyo, muchas veces a cambio de la lealtad en las urnas de votación.

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, la juventud se define como: El Período de la vida humana que precede inmediatamente a la madurez. (Real Academia de la Lengua, 2018) Definir claramente el concepto de “juventud”, para conocer con claridad a la población objetivo a la que se beneficiará, con el fin de formular una política pública incluyente, viable, eficaz y eficiente para lograr prevenir la incursión de los jóvenes en el crimen organizado y la deserción escolar, esta con el enfoque de la promoción cultural y los valores, ya que un empleo digno lleva al ahorro, inversión y desarrollo personal de los jóvenes mexicanos, los cuales muchas veces son omitidos en la selección de personal en el sector privado, dado su falta de experiencia laboral. Tan pronto como una persona alcanza la edad legal para trabajar, comienza a cotizar como miembro de la fuerza de trabajo: alfabetizado o analfabeto, no calificado o calificado, trabajador o gerente, sector privado o público. La juventud es la fuerza impulsora del progreso económico de un país En México la violencia y la desigualdad se han convertido en temas de gran relevancia en la agenda política de los tres niveles de gobierno. A diario se vive con enorme desigualdad e impunidad con un sistema de justicia poco eficiente y carencia de oportunidades educativas y laborales, aunado a un escenario

plagado de crímenes, robos, asesinatos, extorsiones y secuestros. La violencia se ha convertido en un tema de gran relevancia en la agenda política y de seguridad. A diario se vive con enorme desigualdad e impunidad con un sistema de justicia poco eficiente y carencia de oportunidades educativas y laborales, aunado a un escenario plagado de crímenes, robos, asesinatos, extorsiones, secuestros, ejecuciones y detenciones ilegales. Se convive también con prácticas cotidianas de violencia de diferente tipo como la intrafamiliar, inter generacional, de género, sexual, laboral, escolar, entre muchas otras que han derivado en una participación cada vez más importante de hombres y mujeres jóvenes. El desempleo duele a cualquier edad; pero para los jóvenes, el desempleo de larga duración es una cicatriz de por vida. Significa ingresos más bajos, más desempleo, más problemas de salud en el futuro. Significa más desigualdad entre ricos y pobres, porque el dolor golpea a los más desfavorecidos. Plantea desafíos particulares para las mujeres jóvenes.

Gran parte de los jóvenes mexicanos provenientes de hogares donde la violencia es frecuente o padecen diversos niveles de marginación y/o exclusión educativa, laboral y de otro tipo, se convierten en carne de cañón y “bolsa de trabajo del narcotráfico”. Muchos jóvenes, al enfrentarse a distintos procesos de exclusión de manera constante, viven un choque entre sus experiencias cotidianas, sus aspiraciones y los mensajes emitidos a través de los medios de comunicación para satisfacerlas. La gran mayoría de los jóvenes pertenecientes a sectores desfavorecidos, no tendrá acceso a la educación media superior ni superior, pero si lo consiguieran, encontrarían que mayor

escolaridad no significa acceso asegurado al mundo laboral ni movilidad social, ya que la preparación académica no implica inserción asegurada a la vida productiva y no garantiza una mejor retribución económica.

En este trabajo entendemos a la Política de Juventud como “el conjunto de programas y acciones que se orientan tanto al logro y realización de valores y objetivos sociales referidos al período vital juvenil, así como también, aquellas acciones orientadas a influir en los procesos de socialización involucrados. Trátese tanto de políticas reparatorias o compensatorias, como de promoción y orientadas al desarrollo y/o la construcción de ciudadanía.

La política de juventud en este sentido trata de ir generando las condiciones en las cuales los jóvenes puedan realizarse en cuanto tales y, al mismo tiempo, participar en la configuración de la sociedad en la que viven (Balardini, 2000). En este sentido, la forma que asumen esas Políticas dirigidas a la juventud está determinada por la concepción que el gobierno tiene, tanto de las propias Políticas Sociales, como de la juventud a la cual pretende acercar dichas políticas; pero de igual forma, por las características de la institución creada ex profeso para la atención de este sector de la población, por el marco jurídico que norma a esta última y por las características de los principales programas dirigidos a los jóvenes. Por ejemplo, la evidencia sugiere que los jóvenes son más propensos a perder tiempo sin empleo, educación o capacitación (y quedar marcados de por vida como resultado) si provienen de un entorno menos acomodado, provienen de grupos étnicos particulares, son discapacitado, tiene dificultades de aprendizaje o necesidades educativas especiales, tiene responsabilidades de cuidado especial.

Según la relación con su sujeto y con los propósitos que persigue, Juan Sáez Marín (1988) señala que en la determinación de cada política de juventud concreta intervienen decisivamente al menos dos factores: la naturaleza y esencia del Estado que la diseña, por un lado y, por otro, las características o status del rol sociopolítico —y nosotros agregaríamos económico y cultural— que la sociedad asigna a la juventud. Los jóvenes se encuentran socializados por diversos atributos de pertenencia cultural (aprendidos de la familia, los medios de comunicación, la escuela, los amigos) y, al mismo tiempo, son capaces de construir nuevos códigos en su interacción con las diferentes instituciones -y con sus pares- construyendo comunidades emocionales imaginarias en las que siguen reglas y establecen sanciones. Sin embargo, el debilitamiento de las condiciones y el acceso a la seguridad social y laboral de múltiples individuos parece tener una relación directa con su sensación de seguridad y sus soportes sociales.

La implementación debe ser vista como un proceso de interacción entre el establecimiento de metas y las acciones generadas para lograrlas. (Pressman y Wildavsky, 1973). El progreso económico no es suficiente en sí mismo, pero debe ir acompañado de un progreso sociopolítico que asegure que una parte de los beneficios generales tenga un propósito social, ambas políticas económicas buscan capacitar al beneficiario, no nada más darle el capital y lanzarlo sin saber cómo hacer el mejor uso del mismo, se les da la confianza, el conocimiento y la supervisión para que estos logren realizarse como microempresarios exitosos.

Es de esperarse que las condiciones socioeconómicas influyan en la situación laboral de los jóvenes y las jóvenes. Según el ingreso del hogar, aquellos sujetos jóvenes integrantes de hogares con menores ingresos tienden a experimentar una menor probabilidad de ser empleados o empleadas, en comparación con los integrantes de hogares con mayor ingreso. (De la Hoz, 2012) Las políticas sociales para la protección de las personas vulnerables tendrán sentido y serán efectivas en la medida en que sean capaces de fortalecer los grupos sociales naturales, las comunidades pequeñas y la familia, así como en la medida en que generen un sentido de responsabilidad en la sociedad civil hacia sectores vulnerables. El desarrollo de cualquier política pública tiene que ir acompañado del diseño de programas pertinentes que permitan dar seguimiento a los proyectos. Mejorar un servicio o cualquier tipo de apoyo no es el fin último de lo que el gobierno debe hacer, sino brindar a la ciudadanía un mejor nivel de vida, por lo cual, el acceso la mejora sólo debe ser el primer paso para lograr esto, dado que otorgamiento de créditos a microempresarios es determinante relacionado a la ciudadanía y su calidad de vida.

Algunos programas gubernamentales de apoyo monetario incluyen actividades que tienen que ver con la salud, la planificación familiar o la organización de la producción y distribución de bienes. Al incluir estos factores, los apoyos monetarios se han llegado a convertir en una solución holística para el combate a la pobreza, ya que, al dar apoyo a los más necesitados, estos adquieren los conocimientos suficientes para ahorrar, invertir y saber administrar capital que no les es propio, haciéndose de un patrimonio a través de su trabajo y superación constante.

De acuerdo con el sitio oficial de *Jóvenes Construyendo el Futuro*: “Un programa que vincula a personas de entre 18 y 29 años de edad, que no estudian y no trabajan, con empresas, talleres, instituciones o negocios donde desarrollan o fortalecen hábitos laborales y competencias técnicas para incrementar sus posibilidades de empleabilidad a futuro. Durante la capacitación, hasta por un año, los jóvenes reciben un apoyo mensual de \$3,748.00 y un seguro médico contra enfermedades, maternidad y riesgos de trabajo.” Los jóvenes son particularmente vulnerables a los cambios en la economía nacional y mundial. El desempleo juvenil lo experimentan de manera desproporcionada los jóvenes que provienen de familias o comunidades desfavorecidas. Sin embargo, esta política es inútil y está fuera de sintonía con la evidencia sobre la naturaleza del desempleo juvenil contemporáneo. Y al implementarla, es probable que agrave la pobreza que ya experimentan los jóvenes desempleados, sin beneficio para ellos ni para sus comunidades, ya que su propósito es noble, sin embargo, esta puede volverse una medida paternalista y populista, al pretender colocarse en la mente de los futuros votantes en las elecciones que se aproximan. Se debe de tomar en cuenta que el desempleo juvenil no es un problema de los propios jóvenes, sino una característica estructural de nuestra economía.

El desempleo juvenil está relacionado con la desigualdad y la pobreza, así como con los cambios en el tejido social y económico de nuestra sociedad. Sin embargo, los jóvenes deben participar en el asesoramiento compulsivo: La negativa a participar da como resultado que se les niegue el apoyo financiero. Este enfoque solo tiene un éxito parcial, ya que no siempre se puede hacer

cumplir la voluntad de los clientes de cooperar. Este objetivo se realiza mediante la combinación de planes de educación y formación con la integración en puestos de trabajo protegidos.

El término "ninis" abarca a todos los jóvenes que no trabajan, ni estudian ni reciben formación. Excluye a los jóvenes que estudian, pero también que buscan trabajo, e incluye a los jóvenes económicamente inactivos (los que no trabajan y no buscan trabajo), estos son la población objetivo de este programa federal. Se debe de tomar en cuenta que el trabajo es fundamental para la mayor parte de nuestras vidas, no solo como la base que nos permite salir adelante en el mundo, sino como la clave de cómo nos vemos y nos definimos y de nuestro sentido de autoestima. Estar desempleado, por el contrario, duele. Y la mayoría de nosotros sabrá, de primera mano o a través de personas que conocemos, que estar desempleado es particularmente doloroso cuando eres joven.

El desempleo juvenil, y los futuros más pobres que genera, no se distribuyen por igual en la sociedad. El desempleo juvenil está interrelacionado y agrava una serie de otras desigualdades a las que se enfrentan los jóvenes desde que nacen hasta que ingresan al mercado laboral. Para muchos será el último clavo en el ataúd de sus esperanzas de movilidad social. El objetivo es sacar a los ciudadanos de la pobreza durante el mayor tiempo posible, que es desde una edad temprana. La educación, la formación profesional significativa, la atención médica, la vivienda y la seguridad personal son componentes necesarios. La sociedad y el gobierno deben darse cuenta de que se trata de

una inversión inevitable muy cara. La realidad actual es que los empobrecidos cuestan a la sociedad grandes cantidades de dinero en concepto de asistencia social, encarcelamiento y costos de actividades delictivas. El costo de estos problemas es probablemente mayor que el costo de resolverlos.

“Al actuar de un modo paternalista puede que el gobierno está intentando 1) influir en las consecuencias sin afectar las acciones o creencias de la gente 2) tener un efecto sobre las acciones de la gente sin que ello influencia sus creencias 3) afectar las creencias de la gente para influir en sus acciones o 4) tener un efecto sobre las preferencias de la gente independientemente de afectar sus creencias para influir en sus acciones.” (Susstein, 2017) El paternalismo tiene una connotación negativa, la idea de que los votantes son niños y necesitan ser guiados por un padre sabio y amoroso, lo que los gobiernos claramente no lo son. La dificultad radica en determinar cuándo una figura o institución autorizada está siendo paternalista y cuándo actúa para promover los intereses legítimos de aquellos sobre quienes se ejerce la autoridad. El paternalismo estatal fomenta una cultura del derecho que limita el desarrollo personal de sus sujetos. En última instancia, esto conduce al declive, el estancamiento y la fragmentación de la sociedad. Las personas se vuelven cada vez más dependientes del estado y dependen menos de sus recursos individuales y comunitarios.

De acuerdo a las reglas de operación del programa *Jóvenes Construyendo el Futuro*: “Que el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro pretende crear las condiciones de posibilidad para que al menos 2 millones 300 mil jóvenes, que

hasta hoy no han sido partícipes de los procesos económicamente productivos de la sociedad mexicana, se perciban a sí mismos como copartícipes en ellos y que contribuyan a construir un nuevo México que los reconoce y los incluye.” La situación de los jóvenes mexicanos es sumamente compleja: Por una parte pueden continuar sus estudios con la esperanza de encontrar un trabajo digno o abandonar los estudios para entrar en las filas productivas y apoyar la economía familiar, aunque por su condición de inexperiencia laboral y su juventud, las oportunidades laborales no serían para nada idóneas, por lo que los jóvenes sufren la exclusión laboral y social. La juventud mexicana no está involucrada en la vida política de su país, y cuando únicamente estos reciben apoyos gubernamentales, eso puede crear un sesgo a la hora de emitir su voto, dado que el otorgamiento de este tipo de apoyos a “ninis” nunca se había visto antes, por lo que el actual gobierno está sentando un precedente, tomando en cuenta las próximas elecciones del 2021.

Las medidas de inserción efectuadas en esta política en su conjunto, si bien pueden haber contribuido a reducir los niveles de desempleo, no parecen ser suficientemente efectivas para resolver los problemas de exclusión social asociados a la misma, ya que mantienen una situación generalizada de precariedad entre los jóvenes mexicanos. La falta de apoyo económico y el escaso apoyo institucional a las personas que buscan su primer empleo y, más en particular, la falta de medidas específicas que contrarresten el riesgo de exclusión social de los jóvenes desempleados de larga duración; esto significa que los problemas están fragmentados y enfrentados por diferentes agencias

institucionales, a menudo colocadas en diferentes niveles institucionales (nacional, regional, local).

Sin embargo, el papel del joven en la vida política no debería quedar reducido a únicamente ser apoyado por un estado paternalista, se debe tomar en cuenta que existe la participación ciudadana, los canales adecuados para que los gobernantes escuchen sus peticiones y puedan lograr mejorar la precaria situación por la que muchos jóvenes mexicanos están pasando. Primero que nada, podemos comenzar distinguiendo dos acepciones en torno al concepto de ciudadanía. La primera de ellas, relativa al conjunto de derechos y obligaciones atribuibles a los integrantes de una comunidad en donde el Estado se presenta como el eje de todo el proceso, pues el ciudadano no asume más que un papel pasivo de receptor. Los individuos en este tipo de ciudadanía, que bien podríamos llamar *pasiva*, mantienen una postura individualista frente a una serie de derechos en los que no se ven directamente implicados, pero sí beneficiados. Aquí el Estado contribuye en poca medida a incentivar la incorporación de los ciudadanos a las actividades de la vida pública, otro aspecto a considerar es que la vinculación de la competencia del mercado laboral y la supervisión socioeducativa de los jóvenes desempleados se considera insuficiente.

Para colocar a más jóvenes en puestos de trabajo, los sectores pueden aportar sus habilidades únicas al tiempo que complementan los esfuerzos de los demás: los incentivos gubernamentales pueden alentar a los empleadores a tomar riesgos calculados y reformar las prácticas de recursos humanos; Los

proveedores de formación pueden centrarse más en las habilidades, incluidas las de preparación para el trabajo, que los empleadores demandan directamente y trabajar con ellos para la colocación.

Tres características principales que se deben estar tomando para combatir el desempleo juvenil y la exclusión social: 1) formación y calificación, 2) cooperación y trabajo en red de los diferentes mediadores y organizaciones y 3) estabilización psicosocial individual y desarrollo de la personalidad de los afectados. Aquí hay que mencionar especialmente los proyectos y programas que intentan crear puestos de formación y trabajo con la ayuda de agencias de colocación que median entre las empresas y los jóvenes desempleados. En tales casos, es de importancia decisiva que se diseñe un plan de desarrollo individual en conjunto con los propios jóvenes que se lleve a cabo con seguimiento y supervisión solidaria. La falta de cooperación y coordinación entre los actores involucrados en *Jóvenes Construyendo el Futuro* es muestra clara de la falta de consistencia que existe en esta política pública. Esto se convierte en un obstáculo para los proyectos de inserción ya que desmotiva a los jóvenes y les dificulta el logro de los objetivos de los programas de inserción. Los proyectos que fomentan la autoconciencia y la autogestión y que brindan apoyo profesional en todo momento y con suficiente flexibilidad parecen ser los más exitosos en la lucha contra la exclusión social de los jóvenes desempleados. Una de las deficiencias detectadas en esta política es la falta de coordinación entre diferentes políticas y entre instituciones de diferentes niveles y áreas de competencia, otorgar dinero a los jóvenes sin darles el seguimiento apropiado, es una medida que puede solucionar

temporalmente esta problemática, pero si estos jóvenes no cuentan con una mentalidad empresarial o de desarrollo personal, únicamente se les está remunerando sin que ellos pongan nada en lo absoluto de su parte.

Lindblom quiere decir que los problemas, necesidades y conflictos, que inevitablemente aparecen en la vida social, encuentran su planteamiento y desahogo gracias a los inteligentes entendimientos, arreglos y transacciones de los actores sociales, más que mediante los elaboradísimos análisis y recomendaciones de analistas cerebrales pero distantes del campo de batalla de los intereses. (Aguilar Villanueva, 1992) Lo anterior quiere decir que las propuestas de *Jóvenes Construyendo el Futuro* quizá no se encajan en los entornos políticos y sociales, al ser teóricamente viables, pero en la práctica pueden desviarse, ya que se pueden empapar de intereses políticos que convierten al problema en un escalón para efectuar el populismo de parte de los representantes de elección popular. Otro aspecto a considerar es el que sin duda sería arriesgado seguir extendiendo los contratos laborales deficientes y la inseguridad a una población con un nivel de educación cada vez más alto. El principal desafío para la política de empleo en la crisis actual es inventar y promover un nuevo estatus profesional para todo el cuerpo de personas activas basado en un empleo de calidad, el valor del trabajo y trayectorias profesionales más seguras. Con el objetivo de crear nuevos empleos se debe alentar el capital de los sectores privados, aumentar la producción de alimentos, mejorar el sector agrícola, desarrollar infraestructuras de desarrollo, erradicar la desigualdad social para lograr un crecimiento económico sostenible y consecuentemente reducir la pobreza para lograr el

crecimiento económico. Otro aspecto a considerar es el desarrollo de infraestructura e incrementar la producción mejorando la productividad. Hacer que los jóvenes mexicanos sientan un cambio concreto en la vida manteniendo una paz duradera, reduciendo el problema del desempleo y la desigualdad.

En el sexenio de Enrique Peña Nieto se creó el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), sin embargo, esta medida no alcanzó la difusión necesaria además que su continuidad está en tela de juicio, dado el cambio de gobierno caracterizado por su austeridad, esta política económica contra el desempleo es una excelente idea, dado que le permite a la población objetivo auto emplearse. Otro aspecto rescatable es la facilitación de la creación de pymes, para que los jóvenes tengan la opción de emprender su propio negocio, en vez de esperar a ser empleados por la iniciativa privada, por lo que las alternativas son más amplias para los desempleados y/o recién egresados de carreras universitarias, el problema que representaría aplicar esta medida es que en este país no hay una cultura de emprendedor.

Una política económica, como cualquier otro tipo de políticas, es emanada a través de un proceso complejo protagonizado por diversos actores los cuales la formulan y otros la implementan, esta naturalmente deja atrás resultados (obtenidos mediante la evaluación de resultados) los cuales sirven como marco comparativo para definir si estas es o no exitosa. *Jóvenes Construyendo el Futuro* es una política pública enfocada a apoyar a los jóvenes que se encuentren en una situación vulnerable, al no contar con un empleo para apoyar al sustento familiar o sustento propio, sin embargo, dado sus reglas de

operación (las cuales fueron modificadas recientemente), los becarios que no hayan terminado la capacitación de 12 meses (por cualquier razón, ya sea por haber conseguido un empleo o por deserción), se les dará la acreditación por haber participado en el programa, además del apoyo económico por dos años, ¿Dónde quedó el compromiso? Es claro que esta medida únicamente tiene fines electorales, además que le falta coordinación con el sector privado, universidades públicas y otras secretarías gubernamentales.

Tabla 1. Análisis FODA del programa Jóvenes Construyendo el Futuro

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Se toma en cuenta en el PFP a la juventud mexicana y su situación laboral. 2. Se les otorga seguridad social a quien no tiene acceso a este beneficio. 3. Se les capacita a los beneficiarios, no únicamente se les otorga apoyo monetario.	1. Este apoyo monetario complementado con orientación vocacional puede ser un motor de desarrollo personal en los jóvenes. 2- Este tipo de políticas buscan la igualdad de oportunidades para los mexicanos en estado de vulnerabilidad (en ese caso, desempleo)	1.- No se le obliga a los beneficiarios a terminar su capacitación, sin embargo, se les sigue otorgando el apoyo monetario, volviéndolos clientes cautivos. 2. No se les monitorea a los beneficiarios, con el fin de evaluar si progresaron como profesionales capacitados en el mundo laboral.	1. Este programa puede ser usado con fines de manipulación electoral: Que el beneficiado, en su afán de seguir recibiendo el apoyo monetario gubernamental, va votar por el partido en el poder, en este caso, Morena. 2. Existe la posibilidad que el beneficiario no se moleste en buscar

			una fuente de empleo, dado que con el apoyo gubernamental puede costear su estilo de vida.

Fuente: Elaboración propia con base en el estudio de gabinete del programa.

Es importante reflexionar que el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro requiere disponer de un diseño conceptual único que sea consistente en sus diferentes documentos normativos y que desarrolle indicadores de resultados e impactos que posibiliten valorar los efectos del programa en el mediano y largo plazos (ver cuadro 1). Ello permitirá a la intervención contar con un diseño acorde con los retos que enfrenta y, por lo tanto, lograrlos resultados que se plantea en su población objetivo, así como monitorear sus avances. (CONEVAL, 2020).

Proponemos que, para mejorar el desempeño de esta política, se deben de llevar a cabo las siguientes áreas susceptibles de mejora (ASM):

. Tabla 2. ÁSM del diseño e implementación del programa

a. La Implementación de auditorías externas llevadas a cabo por un agente no gubernamental independiente, en las cuales se tome en cuenta los conceptos de participación ciudadana, transparencia, rendición de cuentas, eficiencia y eficacia.
b. Revisar el diseño del programa y establecer como regla de que sí el joven beneficiario del programa no finaliza la capacitación se le anule

c. Modificar las reglas de operación, para que el empresario tenga capacidad, para revocar el apoyo si hay incumplimiento de las actividades laborales asignadas.
d. Hacer seguimiento a la trayectoria laboral de los jóvenes beneficiarios del programa, para analizar si el programa realmente tuvo un impacto positivo en que los jóvenes se integren al mercado laboral y dejen de ser “ninis”.
e. Dar seguimiento a las empresas beneficiadas del programa, para establecer si lograron elevar su nivel de competitividad y si cuentan con un plan de capacitación para los jóvenes becarios.

Fuente: Elaboración propia.

Como lo establece el cuadro 2 existen cinco áreas susceptibles de mejora que el Gobierno Federal podría implementar en el ejercicio fiscal 2021-2022, para hacer el programa más eficaz en el combate al desempleo juvenil.

En suma, estamos ante el programa “joya” del Gobierno Federal, pero aún requiere modificaciones en su diseño e implementación si realmente busca cumplir su objetivo de sacar del desempleo a los jóvenes mexicanos, ya que de los países miembros de la OCDE México es el que tiene una mayor tasa de desempleo en jóvenes de 18 a 29 años.

Reflexiones finales

La hechura de políticas públicas debe ser un proceso incluyente, además de que debe tomar en cuenta el entorno social, político y económico, para tomar una decisión realista y práctica. La situación de los egresados es cada vez más difícil, ya que al salir de su universidad, inmediatamente se vuelven ninis, los

cuales representan una carga para el sustento del hogar. Las devastadoras consecuencias sociales del desempleo son una carga que ningún gobierno de cualquier nivel debe ignorar, tomando en cuenta lo anterior, la cooperación es la principal herramienta para abatir esta problemática, ya que los actores deben estar conscientes de que cada uno juegan un papel importante en este proceso.

La principal razón de desconfianza de los empresarios está en la manera en la que las universidades públicas forman a los estudiantes y las debilidades de dicha universidad lo cual termina incidiendo a la hora que los estudiantes recién egresados solicitan trabajo. Los empresarios muestran una mayor aceptación de recién egresados cuando tienen la oportunidad de observar cómo se desempeñan en sus labores durante las prácticas profesionales, por lo que es necesario que existan convenios en los que se vincule a la universidad con la iniciativa privada, para que los jóvenes cuenten con la oportunidad de ganarse un lugar. La adopción de un modelo de toma decisiones que incluya a todos los actores, dotándoles de responsabilidades y recompensas, en un entorno de mutua cooperación es lo idóneo para poder enfrentar la discriminación que sufren los egresados universitarios al querer integrarse al mercado laboral, es necesaria. Por lo que se concluye que el modelo incremental (con algunos toques del racional exhaustivo) es el más apropiado para esta situación. Por último, el impacto real del paquete de políticas y las respuestas de los usuarios se monitoreará para asegurar que la implementación de las políticas cumpla con los objetivos deseados. Las soluciones sustentables deben ser económicamente viables, socialmente equitativas y éticamente responsables.

Una política pública se debe analizar desde su gestación, al definirlo como un problema público que afecta a una parte considerable de la sociedad, para luego trazar una ruta de acción para abordarlo, aquí es donde los decisores tienen que tomar en cuenta la labor crucial de los implementadores, que estos acaten de la forma más apegada posible la decisión ya tomada. La labor del monitoreo o evaluación es una parte crucial para lograr procesos de retroalimentación donde la mejora constante sea primordial. Un proceso de mediación social, en la medida en que el objeto de cada política pública es tomar a su cargo los desajustes que pueden ocurrir entre un sector y otros sectores, o aun entre un sector y la sociedad. La mediación es necesaria para llevar a cabo cualquier política pública, ya que mediante esta se puede percibir la viabilidad y los costos de efectuar o no dicha acción, por ejemplo: La construcción de una presa, esta traerá beneficios para un gran sector de la población, pero perjudicará a otros, ya que les inundará sus tierras, por lo que un proceso de mediación y negociación se debe llevar a cabo, tomando en cuenta las necesidades de cada actor involucrado en el proceso de formulación de políticas pública.

Como ya antes se ha mencionado, el otorgamiento de apoyos gubernamentales no debe venir sólo, el gobierno debe acompañarlo con el diseño de estructuras que permitan que los resultados que producen estas políticas de juventud sean sustentables y bien empleados al mismo tiempo debe coadyuvar para que los otros factores que intervienen para que una política sea exitosa, es decir que se procuren condiciones jurídicas, educativas

y de infraestructura que permitan el desarrollo de la localidad y de esta forma también el de la región y el país. Cabe destacar que el municipio es el orden de gobierno más cercano a la sociedad y la célula de la organización política y administrativa del Estado. Sin embargo, es la instancia de gobierno que registra los mayores problemas tanto financieros como en su desarrollo institucional, debido a la discrecionalidad en el ejercicio de los presupuestos, lo cual tiene efectos desfavorables en el cumplimiento eficaz y eficiente de sus funciones, justificando la creación de mejores procesos de transparencia y rendición de cuentas.

El problema del desempleo juvenil persiste, sigue siendo agudo y, dada la situación actual de la economía, podría deteriorarse aún más a pesar del último paquete de medidas del Gobierno. Como país, debemos hacer más. El desempleo juvenil, sin embargo, no es solo un problema temporal vinculado a problemas económicos recientes. Incluso cuando la economía estaba en auge, un gran número de jóvenes eran ninis, a menudo durante períodos prolongados de tiempo. México tiene un problema estructural de desempleo juvenil, así como una crisis inmediata que enfrentar.

Tal como lo señala Gámez (2020) el programa presenta serias fallas y distorsiones de política pública desde su diseño, pero éstas son más visibles en la implementación del programa, en donde se entrelazan los becarios y los empresarios familiares, en cuya relación es más posible que se generen actos de corrupción y de clientelismo político.

Finalmente, cerramos esta ponencia con el planteamiento de la siguiente hipótesis de investigación: El programa Jóvenes construyendo el futuro presenta fallas en su implementación y una falta de monitoreo y seguimiento,

lo cual se traduce en actos de corrupción en empresas familiares, así como en actos de clientelismo político por parte del Gobierno Federal.

Algunos jóvenes pueden confiar en sus padres para obtener información y consejos sobre carreras, pero los más desfavorecidos no pueden. Los padres de entornos más desfavorecidos tienen más probabilidades que sus compañeros de sentir que no saben lo suficiente para dar consejos a sus hijos sobre qué hacer después de la universidad, y para algunos jóvenes, los consejos de los padres simplemente no son una opción. Los jóvenes no tienen suficiente contacto con los empleadores. El contacto con los empleadores durante la educación parece tener efectos positivos para los jóvenes y ser valorados por ellos, pero muchos no lo están consiguiendo.

El bienestar social debe administrarse de manera económicamente eficiente y fiscalmente responsable. Así como cualquier gran corporación mide y ajusta cuidadosamente sus mecanismos de gasto de manera continua, el gobierno debe estar sujeto a los mismos estándares rigurosos. El statu quo siempre debe revisarse continuamente a medida que los asuntos cambian y evolucionan continuamente. El gobierno sufre de pensamiento estático y procesos comerciales estáticos, ya que no tiene presión económicamente competitiva de otras entidades. El gasto en bienestar social requerido es simplemente demasiado grande para evitar optimizarlo. Las cosas están hechas para romperse, la solución obvia a primera vista suele ser incorrecta, es necesario analizar profundamente, ya que la mejor solución generalmente

requiere repetidos rastros y errores. Los resultados deben cuantificarse cuidadosamente para maximizar la eficiencia.

Referencias

Aguilar, L. F., (1992) *La hechura de las políticas*. Editorial Porrúa. México DF. (pp. 393).

Balardini, S. (2000). De los jóvenes, la juventud y las políticas de juventud. *Última década*, 8(13), (pp,11-24) . <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362000000200002>.

Cardozo M. *De la evaluación a la reformulación de políticas públicas* Política y Cultura (vol. 40), (pp. 123-149), Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco Distrito Federal, México.

Cass R. (2017). *Paternalismo libertario: ¿Por qué un empujoncito?* Herder Editorial. México.

Castillo H. (1996). “Los proyectos juveniles: entre la utopía y la cooptación política”, en Varios autores, *Las políticas sociales en México en los años noventa*, México, FLACSO-UNAM-INSTITUTO MORA

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2020). Evaluación de Diseño con Trabajo de Campo 2019-2020 del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, en https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2020/Comunicado_10_JOVENES_CONSTRUYENDO_EL_FUTURO.pdf

De La Hoz, F. J., Quejada, R., & Yáñez, M. (2012). El desempleo juvenil: problema de efectos perpetuos. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 10(1), (pp. 427-439)., from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-715X2012000100027&lng=en&tlng=es.

Gutiérrez R. (2016). Los límites de la política social durante el sexenio de Peña Nieto. *Economía UNAM*, 13(39), (pp, 26-62).de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2016000300026&lng=es&tlng=es.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (1987), Mecanismo para la Instrumentación de la Política Sectorial Agropecuaria. IICA Biblioteca Venezuela. Venezuela.

Pressman, J. y, Wildavsky, A. (1973) *Implementación: cómo las grandes expectativas en Washington se desvanecen en Oakland*. Berkeley: University of California Press.

Sáez, J. (1988), *El frente de juventudes. Política de juventud en la España de la posguerra (pp. 1937-1960)*, Madrid, Siglo XXI Editores

Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Paidós, Barcelona, España.

Usla, H. (2018) *Desempleo en México llega a 3.47% durante julio*. en: < <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/desempleo-en-mexico-llega-a-3-47-durante-julio>>

Yin, R. (2002). *Case Study Research, Applied Social Research Methods Series*, (Vol. 5). Sage Publications. USA.

2. La Extensión Universitaria en el Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Autónoma de Chiapas

Sandra, López-Reyes

Carolina Gómez-Hinojosa

Rodolfo Mundo-Velásquez

Universidad Autónoma de Chiapas

Resumen

La Dirección General de Extensión Universitaria de la Universidad Autónoma de Chiapas, responde al desarrollo cultural, humanístico, científico y tecnológico de la comunidad universitaria y de la sociedad; atiende a los indicadores de evaluación, acreditación y procesos de gestión de calidad como parte de su responsabilidad social. Esta investigación aborda la extensión universitaria en el sistema de gestión de la calidad de la Universidad. Tiene como objetivo explicar la extensión universitaria y la aplicación del sistema de gestión de calidad por el personal administrativo de esa Dirección. La recolección de información se llevó a cabo por técnica de encuesta. En el análisis de datos, se utilizó el estudio descriptivo y método cuantitativo. Los principales resultados generan propuestas en: capacitación, rotación de personal, actualización de manual de procedimiento administrativo. Se concluye con la explicación de las recomendaciones de actualización a dicho manual.

Palabras clave

Dirección de Extensión, Función de Extensión, Gestión de Calidad, Personal Administrativo

Introducción

La extensión de la cultura y los servicios, se reconocen según lo acordado por el Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), como una función sustantiva que tiene como propósito el hacer partícipes de los beneficios de la educación y la cultura nacional y universal a todos los sectores de la sociedad, “tratando de incidir en su integración y transformación, mediante la difusión, divulgación, promoción y servicios del conocimiento científico, tecnológico, artístico y humanístico” (ANUIES, 2000). En el (DOF, 2020) establece la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas; Artículo 4º, “La Universidad tiene por objeto incidir en el desarrollo de Chiapas y de la nación, a través de la enseñanza de la educación superior, de la investigación, de la construcción, extensión y socialización del conocimiento y la cultura...” En el (Universidad Autónoma de Chiapas, 2019) de la Universidad, establece que la vinculación tiene como objetivo articular las funciones de docencia, investigación y extensión con los entornos social y productivo en los ámbitos local, regional, estatal, nacional e internacional. En este sentido, el estudio se contextualiza en la Dirección General de Extensión Universitaria, órgano administrativo de la Universidad Autónoma de Chiapas, responsable de organizar, coordinar y evaluar los procesos de extensión de los servicios, vinculación y difusión de la cultura. Dentro de esta Dirección de Extensión, se presenta la operatividad del sistema de gestión de calidad universitaria en las actividades administrativas, generando la mejora continua en los servicios universitarios. Sin embargo, se detectan áreas administrativas donde el personal requiere capacitación en los procesos de gestión de calidad; en consecuencia, se trasciende en áreas con debilidad administrativa, lo que conduce a falta de organización, planeación y evaluación de actividades. Por ello, esta investigación tiene por objetivo explicar la extensión universitaria en la función del sistema de gestión de calidad de la Universidad. El objeto de estudio ha permitido elaborar propuestas de actualización en un manual de

procedimientos que responda al sistema de gestión de calidad de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Métodos

Respecto a la metodología se parte del método cuantitativo, para medir la función del sistema de gestión de calidad en las actividades de extensión que desempeñan el personal administrativo que labora en la Dirección General de Extensión Universitaria de la Universidad Autónoma de Chiapas. Fue sustancial la aplicación de la técnica de encuesta e interpretar los resultados estadísticos obtenidos. Con esta base, la encuesta, se enfocó la función del sistema de gestión de la calidad y conocimiento que tienen el personal administrativo de los procesos de calidad en las actividades de extensión que atienden. En el estudio de exploración, se consideró la operatividad administrativa en el desempeño de las funciones de extensión mediante procesos de gestión de calidad. Igualmente, se describieron cualidades del personal directivo y administrativo en el desempeño de las funciones de extensión.0.

Se utilizó el muestreo estadístico aleatorio simple sugerido por Casal y Matéu (2003) que “Consiste en dar a cada elemento de la muestra población” objetivo de la encuesta al personal administrativo de: Dirección General, Unidad Administrativa, Dirección de Deportes, Dirección Editorial, Coordinación de Cultura, Dirección de Vinculación y Servicio Social. Así, se seleccionó al personal administrativo que aportaron respuestas al estudio.

Se consideró la población integrada de 150 trabajadores administrativos de la Dirección General de Extensión Universitaria. El cálculo del tamaño de muestra se recurre a la siguiente ecuación:

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

n=?

Z= 75% equivalente a 1.15

p= 50% = 50/100= 0.5

$$q = 50\% = 50/100 = 0.5$$

$$e = 8.2\% = 8.2/100 = 0.082$$

$$N = 150$$

En la ecuación se demuestra, un tamaño de muestra n considerando una población de 150 administrativos, una campana de gauss de dos colas (Johnson y Kuby, 2016), con un límite de rechazo de $z = 1.15$ y un margen de error de 50%, equivalente a 0.5; calculando:

$$n = \frac{(1.15)^2(0.5)(0.5)(150)}{(0.006724)(150 - 1) + (1.15)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(1.3225)(0.5)(0.5)(150)}{(0.006724)(149) + (1.3225)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{49.59375}{1.001876 + 0.330625}$$

$$n = \frac{49.59375}{1.332501}$$

$$n = 37.22$$

$$n = 37$$

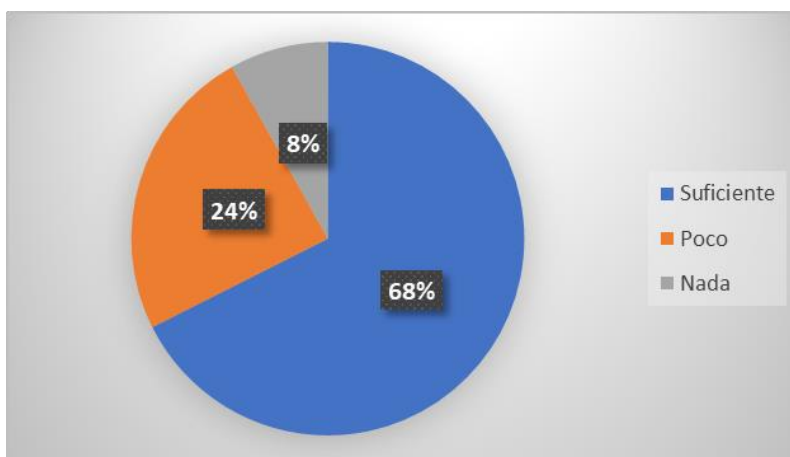
Se seleccionó a 37 administrativos. Para ello, se empleó como instrumento un cuestionario donde las variables de medición se integraron en dos dimensiones: a) Conocimiento del sistema de gestión de calidad; b) Función administrativa con procesos de calidad, estructurado en 10 ítems de preguntas cerradas.

Resultados

El análisis, después del proceso estadístico realizado, los resultados, se obtuvieron en forma sistematizada, permitió descubrir el conocimiento del

sistema de calidad que tienen el personal administrativo en la áreas y departamentos de extensión. Estos resultados fueron, finalmente, organizados en gráficas que permitieron construir aportaciones con información sobre conocimiento del sistema de gestión de calidad, que a su vez permite analizar los resultados de la operatividad en actividades que desempeñan el personal directivo y administrativo de extensión, respondiendo a indicadores de gestión de calidad; es decir, se aporta un marco de referencia de la aplicabilidad de la función del sistema de gestión de calidad en las actividades administrativas de extensión. Para presentar la distribución de la información se elaboraron gráficas con el programa Excel.

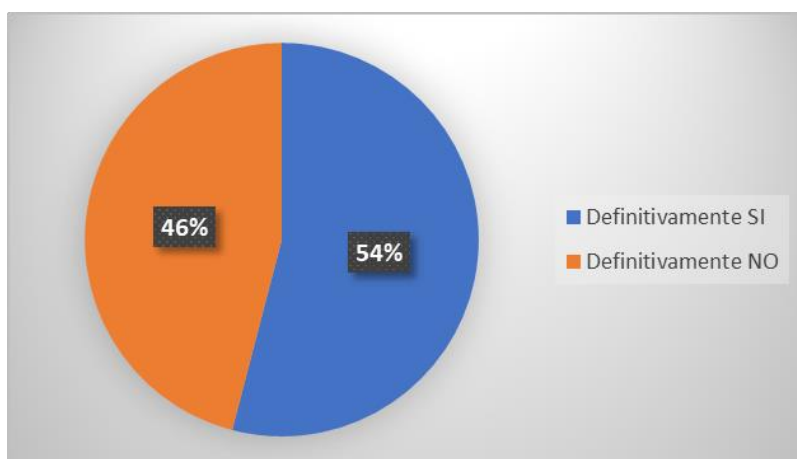
Imagen 1.- ¿Tiene conocimiento sobre lo que es un Sistema de Gestión de Calidad?



Fuente: Autor, 2019.

El 68 %, del personal administrativo afirmo tener conocimiento del sistema de gestión de calidad, 24% poco conocimiento y 8% afirman no conocen lo que es un sistema de gestión de calidad.

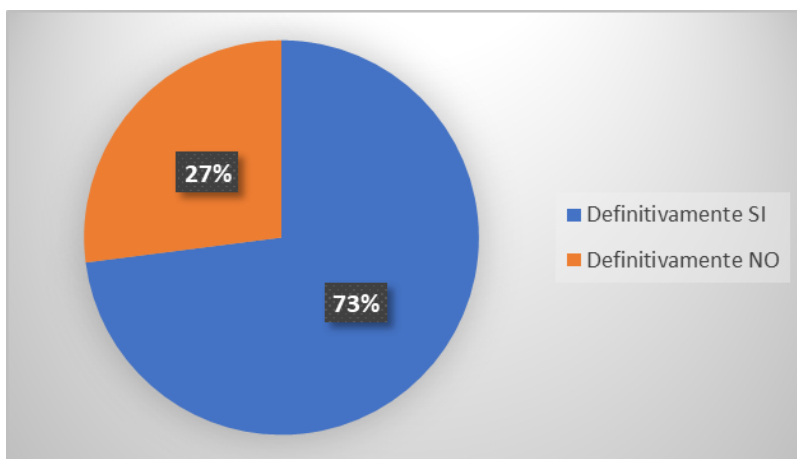
Imagen 2.- ¿El sistema de gestión de la calidad favorece a las funciones sustantivas de la Universidad Autónoma de Chiapas?



Fuente: Autor, 2019

El 54% del personal administrativo afirman que favorece el sistema de gestión de la calidad las funciones sustantivas de la Universidad, mientras el 46% afirman que no favorece los procesos de calidad a las funciones sustantivas de la universidad.

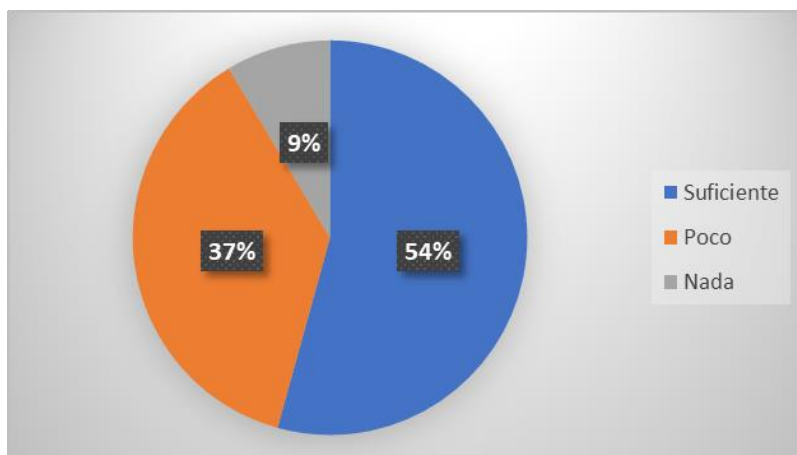
Imagen 3.- ¿Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad tiene mejora continua en las actividades administrativas?



Fuente: Autor, 2019

En cuánto la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y la mejora continua en las actividades administrativas, afirman el 73% que tienen mejora continua en sus actividades, el 27% no han tenido mejora continua en las actividades administrativas.

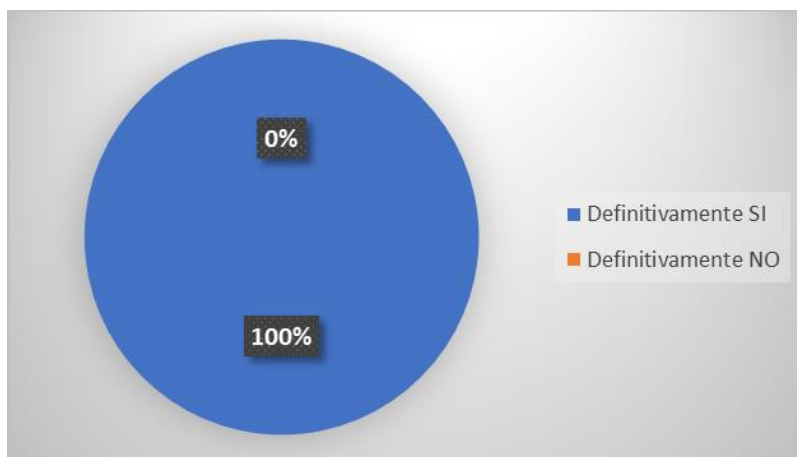
Imagen 4.- ¿Tiene conocimiento de indicadores de calidad de la actividad administrativa que realiza?



Fuente: Autor, 2019.

Se observa el 54%, tienen conocimiento de procesos de calidad, el 37% poco conocimiento y el 9% nada de conocimiento.

Imagen 5.- ¿Requiere capacitación en el desempeño de sus actividades administrativas bajo estándares de calidad?



Fuente: Autor, 2019.

El 100% del personal administrativo confirman que requieren de capacitación en procesos de gestión de calidad para el desempeño de sus actividades administrativas.

Interpretación de Resultados

De la investigación se derivan resultados que admiten dar una explicación la función del sistema de gestión de calidad en actividades administrativas de la Dirección General de Extensión de la Universidad Autónoma de Chiapas. Los resultados relevantes de justificar en el desarrollo investigativo, están relacionados con el personal administrativo donde afirman el 73% tienen conocimiento de los procesos de gestión de calidad, mediante formatearía controlada, procedimientos establecidos que deben ser aplicados en las actividades de extensión con evidencias que permitan supervisión y evaluación en procesos de evaluación, específico en áreas que tienen procedimientos certificados de calidad que atienden a políticas, objetivos y responsabilidades en el marco del sistema de la gestión de la calidad. Sin embargo, el 24% del personal administrativo afirman no tienen conocimiento en procesos de gestión de la calidad, por lo que, están dispuestos a recibir cursos de capacitación en procesos de calidad. Por ello, esa Dirección asume el compromiso de ejercer la extensión con servicios de calidad con la operatividad del personal administrativo que responden a innovaciones, actualización y mejora en los servicios de extensión; para ello, se dan propuestas en actualizar el manual de procedimientos y funciones administrativas alineados al sistema de gestión de la calidad de la Universidad, capacitación y rotación del personal administrativo de base y de confianza.

Discusión

Extensión Universitaria

La extensión universitaria en América Latina, ha tenido un proceso histórico en el reconocimiento de servicios a la comunidad universitaria y la sociedad; sin embargo, las instituciones de educación superior aún no han concretado en reconocer las funciones de estos servicios de extensión como actividad sustantiva, ha sido complejo entender el abanico de los beneficios

de éstos que aporta en beneficio de la sociedad. En tal sentido, la labor de extensión, permite desarrollar acciones que deben ser planeadas, organizadas, operadas; que divulgue y promueva a la cultura, deporte, así como en apoyo a la docencia, investigación y vinculación, favoreciendo el desarrollo integral de los estudiantes universitarios. Destaca (Fresan, 2004) la extensión universitaria es el conjunto de acciones que expresan la vocación universitaria de proyectar dinámica y coordinadamente la cultura, y vincular a todo el pueblo con la Universidad. Por ello, la extensión tiene la función de desempeñar actividades formadoras en valores, que contribuye a la formación de individuos reflexivos, críticos e integrales. Igualmente, (Serna, 2011) expresa, la extensión universitaria es una función sustantiva de las universidades mexicanas, implica su carácter esencial con respecto a los fines últimos de la educación universitaria e importancia similar a las funciones de docencia e investigación. También aporta, (Santos citado por Núñez, Álvarez y Martínez, 2017) manifiestan, la extensión universitaria es “toda labor expansiva de carácter educativo y social, realizada por la universidad fuera de su esfera oficial docente”.

Partiendo de ese referente, se reconoce la extensión como la tercera función sustantiva de las universidades y como el elemento dinamizador que facilita el flujo continuo de conocimientos compartidos entre la universidad y la sociedad (Ortiz y Morales, 2011). Así mismo, (Fresán, 2004) comenta, la extensión conlleva, en la mayoría de las instituciones de educación superior, la realización de acciones de diversos géneros, caracterizadas por ubicarse fuera de las actividades académicas formales de las instituciones, con capacidad de articular la docencia con la investigación y la preservación y difusión de la cultura y, de esta manera, favorecer la formación integral de los estudiantes y de los demás miembros de la comunidad universitaria. En tal sentido, las universidades han desempeñado las actividades de extensión como labor sustantiva que permite integrar la vinculación social e investigación con la participación de estudiantes, docentes y la sociedad. Consideramos que la extensión universitaria, tiene el compromiso en desempeñar el papel social en los servicios que oferta a la comunidad estudiantil y la sociedad.

En el contexto investigativo la Universidad Autónoma de Chiapas, realiza acciones orientadas a promover la extensión de los servicios, la vinculación y la difusión de la cultura, tanto al interior como al exterior de la Universidad, determinando la organización y evaluación de las funciones administrativas de extensión. Por ello, la Dirección General de Extensión Universitaria, como órgano administrativo de la Universidad, responde a coordinar la función de extensión en forma pertinente mediante proceso de calidad.

Función de Extensión

Por ello, la función de extensión es proyectada al desarrollo de la comunidad para aportar alternativas de soluciones en búsqueda de un desarrollo sustentable. En este aspecto, (Ortega, 2011) expresa que la extensión de la cultura y los servicios, es reconocida como una función sustantiva de las universidades; sin embargo, en la práctica enfrenta diversos problemas, entre los que se cuenta la falta de inteligibilidad que tiene tanto para la comunidad externa como para los propios universitarios; en especial, los que laboran en las áreas de la función de extensión. En tal sentido, la función de extensión y su aplicabilidad por el personal administrativo tienen el compromiso de ejercer servicios de calidad, con base a valores, principios institucionales, responsabilidad ambiental y social, contribuyendo a la mejora continua del sistema de gestión de calidad, con características de flexibilidad, innovación y calidad, encaminadas a una planeación y organización administrativa que fortalezcan la función de la extensión y potencialice los servicios administrativos. Así, desde esta perspectiva de los servicios de extensión, está relacionada a una calidad integral de evaluación en las funciones y capacidades del personal de administración y servicios. Ahora, adentrar en el contexto de la Dirección General de Extensión Universitaria, muestra el compromiso que asume en el desempeño de sus funciones de extensión; en fomentar y contribuir con el desarrollo cultural, humanístico, científico y tecnológico de la comunidad de la propia Universidad y de la sociedad de su entorno. Entre los beneficios a la comunidad interna destaca la formación integral de los alumnos y la realimentación de la docencia e investigación principalmente, mientras que a los usuarios externos les

permite el acceso a los conocimientos que desarrolla, mismos que coadyuvan a mejorar la calidad de la vida y a resolver problemas puntuales.

Sistema de Gestión de Calidad

Para adentrarnos al sistema de gestión de calidad, parte de la globalización en las organizaciones educativa, han transformado los servicios a características en la innovación y calidad. En este aspecto, (Pedraza, Rodríguez y Pérez, 2017) expresan actualmente, la calidad adquiere un enfoque en términos de gestión, es decir, estableciendo directrices y orientaciones que permeen a las instituciones y de manera coordinada, son desplegadas y controladas en el marco de la eficacia, eficiencia y efectividad. De acuerdo con lo expuesto, la gestión de la calidad es un proceso de evaluación y acreditación, que certifica a las universidades en el desarrollo de las funciones de extensión y servicios que ofrecen a la comunidad universitaria, sector público y privado. Igualmente, (Camisón, Cruz y González, 2015) plantea, la gestión de calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la organización. Por lo tanto, la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior, es basada en la participación y compromiso en forma organizada por directivos y personal administrativo, logrando el alcance de metas en beneficio a sectores universitarios que ofrecen servicio de extensión. Por su parte, (Gutiérrez, 2005) indica, la gestión del sistema de calidad tiene que demostrar que la organización es capaz de suministrar un servicio que de manera consistente cumpla con las reglamentaciones logrando la mejora continua. Es desde esa mirada, acercarse a los procesos de gestión de calidad, permite a las universidades en el desarrollo de la función sustantiva y adjetiva, innovar, organizar, planear, ejecutar y controlar, actividades de servicios que ofrecen con estándares de calidad. Para ello, se ha dicho en líneas anteriores, es básico el compromiso del personal directivo y administrativo que opera y aplica los servicios universitarios. En el caso investigativo que nos ocupa de la función de la extensión universitaria, deben responder a indicadores de gestión de calidad, que genere mejor perspectiva en los diversos servicios que brindan a estudiantes, docentes y la comunidad social. Asimismo,

(James, 1997), manifiesta la gestión de la calidad opera con diversos elementos: valores visibles de la organización, principios y normas aceptadas por todos, misión, política, objetivos de calidad, procedimientos y prácticas eficaces.

Conclusión

Consideramos que, en la Dirección de Extensión Universitaria, ha asumido al compromiso de cumplir con el sistema de gestión de calidad universitaria, fomentado la preparación del recurso humano y trazando metas para cumplir con indicadores de estándares de calidad en las actividades administrativas que desempeña de extensionismo. Es importante que sus actores principales, asuman la responsabilidad de los procesos de indicadores de calidad que permitan superar algunas deficiencias en los servicios administrativos. Por lo tanto, las principales conclusiones plasman los hallazgos en la función del sistema de gestión de calidad de la Universidad, en relación a su aplicabilidad administrativa en la extensión. El desarrollo investigativo se relaciona con cuatro resultados: a) Capacitación al personal administrativo que no aplican procesos de indicadores de Calidad en las funciones que desempeñan; b) Actualización de Manual de Procedimientos y de Funciones Administrativas; c) Rotación de personal administrativo para el desempeño de otras actividades de extensión que les permita actualizarse y aplicar procesos de calidad; d) Actualización del Programa Institucional “ESVID”. Por lo anterior, se considera viable continuar con la implementación y uso del sistema de gestión de calidad universitaria, debido a que propicia la mejora continua y eficiencia en los servicios de extensión universitaria, así como un avance en las innovaciones y de los servicios comunitarios y a la sociedad de una manera sustentable.

Imagen 7.- Diagrama de la función de la extensión universitaria.



Fuente: Autor, 2019.

De la imagen 2, se demuestran las propuestas con sus componentes que entretejen el tema de investigación que nos ocupa. En cada esfera se aprecia la descripción de: capacitación, actualización de manuales de procedimientos, rotación de personal y actualización del programa institucional. En tal sentido, genere un cambio administrativo en las funciones de la extensión universitaria, basado en la mejora continua de los procesos de certificación en gestión de la calidad.

Referencias

ANUIES. 2000. *Programa Nacional de Extensión de la Cultura y los Servicios*.
<http://publicaciones.anuies.mx/acervo/revsup/res095/art9.htm>

Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2015). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques. Modelos y Sistemas*. Editorial: Pearson.

Casal, J. y Mateu, E. (2003). *Tipos de Muestreo*. Revista de Epidemiología y Medicina Preventiva.

Fresan, O, M. (2004). *La extensión universitaria y la Universidad Pública*.

Reencuentro, núm. 39, abril, 2004, pp. 47-54. Distrito Federal, México:
Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34003906>

Gutiérrez, P. (2005). *Calidad Total y productividad*. Editorial: Mc Graw Hill.

James, P. (1997). *Gestión de la Calidad Total, un texto introductorio*. Editorial:
Prentice Hall.

Johnson, R. y Kubby, P. (2016). *Estadística Elemental*. 11ª. Edición. Editorial:
Cengage Learning.

Núñez, P. A., Álvarez, F. B. L. y Martínez, M. S. C. M. (2017). *La extensión universitaria y su relación con la formación inicial de las carreras pedagógicas en Cuba*. Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”. Pág. 1-21. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v17n3/1409-4703-aie-17-03-00698.pdf>

Ortega, V. L. M. (2011). *El conocimiento de la función de extensión universitaria por parte de sus trabajadores en la UABC. Facultad de Ciencias Humanas, UABC*. <http://publicaciones.anuies.mx/revista/126/1/2/es/el-conocimiento-de-la-funcion-de-extension-universitaria-por-parte-de>

Ortiz, R. M. C. y Morales, R. M. U. (2011). *La extensión universitaria en América Latina: concepciones y tendencias*. Educ.Educ. Vol. 14, No. 2. pp. 349-366.
<http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n2/v14n2a07.pdf>

Pedraza, N. X. L., Rodríguez, R. Y. L. y Pérez, J. J. (2017). *Medición de la gestión de la calidad universitaria: revisión bibliográfica*. SIGNOS, Vol. 9, N.º 1, pp. 19-30.

Serna, A. G. A. (2011) *Modelos de Extensión Universitaria en México*.
http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista131_S2A1ES.pdf

Universiada Autónoma de Chiapas (UNACH). (2019). *Proyecto Académico Reforma para la Excelencia*.
https://planeacion.unach.mx/images/2Planeacion_Institucional/ProyectosAcademicos/PA2018-2022.pdf

3. La empresa familiar lograra la reactivación económica generada por los efectos del COVID-19: basada en acciones de los ODS de la Agenda 2030 de la ONU

**Mtra. Luz Elvia Garcia-Ramos
Dr. Jorge Antonio Montalvo-Núñez
Universidad de Guadalajara**

Resumen

Enfrentar los efectos de los factores destructivos, que han generado los gobiernos de los diferentes partidos políticos que han dirigido nuestro país, provocando que una gran detonación demográfica abandona donará el medio rural, migrando a la grades ciudades en busca de una mejor calidad de vida, Por su parte México ha sido un gran paraíso fiscal, además de que no existe un control ecológico para la fábricas internacionales vierten sus desechos tóxicos en ríos, mares, otros lugares aledaños, que contaminan el contexto nacional, estos son algunos ejemplos de las circunstancias que degeneraron en el descuido del medio ambiente, además de la incorporación del modelo económico de la globalización, que solo ha provocado serios incrementos en el consumo de bienes y servicios superfluos, ante una incipiente producción de productos mexicanos poco competitivos en el mercado internacional. Son escenarios que establecieron excesivas asimetrías en los sectores económicos, políticos, educativos, que han afectado a la mayor parte de población mexicana. Además de la latente amenaza del problema de salud pública, llamado COVID-19, pandemia mundial que se convirtió en una crisis simultanea entre los países de la esfera global.

En esta investigación, se considera que, mediante la reactivación de la gestión de la empresa familiar, basada en algunas acciones de los (ODS) Objetivos de Desarrollo Sustentable de la Agenda 2030 de la ONU, será un gran parte aguas que

pudiese en el mediano plazo, lograr aminorar todos los efectos de la crisis económica en México.

Palabras Clave: Empresas familiares, Covid 19, ODS, asimetrías económicas, subempleo.

4. Comitán de Domínguez, Chiapas. Pueblo mágico. Características, ventajas y desventajas.

José Antonio Aranda Zúñiga, Luis Magín Gómez Chávez, Aremi Alejandra Hernández Aguilar y Yaneth Guadalupe López González.

Universidad Autónoma de Chiapas.

RESUMEN.

Dentro del Programa Nacional de Turismo 2001-2006, siendo Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Licenciado Vicente Fox Quesada, se estableció el programa “Pueblos Mágicos”, iniciativa que pretende ayudar a los municipios involucrados en dar valor a sus recursos locales, impulsando el desarrollo turístico local con base a diez áreas de trabajo, dentro de las que se incluyen: Calidad de Vida, Urbanismo, Patrimonio, Fiestas y Tradiciones, Gastronomía y Productos locales, Paisajes, Naturaleza, entre otros que hacen que algunos pueblos sean únicos, es decir mágicos. En el estado de Chiapas son cuatro ciudades que tienen el distintivo, a saber: San Cristóbal de Las Casas (2003), Chiapa de Corzo (2012), Comitán de Domínguez (2012) y Palenque (2015). A 8 años de que la Ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas fuera distinguido con el distintivo “Pueblo Mágico, es importante realizar una investigación sobre las características, ventajas y desventajas que ha tenido desde ese momento, tanto en el aspecto de la industria hotelera y restaurantera como algunos beneficios en favor de la comunidad Comiteca. La información recopilada muestra los resultados que expresaron los diversos entes públicos y sociales que se encuentran involucrados en el desarrollo del programa y con ello, se obtuvieron resultados interesantes sobre el proceso de mantenimiento del mismo. Por último, es importante señalar que, de acuerdo a las nuevas políticas del Presidente de la República actual Licenciado Andrés Manuel López Obrador, la tendencia del Programa Pueblos Mágicos en general, es la desaparición del mismo.

PALABRAS CLAVES.

Turismo, Pueblos Mágicos, Gobierno Municipal, Comité Ciudadano, Sector Hotelero y Restaurantera.

INTRODUCCIÓN.

El programa “Pueblos Mágicos” no es nuevo en el mundo por lo que, en México como esquema histórico, es retomado de otros programas que se han generado a nivel internacional. A principios de los años setenta del siglo XX, Francia fue la pionera en la creación de programas turísticos regionales; creando un programa turístico específico para las pequeñas villas productoras de vino y queso. Basado en la experiencia francesa, en México, se crea, en el año 2001, el programa “Pueblos Mágicos”. La concepción principal de la idea de este programa fue de Eduardo Barroso Alarcón, entonces Subsecretario de Operación Turística de la Secretaría de Turismo, con el objetivo de estructurar una oferta turística complementaria y diversificada hacia el interior del país, basada en los atributos históricos-culturales de cada pueblo. Pueblos Mágicos son ciudades que han sido testigo de grandes acontecimientos en la historia del país o tienen tradiciones, leyendas y una cotidianidad especial <http://www.explorandomexico.com.mx/about-mexico>.

También los Pueblos Mágicos son localidades con atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, magia que emana en cada una de sus manifestaciones socioculturales y que significan hoy en día una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico. <http://www.gob.mx/sectur/articulos/pueblos-magicos-herencia-queimpulsan-turismo>.

Es por ello que, por su riqueza natural, su cultura, su historia, costumbres y su pulcritud que lo han caracterizado como un pueblo único y demostrando su esencia mágica, Comitán de Domínguez, Chiapas logró obtener este distintivo en el año 2012. En el municipio de Comitán de Domínguez se puede observar la autenticidad y belleza que lo caracteriza, así como su cultura, usos, costumbres y tradiciones que han permanecido por muchos años, además de algunas otras características que lo vuelve un pueblo único. Esta magia y esencia se le ha reconocido y por lo tanto apoya su permanencia con el distintivo de pueblo mágico. <https://www.gob.mx/sectur/articulos/pueblos-magicos-206528>.

MARCO TEÓRICO.

Según la Secretaría de Turismo de México un Pueblo Mágico es un sitio con símbolos y leyendas, poblados con historia que, en muchos casos ha sido escenario de hechos trascendentes para nuestro país; son lugares que muestran la identidad

nacional en cada uno de sus rincones, con una magia que emana de sus atractivos. Este programa contribuye a revalorar a un conjunto de poblaciones del País que, siempre han estado en el imaginario colectivo de la nación y que representan alternativas frescas y variadas para los visitantes nacionales y extranjeros.

<https://www.caracteristicas.co/pueblos-magicos-en-mexico/#ixzz5xFYX64Kz>.

En México según Andrade (2017) el programa de Pueblos Mágicos fue implementado, por primera vez, durante el gobierno del Presidente de la República Licenciado Vicente Fox Quesada (2000-2006), por idea del C. Eduardo Barroso Alarcón, en ese entonces Subsecretario de Operaciones Turísticas. La primera localidad declarada como tal fue Huasca de Ocampo, en el Estado de Hidalgo en el año 2001.

Cada política pública plantea estrategias y propuestas de planes y programas mediante mecanismos que pretenden cumplir con los objetivos de cada administración, es dentro de esta concepción que, en el sector turismo, surge el Programa de Pueblos Mágicos, el cual se desprende del Programa Nacional de Turismo 2001-2006. <https://www.maravillasenmexico.com.mx/el-origen-de-los-pueblos-magicos-en-mexico/>.

En el Estado de Chiapas existen 4 ciudades que son consideradas como Pueblos Mágicos, a saber: San Cristóbal de las Casas que obtuvo su nombramiento en el 2003; Comitán de Domínguez y Chiapa de Corzo en el 2012 y por último Palenque en el 2015. <http://neomexicanismos.com/lugares-turisticos/pueblos-magicos-de-mexico-lista-completa/>.

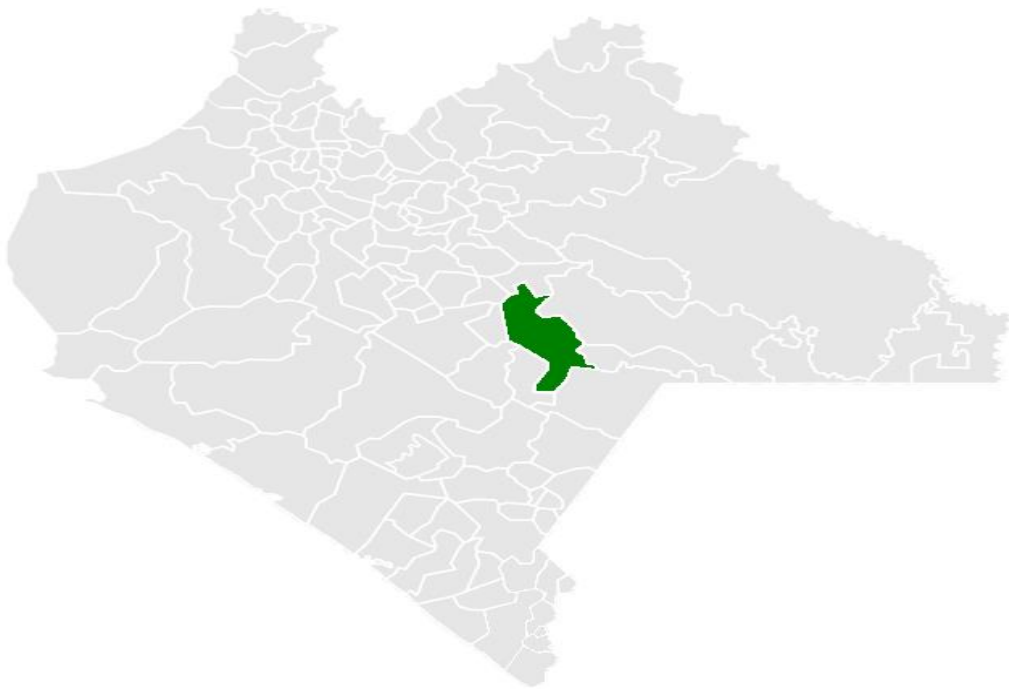
En la actualidad y ante la administración del Presidente de la República, Licenciado Andrés Manuel López Obrador, este programa tiende a desaparecer aun cuando no se han emitido las bases para llevar a cabo tal acción, quedando en espera de los lineamientos que establezca el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Turismo.

MARCO CONTEXTUAL.

Algunos aspectos relevantes del municipio y en particular de la Ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas son: se ubica en la Región Socioeconómica XV Meseta Comiteca Tojolabal. Limita al norte con el municipio de Chanal; al este con los municipios de Las Margaritas, La Independencia y La Trinitaria, al sur con el municipio de Tzimol y al oeste con los municipios de Socoltenango, Las Rosas y Amatenango del Valle. Las coordenadas de la cabecera municipal son: 16°15'04" de latitud norte y 92°08'03" de longitud oeste y se ubica a una altitud de 1,634 metros sobre el nivel del mar. Con una superficie territorial de 977.25 km² ocupa el 1.31% del territorio estatal.

http://transparencia.comitan.gob.mx/ART78/I/PLANEACION/pdm_comitan_2015_2018.pdf.

Mapa 1. Ubicación del Municipio de Comitán de Domínguez.



Fuente:

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Comit%C3%A1n_de_Dom%C3%ADnguez_-_Chiapas.PNG

PROBLEMÁTICA.

Después de 8 años en que la Ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas, fue nombrada como pueblo mágico, la mayoría de la población desconoce dicho nombramiento y por ende no se pueden identificar los beneficios que ha dejado para la ciudadanía este distintivo, por lo que con esta investigación se pretende identificar si dicho programa ha sido de importancia para el municipio y sus alrededores o si por el contrario se ha perjudicado con la estructuración del mismo. Por lo tanto nuestra hipótesis de la investigación la podríamos estructurar a través de la pregunta ¿El programa de Pueblos Mágicos ha beneficiado o perjudicado a la Ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas?

OBJETIVO.

El objetivo que se planteó en esta investigación es identificar las características de la Ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas y que fueron base para el otorgamiento del distintivo de Pueblo Mágico, así como que ventajas y desventajas ha obtenido al ser considerado como tal.

METODOLOGÍA.

La metodología de la investigación utilizada en el presente proyecto se puede dividir en dos partes: la primera como la investigación documental a través de la consulta de bibliografía especializada bajo el esquema de elaboración de fichas bibliográficas a fin de obtener la mayor información sobre el área estudiada. Como segunda parte se consideró la investigación de campo que, a la vez, se dividió en dos partes: en la primera se diseñó un cuestionario específico para entrevistar a las siguientes personas: Encargada de la oficina de enlace Comitán de la Secretaría de Turismo del Estado de Chiapas; la actual directora de economía y turismo del H. Ayuntamiento de Comitán de Domínguez; a los ex presidente y presidente actual del Comité de Pueblos Mágicos y también se llevó a cabo visita física a los lugares que se determinaron fueron beneficiados con el Programa.

RESULTADOS.

Algunas características por las cuales fue considerada en el Programa Pueblos Mágicos se consideran los siguientes:

- Comitán de Domínguez, Chiapas es el municipio de mayor importancia, demográfica, económica y política de la región. En ella se comparten características tales como la historia y las costumbres.
- Cuenta con un clima envidiable, sabores exóticos, patios llenos de flores. Admirables iglesias coloniales que, con sus proyecciones arquitectónicas evocan a la divinidad que allí se honra.
- El traje típico es del grupo tojolabal, el cual es el más importante de esta región, las mujeres visten blusas de manta con mangas cortas y bordadas hasta el cuello, faldas de satín brillante llena de tablones, que pacientemente cosen y adornan con encajes y listones de colores, además portan un pañuelo en la cabeza o llamativos prendedores, collares y aretes.
- El hombre, más sencillo en el vestir, utiliza pantalón liso de manta con amarre en el tobillo, camisa de manta con coloridos bordados en el cuello y las mangas de puños cerrados, una pechera bordada, sombrero y morral. Sólo los hombres mayores utilizan, en ocasiones especiales, la blusa tradicional o tojolk'u. En el municipio también conviven, en menor cantidad otros grupos étnicos, tales como, tzeltales, tzotziles, choles, kanjobales y mames.
- La gastronomía Comiteca es una mezcla de la tradicional indígena con matices de la española, es variada y de exquisito sabor. Los alimentos típicos son: el tamal de bola, la butifarra, el chicharrón de hebra, las pellizcadas, el pan compuesto, el hueso de tío Jul, la chanfaina, la lengua en pebre, el salpicón y complementos como: el palmito, picles y chile en vinagre. Dentro de los dulces típicos podemos nombrar al salvadillo con temperante, los chimbos, los nuégados, los africanos, las trompadas, los cuches, jocotes y nances curtidos, los turuletes, los colconaves, entre otros.

- Bebidas como el temperante, atol de granillo y jucoatol, hechos a base de maíz, finalmente el tzisim; hormiga reina, que sale en tiempo de lluvias y los licores originales son: el comiteco y la mistela.
- Las festividades de gran relevancia en Comitán, son principalmente las celebraciones religiosas y las de mayor importancia son: Feria de San Sebastián, que se organiza del 10 al 20 de enero, dentro de las actividades se incluyen las tradicionales corridas de toros. Feria de San Caralampio, la cual se lleva a cabo durante el mes de febrero; el día 10 se realiza la tradicional entrada de velas y flores de las comunidades indígenas, dando inicio a la celebración, siendo esta feria la más colorida e importante festividad a nivel regional. El Viacrucis, celebración de Semana Santa, que desde hace 20 años realizan los habitantes del Barrio Nicalococ, en el que se lleva a cabo la representación de la “Pasión de Cristo”. Feria de Santo Domingo de Guzmán, el día 4 se celebra al Santo Patrono de la Ciudad y se llevan a cabo diferentes eventos en el atrio de la iglesia. Dentro de este marco, se realiza la Expo Feria Internacional, a finales de julio y principios de agosto, actividades culturales, exposiciones y eventos artísticos masivos. Feria de Guadalupe, se lleva a cabo del 04 al 12 de diciembre con un gran fervor religioso, siendo sede regional de antorchas del interior de la República y de Guatemala C.A.
- El Festival Internacional de las Culturas y las Artes “Rosario Castellanos” se realiza en los meses de abril o julio y reúne una gran variedad de artistas nacionales e internacionales, conferencistas, expositores en todas las gamas de la cultura; música, pintura, poesía, teatro, fotografía, entre otras. Este festival fue instituido desde el año 2000 con la participación económica de los tres niveles de Gobierno y tiene el objetivo de reconocer y difundir la obra de la escritora mundialmente conocida, Rosario Castellanos Figueroa.
- El Municipio cuenta con una amplia variedad de espacios naturales y un patrimonio de edificaciones en el Centro Histórico de la Ciudad, que lo han

impulsado en la última década, como destino turístico importante para los visitantes nacionales e internacionales.

- El Centro de la Ciudad es testimonio de muchos siglos de historia, y específicamente de una historia constructiva; la remodelación emprendida en los últimos años, y ahora con la construcción del “Andador Ciudadano San José”, corredor que va sobre la Avenida Central Sur Dr. Belisario Domínguez del Parque Central Lic. Benito Juárez a la Plaza del Arte Óscar Bonifaz Caballero frente al Templo de San José, ha restituido una imagen nueva con la intención de incentivar el desarrollo económico, social y diversificar los servicios que actualmente se ofrecen, rescata el centro histórico para los ciudadanos, mejora las condiciones de movilidad urbana y genera un espacio de encuentro para los visitantes, consolidando la actividad turística de la ciudad.
- Los edificios que guardan alto valor histórico y arquitectónico y que son considerados patrimonio, son el Templo de Santo Domingo de Guzmán fundado en 1576, Templo de San Sebastián fundado en 1678, cuya torre forma parte del repertorio mudéjar que caracteriza al arte colonial Chiapaneco y los Templos de San Caralampio y San José del siglo XIX, a principios del siglo XX se fundan los Templos de Guadalupe y del Calvario que presenta en su fachada motivos extraídos del repertorio barroco de la Antigua Guatemala.
- El Teatro de la Ciudad Junchavín, es una casona de estilo neoclásico de finales del siglo XIX, que a través del tiempo ha funcionado como teatro o cine y que en la década de los 80's del siglo XX fue remodelado por el Arq. José Gustavo Trujillo Tovar, en la actualidad es un espacio en el que se llevan a cabo la gran mayoría de espectáculos culturales que necesitan un lugar cerrado y con la logística que alberga un teatro.
- La Casa Museo Doctor Belisario Domínguez, no solamente tiene valor histórico por haber sido casa del héroe civil mexicano, sino que también, es una de las mejores muestras de la arquitectura doméstica tradicional, en ella se

cuenta parte de la historia de Comitán y la nación, además tiene un espacio para llevar a cabo conferencias, foros académicos y exposiciones visuales temporales.

- El Centro Cultural Rosario Castellanos, sitio que ocupó el Convento Dominico del siglo XVI, cuenta con un auditorio donde se presentan eventos culturales importantes para la ciudad.
- Además, en el interior del centro cultural se encuentra el Museo Arqueológico de Comitán que alberga piezas recuperadas en la región de la meseta comiteca y principalmente una sala donde se exhiben las piezas más importantes rescatadas en las investigaciones más recientes de la zona arqueológica de Tenam Puente.
- El Palacio Municipal es una construcción de fines del siglo XIX, ordenada por el Jefe Político Eleuterio Aguilar. Algunas remodelaciones le proporcionaron la arquería y los balcones con aire neoclásico que dan a la plaza. El cubo de la escalera está cubierto por un mural con representaciones históricas, obra de Manuel Suaznavar Pastrana, llamada “Génesis e Historia del Hombre del Maíz”, realizado en 1988.
- Es importante también mencionar que la Zona Arqueológica de Tenam Puente, además de ser patrimonio cultural, es un fuerte atractivo turístico para el Municipio. Considerando que esta localidad tiene atributos simbólicos, leyendas, hechos históricos trascendentes, gastronomía y música de marimba que acompaña a los comitecos en las fiestas, celebraciones religiosas y en su vida cotidiana en general, significa una gran oportunidad para el progreso turístico. De tal forma que en el año 2012 se certificó con el nombramiento oficial de Pueblo Mágico Comitán de Domínguez, que llena de orgullo y de esperanza para su desarrollo socioeconómico.

http://transparencia.comitan.gob.mx/ART78/I/PLANEACION/pdm_comitan_2015_2018.pdf

- Además, alrededor del municipio se cuentan con atractivos turísticos que aun cuando no pertenecen a su jurisdicción, en muchas ocasiones son consideradas como parte del mismo, tales como las conocidas Lagunas de Montebello y las ruinas de Chinkultic pertenecientes al Municipio de La Trinitaria; las Cascadas del Chiflón, que pertenece al Municipio de Tzimol.

Dentro de las ventajas que, a Comitán de Domínguez, le ha proporcionado el ser denominado Pueblo Mágico, se pueden mencionar las siguientes:

- Existen más empresas turísticas que hace 10 años, así como la apertura de nuevos hoteles y restaurantes: generando oportunidades para los habitantes de la región, lo que ha venido a transformar al municipio y principalmente a la Ciudad de Comitán que ya no se considere, únicamente como un lugar de paso, sino ahora lo convierte en un lugar de estadía.
- En las temporadas vacacionales, conocidas como de temporada alta, existe una gran afluencia de turistas de otros estados e inclusive de otros países; observándose un gran número de unidades de transporte turístico y cuyos pasajeros se hospedan en los hoteles logrando, en muchas ocasiones, un lleno total de su capacidad.
- Esto se genera, principalmente por la intervención de varias agencias especializadas a quienes, los turistas, solicitan viajes especiales con promociones o, en su caso, algunos deciden viajar, de manera independiente, a los lugares cercanos de Comitán buscando los transportes que llevan a los lugares turísticos; beneficiando con ello a las empresas de transporte local.
- También destacan aquellos beneficios directos e indirectos a los demás sectores de la economía tales como los comercios y, básicamente, a aquellos que se encuentran alrededor del parque central que se dedican a la venta de artículos regionales y de artesanía, pero también se han llegado a beneficiar otro tipo de centros comerciales, toda vez que los turistas necesitan artículos distintos a los señalados.

- Dentro de las actividades realizadas, en una primera etapa con el Programa Pueblo Mágico, destaca el mejoramiento de la imagen urbana y principalmente lo referente al arreglo de la Avenida Central, lográndose distinguir el arreglo que sufrió, así como las condiciones de la banqueta o andadores peatonales, considerando dentro de ello el arreglo de los cables de alta tensión que se colocaron bajo tierra.
- Considerando los pocos recursos que se han conseguido para el desarrollo de Comitán como Pueblo Mágico, destaca el correspondiente al proyecto llamado Orquidiario y Jardín Botánico. La Secretaria de Medio Ambiente e Historia Natural (SEMAHN) del Estado de Chiapas, menciona que se localiza a 5 Kms del centro de la ciudad. Cuenta con una extensión de poco más de 16 hectáreas, las cuales pertenecen al Humedal de Comitán conocido como la “Ciénega”, mismo que forma parte del sistema lagunar de Montebello.
- El objetivo primordial, según la Secretaría del Medio Ambiente e Historia Natural (SEMAHN) este espacio busca preservar la biodiversidad existente y colaborar en la conservación de los ecosistemas de la entidad, promoviendo la difusión científica, la conservación del medio ambiente, al mismo tiempo es un sitio turístico y de exhibición de primer nivel, amigable con el entorno”.
- Dentro del “Convenio de Coordinación para el otorgamiento de un subsidio suscrito en el marco del Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable Y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO), entre el Ejecutivo Federal y el Gobierno del Estado de Chiapas (Obras 2017) la Secretaría de Obra Pública y Comunicaciones hizo el contrato para construcción de Orquidiario: la primera etapa con un monto de \$ 34,656,449.35 (treinta y cuatro millones, seiscientos cincuenta seis mil, cuatrocientos cuarenta y nueve, 35/100 M.N I.V.A incluido) y la segunda etapa dentro del año 2018 fue de \$ 21,599,961.57 (veintiún millones, quinientos noventa y nueve mil, novecientos sesenta y un pesos 57/100.M.N I.V.A incluido).

http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/PRODERMAGICO/formatos/Listado_2017.pdf

- A continuación se muestran algunas fotografías del Orquidiario:

Fotografía 1. Entrada principal del orquidiario.



Fuente: Elaboración propia.

Fotografía 2. Vista panorámica del orquidiario.



Fuente: Elaboración propia.

Fotografía 3. Vista del orquidiario.



Fuente: Elaboración propia.

Fotografía 4. Edificio principal del orquidiario



Fuente: Elaboración propia.

Fotografía 5. Interior del orquidiario.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Comitán de Domínguez, como muchos de los Pueblos Mágicos, tiene algunas desventajas al tener el distintivo señalado, dentro las que se pueden destacar:

- Aumento del costo de las rentas y de las propiedades en la ciudad de Comitán, el cual ha sido un punto negativo, para poder crear nuevas empresas para beneficio del turismo.
- La promoción de Pueblo Mágico no ha funcionado como se pensaba dado que, en muchos lugares tanto del País como en el Mundo, aún existe desconocimiento del municipio.
- En muchas zonas de la ciudad no existe control sobre la limpieza y se encuentra basura tirada y en desorden; todo ello, derivado del crecimiento poblacional, así como la poca importancia que las autoridades del municipio le dan a dicho problema. Conjuntamente con este problema, no existe deseos de resolver los problemas sobre el mantenimiento de las calles, principalmente con el mantenimiento de las mismas (bacheo), poca iluminación y escasez de agua potable.

- El crecimiento poblacional ha sido una de las características, por las que se encuentra, en riesgo la evaluación de permanencia de Comitán de Domínguez, en el Programa Pueblos Mágicos, dado a que se tiene que cumplir con una cierta cantidad y calidad de población acorde a los niveles de la misma.
- Deficiencia en el desarrollo de productos turísticos que sirvan como souvenirs para los turistas y que no exclusivamente lleven la experiencia de haber visitado un Pueblo Mágico.
- También es importante señalar el poco interés, tanto social como económico de parte de las autoridades municipales, para el control del ambulante y organizaciones que se han posesionado de espacios que deberían considerarse como parte del esparcimiento y diversión tanto de los habitantes de la ciudad como del turismo. Asimismo, el Comité del Pueblo Mágico, no ha podido lograr que este problema se resuelva y es un problema que, no solo Comitán lo tiene, sino que todos carecen de este control, pero se ha permitido debido a la preferencia de los visitantes.
- La gran mayoría de los habitantes tanto de la Ciudad como del Municipio y Municipios aledaños no tienen conocimiento del Programa Pueblos Mágicos ni que nuestra Ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas, fue galardonada con este distintivo, ya que la difusión del mismo se ha enfocado solo en el exterior. Considerando este aspecto, a través de la FITUR (Feria Internacional de Turismo), se obtuvieron datos no favorables dado que existe un desconocimiento del municipio de Comitán de Domínguez.
- No existe relación estrecha en las autoridades municipales con los integrantes del Comité de Pueblos Mágicos, derivado del desconocimiento de los primeros sobre las acciones que se deben llevar a cabo para poder acceder a los recursos necesarios y con ello, generar mayor infraestructura y beneficios para Comitán de Domínguez.

CONCLUSIONES.

De acuerdo al análisis de los resultados de los diferentes capítulos que componen este trabajo de investigación y el trabajo de campo realizado, presentamos las siguientes conclusiones y recomendaciones.

- Existe un total desconocimiento de la actual administración y autoridades del H. Ayuntamiento de Comitán sobre el programa Pueblos Mágicos lo que ha traído algunas desventajas a la ciudad, derivado a que no conocen el cómo desarrollar un programa de actividades. Lo anterior se traduce en falta de compromiso por desarrollar y mantener este distintivo que ha generado algunos beneficios a Comitán. Para poder trabajar en favor del Pueblo Mágico de Comitán de Domínguez, se hace necesario e importante estrechar la relación que, deben tener las autoridades municipales, estatales y federales con los integrantes del Comité de Pueblos Mágicos, debido a que no existe una coordinación adecuada para poder lograr los objetivos y la consecución de los recursos para tener un mejor posicionamiento, tanto a nivel nacional como internacional.
- Debido al crecimiento que, Comitán ha tenido tanto en el nivel poblacional como en el nivel de inversiones, ha provocado el incremento en las rentas de los inmuebles y negocios considerando costos muy elevados que las diferentes personas que optan por tener un negocio, no logran cubrirlas.
- Es necesario un programa de capacitación, impartido por las diferentes instancias gubernamentales (considerando los tres niveles de gobierno: Federal, Estatal y Municipal), tanto a la población en general, como a los prestadores de servicios y personal administrativo encargados del turismo tanto del municipio como del estado, para promover y otorgar un buen y mejor servicio, principalmente a aquellas empresas que están relacionadas tanto de manera directa como indirecta con el sector turístico y con ello generar la creación de nuevos negocios y empleos a fin de poder atender, con eficiencia y eficacia el crecimiento del turismo en nuestra Ciudad. Este aspecto debe

considerarse para todo el año y no solamente para la denominada temporada alta del turismo.

- El descuido y la falta de innovación de los pocos atractivos turísticos tanto del municipio de Comitán de Domínguez, como los de los municipios aledaños, ha provocado baja en el número de visitantes, debido a que lo tienen la atención necesaria y menos considerar un mejoramiento de los mismos, a fin de otorgarles un plus a los mismos, buscando que, con la innovación, el turista se lleve una experiencia distinta a lo que está acostumbrado hacer en cada viaje. No solamente es generar y obtener ingresos de parte de las empresas, sino también es necesario generar buena imagen y mejor servicio, en todos los aspectos, para convencer a que el turista vuelva a Comitán y de esa manera se logrará mayor identificación del Pueblo Mágico y con ello se generarán recursos para mejorar la economía de sus habitantes.
- Es necesario que las autoridades tanto actuales como las que se elijan en un futuro, le den seguimiento al Programa de Pueblos Mágicos, a pesar de que el presidente de la República Mexicana, Lic. Andrés Manuel López Obrador haya planteado su eliminación, toda vez que, a la fecha de la elaboración de la presente tesis, siguen existiendo recursos destinados para tal fin.
- Por un lado, el comportamiento de las diferentes organizaciones y por el otro el desinterés de las autoridades municipales y estatales en resolver los problemas que provocan los primeros, han venido perjudicando el desarrollo de Comitán ya que, existen innumerables bloqueos, tanto de carreteras como de las principales arterias de la ciudad, así como la toma de instalaciones de edificios públicos así como el ocasionar desastres, tanto a las propiedades privadas como públicas, se han traducido en una mala imagen para un pueblo mágico. Otro aspecto que, no es exclusivo de Comitán de Domínguez, es el relacionado con los vendedores ambulantes que se encuentran en el centro de la ciudad, opacándolo y dando mal aspecto a su arquitectura, limpieza y belleza de Comitán, considerando que, ya no se pueden apreciar los atributos con los que cuenta.

- La ubicación del jardín botánico y orquidiario es una zona muy alejada del centro de Ciudad; y que, a pesar de que tiene una existencia de tres años, muchos visitantes no llegan a visitarlo ya sea por la distancia o porque desconocen de su existencia, debido a que existe poca publicidad al respecto. A pesar de que fue creado con la finalidad de ser una atracción turística para generar mayor afluencia y, por lo tanto, una derrama económica para la ciudad y el estado esto no se ha logrado. Es por ello que se considera necesario autorizar o proporcionar, medios de transporte que trasladen al turista, tanto de ida como de regreso a este jardín.
- Derivado de la falta de promoción del jardín botánico y orquidiario, no se tienen muchas visitas del turismo, por lo consideramos que las autoridades deberían invertir más en publicidad y con ello lograr destacarlo como otra atracción turística. Con la promoción, a través de los medios adecuados, se logrará dar a conocer y, con ello, se cumplirá el objetivo planteado desde un inicio debido a que puede generar interés tanto de turistas, así como de las mismas personas que viven en Comitán y así obtener una mayor derrama económica.

La idea del gobierno federal encabezado por el Licenciado Vicente Fox Quesada que, en el año 2001, estableció el programa “Pueblos Mágicos” y fue impulsado por la Secretaría de Turismo del gobierno federal, en coordinación con la Secretaría de Turismo del gobierno del estado de Chiapas y del área de turismo de los gobiernos municipales, además de la participación de la sociedad civil a través de un comité ciudadano, resulta interesante para darle mayor impulso a la actividad turística para generar desarrollo económico en las ciudades con el distintivo Pueblos Mágicos.

En lo que respecta al estado de Chiapas y sus cuatro ciudades que tienen el distintivo Pueblos Mágicos, consideramos que la comunicación del comité ciudadano con el sector hotelero y restaurantero y con el gobierno municipal debe fortalecerse para obtener mejores resultados; la capacitación en relación a servicios turísticos debe seguirse fomentando para el beneficio del sector señalado; por lo que las opiniones, recomendaciones y sugerencias emanadas de las reuniones que se organizan con la

autoridad municipal, el comité ciudadano, el sector hotelero y restaurantero se deben atender puntualmente para el fortalecimiento del programa, que lleve a fortalecer la afluencia de turistas y se convierta en una derrama económica en beneficio de los habitantes de los Pueblos Mágicos en lo particular y del estado de Chiapas en lo general.

FUENTES CONSULTADAS.

Características de los pueblos mágicos en México.

<https://www.caracteristicas.co/pueblos-magicos-en-mexico/#ixzz5xFYX64Kz>.
Consultado el 4 de agosto de 2019.

Andrade M. Ivette (2017). Tesis “Propuesta de Mejoramiento en la instrumentación del programa pueblos mágicos en el Estado de México. Los casos de estudio Metepec, Tepotzotlán e Ixtapan de la Sal”

<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/68509/PROPUESTA%20DE%20MEJORAMIENTO%20EN%20LA%20INSTRUMENTACION%20DEL%20PROGRAMA%20PUEBLOS%20MAGICOS%20EN%20EL%20ESTADO%20DE%20MEXICO.%20LOS%20CASOS%20DE%20ESTUDIO%20METEPEC%20TEPOTZOTLAN%20E%20IXTAPAN%20DE%20LA%20SAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Consultado el 6 de agosto de 2019.

El origen de los pueblos mágicos. <https://www.maravillasenmexico.com.mx/el-origen-de-los-pueblos-magicos-en-mexico/>. Consultado el 6 de agosto de 2019.

Lista de Pueblos Mágicos: la esencia de México (Actualizada).

<http://neomexicanismos.com/lugares-turisticos/pueblos-magicos-de-mexico-lista-completa/>. Consultado el 6 de agosto de 2019.

Plan de desarrollo municipal de Comitán de Domínguez, Chiapas. (2015-2018).

http://transparencia.comitan.gob.mx/ART78/IPLANEACION/pdm_comitan_2015_2018.pdf. Consultado el 4 de agosto de 2019.

Programa pueblos mágicos. <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-pueblos-magicos>. Consultado el 9 de agosto de 2019.

Convenio de coordinación para el otorgamiento de un subsidio suscrito en el marco del programa de desarrollo regional turístico sustentable y pueblos mágicos (PRODERMAGICO), entre el ejecutivo federal y el gobierno del estado de Chiapas "obras 2017".

http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/PRODERMAGICO/formatos/Listado_2017.pdf Consultado el 23 de agosto de 2019.

Características de los pueblos mágicos. <http://www.explorandomexico.com.mx/about-mexico>. Consultado el 3 de agosto de 2019.

Pueblos Mágicos. Herencia que impulsan el turismo.

<http://www.gob.mx/sectur/articulos/pueblos-magicos-herencia-queimpulsan-turismo>. Consultado el 3 de agosto de 2019.

Pueblos Mágicos. <https://www.gob.mx/sectur/articulos/pueblos-magicos-206528>. Consultado el 2 de agosto de 2019.

Mapa de ubicación del Municipio de Comitán de Domínguez, Chiapas.

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Comit%C3%A1n_de_Dom%C3%ADnguez_-_Chiapas.PNG. Consultado el 5 de agosto de 2019,

5. Análisis teórico de las habilidades directivas para el liderazgo transformacional en la gestión empresarial

Oracio Valenzuela-Valenzuela
Patricia Carmina, Inzunza-Mejía
Rolando, Real-Leyva
Universidad Autónoma de Sinaloa

Resumen

Con el objetivo de analizar las principales teorías y tendencias del liderazgo a fin de identificar las habilidades directivas y fortalezas que un líder deberá tener para desarrollar una gestión empresarial en microempresas de servicios se estima que desde la alta dirección, se deben asumir desafíos que ofrecen los avances tecnológicos, económicos, sociales y ambientales; por lo que, quien asume puestos de dirección de una empresa, deberá tener habilidades socio empresariales. Por esto se plantea el cuestionamiento ¿cuáles son las habilidades que todo directivo debe tener en los tiempos actuales?. Desde una metodología cualitativa de tipo descriptiva se realizó búsqueda y gestión de la información científica en los últimos dos décadas en las que se registra que la resiliencia y el género son elementos determinantes para el desarrollo de habilidades transformacionales. Además, se reconoce que las habilidades psicosociales determinan también el liderazgo eficiente, sin desconocer que las habilidades tecnológicas son importantes para esa perspectiva transformacional y multifuncional en la que enfatizan algunos autores de estos últimos años.

Palabras clave: **Habilidades directivas, Liderazgo transformacional, Gestión empresarial, Resiliencia, Competencias psicosociales.**

Introducción

En plena pandemia COVID-19, se vive la cuarta revolución científico-tecnológica, que viene de los descubrimientos tecnológicos, digitales y científicos que avanzan hacia la inteligencia artificial, la ética para máquinas y la robotización del trabajo, a la par de los procesos empresariales y las competencias que demanda un mercado laboral cada vez más exigente, en el que la teoría del capital humano se logra mediante acuerdos comerciales de orden internacional y el desarrollo de las competencias STEEAM (que por sus siglas en inglés, se refiere a las competencias científicas, tecnológicas, estratégicas, estadísticas, artes y matemáticas).

Con base a esto, las empresas e instituciones públicas construyen programas y proyectos para enfrentarse a las condiciones del cambio económico, tecnológico y social. Al respecto, de acuerdo con Madrigal Torres (2009) la teoría del capital humano sostiene que todo directivo de una empresa, requiere adoptar, aprender, aplicar y afinar sus habilidades directivas en trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, creatividad, toma de decisiones, administración del tiempo, asertividad, dejando como última prioridad el uso tecnológico y virtual.

Sin embargo, en estos tiempos, esa prioridad, se ha convertido en el pilar de las habilidades directivas que requiere toda empresa que se suma a las virtudes que los individuos que dirigen las empresas, deben desarrollar como son los conocimientos disciplinares en administración y gestión empresarial, los valores, actitudes y competencias precisas para llevar a cabo con éxito las funciones directivas de toda empresa.

De ahí que, son las organizaciones, empresas e instituciones públicas el escenario perfecto desde el cual los directivos se desenrollan y por lo que las empresas adquieren éxito al lograr sus metas y cumplir sus objetivos, simultáneamente al reafirmar su misión y visión en beneficio de la sociedad en que se desarrollan y a la que sirven.

Preguntas de investigación

Es por esto que, desde la alta dirección, se deben asumir desafíos que ofrecen los avances tecnológicos, económicos, sociales y ambientales; por lo que, quien asume puestos de dirección de una empresa, deberá tener habilidades empresariales, ante lo

que hay que preguntarse ¿en los tiempos actuales, ¿cuáles son las habilidades que todo directivo debe tener?

Objetivos

Para dar respuesta al planteamiento realizado, se tiene como objetivo específico el analizar las principales teorías y corrientes del liderazgo a fin de identificar las habilidades directivas y fortalezas que un líder deberá tener para desarrollar una gestión empresarial eficiente y eficaz en microempresas de servicios.

Justificación

Este análisis teórico parte de las consideraciones de Hernández, Barrios y Jiménez (2017) que retoman Acosta y Jiménez (2020) al referir la necesidad que una empresa tiene para ser competente, registrando que son determinantes las habilidades directivas para desarrollar el proceso administrativo de planeación, dirección y control para el adecuado funcionamiento e incremento de su productividad.

En este sentido, se comprende que para lograr que una empresa tenga éxito en su gestión empresarial, el directivo deberá ser competente en el manejo del proceso administrativo y el manejo de la administración estratégica, con lo que podrá apoyar a la empresa en sus procesos estructurados desde la creación de productos y servicios hasta la atención y servicio al cliente, siendo en la primera etapa de creación de productos y servicios, la parte esencial del capital humano son los trabajadores y en la siguiente etapa de atención y servicio al cliente serán los clientes.

En las empresas de cualquier tamaño y giro, hay dificultades que afrontan las personas que colaboran en ellas. Existe evidencia en Madrigal Torres (2009) que más del 50% de los problemas que aquejan y limitan a las organizaciones se relacionan con el recurso humano que corresponde a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas una función esencial. Estas pueden ser los trabajadores, los propietarios, consejeros o administradores.

Debido a las deficiencias y limitaciones que las empresas tienen, es que se hace necesaria la intervención de personas. Por esto, es importante que se estimule la formación y fortalecimiento de habilidades en los directivos en cuanto a manejo de personal; dado que, el recurso humano es el principal recurso en el que deben apoyarse

las empresas para lograr sus objetivos; en virtud que, toda organización requiere de personas para desarrollar sus actividades empresariales, de la misma manera que requieren de recursos financieros, materiales y tecnológicos.

Así lo reafirma Chiavenato (2007) al mencionar que toda organización, bajo cualquier objetivo que se tenga (económico, social, tecnológico, político, religioso, educativo, filantrópico, entre otros), requieren de las personas que la construyen y a la vez se vuelven dependientes de esta. Por lo que se argumenta que a medida que una organización crece, esta requiere de mayor número de personas.

De ahí que, el recurso humano es identificado como el personal que trabaja en una empresa y se clasifica de forma intangible dentro del capital humano de la empresa. En Madrigal Torres (2009, p.200) se considera que “los desafíos actuales y futuros están estrechamente vinculados a temas de capital humano como la cultura, el liderazgo y el rendimiento”.

En este sentido, se entiende que el capital humano de una organización son las personas que colaboran en ella, sus habilidades, talentos y competencias que la conducen a actuar en diversas situaciones para crear activos tangibles e intangibles; de ahí que, de acuerdo a Chiavenato (2007) se necesita un liderazgo expresado en personas que impulsen un clima organizacional que motive, incentive e impulse al resto de las personas y permita generar condiciones en las que se puedan desarrollar los talentos y habilidades que poseen y desarrollan. “De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura impulsora” (p. 37).

Wróblewska y Okraszewsk (2020) reflexionan acerca de los desafíos del mercado laboral global, y concluyen que este demanda requiere se amplíen las formas tradicionales de educación hacia soluciones innovadoras y creativas para que las personas en proceso de formación, desarrollen habilidades blandas con esas características como habilidades transversales a su formación profesional.

Para Thompson, Kuah, Foong, y Ng (2020) los directivos exitosos deben desarrollar habilidades interpersonales junto con la capacidad para lograr objetivos personales y organizacionales. En consecuencia, las empresas u organizaciones deben vincularse con las instituciones educativas, a fin de diseñen cursos que permitan dotar de competencias psicoemocionales necesarias, además de habilidades técnicas y

habilidades directivas que permitan un clima organizacional en constante evolución o innovación.

En este sentido López Sarmiento, Vera Parra y López Sarmiento (2019) en sus estudios confirman que retener el talento dentro de una organización se ha convertido en una necesidad y prioridad para el óptimo desarrollo de la gestión empresarial. Destacan que el liderazgo transformacional es la incubación de condiciones que crean los altos directivos o propietarios de una empresa para el desarrollo de sus trabajadores, lo que les permite guiarlos hacia el logro de objetivos empresariales a través del carisma, la motivación, la tolerancia psicológica, entre otros factores psicoemocionales.

Delimitación disciplinar

El presente estudio se delimita al campo de las ciencias administrativas, con un alcance teórico documental. De manera específica se relaciona a la administración de recursos humanos y al clima organizacional como subcampos de los estudios organizacionales.

Dado que en las empresas se generan conflictos, desde las ciencias administrativas se puede contribuir a mejorar las condiciones de trabajo y el fortalecimiento de habilidades directivas. El profesional de las ciencias económicas y administrativas, y en específico, el encargado de los recursos humanos de la empresa, es el colaborado en primera línea mas cercano al propietario de la empresa, que para su buen desempeño, requiere de conocimientos de la visión y perspectiva en el mediano y largo plazo de la empresa.

Por otra parte, es preciso que posea conocimientos de gestión empresarial para suplir al propietario de la empresa en la administración de esta, para lo que necesitará una acentuada formación empresarial y una excelsa habilidad en el manejo de personal; por esto, también se delimita disciplinalmente al estudio de los recursos humanos.

Contenido: Aportación y discusión teórica

El termino de habilidades se vinculan a diversas actividades y competencias que se desarrollan en condiciones particulares del entorno de una organización. Estas se aprenden, se aplican y desarrollan con la experiencia. En esto hace énfasis la teoría trifásica de la inteligencia humana propuesta por Sternberg (1980) al referirse al aprendizaje y desarrollo de habilidades directivas que se enfocan en la inteligencia humana desde la cual, la persona al ser líder y directivo es capaz de aprender, analizar, aplicar e innovar.

Liu, Zhao, y Zhao (2020) estiman necesario que los directivos desarrollen estrategias innovadoras para alertar al personal a su cargo a fin de que continúen aprendiendo tanto dentro como fuera de la organización, entendiendo que esta, les debe a mejorar sus habilidades profesionales para crear un circulo simbiótico de autoeficiencia; es decir, en la medida del logro de objetivos profesionales del personas subordinadas de una empresa a través de capacitación o cursos relacionados con la empresa, es proporcionalmente alineado el logro de los objetivos empresariales en un clima de innovación en donde se privilegie la colaboración y el trabajo en equipo para que los trabajadores puedan implementar con responsabilidad y comportamiento innovador y de manera más efectiva el logro de objetivos innovadores.

Como se observa la teoría de Sternberg se relación a las teorías de la dirección propuestas por Stoner (2007) en las que enfatiza que la dirección como elemento del proceso administrativo, hace énfasis que su desarrolla depende de la inteligencia de las personas. En este sentido, la dirección como proceso en el que las personas que laboran en una empresa ejecutan acciones para las que requieren habilidades y capacidades para desempeñar un puesto.

En este sentido, la teoría de recursos humanos sostiene que las habilidades básicas representan una forma innovadora de alfabetización social necesaria para la supervivencia de una organización; en cambio, la falta de habilidad para planificar, organizar, fijar metas o delegar podría tener un efecto perjudicial en una organización. Como parte de sus programas de desarrollo de recursos humanos, muchas empresas organizan cursos y recurren a tutoriales y folletos para enseñar las habilidades directivas (Chiavenato, 2007) con base a los planteamientos de Scanlan (1981) quien

según las bases del proceso de dirección y su relación con las competencias representadas en el esfuerzo de los trabajadores para alcanzar metas y lograr objetivos de la empresa en un clima organizacional estable y agradable.

Kazmier (2007) menciona que la dirección es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

Buchele (2007) explica que la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación).

Lerner y Baker (2007) consideran que la dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

José Manuel (2007) define a la dirección como un proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de la dirección sobre los colectivos humanos.

Para Bohórquez, Pérez, Caiche y Benavides (2020) la gestión administrativa se vincula con la calidad del servicio que es ofrecida por la atención del personal, relacionándola con las habilidades psicosociales que permiten desarrollar una óptima gestión administrativa de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes).

Para Corriveau (2020) un auténtico líder mantiene su inteligencia emocional y se conducen bajo un sólido conjunto de valores éticos que impulsan sus acciones con responsabilidad que les permite crear un clima organizacional de confianza que estimula el desarrollo personal de los subordinados y la gestión empresarial para un adecuado desempeño organizacional. Reconoce que la experiencia que ofrece la práctica, genera aprendizajes que permite el desarrollo de habilidades directivas necesarias para ejercer un liderazgo auténtico, resolutivo y creativo en el incluye la autoconciencia, que se identifica como una característica esencial de un directivo responsable.

Puga, Suárez, Ramos, Abad and Jimenez (2020) analizan el Modelo de Liderazgo de Rango Completo (FRLM) que se basa en el cuestionario de liderazgo multifactorial y se complementa con un modelo de liderazgo militar multinivel, en el que los estilos de liderazgo están relacionados con los niveles de liderazgo militar y las competencias institucionales requeridas por el líder, a través de un instrumento de

recopilación de datos que será validado. ¿Que es el liderazgo multifactorial? ¿que es el modelo de liderazgo de rango complete?

Deligiannidou, Athanailidis, Laios y Stafyla (2020) enfatizan que a nivel mundial, el liderazgo directivo multiple es identificado como un factor clave en la eficiencia empresarial y mejora organizativa; sin embargo, no basta con el desempeño de habilidades directivas para un eficiente desempeño en la gestión empresarial; sino que para una eficiente gestión empresarial se requiere mejorar en la gestión de recursos humanos, desarrollo de clima organizacional y la aplicación de investigación sobre el liderazgo transformacional.

Para Dragišević y Mihić (2020) un factor determinante para el liderazgo eficiente es el género; pese a que se enfrentan al techo de cristal, estas logran resultados significativos en las empresas. Y consideran que las mujeres son mas destacadas en puestos directivos de la administración de una organización, considerando que cuentan con las principales condiciones previas para que realice estas funciones directivas que son el conocimiento, la educación y la experiencia laboral.

Duque-Ortiz y Arias-Valencia (2020) estiman que las habilidades directivas van más allá de la relación empresa-familia y más allá de apertura de la empresa y horarios establecidos; es decir, consideran que las habilidades directivas tienen amplia relación con actitudes y formas de gerenciamiento vinculados a valores como la empatía identificada como factor de relación e interacción que permite la relación y la comunicación entre la gerencia, los trabajadores y los clientes.

Rivero Castro, Cifuentes y Hurtado (2019) demuestran que el liderazgo efectivo es el segundo factor mas importante de toda empresa, siendo las políticas públicas o privadas, las que cobran importancia para la gestión organizacional, lo que consideran es la base de todo tipo de liderazgo.

Además, analizan un marco de liderazgo o marco para la buena dirección que se basa en practicas empresariales, el conocimiento, los principios y las habilidades que caracterizan a un líder eficaz como estándares de un liderazgo eficiente; no obstante, también perciben una modesta y heterogénea preparación para ejercer una buena dirección; por lo que estiman como verdadero desafío el Desarrollo de competencias empresariales principales articuladas con las políticas marco de la empresa.

Niebles, Romero Álvarez y Hoyos Babilonia (2019) concluyen que debido a los constantes cambios científico tecnológico que atraviesan las organizaciones, las

habilidades de los altos directivos se debe reforzar en el pensamiento estratégico, metodológico y empresarial.

Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2019), la clave en el liderazgo de una empresa es la comunicación y la empatía como valores crecientes, en virtud a considerarse atributos de utilidad para lograr el compromiso de los trabajadores con la organización. Por lo que, estiman que la comunicación ayuda a empatizar.

La comunicación interna es considerada una buena práctica empresarial, dado que se observa como una herramienta para el avance rentable de la empresa, si se considera. Finalmente, se percibe que la comunicación consolida la marca y su aplicación interna en la empresa, así como la tendencia a promover la experiencia de los empleados para aumentar su compromiso y hacer posible la gestión del cambio en la empresa desde un sentido de pertenencia.

Ramos y Rennó (2018) estiman que el desarrollo de habilidades y competencias profesionales a partir de la capacitación de los trabajadores permite que la gestión empresarial sea más efectiva y destacan que el perfil profesional orientado a las ciencias administrativas son factores influyentes para el desarrollo de habilidades y capacidades directivas; es decir, que en la medida que se capacite al personal en competencias administrativas y gerenciales, estos fortalecerán sus habilidades directivas que se traducirán en mejores resultados para la empresa.

Santiago Gómez, Redondo Duarte y García López (2018) consideran que existe una correlación positiva entre las habilidades directivas desde el aspecto social y la gestión empresarial.

Veloso-Besio, Gil-Rodríguez, González-Acuña, Cuadra-Peralta y Valenzuela-Carrera (2018) consideran que las habilidades directivas deben medirse con base al entorno social.

Con pruebas de competencia de autopercepción encontraron que es poco clara la estructura prioritaria del orden de las habilidades, sin embargo, estiman que las habilidades están relacionadas con la forma de vida de los individuos y que su mejora les conduce a una mayor satisfacción de vida personal, laboral que permite mejorar el

clima organizacional. Esta mejora solo se logra con la intervención empresarial al mejorar las habilidades inter e intrapersonales.

Pereda-Pérez, López-Guzmán y Cruz (2018) analizan las habilidades gerenciales y su relación con los trabajadores en su nivel de subordinación desde una perspectiva de género. Sugieren que las personas empleadas en una organización, reconocen y valoran la eficiencia en el desempeño profesional como el atributo más relevante, así como la capacidad de aprender y colaborar, y el trabajo en equipo; y además, registran que las mujeres valoran y presentan mejores puntajes que los hombres con respecto a las cualidades de determinación, iniciativa, organización, efectividad y amabilidad del tratamiento y atención a clientes. Sus resultados ofrecen una perspectiva positiva sobre el progreso realizado en el campo de la igualdad de género.

Rivera Porras, Berbesi Carrillo y Ramírez Piedrahita (2018), consideran que la georreferenciación tiene una influencia significativa en el liderazgo organizacional y el desarrollo de las habilidades directivas. Demuestran que el éxito de las mejores compañías transnacionales del mundo se debe al liderazgo directivo de los propietarios y altos directivos.

Caridi, Del Otero, Savino y Peralta (2018) consideran que el liderazgo transformacional emerge de valores como la disciplina, el compromiso, la responsabilidad y respeto a la empresa como valores o cualidades intrínsecos de cada persona; sin embargo, reconocen que para que estas cualidades emerjan de los trabajadores, estos deberán ser motivados por la alta dirección.

Mukinda, Van Belle y Schneider (2020) consideran que la rendición de cuentas y la responsabilidad son acciones posibles gracias a los estilos de gestión abierta al trabajo en equipo, buenas prácticas de atención, servicios e inversión en desarrollo de conocimientos y habilidades como apoyos receptivos. Por esto, consideran que la responsabilidad es determinada por la cultura, el trabajo en equipo y la colaboración entre los trabajadores, moldeándola o ajustándola a las microconfiguraciones del ecosistema empresarial; es decir, de la flexibilidad y permisividad.

García-Tascón, Torres-Pinazo, Teva-Villén y Morales-Cevitanes (2018) estiman que los colaboradores de una organización deben adquirir habilidades para enfrentar desafíos

inesperados, siendo la resiliencia una de las principales competencias o virtudes en las personas, considerando un atributo esencial para gestión empresarial, destacando que se debe estar preparado para eventos inesperados y contingentes para resolver los problemas que se presenten en la empresa; es decir, para la gestión empresarial de una organización necesariamente se requiere del desarrollo de habilidades de liderazgo directivo.

Reflexiones finales

Pese a que en la actualidad, las organizaciones afrontan retos extraordinarios como el COVID-19, se debe reconocer que desde una crisis se podrá encontrar una oportunidad que les permita desde su resiliencia, mantenerse a la vanguardia ante la epidemia, los avances tecnológicos y las nuevas tendencias del pensamiento empresarial.

Por esto, todo líder debe contar con habilidades que le permitan vencer los retos y replantear la empresa con base al entorno en el que se desenvuelve, ya sea ambiental, político, económico o social, tanto en la administración pública y privada como en la vida profesional y personal; dado que las habilidades directivas del siglo XXI deben saimilarse desde una perspectiva interna vinculada con los valores y cualidades psicoemocionales de una persona.

Las bases teóricas de dos décadas a la fecha, registran que las habilidades directivas se fortalecen a través de la aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo que se debe acompañar del proceso estrategico de la administracion desde la planeación hasta el control de acciones, así como el desarrollo de la misión, vision y enfoque de estrategias que conduzcan a la gestión empresarial eficiente, destacando la importancia de las habilidades psicoemocionales para la implementación de estos procesos, si dejar de considerar la parte necesaria de las habilidades tecnológicas que al combinarlas se genera una relación simbiótica de liderazgo transformacionales.

En la gestión empresarial, tan importante es saber como desarrollar las habilidades psicosociales como las tecnológicas de una forma innovadora de alfabetización social necesaria para la supervivencia de la organización que permitirá aplicar estrategias creativas e innovadoras para la atención y el servicio al cliente, que en la actualidad a recuperado relevancia.

En este sentido, el manejo eficiente de la gestión empresarial sobrepasa el manejo de habilidades directivas centrada en aspectos psicosociales y tecnológicos al interior de la empresa; dado que es fundamental que esas habilidades incidan favorablemente en la atención al cliente, dando seguimiento permanente y conociendo las necesidades y demandas de cada cliente en específico. Esto permitirá desarrollar habilidades transformacionales en las que se destaque el liderazgo no solo de la alta dirección hacia sus subordinados; sino también el liderazgo de la empresa hacia el mercado y ante su competencia directa, lo que implicaría no solo habilidades multifactoriales, sino también un liderazgo multifactorial en que enfatiza la eficiencia empresarial y mejora organizativa referida por Puga, *et al.* (2020) y Deligiannidou *et al.* (2020).

Por lo que, se requiere en específico mayor investigación en cambios en la capacidad emotiva, inteligencia emocional, autoeficacia y locus de control para incidir favorablemente en la gestión empresarial. Esta hablando del control de las habilidades psicosociales aplicadas en la empresa como estrategias innovadoras que motivan tanto al personal como a los directivos para la recreación y desarrollo de la empresa desde la parte esencial de la gestión.

En este análisis preliminar de la investigación teórica realizada, encontramos que las habilidades directivas como categoría de estudio se vincula con una perspectiva transformacional que se genera de un clima organizacional armonioso y desde un liderazgo eficiente que requiere del desarrollo de multihabilidades o multi funciones que son aplicadas con responsabilidad y disciplina como valores intrínsecos de una persona y como condiciones fundamentales en el ecosistema empresarial en el que se enfatiza la resiliencia como competencia básica esencial en tiempos de crisis.

Un aspecto que se descubre en este análisis teórico es que el género es determinante para asumir la resiliencia de las empresas. Al respecto se deja la inquietud de seguirla como línea de investigación para lo cual habrá que prepararnos mejor.

Referencias

Acosta, V, M, M. Y Jiménez, C, M. E. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. FIPCAEC Vol. 5, (19), Año 5. Junio, Edición Especial 2020, p, p. 115-131.

- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. and Benavides, A. (2020). Administrative management and quality of service: a diagnosis in the MiPymes of the hotel sector of the Salinas canton, Smart Innovation, Systems and Technologies, 0 (171), pp. 223-230, DOI: 10.1007 / 978-981-15-2024-2_21.
- Caridi, A.S.G., Del Otero, S.B., Savino, H.J. and Peralta, Y.F.S. (2018). Managers' transformational leadership and engagement in game rooms at mar del plata, Psychology, Society and Education, 10 (2), pp. 203-214. DOI: 10.25115/psye.v10i1.1111
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*, México:McGrawHill.
- Castro-Martínez, A. and Díaz-Morilla, P. (2019). Analysis of the great place to work and the internal communication observatory awards: Internal communication practices in spanish companies (2014-2018), *Profesional de la Información*, 28 (5), art. no. e280518, DOI: 10.3145/epi.2019.sep.18
- Corriveau, A.M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study, *International Journal of Management Education*, 18 (1), art. no. 100364, DOI: 10.1016/j.ijme.2020.100364.
- Deligiannidou, T., Athanailidis, I., Laios, A. and Stafyla, A. (2020). Determining effective leadership qualities of a school principal from the perception of PE teachers in Greece, *Journal of Physical Education and Sport*, 20 (286), p.p. 2126-2135. DOI: 10.7752/jpes.2020.s3286
- Dragišević, I.V.A. and Mihić, M. (2020). Women leadership in public sector – evidence from Serbia, *Lex Localis*, 18 (2), p.p. 253-270. DOI: 10.4335/18.2.253-270
- Duque-Ortiz, C. and Arias-Valencia, M.M. (2020). Nurse-family relationship. Beyond the opening of doors and schedules, *Enfermería Intensiva*, .
- García-Tascón, M., Torres-Pinazo, J., Teva-Villén, R. and Morales-Cevdanes, M.A. (2018). Analysis of the perception of objectives and competencies acquired in the subject "Equipment and Sports Facilities", *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 18 (3), pp. 190-208.
- Hernández, H. G., Barrios, I. y Jiménez, A. (2017). El aporte del empresario barranquillero en el postconflicto: una mirada desde la responsabilidad social

- empresarial. NOVUM: Revista de Ciencias Sociales Aplicadas, (7), p.p. 131-145.
- Liu, J., Zhao, X. and Zhao, C. (2020). Stimulating and educating engineers to innovate through individual continuous learning, *Sustainability (Switzerland)*, 12 (3), art. no. 843, DOI: 10.3390/su12030843
- López Sarmiento, L.C., Vera Parra, N.E., and López Sarmiento, D.A. (2019). Draft proposal establishing the relationship between involvement and leadership styles, to retain human talent in tourism SMEs of the Department of Boyacá – Colombia, *International Journal of Engineering Research and Technology*, 12 (12), p.p. 2839-2848.
- Madrigal Torres, B.E. (2009). *Habilidades Directivas*, México:McGrawHill.
- Mukinda, F.K., Van Belle, S. and Schneider, H. (2020). Perceptions and experiences of frontline health managers and providers on accountability in a South African health district, *International journal for equity in health*, 19 (1), p. 110. DOI: 10.1186/s12939-020-01229-w
- Niebles, W.A., Romero Alvarez, Y.P. and Hoyos Babilonia, L.H. (2019). Strategic thinking in high performance teams in public universities, *Espacios*, 40 (2), 5 p.
- Pereda-Pérez, F.J., López-Guzmán, T. and Cruz, F.G. (2018). Managerial skills and gender differences in the public sector: The case of Córdoba (Spain), *Revista Espanola de Ciencia Politica*, 1 (46), p.p. 199-230, DOI: 10.21308/recp.46.09
- Puga, C.H., Suárez, P., Ramos, V., Abad, I. and Jimenez, A.F. (2020). Situational Awareness of Leadership in Ecuador and Its Applicability in the Multilevel Military Leadership Model, *Smart Innovation, Systems and Technologies*, 181, pp. 305-315. DOI: 10.1007/978-981-15-4875-8_27
- Ramos, T.M. and Rennó, H.M.S. (2018). Training in the nursing residency in Primary Care/Family Health from the perspective of the graduates, *Revista gaucha de enfermagem*, 39, DOI: 10.1590/1983-1447.2018.2018-0017
- Rivera Porras, D.A., Berbesi Carrillo, Y.M. and Ramírez Piedrahita, M.L. (2018). Georeferencing and its influence in organizational leadership: A look from the development of managerial skills, *Espacios*, 39 (34), 18 p.
- Rivero Castro, M.D.R., Cifuentes, T.Y. and Hurtado, C. (2019). Preparation for an effective leadership in Chile: An opinion study of a national leadership

- framework from principals' perspectives, *Education Policy Analysis Archives*, 27 (117),
- Santiago Gómez, G., Redondo Duarte, S. and Garcia López, O. (2018). Evaluation of academic competencies through standardized instruments: A comparison of compeuem, LPAQ, and ESCI-U, *Higher Learning Research Communications*, 8 (1), pp. 1-15. DOI: 10.18870/hlrc.v8i1.395
- Scanlan, Burt K. (1981). Creating a climate for achievement, *Business Horizons*, 24 (2), p.p. 5-9, [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(81\)90139-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90139-7).
- Sternberg, R J. (1980). Sketch of a componential subtheory of human intelligence. *Behavioral and Brain Sciences*, 3, 573-584.
- Stoner, James, A.F (2007). *Administración*, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Thompson, C.L., Kuah, A.T.H., Foong, R. and Ng, E.S. (2020). The development of emotional intelligence, self-efficacy, and locus of control in Master of Business Administration students, *Human Resource Development Quarterly*, 31 (1), pp. 113-131. DOI: 10.1002/hrdq.21375.
- Veloso-Besio, C., Gil-Rodríguez, F., González-Acuña, D., Cuadra-Peralta, A. and Valenzuela-Carrera, V. (2018). Evaluation of modality of intervention to improve life satisfaction, job satisfaction and organizational climate, *Interciencia*, 43 (5), pp. 336-342.
- Wróblewska, D. and Okraszewska, R. (2020). Project-based learning as a method for interdisciplinary adaptation to climate change-Reda Valley case study, *Sustainability* (Switzerland), 12 (11), art. no. 4360, DOI: 10.3390/su12114360.

6. Políticas públicas ante los efectos económicos y sociales del covid-19 en las micro y pequeñas empresas familiares de la región del évora

Patricia Carmina, Inzunza Mejía

Rosalinda, Gámez Gastelum

Universidad Autónoma de Sinaloa

Resumen:

Con el objetivo de presentar el testimonio de las micro y pequeñas empresas familiares de la Región del Évora, en Sinaloa México; se busca analizar los efectos económicos y sociales en las empresas familiares para identificar los emprendimientos innovadores que les permita la reapertura comercial ante los riesgos que implica el COVID-19 ante las políticas públicas instrumentadas por el gobierno.

Bajo una metodología cualitativa, de tipo exploratoria y descriptiva. Con un margen de error del 2.5% y un nivel de confianza del 99% se realizó la consulta mediante entrevista participativa y cuestionario a 76 empresarios de MIPYMES. Los hallazgos refieren que en la mayoría de las empresas, la pandemia ha tenido efectos económicos y sociales adversos. Pese al nulo apoyo económico de parte del gobierno federal y estatal, el COVID-19 los ha obligado a ser resilientes, para desarrollar alternativas de diversificación productiva y de servicios. Pese a que han visto reducidas sus utilidades, han mantenido su plantilla laboral mediante ajustes en las jornadas laborales para inmunizar y asegurar el pago de sueldos a sus trabajadores, teniendo que resetear su empresa al diferir y renegociar las condiciones de pagos con sus proveedores y acreedores. Por otra parte, aprendieron a reestructurar sus procesos creativos, reinventar su estructura organizacional para mantener con sinergia empresarial su contacto al exterior con el uso de la tecnología y las plataformas virtuales, rediseñar sus planes promocionales de ventas y servicios para reciclar sus negocios a través del uso de las redes sociales. Finalmente, las MIPYMES han sostenido la economía de la región. Es evidente que los emprendimientos resurgidos, son una forma de combatir el desempleo y el cierre de empresas; no obstante, existe el pronunciamiento generalizado por el que se plantea que el gobierno ofrezca apoyo económico real y serio para las empresas a punto de cerrar sus establecimientos y para los trabajadores desempleados que tradicionalmente han contribuido y que deberían ser recompensados. Se propone se establezcan fondos de resguardo pro contingencias con la finalidad de subsistencia; así como créditos fiscales para la empresa que emplea trabajadores para evitar los despidos temporales e incentivar a las organizaciones.

Palabras clave: Políticas públicas, MIPYME, Empresa Familiar, COVID-19, 6-R

1. INTRODUCCIÓN

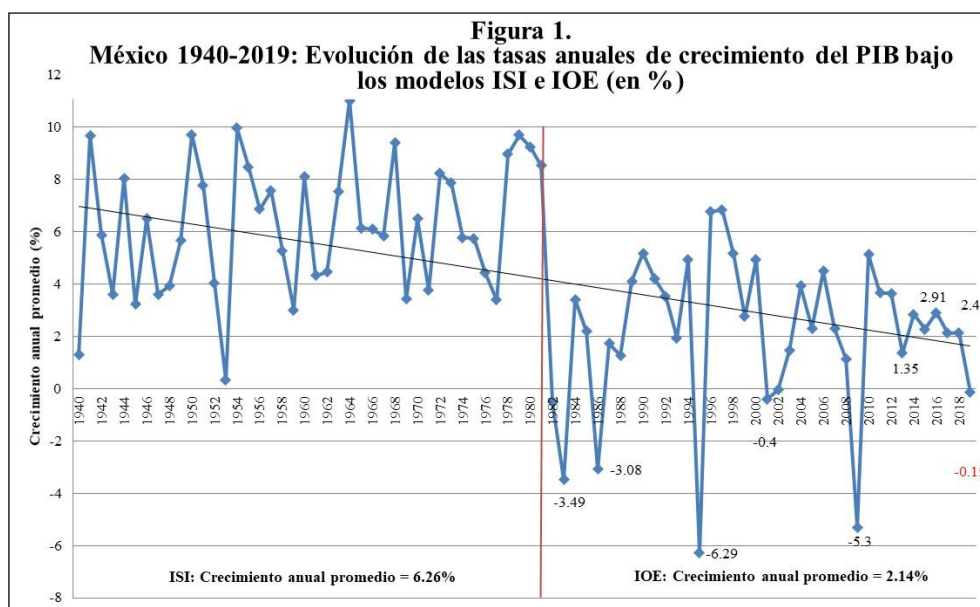
Para México, los efectos de las crisis trillizas que presenta la propagación del Covid-19 (sanitaria, económica y social), son aun incalculables. No obstante, se observa el letargo lento que enfrentan las empresas familiares ante la disyuntiva de la reapertura por la

falta de recursos económicos y la generación de empleo; o la idea de mantener cerrado por temor a los riesgos de infestación y muerte por COVID-19 o coronavirus.

La empresa familiar ocupa una posición importante en las microrregiones de Sinaloa; dado su arraigo y tradición, pero sobre todo debido a que la mayoría de las micro y pequeñas empresas (MIPYMES) que existen en la región del Évora proceden de una familia. La crisis económica y social generada por la pandemia del coronavirus tiene un impacto importante en el mundo y está golpeando la estructura productiva y empresarial de las MIPYMES.

1.1 Contexto económico de las MIPYMES familiares

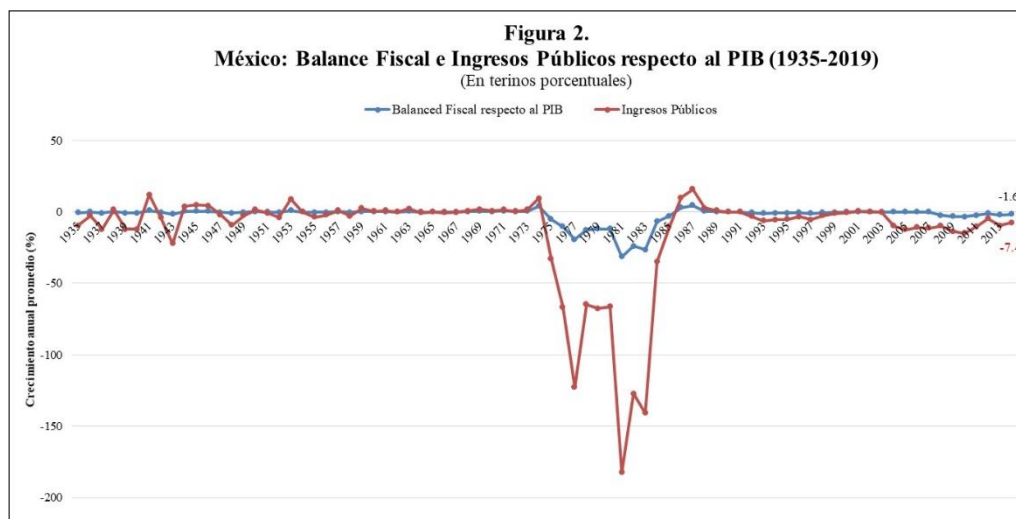
La pandemia del COVID-19 que, desde diciembre de 2019 a la fecha, ha generado un elevado riesgo para la humanidad entera, propiciando un escenario mundial inestable que pone en alto riesgo la salud y la vida de las personas. Impactó a México en un momento de debilidad y vulnerabilidad macroeconómica (ver figura 1), en el que su crecimiento del PIB anual disminuyó del 6% al 2% en promedio entre el modelo industrializador por sustitución de importaciones (ISI) y el modelo orientado a las exportaciones (IOE) o neoliberal.



Fuente: Elaboración propia con información del INEGI

Con base a los registros de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL; 2020), la pandemia COVID-19 será la causa de la mayor crisis económica y social en décadas, con efectos negativos en el empleo, en la productividad empresarial, el combate a la pobreza y la reducción de la desigualdad. La dimensión y la duración de sus efectos, son difíciles de medir por lo incierto del panorama, pero son fáciles de percibir, dada la infestación y muerte de personas.

En México, el espacio fiscal es reducido y los ingresos públicos son limitados (ver figura 2). Durante el último año, los ingresos públicos totales del gobierno promediaron el -7.40% del PIB, en tanto que el déficit fiscal promedio el -1.64% del PIB. Este estancamiento se explica por la ralentización de la actividad económica del sexenio anterior, la evasión fiscal, la caída de los precios internacionales del petróleo que ha afectado de manera especial a México, la reducción de aranceles por la apertura comercial y la creciente renuncia fiscal por concesiones y exenciones a empresas establecidas en las zonas francas, la maquila y las operaciones financieras especulativas.



Fuente: Elaboración propia con información del INEGI

Se ha justificado que la estrechez fiscal es la principal causa del escaso apoyo a sectores estratégicos de la economía, como el empresarial. Para México también se aplican los cuatro conjuntos de problemas relacionados con la política fiscal que enlista la CEPAL (2020) al referir la limitación al respaldo económico empresarial que acentúan los efectos de la pandemia:

1. Ante la falta de oportunidades de empleo, cada vez hay más empresas en la informalidad que se traduce a trabajo por cuenta propia; lo que, en consecuencia, hacen crecer las brechas en el acceso a la seguridad social.
2. En México se apertura el Programa de Jóvenes Construyendo el futuro como un aliciente por un año para jóvenes desempleados; sin embargo, esto no soluciona el problema de desempleo; dado que tampoco garantiza el desarrollo de una empresa ni el beneficio de la seguridad social para esos jóvenes.
3. El sistema de seguridad social en México, es y será afectado financieramente, debido a la demanda en crecimiento de las prestaciones de jubilaciones y pensiones que se suman a la mayor demanda de prestaciones de licencia por enfermedad COVID-19 de los trabajadores del sector formal.
4. Los programas de protección social voluntaria que terminan financiándose con ingresos del sector público, destinados a beneficiar a los más desprotegidos y sus familias de bajos ingresos en riesgo de la pobreza, limitan también a sectores productivos como el de las MIPYMES.

En perspectiva, se estima que ante la coyuntura de la pandemia, los ingresos públicos se verán más afectados por la fuerte contracción de la actividad económica y los elevados precios de las materias primas; y en consecuencia, habrá mayor restricciones económicas para las empresas. No obstante, a medida que la pandemia se ha propagado en México, se ha caracterizado una crisis sanitaria, económica y social que ha afectado a las empresas, dejándolas expuestas a riesgos humanos, económicos y financieros.

Las empresas familiares, antes de la pandemia tenía una permanencia comercial estable, pese al limitado espacio de política pública que las incentivara, las MIPYMES familiares sobrevivían en medio de escasos recursos destinados al fomento empresarial; sin embargo, ahora sobreviven de incipientes actividades manuales no profesionales ante el riesgo de sobrevivencia empresarial, la víspera del autoempleo y la reapertura de empresas.

Sin embargo, ese regreso aun es impreciso y dudoso. No es, ni deberá ser un regreso a la situación económica y social que se tenía antes de la pandemia. Por ello, es

ineludible que, en el mediano plazo, se consideren los cambios organizacionales en las empresas familiares para el desarrollo de sus emprendimientos que están en proceso y que se intensificaran; lo que en consecuencia, tendrán efectos económicos y sociales en la estructura laboral, empresarial, administrativa y productiva; y por ende, en los indicadores de empleo y bienestar social.

En las MIPYMES de la Región del Évora, en Sinaloa México, se registran drásticas reducciones en sus ingresos y con esto, una disminución de su capacidad económica, obligándoles a eliminar empleos y en algunos casos hasta cerrar sus establecimientos; sin embargo, se ha podido observar que los gobiernos municipales de Angostura, Mocorito y Salvador Alvarado que conforman la Región del Évora, en colaboración con el Gobierno de Sinaloa, han realizado acciones positivas de mediano alcance, haciendo campañas de información concientización y prevención desde la Jurisdicción Sanitaria III del Sector Salud.

Aunque es difícil predecir cuál será el impacto a mediano y largo plazo, está claro que en la Región del Évora se deberán desarrollar soluciones rápidas e innovadoras para mitigar los efectos de este virus a nivel social, sanitario, económico y financiero. No obstante, ha quedado evidente que para dar cumplimiento a los programas del Gobierno del Estado, a las MIPYMES solo se les han entregado kit con un paquete de 50 cubrebocas, 5 caretas y una bolsa biodegradable. Si bien, esto no elimina el riesgo que enfrentan, el mínimo apoyo es irrelevante para alentar y potenciar sus emprendimientos y su desarrollo empresarial.

1.2 Preguntas de investigación/Supuestos/Hipótesis

Con base a este escenario, es claro que las empresas familiares tienen el desafío de cambiar su esquema, estructura y cultura empresarial, dado que, deberán hacer uso de la tecnología, compartir el espacio privado, cambiar su cultura empresarial orientada a la economía digital y retomar los aportes de Lundvall (1992) al considerar que las empresas familiares, sus trabajadores, clientes y demás agentes externos, están inmersos en un ambiente riesgoso en términos sanitarios y económicos, pero

que les obliga al inminente cambio empresarial que ofrece renovadas áreas oportunidad, de disciplina y resiliencia empresarial.

Con base a este enfoque, las empresas familiares se encaminan a la resiliencia como disciplina base y hacia su redefinición del cambio tecnológico para impulsar emprendimientos nuevos o retomar otros que estaban quedando en el olvido, lo que implicará poner en marcha nuevos modelos de negocios, basados en la innovación y creatividad, la ciencia y la tecnología; y en los que, las empresas familiares tendrán un rol determinante para la creación de emprendimientos y desarrollo de empleos.

Desde esta perspectiva, se plantea como pregunta de investigación: ¿Cuáles han sido los efectos económicos y sociales de la pandemia en las empresas familiares de la Región del Évora y que acciones han puesto en marcha para prevenir y mitigar el contagio de COVID-19?

Ante esto, también nos preguntamos, ¿en el contexto COVID-19, qué papel ha tenido el gobierno para impulsar a las pequeñas y medianas empresas familiares en el desarrollo de sus emprendimientos? Para tratar de responder estos cuestionamientos centrales, se diseñaron los siguientes objetivos de investigación.

1.3 Objetivos

Analizar los efectos económicos y sociales de la pandemia en las empresas familiares de la Región del Évora, así como, las acciones puestas en marcha para prevenir y mitigar el contagio de COVID-19.

Además de presentar el testimonio de las MIPYMES de la Región del Évora afiliadas a la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, Capítulo Guamúchil, A.C. y a Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia de Guamúchil, A.C. acerca de la experiencia de la resiliencia, el rediseño y redefinición empresarial que les permita la reapertura económica ante los riesgos que implica la pandemia.

1.4 Justificación

Las acciones para mitigar el contagio de COVID-19 que deberán atender las empresas se fincan en las medidas establecidas en el Diario Oficial de la Federación (25 de mayo

de 2020) que publica el acuerdo por el que se establecen los lineamientos técnicos específicos para la reapertura de las actividades económicas.

Estas medidas se retoman de los planes de contingencia que a nivel internacional ha propuestos la CEPAL (2020:21) en coordinación con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con el propósito de “dar seguimiento a la evolución de la crisis a las medidas de corto y mediano plazo, a fin de monitorear los sistemas de salud, la estructura laboral, el empleo, la escolaridad, la producción, el comercio o la política macroeconómica de 33 países, entre estos México”.

De ahí que, se observó que el Gobierno de Sinaloa en coordinación con los gobiernos municipales, retoman este acuerdo nacional en el que los Secretarios o Ministros de la Secretaría de Economía (SE), la Secretaría de Salud (SSA), la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en apego al artículo 4, párrafo cuarto, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEM, 1917) que establece que toda persona tiene derecho a la protección de la salud, por lo que el Estado tiene la obligación de garantizar y establecer los mecanismos necesarios para que toda persona goce de este derecho.

Asimismo, con estas medidas tanto el Gobierno como los empresarios, deberán dar atención a lo estipulado en el artículo 34, fracción I de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que establece la facultad de la Secretaría de Economía para formular y conducir las políticas generales de industria, comercio exterior, interior, abasto y precios del país, así como a lo referido en la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 132, fracción XVI y 134, fracción II, en los que registra la obligación de los patrones de proporcionar instalaciones de la empresa o centros de trabajo, en apego en disposiciones decretadas en el DOF y normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, a efecto de prevenir accidentes y enfermedades laborales, así como las obligaciones de los trabajadores, de observar dichas disposiciones en materia de seguridad y salud.

Además de lo expresado en los artículos 147 y 148 de la Ley General de Salud, que establecen la obligación de los particulares de colaborar con las autoridades sanitarias en la lucha contra las enfermedades epidémicas, por lo que la Secretaría de Salud puede auxiliarse de todos los recursos médicos existentes en el país en la lucha

contra las epidemias, incluyendo los servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo.

1.4.1 Delimitación disciplinar, espacial y temporal

La presente indagación corresponde al campo de las ciencias económicas y administrativas. Se enfoca al estudio de las políticas públicas para el desarrollo de empresas y emprendimientos ante los efectos económicos y sociales de la pandemia.

Se limitó a indagar algunos factores de índole social, económica y administrativa que impone la situación actual del COVID-19 a las MIPYMES de la Región del Évora que decidieron reabrir sus establecimientos en el mes de mayo y que tuvieron que atender las medidas y protocolos preventivos de seguridad sanitaria dirigidas por el gobierno de Sinaloa.

1.5 Antecedentes del objeto de estudio

Tras la declaración de la Organización Mundial de la Salud (OMS) del 11 de marzo de 2020, el mundo estaba en medio de una pandemia y los gobiernos de todo el mundo debían ponerse en alerta. De ahí la inquietud de analizar las medidas de aislamiento obligatorio promovidas por todos los niveles de gobierno, para conseguir aplanar la curva y así evitar un escenario de contagios acelerados. No obstante, las medidas restrictivas han tenido un efecto económico y social negativo al limitar las actividades económicas y sociales, lo que en paralelo afectó el desempeño de las empresas y sus familias.

En este sentido, para revisar los efectos que generaba la pandemia del COVID-19 en las MIPYMES, se parte de la experiencia y el conocimiento de los micro y pequeños empresarios que desde el mes de marzo de 2020, viven condiciones diferentes de readaptación empresarial en la etapa de transición COVID que les impone dificultades económicas, administrativas y sociales y les obliga a gestionar sus empresas y desarrollar emprendimientos de una manera distinta.

De ahí que, a mediados del mes de marzo de 2020, los representantes empresariales de los tres municipios de la Región del Évora (de Angostura, Mocorito y de Salvador Alvarado) fueron convocados por la jurisdicción sanitaria III de Sinaloa con el propósito de instrumentar planes de acción y de confinamiento preventivo para evitar la propagación del virus. A partir de este momento, las empresas deberían

difundir e instrumentar las acciones básicas preventivas para pasar a la instrumentación de protocolos de reapertura.

Cuando la pandemia de COVID-19 entró en fase 3, el 21 de abril de 2020, se pronosticaba un futuro inmediato de cierre de las empresas para transitar hacia la readaptación y en otra etapa, según la actividad esencial, realizar la reapertura de las empresas en un mediano plazo bajo medidas de escalamiento y en función del número de contagios registrados.

En respuesta, se atendieron las indicaciones del Gobierno Municipal y la mayor parte de las empresas pusieron en marcha medidas para frenar la propagación, algunas optaron por la cuarentena y el confinamiento de las personas, pero la gran mayoría reabrieron los primeros días de mayo, pese a que los primeros casos de COVID-19 en la región se registraron los primeros días de marzo de 2020, sin reconocérseles aun como casos COVID, a la par que se registraban casos cero, se estaba en espera de la solución que permita detener la propagación del virus.

Sin embargo, no hay empresa familiar ni organismo empresarial que no haya cambiado su forma de operar. La pandemia ha obligado a todos los actores de la sociedad a reestructurar sus planes de acción y gestión empresarial; además de, redirigir el uso y aplicación de sus recursos para dar respuestas a la crisis.

También ha creado estrés, desesperación y conmoción en la sociedad de la Región del Évora, despertando iniciativas que antes no habrían imaginado y que han propiciado el uso más intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, la creatividad aumentada, el intercambio de ideas y experiencias que fortalecen el aprendizaje entre sus iguales desde la resiliencia y la readaptación.

2. MÉTODOS

Definir lo que implica desarrollar un estudio acerca de variables de índole social, económica y administrativa que impone la situación actual del COVID-19, es contribuir al conocimiento científico sobre la temática de la gestión empresarial como rama específica de las ciencias administrativas.

Además, también representa el interés de revelar lo que ofrece una rama en ciernes, que se vincula a otras disciplinas de las ciencias sociales con mayor arraigo y permanencia que remite al análisis de la gestión organizacional resiliente planteada Saunders, Lewis & Thornhill (2009) para su utilidad y propósito de resolver problemas

en un contexto empresarial que se debate en una economía vulnerable y altamente inestable, como la de México.

Ante la necesidad de satisfacer la curiosidad de investigación y la operatividad del empresario, en esta investigación se determinó el uso de un enfoque cualitativo, dado que se trata de un estudio orientado a los aspectos económicos, administrativos y sociales que han impactado las MIPYMES en estos tiempos de la pandemia, como aspecto obligado de la realidad organizacional e información sin medición numérica para dar respuesta a las preguntas de investigación (Hernández Sampieri; *et. al*, 2014), además que ofrece una mayor flexibilidad, lo que permite realizar investigación en muestras pequeñas de unidades de estudio, así como del “el uso de diversas técnicas de investigación y de mayor cobertura; para una mayor posibilidad de interpretación y comprensión del hecho investigado” (Ponce Regalado y Pasco Dalla Porta, 2018:45).

Como muestra de estudio, se eligieron 76 empresas familiares del sector comercial y servicios de una población de 78 empresas registradas formalmente a dos organismos empresariales, la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, Capítulo Guamúchil, A.C, y Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia de Guamúchil, A.C.

Con un margen de error del 2.5% y un nivel de confianza del 99% se aplicó un cuestionario acerca de la situación que han enfrentado con la pandemia y los compromisos para mantener a sus empresas o para que sus emprendimientos se mantengan vigentes en estos tiempos de COVID, además de identificar las estrategias que aplicaron para proteger la seguridad sanitaria de trabajadores, clientes y proveedores; lo que permitirá identificar factores críticos de solvencia económica y readaptación administrativa y social para sus empresas, así como aquellos aspectos que podrían considerar una oportunidad para emprender y el propósito de hacerlo.

En este sentido, esto permite aportar evidencia empírica verificable, proporcionar inferencias explicativas y objetivas desde una perspectiva autocrítica basada en principios científicos que permitan crear la investigación en gestión empresarial, a través de un conjunto de procedimientos y evidencias que se vinculen a la realidad que vive la empresa familiar y como podría mejorarse, tanto en organizaciones con experiencia empresarial como en emprendimientos.

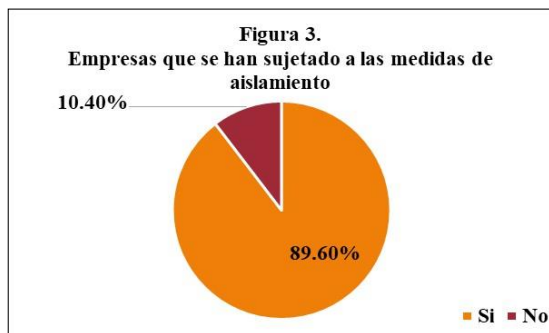
Esto, se alinea a los planteamientos de Saunders *et al.* (2009); Monippally y Pawar (2010) y Weathington, Cunningham y Pittenger (2012), al considerar que los

hechos que no se documentan y no se publican, simplemente dejan de ser un conocimiento formalmente generado desde un procedimiento empírico, teórico y metodológico, lo que se corresponde a lo enunciado por Ponce Regalado y Pasco Dalla Porta (2018:11) quienes estiman que “es esencial que la producción de conocimiento en las ciencias administrativas y en específico en la gestión empresarial, se finquen sobre principios de investigación científica”, que inicie desde el registro y documentación de las problemáticas y concluya con propuesta que se ponen en marcha para evaluarse, transformar y beneficiar el mundo de las organizaciones.

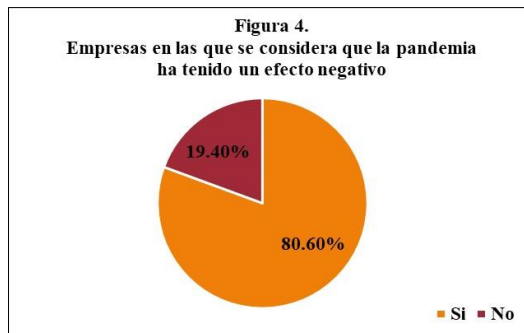
Por esto, en esta investigación se usó el **método deductivo**, al analizar la problemática de manera generalizada y transitar a aspectos más específicos, acompañado del método descriptivo-documental que se centra en dar respuestas teóricas y empíricas a las preguntas de investigación que se plantearon y con las que se registran las características de las empresas familiares, su realidad y el contexto económico, administrativo y social en el que están inmersas. De ahí que esta investigación parte del **modelo sistémico-organizacional planteado por Katz y Kahn (1977)** que permite establecer implicaciones prácticas en la readaptación organizacional resiliente, capaz de sobrevivir en tiempos extremos de una crisis y que al respecto, presentan una teoría de la organización en la interacción con su medio ambiente a través de la integración y estructuración de actividades humanas en torno a los cambios tecnológicos y organizacionales, que afectan los tipos de ingreso a la organización, la naturaleza de sus procesos de transformación, y los productos que surgen del sistema organizacional; sin embargo, el sistema social determina la efectividad y eficiencia de la tecnología.

3. RESULTADOS

De la consulta realizada a 76 representantes de MIPYMES familiares en la Región del Évora que en promedio tienen 3 trabajadores, se tiene que un 89.60% de estas empresas se han sujetado a las medidas de aislamiento preventivo que propuso el gobierno desde el mes de marzo de 2020 (figura 3).



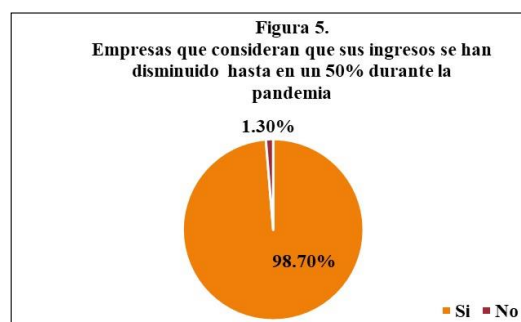
Fuente: Elaboración propia



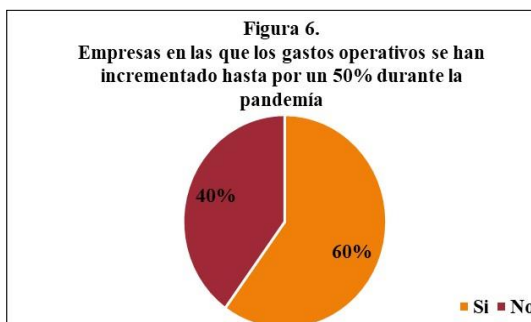
Fuente: Elaboración propia

Con base en la figura 4, se considera que estas medidas restrictivas de confinamiento obligatorio, han tenido un efecto económico negativo en el 80.60% de las empresas consultadas.

Los principales factores que se registran en el contexto económico de la empresa es el flujo de efectivo. Si vemos las figuras 5 y 6, registran que el 98.70 de las empresas vieron disminuido en un 50% sus ingresos, en tanto que el 60% de las empresas sostienen que sus gastos operativos se incrementaron.



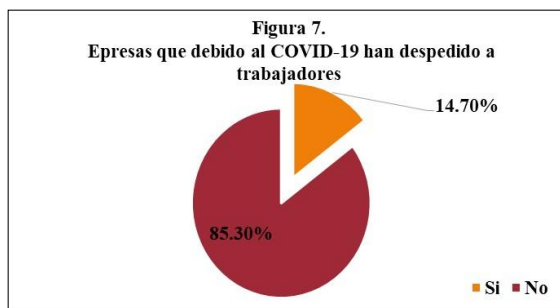
Fuente: Elaboración propia



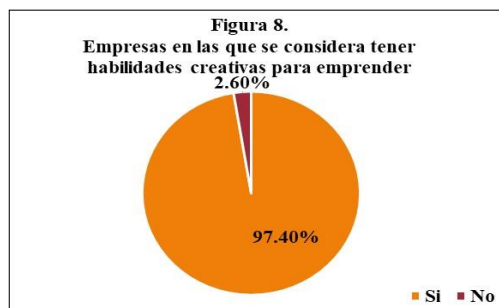
Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la reducción en sus ingresos, las micro y pequeñas empresas, redujeron sus gastos operativos; y con esto, la reducción de sueldos y en algunos casos la reducción de su número de empleados.

Como se puede ver en la figura 7, solo el 14.70% de las empresas despidieron trabajadores, debido a la falta de oportunidades de empleo; en tanto que, en la figura 8 se registra que en el 97.40% de las empresas se tienen habilidades creativas para emprender, lo que ofrece oportunidades de autoempleo, pero a la vez consideran que necesitan dinero para hacerlo.

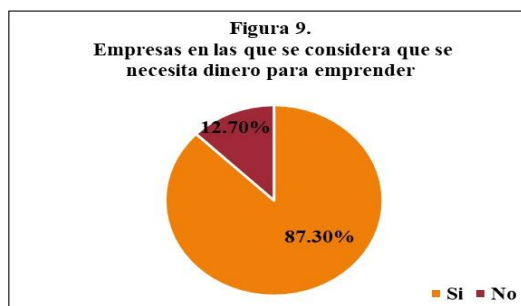


Fuente: Elaboración propia

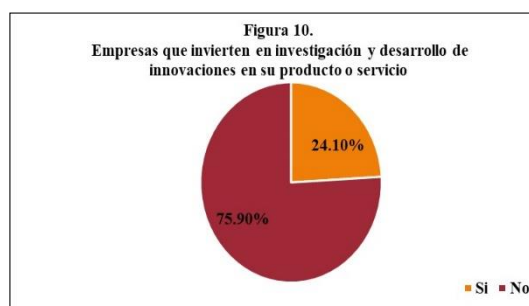


Fuente: Elaboración propia

En la figura 9 se observa que en el 87.30% de las empresas se necesita dinero para emprender, lo que explica que solo 2 de cada 10 empresas (24.10%) emprendan nuevas ofertas de productos y servicios (figura 10).



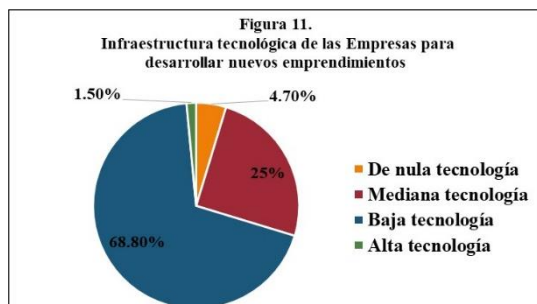
Fuente: Elaboración propia



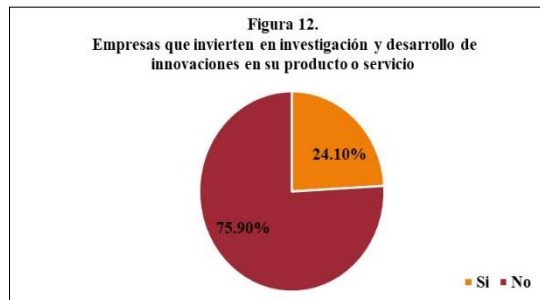
Fuente: Elaboración propia

De ahí que, aun y cuando el 97.40% de las empresas tengan habilidades creativas para emprender, el 87.30% de estas no tienen la solvencia para hacerlo (figura 9), lo que hace evidente que para emprender no basta con tener habilidades creativas y voluntad para hacerlo.

Otra de las limitaciones que tienen gran parte de las MIPYMES familiares que se consultaron, es su escasa infraestructura tecnológica. En la figura 11 se registra que en el 68.80% de estas, se considera con escasa infraestructura tecnológica si el criterio es que solo cuenta con teléfono celular conectado a internet. En tanto que un 25% de las empresas alcanza una infraestructura mediana si el criterio considerado es que además de contar con teléfono celular, tiene al menos una computadora conectados a internet.



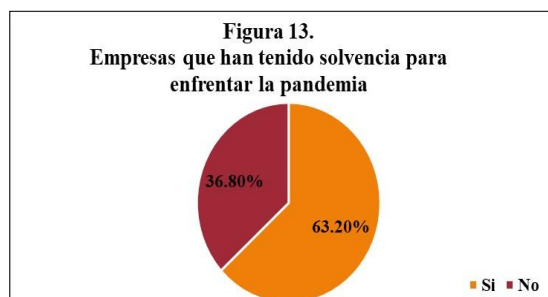
Fuente: Elaboración propia



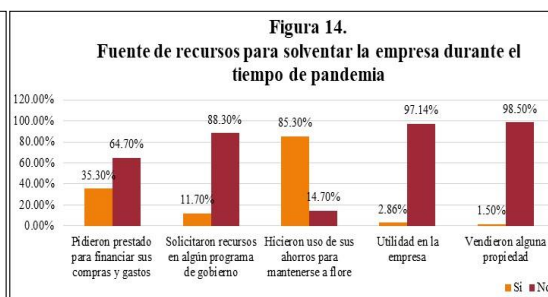
Fuente: Elaboración propia

Aun y cuando la pandemia ha sido un evento que orienta a las micro y pequeñas empresas a adaptarse a los cambios y los escenarios internacionales, en la figura 12 se registra que se tiene rezago en investigación y desarrollo en el 75.90% de las empresas consultadas, dado que no invierten en investigación y desarrollo de innovaciones, ni en sus procesos, ni en sus productos por considerarlo innecesario, mientras que 24.10% si destina parte de sus recursos a innovar en sus procesos administrativos de productos y servicios.

Por otra parte, en la figura 13, se registra que 4 de cada 10 MIPYMES han tenido insolvencia para enfrentar la pandemia (36.80%), en tanto que el 63.20% de estas, han solventado económicamente a la empresa con los ahorros que tenían destinados para vacacionar o para destinarlo a estudios de sus hijos (figura 14), lo que explica que la insolvencia económica que se registra en la micro y pequeña empresa, obedece a la falta de capital o acceso a financiamiento.



Fuente: Elaboración propia



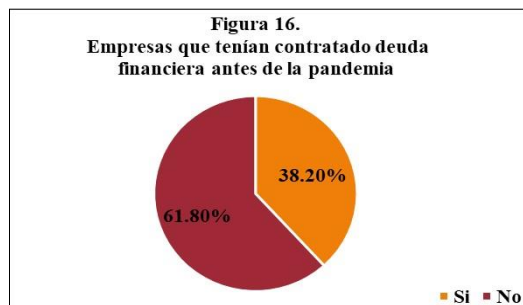
Fuente: Elaboración propia

En la figura 15, se puede ver que el 39.70% de las empresas consultadas declararon que tenían fondos con los que pudieron asegurar las operaciones de la empresa hasta

por dos meses; en tanto que en la figura 16 se registra que un 38.20% de las empresas revelaron que ya tenían contratado deuda financiera antes de la pandemia y eso les permitió amortiguar el funcionamiento de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

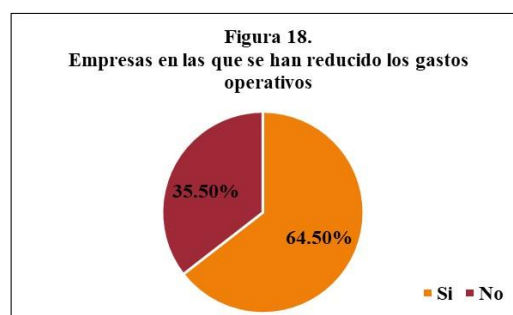


Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, pese a que las dificultades se agudizaban conforme pasaban los días, la mayoría de las empresas reactivaron sus actividades comerciales el mes de mayo, pero bajo algunas estrategias como el diferimiento de inversiones en un 71.10% de las empresas (figura 17) y la reducción de sus gastos operativos en un 64.50% de ellas (figura 18).



Fuente: Elaboración propia

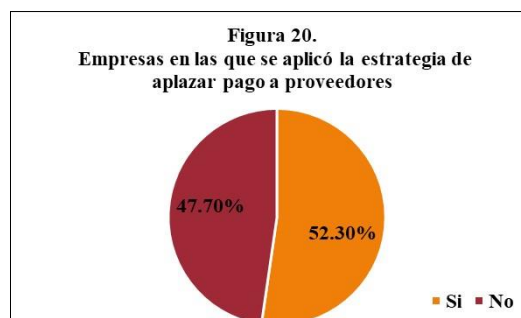


Fuente: Elaboración propia

Como parte de las estrategias de reapertura comercial, en la figura 19 se registra que el 55.40% de las empresas consultadas renegociaron contratos y términos de pago a proveedores, aplazando así el pago a estos por el 52.30% de las unidades económicas (figura 20) consultadas.

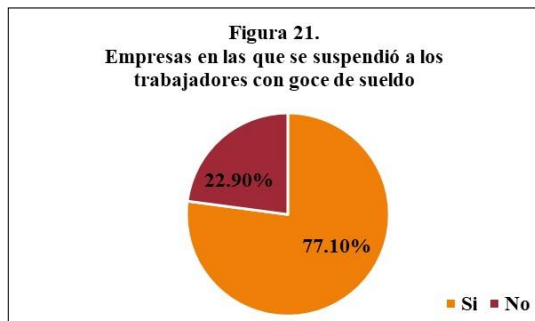


Fuente: Elaboración propia

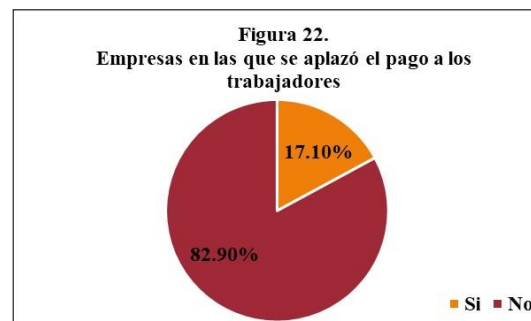


Fuente: Elaboración propia

Otras de las estrategias de la reapertura fue el manejo de personal, encontrando que el 77.10% de las empresas consultadas suspendieron a sus trabajadores con goce de sueldos (figura 21), implementando las actividades laborales de manera escalonada y mediante roles de alternancia de labores entre el personal de cada empresa; en tanto que el 17.10% de las empresas se vio en la necesidad de aplazar el pago de salarios a sus trabajadores (figura 22); no obstante, las empresas no dejaron de pagar salarios a sus trabajadores, conservando su personal.



Fuente: Elaboración propia

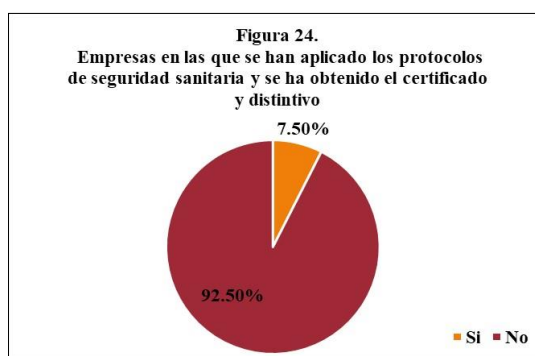


Fuente: Elaboración propia

En este sentido, en la figura 23 se registra que el 87.40% de las empresas consultadas tienen interés de aplicar los protocolos de seguridad sanitaria con fines de certificación y distinción por parte del gobierno, a fin de declararse como empresa que atiende con seguridad sanitaria; sin embargo, al cierre del mes de agosto solo el 7.50% de las empresas consultadas aplicaron los protocolos y la obtención del certificado y distintivo de ser una empresa que aplica normas de seguridad sanitaria (ver figura 24).



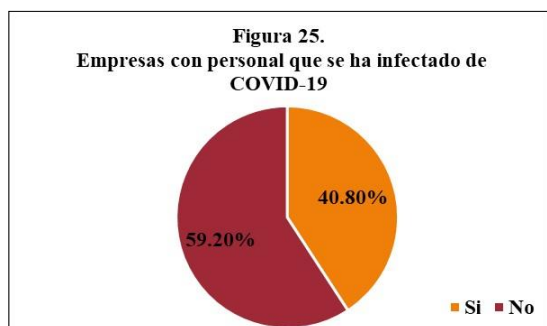
Fuente: Elaboración propia



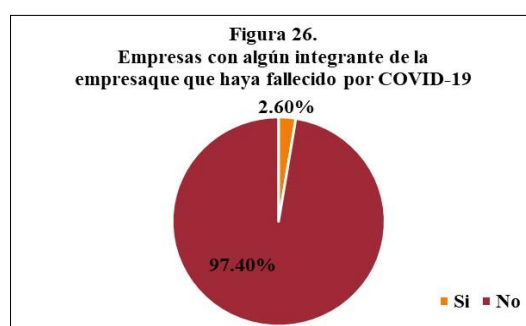
Fuente: Elaboración propia

Esto se puede explicar debido a que instrumentar los protocolos de seguridad sanitaria implica un costo para la empresa de mínimamente 25 mil pesos que cobran las empresas de consultorías por la intervención y asesoramiento a las micro y pequeñas empresas.

Otro aspecto importante en la empresa es analizar el registro de casos contagiados y los decesos en su personal, encontrando que en el 40.80% de las empresas se registraron casos de personal contagiado por COVID (gráfica 25), en tanto que en el 97.40% de estas, no se contaba con fallecimientos (gráfica 26).

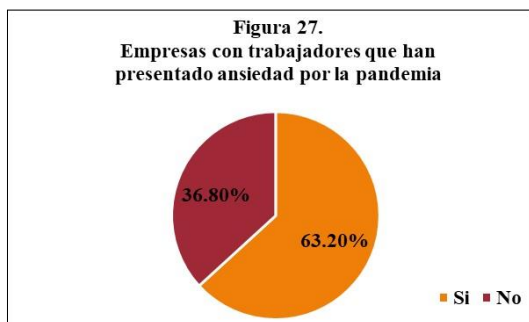


Fuente: Elaboración propia

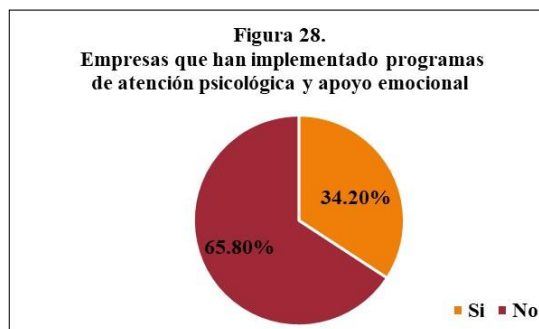


Fuente: Elaboración propia

Existe un impacto psicológico en los estados de ánimo de los trabajadores de las empresas. En la figura 27 se registra que el 63.20% de estas, tienen trabajadores que presentan ansiedad derivada de la pandemia, desatando cuadros de angustia, tristeza y depresión. Pese a esto, solo el 34.20% de las empresas han implementado programas de atención psicológica y apoyo emocional (figura 28).

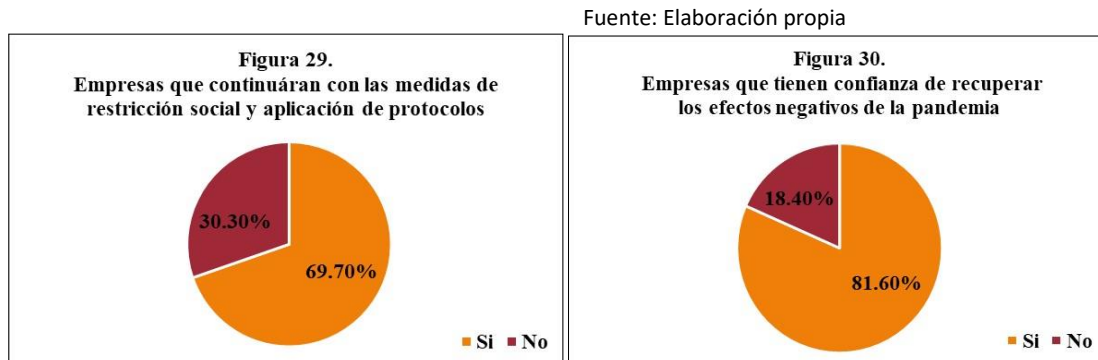


Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Por ultimo, se consultó si las empresas continuaran con las medidas de restricción social y la aplicación de protocolos mientras siga vigente la pandemia para atacar el virus. Se tiene en la figura 29 que un 69.70% de estas lo estima conveniente, mientras que en la figura 30 se registra que el 81.60% de las empresas tienen confianza en recuperarse de los efectos negativos que trae a su paso la pandemia COVID-19.



Fuente: Elaboración propia

4. DISCUSIÓN

Sostener la actividad empresarial y el desarrollo de emprendimientos implica un fuerte compromiso, pero sobre todo un elevado riesgo ante el tiempo amenazante del COVID-19. El confinamiento obligo a las MIPYMES a cerrar por algún tiempo sus establecimientos y readaptar su gestión empresarial a una nueva realidad, las orillo a tomar decisiones en un ambiente critico social, económico y emocional.

La reapertura de sus negocios, han tenido la perspectiva de instrumentar acciones de adaptación a una normalidad diferente. Mientras que las MIPyMES enfrentan la disyuntiva de reactivar la economía, también deben prepararse para subsistir y encontrar respuestas para mantenerse en operaciones y generar condiciones de estabilidad económica.

En este sentido, se han realizado estudios que se atribuyen al análisis del manejo empresarial en los tiempos del COVID-19. Al respecto, Thorgren y Williams (2020) reconocen que las MIPYMES se enfrentan a un shock externo tipo “cisne negro” al demostrar que en pleno desarrollo, actuaron de inmediato al diferir inversiones, aplazar pagos, reducir costos laborales, reducir gastos operativos, renegociar contratos y términos de pago.

Los argumentos de Obrenovic, Du, Godinic, Tsoy, Khan, y Jakhongirov (2020), estiman que las empresas que no tienen un soporte económico previo a una crisis, serán las que tienen más riesgo de cerrar; por lo que, con base a una estrategia de aplazamiento de pagos, propusieron un modelo de eficacia y sostenibilidad empresarial para mantener los emprendimientos y las actividades productivas de la empresa durante la pandemia de COVID-19.

El modelo Obrenovic, *et al* (2020) se justifica en mantener un equilibrio entre la acumulación de recursos y la capacidad de recuperación como parte fundamental para anticiparse a una crisis. Este consiste en un plan de pagos a proveedores a futuro por medios digitales; es decir, se basa en las operaciones empresariales bajo acciones de adaptación digital y planificación financiera para asumir las obligaciones crediticias diferidamente; dado que consideran que para que la empresa pueda subsistir en medio de esta crisis, será necesario que mantengan planes de contingencia financiera para sus operaciones comerciales.

Al igual que Kantis y Angelleli (2020) plantean que para la creación de emprendimientos, el gobierno debe crear condiciones mediante políticas públicas y programas, tanto directos como indirectos; en el estudio de Lord (2020), se pone énfasis en el necesario apoyo financiero del gobierno para el seguro de desempleo y subsidios a la nómina de las empresas, para lo que propone incentivar el emprendedurismo y al autoempleo; por lo que, el gobierno debe dotar a las empresas de recursos para un seguro al desempleo que garantice que los trabajadores no pierdan sus derechos con la empresa, ni la empresa sus compromisos.

Fossen (2020) asevera que las tasas del autoempleo aumentan durante las recesiones y disminuyen durante los repuntes económicos, debido al aumento en la tasa de desempleo durante una crisis; en consecuencia, los desempleados tienen una propensión elevada de autoempleo, despertando con esto el espíritu emprendedor.

Hamilton (2020) por su parte propone una matriz de cambio tecnológico y cambio estratégico financiero basada en el conocimiento científico que permite a la empresa reasignar los recursos financieros del centro empresarial o caja de matriz, hacia renovados emprendimientos como un brazo extensor de mayor alcance temporal y geográfico.

Al igual que muchos investigadores de todas las áreas de la ciencia, Phillipson *et al.* (2020) despliegan una agenda de investigación para estudiar los efectos a largo plazo del COVID-19 a diferencia de Ullah y Sepasgozar (2020) que consideran que es lamentable que las empresas subestimen las investigaciones científicas para mitigar sus efecto, lo que pudiera generar un cumulo de arrepentimientos por parte de los empresarios.

No obstante, algo complementario para mitigar los efectos negativos del COVID es lo que proponen Calvo Gallardo, Fernández de Arroyabe y Arranz (2020) acerca de un modelo de negocios basado en el análisis de redes sociales físicas en donde dos o más trabajadores compartan oficina, participen en el mismo departamento o consejo de administración; a fin de atender los servicios de seguridad y salud en el trabajo mediante un conjunto de medidas preventivas de sanitización de los espacios previo al regreso de los empleados a las instalaciones.

Por otra parte, Marks (2020) estima que la identificación de oportunidades en tiempos de crisis es una acción de una empresa resiliente que reinventa sus procesos y se autogestiona para responder a la necesidad de desarrollar un negocio escalable y de un giro complementario al que venía desarrollando como pivote; sin embargo, esta capacidad de cambio de giro, la podrá ejercer para emprendimientos en los que use y asigne recursos de la actividad que desarrollaba antes o que queda en espera de que la crisis

Martinez y Jayawarna (2020), centran su estudio desde una perspectiva ontológica en la filosofía de colonial que determina que el humano está formado de materia y significado a través de una óptica interseccional que tiene en cuenta la raza, la clase y el género como desigualdades que emergen de los resultados de salud que inciden en el espíritu empresarial y el emprendimiento, argumentando que los empresarios marginados experimentan una precariedad extrema debido al COVID-19 y, por lo tanto, requieran apoyo específico. Asimismo, Ratten (2020) considera que el emprendimiento es una actividad contextual que depende de factores culturales,

sociales y de estilo de vida, en donde el género juega un papel esencial, lo que implica adoptar un enfoque que incorpore los cambios sociales y tecnológicos al discutir e investigar el espíritu empresarial de las mujeres.

Kantis y Angelleli (2020:6), basan sus análisis en el trabajo de Spigel y Bathelt (2011) para reconocer que “la creación de empresas innovadoras, en general y de emprendimientos de base científico-tecnológica (ECT) en particular, se ven afectada por un conjunto de condiciones marco desde la competencia del sector público. Estas condiciones, inician con la generación de oportunidades y apoyos financieros del gobierno y se refieren al papel que juegan la estructura empresarial, la plataforma de ciencia y tecnología para la innovación (push) que tienen y los factores que traccionan desde la demanda (pull)” como el género, la edad y la competencia profesional.

Ante la necesidad urgente para la mayoría de las empresas de pensar en nuevos modelos comerciales para hacer frente al cambio, Ratten (2020) sostiene que el espíritu empresarial o emprendimiento, es una forma de combatir la incertidumbre al tiempo que origina el reconocimiento de nuevas oportunidades basadas en la creatividad, el conocimiento y la tecnología. En cambio, Audretsch y Moog (2020) consideran que el espíritu empresarial o emprendimiento, guardan un fuerte vínculo con los problemas económicos y sociales más apremiantes que se vive en las economías desarrolladas que fomentan el desarrollo de las grandes corporaciones dominantes; por lo que promueven el declive de emprendimientos relacionados con el surgimiento de las pequeñas empresas por considerarlo una estrategia que exacerba la actual crisis de Covid-19.

Por otra parte, Tsilika, Kakouris, Apostolopoulos and Dermatis (2020) sostienen que la actividad manual no profesional como el bricolaje que se observa en la carpintería, electricidad, estructuras metálicas, costura, pinturas; entre otras manualidades que hace una persona por afición, no lideran el enfoque estratégico para mitigar las crisis de ninguna MIPYME.

5. CONCLUSIÓN

Los efectos de la pandemia en las MIPYMES familiares de la Región del Évora se observan desde el espectro económico, administrativos y sociales, destacando que a partir del mes de abril se dejaron sentir los impactos económicos negativos, que si bien, no significaron un aumento en los gastos y compras, si implicaron una reducción de aproximadamente el 50% de sus ingresos, lo que arroja como resultados una escasa

utilidad en sus empresas; y lo que en consecuencia, las condujo a aplazar temporalmente el pago a proveedores, limitando los gastos operativos de la empresa para no sacrificar el pago de sueldos y necesidades básicas como energía eléctrica, agua e internet.

En los estudios científicos de Thorgren y Williams (2020), Obrenovic, Du, Godinic, Tsoy, Khan, y Jakhongirov (2020) en contraste con la consulta realizada, se hace evidente que la estructura económica de la mayor parte de las MIPyMES familiares es débil y ofrece un elevado riesgo de cierre; pese a esto, los propietarios de las empresas se reusan a ejercer compromisos de contratación de deuda para capitalizarse, dada la incertidumbre que les acecha con la pandemia.

Asimismo, se observa que 9 de cada 10 MIPyMES familiares manejan una agenda empresarial adaptada digitalmente mediante el uso de aplicaciones digitales para pagos, el uso de las redes sociales y las plataformas virtuales de comunicación como estrategias de promoción y ejecución de operaciones de compra venta que se concuerdan con las propuestas de Ratten (2020), Obrenovic, *et al* (2020), Hamilton (2020), Calvo *et al.* (2020) al dejar patente un cambio tecnológico en las rutas comerciales que vienen a dar una solución empresarial adaptada y mejorada que potencializa de manera sostenible el futuro de la MIPYME familiar.

Por esto, se considera que la condición resiliente y el uso de las TIC en las empresas familiares, se alinea con la redefinición de los procesos y el desarrollo de rutas comerciales; de ahí que, se estima que el cambio tecnológico es útil cuando la empresa se enfrenta a una crisis económica o una crisis empresarial que le cambia las reglas del juego y solo deja la alternativa del desarrollo de emprendimientos; que en consecuencia, son necesarios para buscar y apuntalar una nueva vía empresarial sostenible que permita visualizar sus rutas comerciales y mejorar el negocio desde los ambientes digitales, potenciando de este modo la economía digital.

Los hallazgos sugieren que las empresas que tienen liderazgo empresarial distribuido en fuerza laboral y cultura organizacional adaptativa, son resilientes y soportan las operaciones comerciales durante una pandemia, lo que permiten tomar decisiones con base a información científica, el uso de la Internet y la tecnología de la comunicación (TIC), integrando a su vida empresarial las redes sociales y las plataformas de comunicación en línea en sus rutinas comerciales diarias, lo que las hace

más prosperas y objetivas; ya que esto les permite establecer confianza y crear vínculos con los empleados, las partes interesadas y los clientes durante y después de la crisis.

Por otra parte, los estudios científicos enfatizan que en los últimos diez años se observa un cambio sociodemográfico y de estilo de vida en las MIPYMES familiares, que es impulsado por el cambio tecnológico y que incentiva los emprendimientos, quedando claro que estos pueden ser tradicionales o históricos, o en su caso innovadores, considerando que podrían ser un área de oportunidad en medio de la pandemia, con los que se podrían generar cambios en el componente cultural, social y estilo de vida empresarial; lo cual, es fundamental para paliar los efectos negativos de la crisis actual de COVID-19.

En este sentido, el espíritu empresarial se despierta bajo el argumento de la precariedad y marginación económica de las MIPyMES; no obstante, a que los emprendimientos requieren no solo inventiva y creatividad; sino además, recursos económicos, pero las MIPyMES enfrentan la restricción de apoyo económico del gobierno.

Este sería el caso para México; sin embargo, se debe considerar que el autoempleo no necesariamente incentiva el emprendimiento y la innovación. Si bien, el trabajo por cuenta propia o emprendimiento permite a los trabajadores que pierden su empleo seguir trabajando, lo que puede acelerar la recuperación económica en el corto plazo y de una manera conservadora y poco sostenible; también es evidente que el trabajo por cuenta propia es en vía de mientras se encuentra un trabajo y no es sostenible para que se convierta en una empresa; por tanto, se necesitan **políticas públicas** que permita a las personas desempleadas iniciar negocios.

Por esto, dado que ha quedado demostrado que, durante las recesiones, la mayoría de los desempleados inician empresas no constituidas formalmente o informales; en consecuencia, no se puede esperar que impulsen la innovación y generen trabajos decentes, tanto como las empresas ya acreditadas durante los mejores tiempos económicos; por lo que, contrario a lo que opinan Audretsch y Moog (2020), el espíritu empresarial en la era contemporánea está en resurgimiento y no en declive, por lo que se propone el diseño de políticas públicas para el desarrollo que potencialicen la importancia de los emprendimientos históricos o contemporáneos.

Es necesaria una política pública que se sectorice no solo desde los giros empresariales, sino que se diseñe con base a género, edad, competencia y vocación

económica de las regiones y con base a la formalidad del emprendimiento, de tal manera que se garantice la constitución de emprendimientos que den paso a empresas formales que generen empleos; ya que es claro que el auto empleo, el emprendedurismo o espíritu empresarial no necesariamente se asocian con un negocio incorporado o una empresa establecida.

Aun y cuando se reconoce, que en épocas de crisis, estos condicionantes de emprendimientos o autoempleo, resurgen asociados al desempleo; o en su caso, derivados de una empresa previamente establecida y que está en riesgo su permanencia. De ahí que el emprendimiento surge por dos razones, por necesidad o por oportunidad, respectivamente.

Es claro que las MIPYMES son clave para el crecimiento y desarrollo económico de las regiones; por esto, para garantizar emprendimientos contributivos que puedan desarrollar las, micro y pequeñas empresas familiares en la Región del Évora, será necesario el conocimiento científico y tecnológico, dado que esto permitiría incentivar la contribución de innovaciones y el autoempleo formal; de tal suerte, que al paso de un año, estos emprendimientos puedan convertirse en empresas formales. Queda demostrado que la instrumentación de emprendimientos basados en la ciencia y la tecnología, dependen de la implementación de la gestión empresarial solventada financieramente para el desarrollo de base científica.

De ahí que, es necesaria la apertura de las empresas que permitan la intervención de investigadores a través de estudios científicos y tecnológicos que den atención a los problemas que se presentan en estas unidades económicas y que el gobierno genere bolsas de apoyo económico o programas que incentiven los emprendimientos incorporados, entendidos como aquellos emprendimientos que se convierten en empresas formales que generan cuando menos un trabajo formal y con garantías de seguridad social.

Para evitar conducir una política pública equivocada ante el deterioro del entorno empresarial, es importante considerar y mantener una política pública empresarial y fiscal en México que favorezca el desarrollo de las MIPYMES, que se enmarque como estrategia desde los presupuestos públicos y como una acción seriamente programable y no por tratarse de condiciones casuísticas como los hechos de la pandemia.

Para esto, se requiere aumentar la aplicación del gasto en sectores empresariales, por ser los ejes generadores de empleo y no paliativos que no solucionan el grave problema del desempleo ni en el corto ni en largo plazo. Al final del día, se observa que quien ha mantenido la vida productiva ha sido el sector empresarial y no el gobierno.

Finalmente, en México son escasos los emprendimientos contributivos que se desarrollen desde una base científica y tecnológica. El análisis indica que, los principales déficits tienen que ver con la débil contribución de la plataforma de ciencia y tecnología, entendida como la escasa aportación económica que se hace para ciencia y tecnología desde el sector público. Esto puede explicar que una parte importante de los resultados de investigaciones científicas, terminen siendo ociosos en su aplicación, dado el escaso recurso destinado para hacerlo o aplicarlo y el escaso compromiso para ejecutarlo.

En este sentido, en el grupo de investigadores de la Universidad Autónoma de Sinaloa, sabemos que, además de nuestro apoyo académico, es necesario el apoyo financiero del gobierno para incentivar los emprendimientos, pese que la política pública actual del Gobierno Federal es ampliamente restrictiva al sector empresarial.

Pese a esto, un aspecto importante que empieza a ser valorado por el sector empresarial es el conocimiento y el asesoramiento técnico para diseñar e implementar políticas públicas efectivas. Por este motivo, la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, Capítulo Guamúchil, A.C, así como la organización de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia de Guamúchil, A.C. unen sus intereses y plantean la necesaria aportación de académicos, investigadores y especialistas de la Universidad que se dediquen al área económica y administrativa; de ahí, que se genera este vínculo que permite plasmar el testimonio de personas que observan los efectos de esta crisis en las empresas familiares.

Por último, se enfatiza que las MIPYMES han sostenido la economía de la región del Évora. Es evidente que los emprendimientos resurgidos, son una forma de combatir el desempleo y el cierre de empresas; no obstante, existe el pronunciamiento generalizado por el que se plantea que el gobierno ofrezca apoyo económico real para las empresas a punto de cerrar sus establecimientos y para los trabajadores

desempleados que tradicionalmente han contribuido y que deberían ser recompensados. Se propone se establezcan fondos de resguardo pro contingencias con la finalidad de subsistencia; así como créditos fiscales para las empresas que emplean trabajadores, a fin de evitar despidos temporales e incentivar a las organizaciones.

6. REFERENCIAS

- Audretsch, D.B. and Moog, P. (2020). Democracy and Entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 0 (0), p.p. 1-25, DOI: 10.1177/1042258720943307.
- Calvo Gallardo, E., Fernández de Arroyabe, J.C. and Arranz, N. (2020). Preventing internal COVID-19 outbreaks within businesses and institutions: A methodology based on social networks analysis for supporting occupational health and safety services decision making, *Sustainability (Switzerland)*, 12 (11), p.p. 1-16, DOI: 10.3390/su12114655.
- CEPAL (2020). *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Diario Oficial de la Federación (25 de mayo de 2020). *Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos Técnicos Específicos para la Reapertura de las Actividades Económicas*, Diario Oficial de la Federación https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5594138&fecha=29/05/2020
- Fossen, F.M. (2020). Self-employment over the business cycle in the USA: a decomposition, *Small Business Economics*, DOI: 10.1007/s11187-020-00375-3
- Hamilton, J. (2020). The Strategic Change Matrix and Business Sustainability across COVID-19, *Sustainability (Switzerland)*, 12 (15), p.p.1-19, DOI: 10.3390/su12156026.
- H. Cámara de Diputados (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, texto vigente de la última reforma publicada DOF 08-05-2020. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum.htm>
- Kantis H. y Angelelli P. (2020). *Emprendimientos de base científico-tecnológica en América Latina: Importancia, desafíos y recomendaciones para el futuro*,

Washington D.C., Banco Interamericano de Desarrollo.

- Katz y Kant (1977). *Psicología social de las organizaciones*, México: Trillas
- Lord, P. (2020). Incentivising employment during the COVID-19 pandemic, *Theory and Practice of Legislation*, 0(0), pp. 1-18. DOI: 10.1080/20508840.2020.1792635.
- Lundvall, B. (1992). *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers, London.
- Marks, J. (2020). Granadilla swimwear: finding opportunity in times of crisis, *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 10 (3), p.p. 1-9. DOI: 10.1108/EEMCS-05-2020-0164.
- Martinez Dy, A. and Jayawarna, D. (2020). Bios, mythoi and women entrepreneurs: A Wynterian analysis of the intersectional impacts of the COVID-19 pandemic on self-employed women and women-owned businesses, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38 (5), p-p. 391-403. DOI: 10.1177/0266242620939935.
- Monippally, M. M., and Pawar, B. S. (2010). *Academic Writing: A Guide for Management Students and Researchers*. Londres, SAGE Publications.
- Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Khan, MAS, Jakhongirov, I. (2020). Sustaining enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic: "Enterprise effectiveness and sustainability model", *Sustainability (Switzerland)*, 12 (15), p.p. 1-27, DOI: 10.3390/su12155981.
- Phillipson, J., Gorton, M., Turner, R., Shucksmith, M., Aitken-McDermott, K., Areal, F., Cowie, P., Hubbard, C., Maioli, S., McAreavey, R., Souza-Monteiro, D., Newbery, R., Panzone, L., Rowe, F., Shortall, S. (2020). The COVID-19 pandemic and its implications for rural economies, *Sustainability (Switzerland)*, 12 (10), p.p. 1-9, DOI: 10.3390/SU12103973.
- Ponce Regalado, M.G. y Pasco Dalla Porta, M. M. (2018). *Guía de investigación en Gestión*, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Perú.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26 (6), p.p. 1379-1388. DOI: 10.1108/IJEBr-06-2020-0387.
- Ratten, V. (2020). Cultural, lifestyle, and social entrepreneurship, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, p.p. 1-8. DOI: 10.1080/08276331.2020.1789933

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5a ed.). Essex: Prentice Hall.
- Thorgren, S., and Williams, T.A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster, *Journal of Business Venturing Insights*, 14 (2010), p.p. 1-11. DOI: 10.1016/j.jbvi.2020.e00187.
- Tsilika, T., Kakouris, A., Apostolopoulos and N. and Dermatis, Z. (2020). Entrepreneurial bricolage in the aftermath of a shock. Insights from Greek SMEs, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, (0) 0, p.p. 1-19, DOI: 10.1080/08276331.2020.1764733.
- Ullah, F. and Sepasgozar, S.M.E. (2020). Key factors influencing purchase or rent decisions in smart real estate investments: A system dynamics approach using online forum thread data, *Sustainability (Switzerland)*, 12 (11), p.p. 1-26, DOI: 10.3390/su12114382.
- Weathington, B. L., Cunningham, C. J. L., and Pittenger, D. J. (2012). *Understanding Business Research*. Somerset: John Wiley & Sons

MESA 3A:
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA
FAMILIAR

**1. Modelo de negocios ante el covid-19 en una microempresa:
caso caffè essencia**

MDAS. Cruz Elena, Tepal-Jiménez; MID. Aniela, García-Antonio; Dr. Román, Jiménez-Vera; Dra. Ana Laura, Luna-Jiménez¹.

¹Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica Multidisciplinaria de los Ríos, Carretera Tenosique-Estapilla km 1, Colonia Solidaridad, Tenosique, Tabasco, México.

Resumen

La pandemia por el COVID 19 representa un área de oportunidad para que los administradores de las MIPyMES puedan realizar innovaciones en sus modelos de negocio. Caffé Essencia es una microempresa que ante la crisis económica originada por el COVID-19 se vio obligada a implementar nuevas estrategias. Por lo que esta investigación tuvo como objetivo identificar cuáles fueron las estrategias que le permitieron a Caffé Essencia superar la crisis económica. Para el análisis de las estrategias y cambios en el modelo de negocios se utilizó el Lienzo Canvas. Con la aplicación de la metodología del Modelo de Negocios Business Canvas, en este caso de estudio se plantea un cambio de paradigma con respecto a los modelos tradicionales; puesto que se basa en la identificación de las estrategias adoptadas en cada bloque y su resultado planteándose la posibilidad de que un cambio en las estrategias conlleva necesariamente un cambio en su modelo de negocio. Una vez

analizados los cambios implementados con la pandemia COVID 19 se concluye que la implementación de nuevas estrategias para la microempresa trajo consigo un modelo de negocio exitoso para la microempresa que asegure su sostenibilidad y supervivencia.

Palabras clave

Innovaciones, COVID-19, Microempresas, Modelos de negocio, estrategias

Introducción

De acuerdo con la ONU (2020), debido a la crisis económica originada por el COVID-19, el acceso a alimentos y otros bienes esenciales sólo será posible si se asegura la supervivencia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES). En consecuencia, la pandemia representa un área de oportunidad para que los administradores de estas empresas puedan realizar innovaciones en sus modelos de negocio.

De acuerdo con Saavedra y Hernández (2008) las MiPyMES en México al igual que en América Latina representan la mayor parte del universo empresarial. Según Chiatchoua y Castañeda-González (2015) en México se tiene una importante base de micro, pequeñas y medianas empresas, más sólida que muchos otros países del mundo, además de su alto impacto en la generación de empleos. Según datos del INEGI (2018) 4.1 millones (99.8%) de las unidades económicas del país son consideradas MiPyMES.

El tamaño de las MiPyMES les otorga cierta flexibilidad para adaptarse a los cambios, sin embargo, su crecimiento y supervivencia están continuamente en riesgo. Por ello sus propietarios se ven continuamente obligados a reinventar sus modelos de negocio.

Según la Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas realizada por el INEGI (2020) el 87.8 % de las PyMES tuvieron afectaciones de tipo económico, la más importante fue la disminución de sus ventas.

A consecuencia de ello estas empresas se vieron obligadas implementar medidas sanitarias (88.6 %) y un 60.2% instrumentó acciones operativas tales como modificar la forma de entrega de sus productos y servicios, entre otras acciones.

Problemática

Caffé Essencia es una microempresa ubicada en la cabecera municipal del municipio de Tenosique, Tabasco, México. Inició operaciones en el 2009 con un solo empleado, brindando servicio de barra de café. El negocio está posicionado como el segundo lugar dentro del Top 5 sitios para comer en el municipio de Tenosique, considerado un lugar perfecto para desayunar o cenar, con un ambiente agradable, música ligera y amena para charlar (Maya Turistic, 2018).

En el transcurso de los años se han realizado diferentes modificaciones tanto en infraestructura como en personal y menú. La primera etapa consistió en introducir alimentos acordes con las bebidas frías y calientes que se preparaban; éstos se elaboraban en una pequeña cocina que consistía en un horno y parilla eléctrica. En esta primera ampliación pasaron de tener espacio de 20 a 50 personas en el local, lo que llevó a la contratación de cinco empleados más. Dentro de esta modificación se añadió un balcón para presentaciones artísticas y culturales.

En el 2018 debido a la gran aceptación de los alimentos deciden ampliar a una cocina especial para la preparación de comidas completas, además de inaugurar su propia boutique de café. Se realizaron cambios en el mobiliario y estructura del local, así como la contratación de personal llegando a tener un total de nueve empleados.

En sus once años de servicio siempre se había trabajado de forma directa con el cliente, sin venta a domicilio, pero ante la pandemia se vio obligada a realizar cambios estructurales en su modelo de negocio. Por lo que se planteó la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles fueron las estrategias que le permitieron a Caffé Essencia superar la crisis económica originada por el COVID-19?. Por lo anterior esta investigación tuvo como objetivo identificar las estrategias implementadas durante la pandemia por el COVID-19.

Métodos

La investigación es de tipo descriptivo puesto que según Dávila (2006) se describe e interpreta lo que es, interesándose por las condiciones o relaciones existentes. El método utilizado fue el inductivo puesto que se inició con la observación de los hechos.

En la investigación de campo se utilizó la observación y entrevistas. En función de los objetivos de la investigación se decidió entrevistar al propietario y personal clave que tuvieran conocimiento de las estrategias implementadas. También se consultaron fuentes secundarias tales como artículos, tesis e informes de investigación.

Para el análisis de las estrategias y cambios en el modelo de negocios se utilizó el Lienzo Canvas que consta de nueve bloques: Propuesta de valor, Clientes, Canales de distribución, Relaciones con los clientes, Fuentes de ingresos, Recursos claves, Actividades clave, Alianzas Claves y Estructura de costos.

Resultados

Análisis de los cambios en el modelo de negocios

La aplicación de la metodología de Lienzo Canvas en el proceso de investigación se realizó con la finalidad de identificación en los nueve bloques de las estrategias

implementadas ante la crisis del COVID-19. Para ello se realizó una comparación de un antes y un después de la pandemia.

Lienzo Canvas antes de COVID-19

En la Figura 1. se muestra en el Lienzo canvas antes de las estrategias implementadas

KEY PARTNERS Productores de café Proveedores de productos orgánicos Promotores de eventos	KEY ACTIVITIES Promociones especiales por temporada Fidelización de clientes Asistencia a ferias y eventos locales KEY RESOURCES Máquinas de café Mobiliario Personal especializado y comprometido con la empresa	VALUE PROPOSITIONS Variedad de alimentos con productos de la región Café de mezcla original.	CUSTOMER RELATI. Personal Creación colectiva, los clientes aportan opiniones acerca de los productos y servicios. CHANNELS Directo en tienda Eventos locales	CUSTOMER SEGMENTS Adolescentes 15-20 años Jóvenes adultos 20-59 años Estrato socioeconómico medio Consumidores de café
COST STRUCTURE Nómina Insumos Servicios básicos		REVENUE STREAMS Venta boutique de café Venta barra de café Venta de comida Venta de postres Servicio de internet		

22 September 2020, 10:57:15 Made with Lean Canvas for iOS

Figura 1. Lienzo Canvas Caffé Essencia antes de COVID-19

En cuanto al segmento de clientes, el perfil de clientes eran principalmente hombres y mujeres, en su mayoría adolescentes y adultos jóvenes de estrato socioeconómico medio con gusto por las bebidas frías y calientes.

En lo que respecta a su propuesta de valor: Caffé Essencia ofrecía en su menú alimentos elaborados con productos de la región, además de contar con una mezcla única de café en el servicio de cafetería.

En lo que se refiere a los canales, las ventas se realizaban exclusivamente en tienda. Dos veces al año se habilitaba una sucursal en las ferias y festivales del municipio.

En el bloque relación con los clientes consistía en atención directa a los clientes en tienda., lo que le permitía escuchar directamente de los clientes sus opiniones y sugerencias al momento de la visita al negocio.

Su flujo de ingresos principales provenía en un 100% del flujo de visitantes al café y ventas de la boutique de café. De este total un 40 % pertenecía a la venta de bebidas, 30% a los alimentos, 20% a los postres y un 10% en los demás servicios.

En cuanto a los recursos clave éstos consistían en máquinas especializadas para la preparación de café y bebidas frías; molinos, dispensadores, cafeteras, licuadoras. Además de una amplia cocina y personal capacitado para realizar los alimentos.

En el bloque de actividades clave diariamente se realizaban promociones diarias en desayunos de bebidas y alimentos, así como las comidas y promociones especiales por temporada.

También se ofrecía un descuento con la campaña de reciclaje de envases, la cual consiste en llevar tu recipiente para consumir los alimentos. Participar en los festivales y ferias del municipio es una de las actividades más importantes durante el año.

En los socios clave se consideraron a los productores de café como principales socios ya que se encargan de proveer los mejores granos para realizar la mezcla única de la casa, así como proveedores de otros insumos tales como panaderías, expendios de carnes y frutas. Además de la Secretaría de Turismo que es la encargada de organizar los eventos del municipio, así como de darle difusión en el estado y el resto de la república.

Dentro de sus principales costos en su estructura se consideraron el pago de nómina al personal, la adquisición de materia prima, el pago de los servicios básicos, impuestos.

Modelo de Negocio durante COVID-19

Una vez que se inició la pandemia el gerente se vio obligada a realizar cambios que se detallan a continuación en los nueve bloques del lienzo canvas (Figura 2).

KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATI..	CUSTOMER SEGMENTS
Sector salud	Capacitaciones al personal		Marketing Digital: whatsapp business, redes sociales	
Productores de café	Cambio del menú	Protocolo de limpieza especializado COVID 19		Personal del sector salud
Proveedores de productos orgánicos	Uso de plataformas digitales	Menú saludable	CHANNELS	Trabajadores de oficina
Promotores de eventos	Módulo drive thru	Comida rápida	Drive thru	
	Personal capacitado para el manejo de alimentos		Motomandados	
COST STRUCTURE		FUENTE DE INGRESOS		
Proveedor de servicio a domicilio Equipo de protección y artículos de limpieza Marketing Empaques para entrega a domicilio Nómina Insumos Servicios básicos		Ventas Drive thru Venta servicio a domicilio Venta de productos desinfectantes		

Figura 2. Lienzo Canvas Caffé Esencia después de COVID-19

Una vez que se inició la pandemia debido a las medidas de protección tomadas por el Gobierno Federal su segmento de clientes dejó de ser adolescentes y adultos jóvenes y comenzó a ser principalmente empleados del sector salud que mantenían sus jornadas de trabajo en el período de la emergencia junto con empleados que prestaban servicio mediante home office.

En su propuesta de valor durante la pandemia y en periodo post pandemia el café garantiza la desinfección de todas las áreas, así como el de que su personal está capacitado sobre el protocolo de limpieza y manejo de los alimentos. De igual forma ofrece servicio de comida saludable, de preparación rápida para sus clientes.

Uno de los cambios con mayor impacto en el modelo de negocio de Caffé Essencia fue la necesidad de habilitar el área Drive Thru. Este nuevo servicio permite mantener la sana distancia entre clientes y empleados, proporcionando seguridad en la compra y la entrega a domicilio mediante el servicio de moto mandado (Figura 3).



Figura 3. Área Drive Thru Caffé Essencia

En cuanto a las relaciones con los clientes se comenzó a hacer uso con mayor intensidad de medios digitales para la comunicación con clientes utilizando el servicio de mensajería WhatsApp, la red social Facebook y llamadas telefónicas.

A consecuencia de los cambios descritos anteriormente su flujo de ingresos se modificó, debido a que la mayor parte de sus ingresos proviene de la venta directa por Drive Thru y servicio a domicilio de bebidas y ensaladas.

Uno de los recursos clave fue el de habilitar el módulo Drive Thru para dar mayor seguridad de compra al cliente y contar con personal capacitado para el manejo de alimentos ante la contingencia. Además se habilitó un área de baños con regadera exclusivos para el personal.

En lo que se refiera a las actividades clave realizadas durante el COVID-19 destacan las capacitaciones, la modificación del menú a comidas rápidas y saludables, así como el uso constante de estrategias de marketing digital.

Sus socios clave pasaron a ser además de los proveedores de café e insumos que tenía antes de la pandemia a incluir el personal de la Secretaría de Salud que les ofrece capacitación e información acerca de la contingencia.

En su estructura de costos ahora se incluye el pago del servicio entrega a domicilio, artículos de limpieza y desinfección, servicio de marketing digital, empaques para alimentos además de los servicios básicos, nómina e insumos.

Discusión

Como alternativa a los modelos tradicionales y ante la necesidad de una metodología para el desarrollo de emprendimientos Osterwalder y Pigneur (2010) desarrollaron el Lienzo Canvas como parte de su modelo Business Model Canvas.

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010) el Lienzo Canvas es una herramienta gráfica que permite sintetizar los componentes más importantes de un modelo de negocio.

Sin embargo, algunos autores como Torres (2020) se cuestionan sobre si ¿Qué es primero, la estrategia o el modelo de negocio? Llegando a la conclusión de que las estrategias genéricas establecen las pautas para el modelo de negocio, desarrollarlo y

ponerlo en práctica. Por su parte las estrategias, son el resultado de la implementación de la estrategia genérica adoptada por la empresa y su modelo de negocio.

Por su parte Gazca-Herrera; Gómez-Cabañas, Garizurieta-Bernabe y Castro-Naranjo (2020) proponen que la aplicación del lienzo canvas es posible identificar es posible observar en su estructura dos elementos clave. En primer lugar el énfasis en los segmentos de clientes permite la priorización de segmentos que se van a atender, con el objetivo principal de entender el mercado y las relaciones con los clientes.

Otro segundo elemento clave es la estrategia a seguir puesto que se establece la propuesta de valor, la infraestructura necesaria y las fuentes de financiamiento. Por ende, su aplicación permite medir cualitativamente el impacto de las estrategias implementadas y posibilita una evaluación de los cambios.

Conclusión o reflexiones finales

Con la aplicación de la metodología del Modelo de Negocios Business Canvas, en este caso de estudio se plantea un cambio de paradigma con respecto a los modelos tradicionales, puesto que se basa en la identificación de las estrategias adoptadas en cada bloque y su resultado planteándose la posibilidad de que un cambio en las estrategias conlleva un cambio en su modelo de negocio.

Una vez analizados los cambios implementados con la pandemia COVID 19 se concluye que la implementación de nuevas estrategias para la microempresa trajo consigo un modelo de negocio exitoso para la microempresa que asegure su sostenibilidad y supervivencia.

Referencias

Chiatchoua, C., & Castañeda-González, Y. (2015). Influencia de las MIPyMES en la generación de empleos en la región XI Texcoco, Estado de México (2000-

2010). Quivera *Revista de Estudios Territoriales*, 17(2), 55-71.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/401/40143424004/html/index.html>

Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext), 180-205.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=761/76109911>

Gazca Herrera, L. A., Gómez Cabañas, J. R., Garizurieta-Bernabe, J., & Castro Naranjo, F. (2020). Propuesta de una herramienta de emprendimiento en el diseño de un modelo de negocio. *Revista GEON*. 7(1), 96-111.
<https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/1708/1/07%20PROPUESTA%20DE%20UNA%20HERRAMIENTA%20DE%20EMPRENDIMIENTO%20EN%20EL%20DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20%20REVISTA%20GEON.pdf>

INEGI (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018.
<https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>

INEGI (2020). Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE) 2020.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ecovidie/2020/doc/presentacion_ECOVIDIE.pdf

Maya Turistic (2020). Destinos/ Top 5 Sitios para comer delicioso en Tenosique, Tabasco. <https://www.mayaturistic.com/destinos-top-5-sitios-para-comer-delicioso-en-tenosique-tabasco/>

- Naciones Unidas (2020). A UN Framework for the immediate socio-economic response to COVID-19. <https://unsdg.un.org/resources/un-framework-immediate-socio-economic-response-covid-19>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
- Saavedra G., María L., & Hernández C., Yolanda (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122-134.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257/25711784011>
- Torres, Anibal (2019). Enfoques de estrategia y modelos de negocio. *Revista de Investigaciones de la Universidad Le Cordon Bleu*, 6(2), 55-66.
<http://revistas.ulcb.edu.pe/index.php/REVISTAULCB/article/view/157/272>

2. MYPES y el uso del SIM

Autores

Dora del Carmen, Aguilar-Domínguez; Juan Carlos, Román-Fuentes; Georgete Alexandra, Orantes-Zenteno.

Institución

Universidad Autónoma de Chiapas.

Resumen

La permanencia de las organizaciones depende de diversos factores, entre estos la toma de decisiones, cuya base fundamental es información de calidad y para que una organización cuente con esta, debe darse a la tarea de diseñar e implementar un eficiente Sistema de Información (SI), puede ser general y/o específico para las diferentes áreas funcionales; la presente contribución hace referencia a los Sistemas de Información de Mercadotecnia (SIM), como producto de una investigación realizada a empresas chiapanecas, cuyo objetivo fue describir la forma en la que se administran y gestionan dichos Sistemas, verificando e identificando la existencia de éste y de los subsistemas correspondientes del SIM en seis empresas ubicadas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; el tema se abordó desde una perspectiva cuantitativa, con alcance exploratorio, descriptivo y seccional, utilizando la técnica de encuesta basado en un cuestionario; con base en los resultados se determinó que solo una de las seis empresas participantes en el estudio cuenta con un SIM, mientras que las cinco restantes no lo formalizan, así mismo dos dijeron conocer poco sobre este sistema y las tres restantes afirmaron saber lo suficiente; de tal forma que se observa debilidades importantes en las seis empresas en cuanto al SIM, en algunas hay indicios de la existencia de los subsistemas del SIM,

sin embargo, no cuentan con un sistema formal, existiendo oportunidades de mejorar su diseño y uso.

Palabras clave: Sistemas de información, sistemas de información de mercadotecnia, información, microempresas, pequeñas empresas.

Introducción

La permanencia de las organizaciones depende de diversos factores y uno de estos es la adecuada toma de decisiones, a su vez las decisiones tienen como base fundamental la información de calidad y para que una organización cuente con este elemento debe darse a la tarea de diseñar e implementar un Sistema de información (SI), dentro de los tipos de sistemas de información existen los que son generales y los específicos que son diseñados de acuerdo con las necesidades de las diferentes áreas funcionales, por ejemplo: el sistema de información de producción, el sistema de información financiera, el sistema de información de mercadotecnia, el sistema de información gerencial, entre otros, derivado de lo anterior, en la presente contribución se hace referencia a los Sistemas de información de mercadotecnia (SIM), destacando que las actividades, áreas o departamentos de mercadotecnia son tan importante como las demás áreas (producción, finanzas, recursos humanos) ya que es donde se gestan las estrategias para que la organización sea competitiva en el mercado objetivo.

Los sistemas los encontramos en muchos ámbitos y por supuesto uno de éstos es a nivel organizacional, estamos inmersos en diversos sistemas y en algunos casos somos elementos de estos; hemos escuchado sobre diversos sistemas, desde el punto de vista de la gestión organizacional y administrativa es importante conocer los sistemas existentes y que es posible implementar en cualquier empresa para mejorar su

productividad, competitividad y mantener un control de sus recursos de información sobre todo; a partir de lo anterior nos centraremos en los Sistemas de Información de Mercadotecnia (SIM).

La toma de decisiones requiere de información y la información es poder, reza un dicho popular, que a decir verdad quien tiene información tiene la posibilidad de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, ¿quién no desea tener datos convertidos en información valiosa para generar mejores frutos en su empresa? podemos suponer que la totalidad de empresarios, es por ello que cobran gran valor el uso de los sistemas que generan y procesan información.

Las empresas con dimensión mayor (grandes) son las que normalmente diseñan e implementan sistemas que les provean de la información necesaria para sus procesos en la toma de decisiones, sin embargo, esto no siempre sucede con las empresas de menor dimensión (pequeñas, medianas o micro), y la mayoría de empresas micro y pequeñas sobre todo, pueden carecer de este tipo de sistemas por lo que es necesario corroborar lo que en la realidad sucede y es entonces cuando surge la inquietud por investigar acerca de este tema en seis empresas chiapanecas entre micro y pequeñas (mypes), porque son las empresas que más presencia tienen en la localidad de Tuxtla Gutiérrez, esto considerando también que según datos estadísticos nacionales se estima que alrededor del 98% de las empresas en México son MIPYMES (micro, pequeñas, medianas y grandes empresas).

Derivado de lo anterior se generan las interrogantes en las que se sustenta esta investigación, la pregunta general es ¿Las empresas sujeto de estudio cuentan con un Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM)? Así mismo se complementa con las siguientes interrogantes específicas ¿Cuáles de los subsistemas de información de mercadotecnia se encuentran presentes en las empresas?, ¿Qué tan organizados

(estructurados), identificados y sistematizados tecnológicamente están los subsistemas del SIM en estas empresas? ¿Cómo se administran y gestionan estos SIM en las empresas estudiadas? El objetivo general fue describir la forma en la que se administran y gestionan los Sistemas de Información de Mercadotecnia, verificando e identificando la existencia de éste y de los subsistemas correspondientes del SIM en seis empresas ubicadas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Los objetivos específicos fueron: Determinar si las empresas sujeto de estudio cuentan con un Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM); conocer cuáles de los subsistemas de información de mercadotecnia se encuentran presentes en las empresas; describir qué tan organizados (estructurados), identificados y sistematizados tecnológicamente están los subsistemas del SIM en las empresas investigadas; describir la forma en la que se administran y gestionan estos SIM en las empresas estudiadas.

La conveniencia de esta investigación se sustenta en el beneficio generado para las empresas participantes, generándoles un reporte final en el cual se han identificado las áreas de oportunidad detectadas. Adicionalmente, resulta de utilidad para los estudiantes involucrados en la investigación, que les permitió aplicar sus conocimientos en la disciplina administrativa correspondiente y coadyuvando a su aprendizaje en cuanto a la aplicación de técnicas de investigación. En referencia a la relevancia social el impacto se da a nivel del desempeño que los futuros profesionistas tendrán en la conducción de empresas de la localidad sean propias o no, y por supuesto en las empresas que participaron en virtud de que pueden detectar sus áreas de mejora y ser más competitivas y productivas.

La investigación se desarrolló dentro del campo disciplinar de la administración en el área de los Sistemas de Información, así mismo estuvo limitada a seis empresas del sector de las MYPES (micro y pequeñas empresas) que se encuentran ubicadas en

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México; dicha investigación se llevó a cabo durante el periodo de abril a octubre de 2019.

Discusión

La mercadotecnia es considerada como una herramienta y una actividad fundamental en las empresas, no importando su dimensión o tamaño, permite alcanzar un nivel de posicionamiento deseado en el mercado objetivo al que se satisfacen sus necesidades mediante un programa de estrategias con la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción (Fischer y Espejo, 2011; Monferrer, 2013). Además, la mercadotecnia se apoya en los sistemas de información de mercadotecnia para apoyar en la toma de decisiones y lograr los objetivos.

Hablar de los sistemas de información puede ser muy amplio, sin embargo, es importante entender que un sistema se concibe como un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes entre sí que forman una unidad, que permiten la transformación de insumos hasta la obtención de productos específicos y esperados (Reyes, 2007; Hernández y Rodríguez, 2008; Fischer y Espejo, 2011). En torno a este término se han desarrollado diversas tipologías y su aplicación en diferentes ámbitos de estudio, sin embargo, de estas tipologías se retoma a uno de los sistemas de información funcionales (Lapiedra, Devece y Guiral, 2011) que es el Sistemas de Información de Mercadotecnia, en adelante SIM, que en esencia es el centro de esta investigación.

Un SIM es un conjunto de elementos como son hombres, máquinas, tecnología informática, procesos y procedimientos formando una unidad cuyo propósito es la obtención, procesamiento, almacenamiento y distribución de información para los ejecutivos de mercadotecnia quienes usarán la información para una toma de decisiones efectiva y estratégica, interviniendo además el entorno de mercadotecnia tanto el micro

como el macroambiente, un SIM incluye cuatro subsistemas a saber: subsistema de información interna, subsistema de investigación de mercados, subsistema de inteligencia de negocios y subsistema analítico de mercadotecnia (Muñiz, 2014; Kotler y Armstrong, 2017).

El SIM ha sido objeto de estudio desde diversas perspectivas, Ramírez y Perusquía (2019) realizaron un análisis de diversos modelos propuestos con la finalidad de elaborar un modelo general del SIM integral sustentado en la comunicación organizacional para apoyar en la toma de decisiones en todos los niveles de la estructura organizacional; dicho modelo considera la participación de los empleados como un factor sumamente importante.

La mercadotecnia es una herramienta considerada de suma trascendencia para las empresas micro, pequeñas y medianas para lograr un elevado grado de competitividad, tal como lo demuestran Sánchez, Vázquez y Mejía (2017) en el estudio realizado donde establecen la correlación de las estrategias de mercadotecnia, conocimiento de mercadotecnia y planeación estratégica con relación a la productividad; concluyeron que a mejor planeación estratégica, a mejor conocimiento de mercadotecnia y a mejores estrategias de mercadotecnia habrá mayor competitividad, y aunque este estudio fue aplicado a empresas en el sector del comercio al menudeo en el ramo de prendas de vestir, no dejan de poner en el centro de la mesa la importancia de que las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) desarrollen la capacidad de poder ser competitivas.

La inteligencia de negocios es uno de los componentes básicos de todo SIM, una investigación realizada por Palacios (2017) establece la importancia de este componente y genera una propuesta para el desarrollo de inteligencia de negocios como apoyo estratégico en la toma de decisiones para una empresa en el sector de

investigación de mercados en Medellín Colombia, lo cual indica le permitirá generar ventajas competitivas.

La importancia de conocer y monitorear lo que sucede dentro y fuera de la empresa radica en poder generar información para aprovechar las oportunidades originadas en el medio ambiente externo y afrontar las amenazas con las fortalezas que se cultiven a su interior, así como la conversión de debilidades, esto se refleja en trabajos como el de Coba, Díaz, Tapia y Aranguren en el 2017 en el que presentan resultados de investigación en la que estudian e identifican el grado de utilización de las formas, tipos y fuentes de información en los directivos de pymes (pequeñas y medianas empresas) en Ecuador, algunas de sus conclusiones indican que la información más utilizada por los directivos es de tipo personal, por conversaciones con proveedores, clientes, familiares y amigos; 80% de directivos de las pymes consideran entre útil y de gran utilidad la información proveniente de sus procesos internos, 78.4% consideran entre útil y de gran utilidad la información de fuentes externas, en especial de materias primas y proveedores, competencia y mercados.

En contextos como el cubano también se manifiesta la necesidad de que las empresas cuenten con un sistema de mercadotecnia, Gómez (2015) propuso la implementación de un sistema de mercadotecnia en una empresa cubana procesadora de café mediante una propuesta metodológica, además hizo una descripción de los elementos necesarios para su construcción.

López, López y Peña, en 2015, publicaron los resultados de un estudio cualitativo sobre los diversos modelos más relevantes que se encuentran en la literatura académica de los sistemas de información de mercadotecnia, concluyen que existe una cierta confusión entre dos de los sistemas más comunes que son el sistema de información de mercadotecnia (SIM) y el sistema de apoyo a las decisiones de

mercadotecnia (SADM), por lo que proponen una visión integradora con un sistema híbrido y global sobre el SIM (López, López y Peña, 2015). En algunas literaturas es posible ver que el SADM está ligado al SIM o incluso es parte de este sistema.

Metodología

La investigación realizada se aborda bajo el enfoque cuantitativo con alcance exploratorio y descriptivo, la técnica que se utilizó fue la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario, se elaboraron preguntas concretas con relación a los cuatro subsistemas del SIM: de datos internos, de inteligencia comercial o de negocios, analítico de mercadotecnia y de información interna, se utilizaron preguntas de opción múltiple, abiertas y cerradas y en batería. Las empresas fueron elegidas por su perfil: que estuvieran ubicadas dentro de la categoría de mipymes, que estuvieran ubicadas en Tuxtla Gutiérrez Chiapas y además mostraran disposición de participar para llevar a cabo la investigación.

Resultados

En cuanto al sector y tamaño, de las seis empresas investigadas, cuatro (66.6%) corresponden al sector servicios, de las cuales dos son micro y dos son pequeñas empresas; una empresa (16.7%) pertenece al sector del comercio y es una microempresa; y finalmente una empresa (16.7%) pertenece al sector industrial y es microempresa (Tabla 1).

Tabla 1. Sector y tamaño de las empresas.

TAMAÑO		MICRO		PEQUEÑA			
SECTOR	FRECUENCIA		FRECUENCIA		TOTAL	TOTAL	
	ABSOLUTA	PORCENTAJE	ABSOLUTA	PORCENTAJE			
1 INDUSTRIAL	1	16.7%	0	0%	1	16.7%	
2 COMERCIO	1	16.7%	0	0%	1	16.7%	
3 SERVICIOS	2	33.3%	2	33.3%	4	66.6%	
TOTAL	4	66.7%	2	33.3%	6	100%	

Estos datos son en razón de que, en Tuxtla Gutiérrez Chiapas, predominan en cantidad las empresas dedicadas a los servicios. Los giros de estas seis empresas fueron dos taquerías, una papelería, una fue un restaurante, una de fabricación y venta de lonas y una de servicios de soluciones de computación, climas y domótica.

Conocimiento de los empresarios de los sistemas de información

Se determinó el nivel de conocimiento que tienen los empresarios de los sistemas de información existentes y que se integran y complementan especialmente con el SIM; al respecto se tiene que en cuanto al SIM (Sistema de Información de Mercadotecnia) 3 empresarios lo conocen suficientemente, dos tienen poco conocimiento de este y un empresario no contestó; en cuanto al SAD (Sistema de Apoyo a las Decisiones) dos empresarios no lo conocen, un empresario dijo que poco, un empresario lo conoce suficiente, un empresario lo conoce mucho y uno no contestó; en relación a los SE (Sistemas Expertos) dos empresarios lo conocen poco, un empresario dijo que nada, uno lo conoce suficiente, uno lo conoce mucho y uno no contestó (Tabla 2).

Tabla 2. Conocimiento sobre los Sistemas de Información (SI).

TIPO DE SISTEMA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS			
	NADA	POCO	SUFICIENTE	MUCHO
A SIM	0	2	3	0
B SAD	2	1	1	1
C SE	1	2	1	1
D SIC	0	2	3	0
E ERP	1	1	4	0
F CRM	0	0	3	2

Nota: SIM (Sistema de Información de Mercadotecnia), SAD (Sistema de Apoyo a las Decisiones), SE (Sistemas Expertos), SIC (Sistemas de Inteligencia Comercial), ERP (Planificadores de Recursos Empresariales), CRM (Sistemas de administración de relaciones con los clientes).

Por otro lado en referencia a los SIC (Sistemas de Inteligencia Comercial) tres empresarios manifestaron conocerlo lo suficiente, dos empresarios dijeron conocerlo poco y uno no contestó; en cuanto a los ERP (Planificadores de Recursos

Empresariales) cuatro empresarios expresaron que lo conocen suficiente, uno dijo que poco y uno dijo que nada; por último en cuanto a los CRM (Sistemas de administración de relaciones con los clientes) tres empresarios manifestaron conocerlo suficientemente, dos dijeron conocerlo mucho y un empresario no contestó a la pregunta (Tabla 2).

Uso de los sistema de información

Al respecto los datos arrojan lo siguiente: el 40% (4) de las menciones indican que tienen un CRM, el 30% (3) indica que tienen un ERP, 10% de la menciones (1) indican tener un SIM, 10% de la menciones (1) indican tener un SAD, 10% de la menciones (1) indican tener un SIC y tuvo ninguna mención los SE, esto quiere decir que hay empresas que cuentan con más de uno de estos sistemas, sin embargo, ninguna tiene un sistema experto en su empresa (Tabla 3).

Tabla 3. Existencia de los Sistemas de Información (SI) en las empresas.

TIPO DE SISTEMA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
A SIM	1	10%
B SAD	1	10%
C SE	0	0%
D SIC	1	10%
E ERP	3	30%
F CRM	4	40%
TOTAL	10	100%

Nota: SIM (Sistema de Información de Mercadotecnia), SAD (Sistema de Apoyo a las Decisiones), SE (Sistemas Expertos), SIC (Sistemas de Inteligencia Comercial), ERP (Planificadores de Recursos Empresariales), CRM (Sistemas de administración de relaciones con los clientes).

Con base en esos sistemas con que cuentan se les cuestionó con qué nivel y frecuencia los usan a lo cual respondieron que: el 50% de las empresas los utilizan mucho, el 33.3% lo utilizan lo suficiente y el 16.7% los utiliza poco, adicionalmente contestaron que esa frecuencia de uso es prácticamente del diario con un 71.4% de las menciones y 1 vez por semana con el 28.6% de las menciones (Tabla 4). Se les

cuestionó a los empresarios si los resultados obtenidos en cuanto a toma de decisiones han sido satisfactorios después de utilizar estos sistemas a lo cual se observa que: el 66.7% tiene un nivel suficiente de satisfacción y el 33.3% de los empresarios están muy satisfechos con los resultados (Tabla 5).

Tabla 4. Nivel y frecuencia de uso de los sistemas de información.

NIVEL DE USO	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE	FRECUENCIA DE USO	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1 NADA	0	0%	DIARIAMENTE	5	71.4%
2 POCO	1	16.7%	1 VEZ POR SEMANA	2	28.6%
3 SUFICIENTE	2	33.3%	1 VEZ A AL MES	0	0%
4 MUCHO	3	50%	OCASIO- NALMENTE	0	0%
TOTAL	6	100%	TOTAL	7	100%

Tabla 5. Nivel de satisfacción con el uso de los sistemas de información.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1 NADA	0	0%
2 POCO	0	0%
3 SUFICIENTE	4	66.7%
4 MUCHO	2	33.3%
TOTAL	6	100%

Así mismo se les cuestionó en qué tipo de decisiones de mercadotecnia y/o actividades les han apoyado estos sistemas, sus respuestas fueron:

- 1) En cuanto a la comunicación con el mercado, 2) En darnos a conocer y a productos, promociones y servicios, 3) Relativas a la integración de nuevos productos, difusión e impacto del mismo, competencia, precios y todas aquellas que nos permiten mantener vigencia en el mercado, 4) Para agilizar el servicio y en relación a un mejor control, 5) Sobre los segmentos de clientes, cartera vencida y sobre las ventas, 6) Sobre la búsqueda de datos del comprador, 7) Sobre el control de clientes.

Con relación a cuáles son las ventajas que observa al utilizar in SIM en su empresa, las respuestas fueron: 1) Incremento en ventas, 2) Mayor comunicación con los clientes, 3) Mayor agilidad en el servicio, 4) Un mejor control, 5) Ahorro de tiempo y dinero, 6) Tomar mejores decisiones para la empresa, 7) Es más rápido el trabajo que hacerlo manual, 8) Información en tiempo real, 9) Mayor organización, 10) Darse a conocer con más personas, 11) Abarcar más mercado.

En referencia al nivel en que los sistemas con que cuentan en sus empresas cubren sus necesidades de información, las respuestas obtenidas se observan en la Tabla 6, la cual indica que cubren suficientemente con el 83.3% de las menciones y solamente el 16.7% mencionó que mucho. Estos resultados reflejan que no rebasan las expectativas de la información necesaria y solamente cubren lo suficiente esta área, esto implica que no están explotando todas las ventajas que podrían dar los sistemas en uso actualmente.

Tabla 6. Cubren los sistemas las necesidades de información.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1 NADA	0	0%
2 POCO	0	0%
3 SUFICIENTE	5	83.3%
4 MUCHO	1	16.7%
TOTAL	6	100%

Subsistema de Información Interna

Uno de los subsistemas del SIM es el Sistema de Información Interna (SII), al respecto se observó que cuatro empresas sí identifican su existencia en su empresa y dos dicen que no, esto indica que la mayoría de las empresas investigadas tienen esta fortaleza mientras que para las dos restantes es una debilidad (Tabla 7).

Tabla 7. Existencia del SII en las empresas.

EXISTENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1 SÍ	4	66.7%
2 NO	2	33.3%
TOTAL	6	100%

Nota: SII (Sistema de Información Interna)

Dentro del subsistema de información interna se utilizan las bases de datos que son un elemento importante para tener un buen control de los clientes, al respecto cuatro empresas dicen que sí cuentan con bases de datos con información de sus clientes y una empresa dijo que no cuenta con esta y una empresa no contestó a dicha pregunta (Tabla 8).

Tabla 8. Existencia de bases de datos internas de clientes.

EXISTENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1 SÍ	4	66.7%
2 NO	1	16.7%
3 NO CONTESTÓ	1	16.7%
TOTAL	6	100%

En un sistema interno el registro de las ventas es importante por lo que los empresarios contestaron lo siguiente: 4 (66.7%) hacen su registro a través de caja registradora que está conectada a computadora y escáner, 1 empresario (16.7%) hace su registro con notas de remisión y comandas, y 1 empresario (16.7%) hace su registro a mano en una libreta (Tabla 9).

Tabla 9. Registro de las ventas diarias.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1 A MANO EN UNA LIBRETA	1	16.7%
2 CON NOTAS DE REMISIÓN Y COMANDAS	1	16.7%
3 A TRAVÉS DE CAJA REGISTRADORA SENCILLA A TRAVÉS DE CAJA REGISTRADORA	0	0%
4 CONECTADA A COMPUTADORA Y ESCÁNER ELECTRÓNICO	4	66.7%
TOTAL	6	100%

Subsistema de Inteligencia de Negocios

Una de sus estrategias es visitar o asistir tanto a ferias como a exposiciones, por lo que se les cuestionó a los empresarios si lo han hecho, las respuestas se observan en la Tabla 10 en la cual se indica que el 50% de las empresas investigadas sí han asistido a alguna feria o exposición, sin embargo, el otro 50% no lo ha hecho, lo cual es una buena oportunidad para aprovechar las ventajas que esta estrategia puede proveer.

Tabla 10. Asistencia de los empresarios a ferias y exposiciones empresariales.

ASISTENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1 SÍ	3	50%
2 NO	3	50%
TOTAL	6	100%

Adicionalmente el asistir a ferias y exposiciones empresariales puede tener distintas finalidades u objetivos, por lo que se indagó sobre esto con aquellos empresarios que sí han asistido a alguna feria o exposición, sus respuestas coinciden en que el 100% de los empresarios han asistido para exponer sus productos o servicios, eso implica que no están aprovechando adecuadamente la estrategia, no están extrayendo información del mercado y de su competencia.

Así mismo se les cuestionó sobre los medios que utilizan para obtener información para ayudarse en la toma de decisiones a lo que contestaron que el internet es el principal medio con 85.7% de las menciones y el segundo medio es el periódico con el 14.3% de las menciones (Tabla 11).

Tabla 11. Medios utilizados para obtener información.

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1 INTERNET	6	85.7%
2 PERIÓDICO	1	14.3%
TOTAL	7	100%

La información que los empresarios mencionaron que normalmente extraen de internet es sobre posibles competidores, información técnica de productos y servicios, precios de tiendas en línea, sobre los diversos tipos de productos dentro de la línea que manejan, innovaciones, referente a capacitación, información para la administración,

también observan opiniones, comentarios y calificaciones que les permitan obtener ventajas respecto a la competencia en redes sociales, así como ver las tendencias de los gustos de los consumidores, información contable, financiera, sobre economía, población, costumbres y tradiciones.

En relación al monitoreo de la competencia, 3 empresarios (50%) contestaron que hacen poco monitoreo, 1 (16.7%) dijo que hace mucho monitoreo, 1 (16.7%) dijo que hace lo suficiente y 1 (16.7%) dijo que no hace monitoreo (Tabla 12).

Tabla 12. Monitoreo de sus competidores.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1 NADA	1	16.7%
2 POCO	3	50%
3 SUFICIENTE	1	16.7%
4 MUCHO	1	16.7%
TOTAL	6	100%

Los medios por los cuales hacen el monitoreo de sus competidores son a través de internet observando sus páginas web y de *Facebook*, así mismo 3 de los 6 empresarios dijeron observar si sus competidores tienen páginas web y *Facebook*, mientras que los otros tres dijeron no observar.

Subsistema de Investigación de mercados

En el SIM encontramos otro subsistema muy importante al igual que los otros que lo integran, nos referimos al de Investigación de Mercados que genera información de primera mano y directamente de los clientes que son el mercado objetivo de toda empresa, por lo que se cuestionó a los empresarios si las hacían y con qué frecuencia, las respuestas obtenidas indican que 4 empresarios si las realizan, de los cuales dos de ellos con poca frecuencia y los otros dos con suficiente frecuencia, sin embargo, las dos empresas restantes de las seis indicaron que no realizan investigaciones de mercados, existiendo esta debilidad en ellos (Tabla 13).

Tabla 13. Frecuencia de realización de investigaciones de mercado.

	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1 NADA FRECUENTE	2	33.3%
2 POCO FRECUENTE	2	33.3%
3 SUFICIENTE FRECUENCIA	2	33.3%
4 MUCHA FRECUENCIA	0	0%
TOTAL	6	100%

Una técnica de investigación son las encuestas y hoy en día se hacen de manera digital, al respecto 3 (50%) de la empresas no realizan ni usan encuestas digitales, 2 (33.3%) las usa lo suficiente, y por último 1 empresa (16.7%) las usa poco (Tabla 14).

Tabla 14. Realización/uso de encuestas digitales.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1 NADA	3	50%
2 POCO	1	16.7%
3 SUFICIENTE	2	33.3%
4 MUCHO	0	0%
TOTAL	6	100%

Una herramienta que se usa tanto para la inteligencia comercial como en la investigación de mercados es el *mysteryshopper* (comprador misterioso), en este sentido dos de los empresarios (40%) sí la utilizan pero poco, otros dos (40%) no la utilizan y uno (20%) hace uso de esta herramienta lo suficiente, cuya finalidad expresan es para conocer los precios de sus competidores y/o la existencia de los productos ofertados (Tabla 15).

Tabla 15. Uso de la estrategia del comprador misterioso.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1 NADA	2	40%
2 POCO	2	40%
3 SUFICIENTE	1	20%
4 MUCHO	0	0%
TOTAL	5	100%

En relación a quiénes son los encargados de alimentar los sistemas de información en la empresa las respuestas fueron muy variadas, el más mencionado fue

gerente con 5, después auxiliares, director general y cajeros con 2 menciones y operativos, personal de campo, técnicos en taller, desarrollador y contador con 1 mención cada uno. Y en cuanto a los usuarios de los sistemas el consumidor final o cliente tiene 4 menciones, el gerente con 2 y los auxiliares, director general y cajeros con 1 mención cada uno (Tabla 16).

Tabla 16. Alimentadores y usuarios de los sistemas de información en la empresa.

ALIMENTADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE	USUARIOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
AUXILIARES	2	13%	AUXILIARES	1	11%
DIRECTOR GENERAL	2	13%	DIRECTOR	1	11%
GERENTE	5	31%	GENERAL	1	11%
OPERATIVOS	1	6%	GERENTE	2	22%
PERSONAL DE CAMPO	1	6%	CAJEROS	1	11%
TÉCNICOS EN TALLER	1	6%	CONSUMIDO		
DESARROLLADOR	1	6%	R FINAL/		
CAJEROS	2	13%	CLIENTE	4	44%
CONTADOR	1	6%			
TOTAL	16	100%		9	100%

En cuanto al uso de técnicas de investigación de mercados se observa que las encuestas es la más utilizada con 4 menciones (36%), en segundo lugar está la experimentación con 3 menciones (27%), en seguida está la observación con 2 menciones (18%), por último la simulación y el panel de consumidor tuvieron 1 mención (9%) cada una (Tabla 17).

Tabla 17. Uso de técnicas de investigación de mercados.

TÉCNICAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1 OBSERVACIÓN	2	18%
2 EXPERIMENTACIÓN	3	27%
3 SIMULACIÓN	1	9%
4 ENCUESTAS	4	36%
5 PANEL DE CONSUMIDOR	1	9%
TOTAL	11	100%

Conclusiones

Se manifiesta una carencia o debilidad importante en las seis empresas en cuanto a la existencia del SIM, no existe en éstas un SIM formal, sin embargo, hay indicios de algunos elementos que integran este tipo de sistemas pero de manera informal, existiendo la oportunidad de mejorar su diseño y uso, se confirma lo que se comenta en la literatura con relación a la actividad empírica que se desarrolla en las MIPYMES y en este caso en MYPES. En cuanto a los subsistemas se encontró indicios de tres de ellos que son: los subsistemas de información interna, de inteligencia comercial y de investigación de mercados, en cuanto al analítico de mercadotecnia no se tiene dicho sistema, ni se aplica estrategia alguna.

Se encontró un buen nivel de conocimiento de los distintos sistemas de información que integran un SIM, sin embargo, no son utilizados en su mayor parte en las empresas, y los que se utilizan van más enfocados al control de ventas y control de inventario de productos. Por otro lado se encontró que las decisiones de mercadotecnia en las que el SIM formal o informal que tienen las empresas les ha apoyado son: en recuperación de cartera vencida, ventas, segmentación de cliente, búsqueda de datos del comprador, promociones, productos, servicios y competencia.

Las ventajas que observan los empresarios con respecto a usar el SIM son: aumento de ventas, información en tiempo real, mejor organización, abarcar más mercado, mayor conocimiento por el mercado, agiliza el servicio y existe un mejor control.

Se reconoce la importancia de los SIM porque provee ventajas sustanciales en relación al manejo y control de la información, así como su uso en apoyo a la toma de decisiones que son de trascendencia para las empresas.

Referencias

- Coba, M. E., Díaz, C. J., Tapia, P. E. y Aranguren, W. (2017). *La información gerencial y los sistemas de información en las pymes*. Editorial Universidad de Carabobo.
<http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4601/1/9789802336753.pdf>
- Fischer, De la V. L. E. y Espejo, C. J. (2011). *Mercadotecnia*, 4ª. Ed. D.F.: McGraw-Hill.
- Gómez, R. T. (2015). Implementación del sistema de mercadotecnia en las empresas cubanas: Una propuesta metodológica. *Razón y Palabra* (92) 1-27.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199543036017>
- Hernández y Rodríguez, S. (2008). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. 2da. Ed. Editorial McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. 13ª. Ed. Editorial Pearson Educación.
- Lapiedra, A. R., Devece, C. C. y Guiral, H. J. (2011). *Introducción a la Gestión de sistemas de información en la empresa*. Editorial Universitat Jaume.
<http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/495/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20sistemas%20de%20informaci%C3%B3n%20en%20la%20empresa.pdf?sequence=1>
- López, B. J. M., López, B. L. M. y Peña, V. J. C. (2015). Sistemas de Información de Marketing: Una visión integradora. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 197-203.
https://www.researchgate.net/publication/281646437_Sistemas_de_Informaci

on_de_Marketing_una_vision_integradora/link/55f2ac1a08ae336d4988760c/download

Monferrer, T. D. (2013). *Fundamentos de marketing*.

<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

Muñiz, G. R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. 5ª. Ed. Madrid: CEF.

<https://www.marketing-xxi.com/sistema-informacion-marketing.html>

Palacios, R. M. A. (2017). Una propuesta para el desarrollo de inteligencia de negocios en la toma de decisiones, caso: sector de investigación de mercados. (Tesis de grado).

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/63137/1020454355.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez, M. y Perusquia, J. M. (2019). El Sistema de Información de Marketing como modelo de gestión basado en la comunicación organizacional. *Espacios*. 40(27),

30-35. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n27/a19v40n27p30.pdf>

Reyes, P. A. (2007). *Administración moderna*. Editorial Limusa.

Sánchez, G. J., Vázquez, A. G. y Mejía, T. J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Innovar*, 27(65), 93-106.
<http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65064>.

3. Estrategias económicas del grupo familiar palacio de hierro

I Resumen

En México, en el sector servicios la rama del comercio es significativa, sus grandes cadenas comerciales y grupos económicos contribuyen al Producto Interno Bruto, y a la generación de empleo, se particulariza el desenvolvimiento económico del Grupo Palacio de Hierro y su participación en el crecimiento de la localización de tiendas departamentales vía centros o plazas comerciales. El Grupo económico Palacio de Hierro pertenece al Grupo Bal: un conjunto diversificado de empresas. **Objetivo:** analizar las estrategias competitivas, dimensiones y estructura que le permitieron al Palacio de Hierro constituirse en un grupo económico exitoso y consolidarse en el mercado. El estudio del Grupo Palacio de Hierro es parte de una muestra de 34 empresas de una investigación más amplia denominada: Grandes Empresas en el Sector Servicios: Tiendas de Autoservicios, Departamentales y Especializadas en México. **Métodos y materiales:** los métodos empleados fueron: histórico, analítico y descriptivo. Se utilizaron fuentes secundarias: revisión de la literatura, página web de la empresa e Informes y Reportes Anuales del Grupo Palacio de Hierro y de la Bolsa Mexicana de Valores. **Resultados:** El Palacio de Hierro fue la primera sociedad anónima comercial del país, en la época del Porfiriato. Los propietarios de origen francés, lograron conseguir financiamiento para el crecimiento de la tienda departamental El Palacio de Hierro, establecieron estrategias de integración vertical y horizontal, que le brindaron ventajas monopólicas y aseguraron su crecimiento y expansión, posteriormente accedió a financiamiento de inversionistas mexicanos, y pasaron a constituirse como un grupo económico que transitó de la lógica regional a la nacional; perteneciente a otro grupo económico empresarial exitoso y con ello lograron la consolidación en el mercado a través de sus crecientes ventas y activos, sin necesidad de fusionarse ni de contraer deudas, y sin socios extranjeros. **Conclusiones:** las estrategias económicas realizadas para crecer implicaron: a) diversificación de productos, marcas propias y exclusivas; b) un crecimiento horizontal en el territorio nacional; c) acumulación de capital y búsqueda de financiamiento a través de cotizar en la bolsa de valores e integrarse como grupo económico y pertenecer a otro grupo

económico; e); sinergias dentro del grupo Bal; f) alianzas comerciales, y desinversiones.

II Palabras clave: grupo económico, comercio, Palacio de Hierro.

III Introducción

En México el aumento en el consumo de los servicios ha ido acompañado de cambios demográficos y urbanos, mayores ingresos y cambios de estilo de vida de los consumidores; así como de requerimientos del aparato productivo, el sector comercio no escapa de esta realidad (Garza, La organización espacial del sector servicios en México, 2006).

La economía mexicana presenta una elevada concentración espacial y de trabajadores en las actividades del sector servicios y en las principales ciudades del país, la población ocupada (PO) en el primer cuatrimestre de 2019, registra 62.2 %, este porcentaje supera al sector agropecuario (48.8%) y al sector industrial (37.5%). El comercio se clasifica en comercio al por mayor y comercio al por menor; del total de la población ocupada el 16.83% se dedica al comercio minorista y el 2.77% al mayorista (INEGI, Cuarto Trimestre , 2019). Del total de unidades económicas registradas, 2 213 834 corresponden al comercio al por menor, y 61 569 al comercio detallista en tiendas de autoservicio y departamentales (INEGI, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2020).

En 2019 la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), registra su participación al sector comercio con 15.2 % y 3.0 % en el PIB nacional, con ventas totales al menudeo estimadas en 40.9%. En la estructura asociativa de la ANTAD de un total de 62,119 tiendas, 2,467 corresponden a las tiendas departamentales cuya superficie de ventas suma 6,500m² miles y generan 242,350 empleos directos (ANTAD, 2019).

El concepto de tienda departamental surgió en México con el establecimiento a finales del siglo XIX de tiendas departamentales tales como: Fábricas de Francia en 1887, el Puerto de Liverpool en 1872, y El Palacio de Hierro en 1891. La Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2017) define a las tiendas departamentales como un sistema directo de venta al consumidor, las describe: "como aquellas que exhiben productos que clasifican por áreas o departamentos, principalmente ropa, varios, enseres mayores y

menores. Ofrecen atención personalizada a clientes, cuenta por lo menos con un punto de venta por departamento o área".

Las contribuciones de la investigación subyacen en las siguientes consideraciones: a) una revisión de la literatura en pro de estudios previos; b) una revisión de las estadísticas oficiales en relación al sector servicios y a la rama del comercio; c) origen y evolución del Grupo Palacio de Hierro; d) estrategias económicas y consolidación del grupo; e) análisis de la importancia de los centros comerciales; f) conclusiones; y g) referencias bibliográficas.

IV Revisión de la literatura

En busca de un marco teórico para el análisis de los grupos económicos, se considera la teoría del crecimiento de la empresa y se parte de los siguientes supuestos, subsumidos en varias investigaciones y que constituyen los hilos conductores del presente trabajo:

- El estudio de los grupos empresariales en México cobró relevancia en los setenta del siglo XX, bajo la perspectiva industrial. En el Porfiriato surgieron empresarios con intereses patrimoniales en más de una empresa, incluidas las más grandes de la época, pero no constituían un grupo empresarial en el sentido estricto, en tanto no existía una integración corporativa, ni un control centralizado de los recursos financieros; no obstante el estudio del Palacio de Hierro es pertinente puesto que nació en ese periodo, en la evolución de un capitalismo tardío, y posteriormente se convirtió en un grupo económico, que cumple con términos económicos modernos tales como seguir estrategias de integración vertical u horizontal, control centralizado con base en una estrategia corporativa integral, diversificación y otros (Basave, 2007).
- La localización de las tiendas departamentales en centros comerciales constituye un factor de vital importancia para incrementar la cultura del consumo, cambios en los estilo de vida y el aumento de las ventas de las tiendas departamentales y el Palacio de Hierro no es la excepción.

Entre 1940 y 1970, proliferaron las grandes empresas de capital nacional que orientaron su producción al mercado interno aprovechando el modelo protegido de sustitución de

importaciones, tendieron a la concentración por la naturaleza del capital y por el propio modelo protegido, de tal forma que los niveles de concentración se dieron en todos los sectores de la economía nacional y crecieron significativamente. La revisión de la literatura académica permite considerar que desde los setenta, los estudios, independientemente de su orientación teórica, se dirigencada vez más hacia el análisis del gran capital en México, predominando su vinculación a los sectores y las ramas económicas.

La división en el mundo empresarial, considera el tipo de empresa, y la naturaleza de la propiedad corporativa , revisten gran importancia los grupos industriales quienes detentan una larga historia; la alianza de diversas empresas empezó a acelerarse a mediados de los sesenta, en principio se organizaron alrededor de una sola línea de productos, y después se fueron modificando gradualmente, de tal forma que en los años ochenta se diversificaron, y muchos grupos participaron también en otros sectores como el comercio, salud, turismo, etcétera; algunos formaron otros grupos de propiedad familiar dentro del mismo grupo (Camp, 1995). El Grupo BAL, como accionista mayoritario (familia Bailleres) adquirió al Palacio de Hierro en 1963, antes de esta fecha fue una gran empresa independiente por un periodo de 72 años.

Los grupos económicos mexicanos son dinámicos por diversos factores, de acuerdo con Chavarín y Ríos (2018): a) pueden establecer sinergias entre sus empresas asociadas; b) lograr acceso a fuentes de capital menos costosas y diversificadas; y factores productivos especializados; c)oportunidad de acceso a mercados internacionales, y a establecer alianzas estratégicas con otras grandes empresas, casi siempre extranjeras; d) limitar la competencia económica mediante barreras a la entrada y otras.

Para el estudio de los grupos económicos se considera a los siguientes autores, cuya contribución se pretende aplicar como guía en este trabajo: Concheiro, Frago y Gutiérrez (1979), consideran el origen histórico y las condiciones de surgimiento para establecer la configuración definitiva, las prácticas económicas y políticas y los patrones de desarrollo de los grupos. Cordero Santín y Tirado (1983) consideran las estrategias corporativas y organizacionales tales como: integración vertical y horizontal alrededor de una línea de productos, y diversificación a otras actividades o sectores;

asociación con el capital extranjero y cambiante estructura organizativa de las grandes corporaciones modernas y a su tendencia de adoptar estructuras administrativas. Balmori, Voss y Wortman (1990) consideran que la **familia** es el principal agente en la historia latinoamericana, se ha convertido en un vehículo de la organización social, política y económica ante la ausencia o debilidad de otras instituciones (Salas-Porras, 2002).

El Palacio de Hierro es un grupo económico que pertenece al grupo económico ampliado de la **familia Balillères**, quienes detentan funciones en el consejo de administración: Alberto Baillères González es el presidente del Grupo BAL y *Presidente del Consejo de Administración de Grupo Palacio de Hierro*; Industrias Peñoles; Fresnillo pic; Grupo Nacional Provincial; Grupo Profuturo; Profuturo Afore y Profuturo Pensiones. Alejandro Baillères Gual es el presidente adjunto de Grupo BAL y *Vicepresidente del Consejo de Administración de Grupo Palacio de Hierro*; Industrias Peñoles; Fresnillo pic; Grupo Nacional Provincial; Grupo Profuturo; Profuturo Afore y Profuturo Pensiones. Otros miembros de la familia participan: como consejeros propietarios relacionados Raúl Baillères Gual, Gerente de Proyectos Especiales de Técnica Administrativa BAL; Juan Pablo Baillères Gual, y entre los consejeros suplentes Julio José Alcalde Alcalde. El grupo del Palacio de Hierro es catalogado por la Revista Mundo Ejecutivo como la cuarta de 120 empresas familiares que transforman a México (Olmedo, 2015).

V Metodología

En la presente investigación se utilizaron fuentes secundarias y revisión de la literatura. No todas las empresas comparten información al público de su organización, su obligación es con el Servicio de Administración Tributaria (SAT); y sólo aquellas que cotizan en las Bolsas de Valores deben enviar informes anuales de sus operaciones. Por tal motivo, con la información disponible de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), y mediante la página web del Grupo Palacio de Hierro, y la información voluntaria que envía a la Revista Expansión que registra a las 500 empresas más importantes de México, la presente investigación creó sus propios cuadros estadísticos que le permitieran el análisis del grupo. Los métodos empleados fueron: histórico, analítico y descriptivo.

VI Resultados

Origen

En el Porfiriato, se produjo una expansión de las inversiones monopolistas extranjeras, abonando al desarrollo capitalista y de subordinación al exterior, materializadas en las sociedades anónimas como forma de organización empresarial e instituciones modernas de crédito y en la formación de grupos monopolistas. Entre las 170 sociedades anónimas más importantes del país, las inversiones francesas ocupaban el tercer lugar en la economía, participaban con 13%, distribuido en las actividades bancarias, la industria y el comercio; las ocho empresas comerciales constituían el 1.6 % del capital. Las empresas del comercio: más importantes en esa época fueron: Al Puerto de Veracruz, La Francia Marítima, El Centro Mercantil; y las más conocidas por su permanencia son: Paris Londres, El Puerto de Liverpool y El Palacio de Hierro (Ceceña, 1978).

El Palacio de Hierro se creó, a partir de una red social étnica, de los inmigrantes procedentes de la región de Barcelonnette, en Provenza, Francia, sus dueños fundadores fueron: Joseph, Jules y Henri Tron, y Joseph Léautaud, quienes fundaron J. Tron y Cía., aunque en el presente ya no quedan accionistas descendientes de quienes la formaron (Mundo Ejecutivo, 2010). La falta de un mercado formal de capitales y su legislación permitió y fomentó la inversión extranjera en el sector financiero, que les aseguró créditos para el desarrollo de sus empresas, los vinculó con otras elites económicas y políticas de la época y contribuyó a la diversificación de sus inversiones.

En 1891 se fundó la primera tienda de El Palacio de Hierro, en el centro de la Ciudad de México; en 1898 se amplió esta tienda y se transformó en la primera sociedad anónima comercial del país, bajo la denominación de El Palacio de Hierro, S.A. (Perches, 2013).

Estrategias de crecimiento y expansión

Las primeras estrategias adoptadas a finales del siglo XIX fueron: 1) la disminución de costos y el acceso al financiamiento, por lo cual motivaron a los inmigrantes del Valle, dueños de las tiendas comerciales, a asociarse entre ellos para fundar sus propias fábricas textiles, y después sus propios bancos (integración vertical hacia atrás:

consumo-proveedores-financiamiento); 2) también instalaban sucursales, o hacían convenios con tiendas locales de otros inmigrantes del Valle para aumentar la distribución de sus productos (integración horizontal) y así obtener altos rendimientos por ventajas monopólicas. Por ejemplo en el caso de los textiles controlaban alrededor de dos tercios de la producción de la capital y más de la mitad de la del país (Galán, 2005).

El Palacio de Hierro cubrió una demanda regional hasta la década de los años cuarenta, cuando la integración del mercado nacional avanzó de forma considerable con el desarrollo del sistema de comunicaciones y finanzas. En los cincuenta, la estrategia más importante de crecimiento y expansión fue la creación de una nuevas tienda, 60 años después de su fundación El Palacio inauguró la tienda Durango en la Ciudad de México en 1958.

Financiamiento

En los sesenta, la estrategia de crecimiento se establece con base en la búsqueda de financiamiento, por tal motivo el Palacio de Hierro en 1963 se integró al Grupo Bal, uno de los grupos financieros más sólidos del país, dirigido por Raúl y Alberto Bailleres y conformado por empresas mineras, inmobiliarias, arrendadoras y aseguradoras. En 1964 se inscribe y sus acciones empiezan a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (Mundo Ejecutivo, 1999).

En 1990 se modificó la denominación social por la de Grupo Palacio de Hierro, S.A. de C.V., al convertirse en una tenedora de acciones, el Grupo Palacio de Hierro, pasó a englobar tanto a las tiendas como a sus inmobiliarias, y su operadora de estacionamientos (Monjarrás & Suárez, 1991). De acuerdo con la Ley Mexicana de Valores de 2006, modificó su denominación social a Grupo Palacio de Hierro, S.A.B. DE C.V.

Las operaciones de comercialización internacional de Grupo Bal están centralizadas en Bal Holdings, Inc., localizada en Stamford, Connecticut, EE UU.A través de su subsidiaria Bal New York, la compañía cumple una importante función de compras en

el mercado de EE UU, para las tiendas de El Palacio de Hierro y otras tiendas departamentales de países de América Latina.

Centros o Plazas Comerciales

México se encuentra entre los once países más poblados del mundo, evidencia un crecimiento vertiginoso de su población, en los últimos 65 años creció más de cuatro veces, en 1950 se registraron 25.8 millones de habitantes y en 2015, 119.5 millones, con un crecimiento promedio anual en los últimos cinco años de 1.4%. En la Ciudad de México 99.5% corresponden a una población urbana, cuya actividad principal es el comercio que contribuye con el 16.5% al PIB (INEGI, 2019).

El comercio y los servicios se convierten entonces en las impulsoras del crecimiento urbano, el cual supera sus propios límites y se extiende hacia municipios de otros estados. De acuerdo con Garza (2007) la década de los ochenta se distingue por la suburbanización de importantes áreas y la integración de núcleos urbanos antes aislados; la fisonomía de la materia urbana refleja la estructura social prevaleciente con base en el nivel de distribución del ingreso, por ende, existen zonas para los estratos altos equivalentes a las elites de países desarrollados, áreas para la clase media en relativamente buena situación, y una extensión para los pobres que presentan diferencias considerables. El rápido desarrollo entre los setenta y los ochenta de los grandes centros comerciales orientados al comercio forma parte de la recomposición urbana, producto de los cambios en la estructura de la economía nacional e internacional.

De acuerdo con Gasca (2017) los centros comerciales: "son equipamientos diseñados para concentrar la distribución y maximizar el consumo de bienes. Aunque poseen formas y dimensiones variables, se distinguen por estar contruidos sobre grandes superficies donde se instalan empresas minoristas dedicadas a la oferta de mercancías y servicios básicos y especializados, incluidos el entretenimiento y el ocio. Ello posibilita el desarrollo de conjuntos multifuncionales donde se lleva a cabo un flujo diversificado, integrado y continuo de consumo".

De acuerdo con la consultora CBRE México (2019): "a nivel nacional el inventario del sector retail asciende a 23.5 millones de m², con un total de 786 de centros comerciales y 1.9 millones de m² en construcción. La Ciudad de México posee un inventario de 7.2 millones de m²; 231 centros comerciales, con 713,956 m². El segundo mayor mercado

es Monterrey, con 1.8 millones de m² de área bruta rentable, seguido de Guadalajara, con 1.5 millones de m²”.

En 1969 se creó el primer centro o plaza comercial, donde estaría presente una tienda ancla, tiendas departamentales, de autoservicio, cines, y tiendas más pequeñas. Los centros comerciales son desarrollados a veces por las tiendas departamentales y de autoservicio, a fin de brindar una diversidad de productos y establecer un uso eficiente del tiempo (PROFECO, 2013).

Asistir a un centro comercial es parte de las rutinas cotidianas mediante la cual se vive y se conoce la ciudad, son opuestos a los centros tradicionales de la ciudad; el centro comercial es un índice de la nueva estratificación, es un territorio en el que la ciudad expresa las diferencias sociales y las nuevas formas de la distinción; es un lugar cerrado, organizado bajo los nuevos rituales de la moda y el consumo (Cornejo, 2007). Las nuevas centralidades son construidas por el sector privado, y sólo el centro comercial de Santa Fe fue planificado por las autoridades locales, por lo tanto el modelo de planificación con base en centros y subcentros urbanos fue rebasado por el mercado, no obstante hoy se busca la racionalidad urbanística (Lulle & Paquette, 2007).

En este contexto, en las décadas de los ochenta y noventa del siglo XX, el grupo entró en un nuevo formato con la apertura del primer Outlet denominado *Liquidaciones* en Tlanepantla (1996); continuó la apertura de nuevas tiendas posicionadas en centros comerciales e incursionando en la coinversión y creación de centros comerciales: Tienda Palacio Perisur en el Centro Comercial Perisur (1980); Tienda Palacio en Santa Fe (1993) en el Centro Comercial Santa Fe, en donde el grupo tiene copropiedad; Tienda Palacio en Polanco, donde el grupo creó el Centro Comercial Polanco (1997) y Tienda Palacio en Satélite en el Centro Comercial Plaza Satélite (1998).

Finalmente, vale la pena señalar que en 1991 con ventas por 278 mdd ocupó el lugar 279 entre las *grandes empresas de América Latina*; en 1999 de acuerdo con la revista Expansión ocupó por el monto de sus ventas la posición 81 y el lugar 72 por la generación de empleos entre las 500 empresas más importantes de México (López, 2008).

En las primeras décadas del siglo XXI, la apertura de tiendas, por una parte, se llevaron a cabo fuera de la Ciudad de México, en algunas ciudades de la República, tales como: Tienda Palacio Puebla (2002) en el Centro Comercial Angelópolis (copropiedad),

Tienda Palacio Monterrey (2005) en el Centro Comercial Paseo San Pedro (copropiedad), Tienda Palacio Guadalajara (2008), Tienda Palacio en Interlomas (2011), Tienda Palacio Villahermosa (2012), Tienda Palacio en Querétaro (2014), reinauguración de su tienda insignia en Polanco, *El Palacio de los Palacios* (2015), y Tienda Palacio en Veracruz (2019).

En 2000 de acuerdo a la Revista Expansión ocupó el segundo lugar en el sector comercio entre las *Empresas más admiradas de México*, por su mercadotecnia y calidad de productos. En 2000 Mundo Ejecutivo la ubicó entre las *100 empresas clase mundial* de acuerdo a diferentes indicadores en el periodo 1996-2000, tales como: tasa media de crecimiento anual de sus ingresos, variación de sus activos, e inversión media anual entre otros. Ese año ocupó el lugar 51 por el monto de su capital contable entre *los grandes corporativos de México*. En 2001 de acuerdo a Mundo Ejecutivo participó entre las *100 empresas de mayor crecimiento*, con ingresos por 628 mdd (López, 2008).

Por otra parte, continuó el crecimiento de nuevas instalaciones tales como: la apertura del Outlet Lerma, la ampliación del Centro Comercial Perisur (2001); y la apertura del Outlet Punta Norte (2005); en 2005 apertura el Centro de Distribución de El Palacio en San Martín Obispo, Estado de México, e inicia operaciones de distribución el Centro en Santa Catarina, Nuevo León. Además en 2002 inauguró Viajes Palacio en el Centro Comercial Coyoacán, posteriormente se abrieron otras sucursales en los centros comerciales de Lindavista, Tezontle y Galerías Insurgentes (2007).

En los centros comerciales incursionó en el formato Boutique, y abrió nuevos puntos de venta, tales como: Boutique Mango en Centro Comercial Coyoacán (2001), en la Zona Rosa de la Ciudad de México y en el Centro Comercial Perisur (2002), Springfield en Galerías Monterrey (2001). En este nuevo nicho de mercado de las boutiques se asignaron inversiones, en *asociación* con otras cadenas, de tal forma que a partir de 2005 irrumpieron en el mercado boutiques externas de Mango, Women'Secret, y Springfield, en diferentes centros comerciales tanto en la zona metropolitana de la Ciudad de México como en diferentes ciudades de Monterrey y Acapulco (Ascencio, 2008). Además a partir de ese mismo año y hasta la fecha, el grupo Palacio destinó inversiones para la creación de restaurantes fuera de tiendas, tales como: Restaurante Poli forum y Echegaray (2005); Acapulco y Antara (2006); Restaurante Monterrey

(2007); en la calle de Madero en la Ciudad de México, Arrecife y La Isla Shopping Village, ambos en Acapulco, y en Centro Comercial Andares en Guadalajara (2008).

El Grupo Palacio a través de su subsidiaria El Palacio de Hierro, S.A. de C.V. es propietaria de los derechos de uso de 850 marcas y nombres comerciales, mismos que se encuentran inscritos, o que están en proceso de inscripción ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). Entre las marcas registradas se encuentran: *El Palacio de Hierro* y *Soy totalmente*, Catamarán, Parker Home, La Terraza, Palacio, Chester & Peck Parker Blinds, La Cantina Palacio, Catamaran kids ,Parker, El Libro Amarillo, The Mashup, Hampton& Son L.T.D. London, La Boutique Palacio, Epsilon, Professional Gourmet, Viajes Palacio, Primmi Orgánico, Cucinelle, Casa Palacio, Primmi, Rockstore, PH1888, Wild & Alivey Soluciones palacio.

Las tiendas del Palacio crean espacios para ofrecer una diversidad de productos exclusivos de las siguientes marcas: Bebe, Náutica Woman, ABS y Tadashi, Viktor&Rolf, DKNY, Repetto, Jessica Simpson y Pons Quintana Givebchy y Escada y ElieTahari, Michael Kors, Lauren Jeans y Marc by Marc Jacobs, Desigual, Tous, Arquiste, The North Face, Rolex, tudor, Versace, alaiaMansurGavriel, Boggi,JuicyCouture y ropa Bimba & Lola, Michael Kors, Pandora, Uno de 50, UGG Suite Blanco, Kiehl'syVineyardVines entre otras muchas más.

En las innovaciones, el Grupo Palacio ha utilizado el avance digital y el comercio electrónico (e-commerce) que mejoraron los procesos de venta y producción, renovaron la red WiFi de sus tiendas, restaurantes, boutiques, Casas Palacio y Outlets. Por su parte en el área de crédito, desde 1980 lanzaron la Tarjeta de Crédito Palacio y fue sustituida en el 2000, por una nueva tarjeta respaldada por tecnología moderna y como parte de la mercadotecnia lanzaron la tarjeta Recompensas Palacio, equivalente a una tarjeta de débito que sirve a los clientes para acumular las promociones ofrecidas por los distintos departamentos de las tiendas.

Desinversiones

En 2007 cierre de operaciones del Outlet Liquidaciones. Cierre de las dos Boutiques Jacadi Cierre de operaciones de la bodega de la ciudad de Monterrey.

Estructura Corporativa del Grupo Palacio de Hierro

La estructura corporativa del Grupo Palacio de Hierro se conforma por tres divisiones: comercial, inmobiliaria y de crédito, cada una integra diversas empresas, tal como se aprecia en la Tabla 1. La división comercial integra al El Palacio de Hierro, entidad que opera la cadena de tiendas departamentales, restaurantes y boutiques. Las actividades que desempeña esta división están directamente asociadas con diez empresas filiales del Grupo, las cuales tienen la encomienda del funcionamiento de 14 tiendas departamentales; tres outlets; dos tiendas dedicadas exclusivamente al hogar; tres La Boutique Palacio; 149 boutiques y 9 restaurantes en tiendas: un restaurante en tienda al hogar, dos bistrós, tres cantinas, dos Huerto, cuatro Café Temático y un Le bistró; las agencias de viajes de cada una de las tiendas; tiendas dedicadas exclusivamente al hogar, y La Boutique Palacio; además tres sucursales independientes y una clínica de belleza.

La División Inmobiliaria administra los inmuebles de los que es dueño o copropietario, tales como tiendas y centros comerciales. Las actividades que desempeña esta división están directamente asociadas con doce empresas filiales del Grupo, las cuales tienen la encomienda de construir, diseñar y realizar las obras de remodelación y ampliación de las tiendas, restaurantes, boutiques y centros comerciales. Otra de sus funciones es el arrendamiento de los locales comerciales de los inmuebles de los cuales tienen propiedad.

La División Inmobiliaria cuenta con un centro comercial propio (Coyoacán) y participación como copropietario en cuatro centros comerciales más: Perisur y Santa Fe en la Ciudad de México, Angelópolis en Puebla, y Paseo San Pedro en Monterrey, Nuevo León. La división crédito, establece una sinergia con la operación de la División

Comercial al administrar el manejo de la Tarjeta de Crédito Palacio, de gran importancia para el impulso del consumo de productos de sus almacenes.

Tabla 1

Estructura Corporativa del Grupo Palacio de Hierro

Grupo Palacio de Hierro	División Comercial	• El Palacio de Hierro, S.A. de C.V. • Estacionamientos Comerciales. S.A. • Impulsora Diserta, S.A. de C.V. • Altetour, S.A. de C.V. • Clibe, S.A. de C.V. • Comercializadora El Palacio de Hierro S.A. DE C.V. • Prestadora de Servicios PH, S.A. de C.V. • Súper Almacenadora, S.A. de C.V. • Geres, S.A. de C.V. • Palacio Importaciones, S.A. de C.V. • Importaciones PH • Comercializadora 1888, S.A. de C.V. • Distribuidora PH, S.A. de C.V.
	División Inmobiliaria	• Alvaín, S.A. de C.V. • Albago, S.A. de C.V. • Inmobiliaria Totolapa Santa Fe, S.A. de C.V. • Inmobiliaria PH Satélite, S.A. de C.V. • Inmobiliaria PH Polanco, S.A. de C.V. • Inmobiliaria PH Salamanca, S.A. de C.V. • Inmobiliaria PH Santa Fe, S.A. de C.V. • Inmobiliaria PH Puebla, S.A. de C.V. • Inmobiliaria Serdi, S.A. de C.V. • Polanco Inmobiliaria y Comercial, S.A. de C.V. • Promotora PH Puebla, S.A. de C.V. • Magenge, S.A. de C.V.
	División Crédito	

Nota. Elaboración propia con base en el reporte anual 2019 del Palacio de Hierro a la Bolsa Mexicana de Valores.

El Grupo Palacio de Hierro, a través de sus subsidiarias, cuenta con diversos activos para su operación, 15 son de propiedad y el resto son rentados, y operan con una capacidad utilizada del 100%, los cuales se aprecian en la siguiente Tabla No. 2.

Tabla 2

Principales activos del Grupo Palacio de Hierro

Tienda	Capacidad instalada (m ²)	Localización	Año de fundación
Tienda Centro	18,223	Ciudad de México	1890
Tienda Durango	45,260	Ciudad de México	1958
Tienda Perisur	37,888	Ciudad de México	1980
Tienda Coyoacán	58,000	Ciudad de México	1989
Centro Comercial Coyoacán	112,982	Ciudad de México	1989
Tienda Santa Fe	52,050	Ciudad de México	1993
Tienda Polanco	86,248	Ciudad de México	1997
Tienda Satelite	36,205	Estado de México	1998
Outlet Lerma	3,500	Estado de México	2001
Tienda Puebla	33,743	Puebla	2002
Outlet Madero	1,759	Ciudad de México	2017
Outlet Punta Norte	3,089	Estado de México	2005
Tienda Monterrey	43,735	Nuevo León	2005
Tienda Casa Palacio Antara	10,765	Ciudad de México	2005
Tienda Guadalajara	43,737	Jalisco	2008
Tienda Interlomas	36,815	Estado de México	2011
La Boutique Palacio Acapulco	7,290	Guerrero	2009
La Boutique Palacio Acoxa	6,850	Ciudad de México	2010
La Boutique Palacio Cancun	9,206	Quintana Roo	2010
Tienda Villahermosa	35,844	Tabasco	2012
Tienda Queretaro	48,282	Queretaro	2014
Tienda Veracruz	16,040	Veracruz	2019

Note. Elaboración propia con base en el Informe Anual (2019)

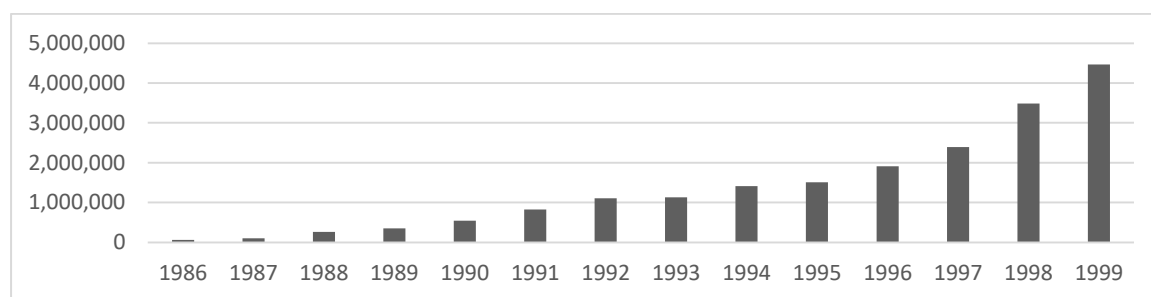
Ventas

La elaboración de las figuras del comportamientos de ventas es de elaboración propia con base en números especiales de la Revista Expansión que enlistan las 500 empresas más importantes de México conforme sus ventas anuales. La representación gráfica de las ventas se ha dividido para su análisis en dos periodos en función que de 1986 a 1999 se contabilizaba en miles de pesos y a partir de 2000 se realiza en miles en millones de pesos.

En la figura 1 se aprecia el comportamiento de las ventas del grupo en el periodo 1986-1999, en donde se observa una tendencia constante de crecimiento, destaca 1988 por registrar un crecimiento anual respecto del año inmediato anterior de 164 % derivado de la apertura del Centro Comercial Perisur en 1987, en contraste con 1993 dada la acumulación inflacionaria en el país, el crecimiento fue de 2.3 % y en 1995, donde el crecimiento fue del 6 % como resultado de la crisis económica de 1994, al final del periodo se registró un crecimiento de 7 579 % al transitar de \$58 171 millones de pesos en 1986 a 4 467 031 millones en 1999.

Figura 1

Ventas de Grupo Palacio de Hierro (1986-1999) millones de pesos

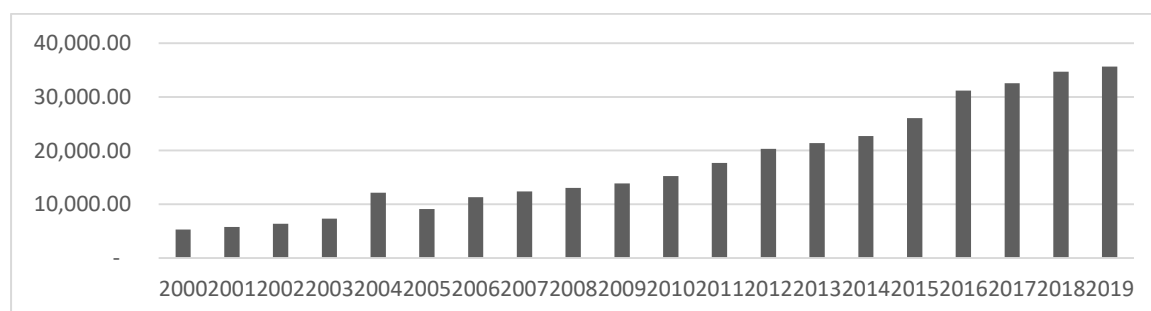


Nota. Elaboración propia con base en el listado de: Las 500 empresas más importantes de México de la Revista Expansión.

En la figura 2 el comportamiento de las ventas es similar al periodo anterior al presentar una tendencia constante de crecimiento, no obstante, resalta dentro de la serie el año 2004 donde el crecimiento anual fue del 65.6 % como resultado de la acumulación de ganancias procedentes de las nuevas tiendas y de la renta de espacios en los centro comerciales de su propiedad. El periodo 2000-2019 expone un crecimiento total de 576 % derivado del crecimiento anual promedio de 11.6 % durante 20 años.

Figura 2

Ventas de Grupo Palacio de Hierro (2000-2019) miles de millones de pesos

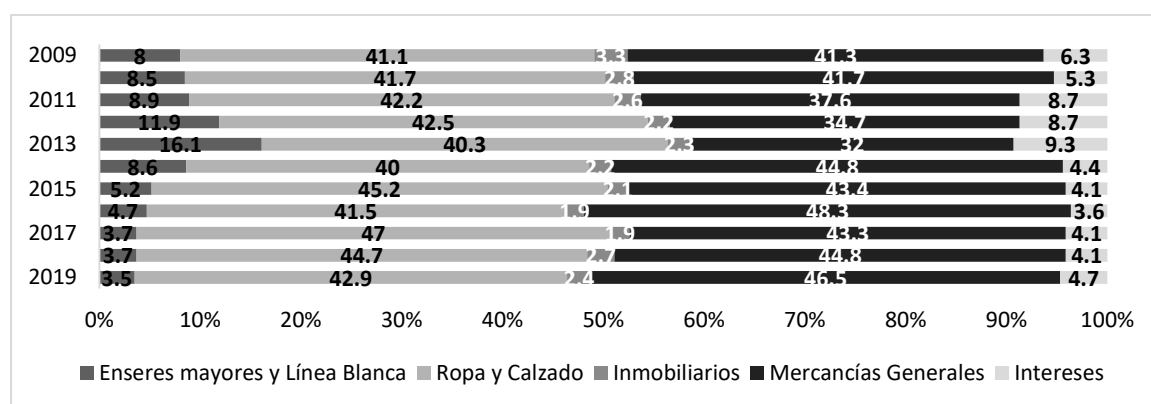


Nota. Elaboración propia con base en el listado anual de: Las 500 empresas más importantes de México de la Revista Expansión.

En la figura 3 se presenta la proporción porcentual de aportación a las ventas de cada una de las líneas de productos del Grupo Palacio de Hierro en el periodo 2009-2019, destacan los ingresos provenientes de las líneas de: ropa y calzado y mercancías generales con un promedio en la serie de 41.6 % y 41.65, respectivamente, mientras que la menor proporción de ingresos proviene de la rama inmobiliaria en donde su aportación anual promedio durante el periodo fue de 2.4%.

Figura 3

Distribución de ventas por línea de productos



Nota. Elaboración propia con base en los reportes anuales enviados por el Grupo Palacio de Hierro a la Bolsa Mexicana de Valores.

El sector minorista es un motor de la economía en tanto crece pese a las expectativas de estancamiento, crece en función de el crecimiento de la población que suma más consumidores, de la inversión ejercida y de la distribución del ingreso, la producción tiene en el comercio la última fase de la realización de las mercancías, cuando es adquirida por el consumidor final, y ante la verdad ineludible que nadie escapa de las compras, ante la función de las empresas y grandes grupos económicos de producir las mercancías que la sociedad necesita para satisfacer sus necesidades materiales y servicios. La otra parte es la búsqueda incesante de ganancias que llevan a las empresas a crear nuevos productos, necesidades y mercados que se los garanticen.

VII Conclusiones

En el análisis de las estrategias competitivas se identificaron que las estrategias económicas realizadas para crecer implicaron: a) diversificación de productos, marcas

propias y exclusivas; b) un crecimiento horizontal en el territorio nacional; c) acumulación de capital y búsqueda de financiamiento a través de cotizar en la bolsa de valores e integrarse como grupo económico y pertenecer a otro grupo económico; e); sinergias dentro del grupo Bal; f) alianzas comerciales, y desinversiones; y g) uso de la tecnología en las ventas y el crédito a través de su propia tarjeta de crédito. La dimensión y estructura del Grupo Palacio de Hierro evidenció una creciente estructura corporativa integrada por muchas empresas que permiten afirmar que es un grupo económico y que genera ganancias para su reproducción; permanecer en el mercado ha sido su constante, y consolidarse como una tienda departamental exitosa ante su competencia en el país es en parte producto de la sinergia con el Grupo Bal y por la demanda de los consumidores de la clase media, media alta y alta.

VIII Referencias

- ANTAD. (2019). *Informe Anual 2019*. Obtenido de Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales: <https://www.antad.net/informeannual/2019/estadisticas.html>
- Ascencio, A. (2008). *Solamente Palacio, las 500 empresas más importantes de México*. Expansión, 162-166.
- Balmori, D., Voss, S., & Wortman, M. (1990). *Las alianzas de familias y la formación del país en América Latina*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Basave, J. (2007). *El estudio de los grupos económicos en México: orígenes y perspectivas*. En J. Basave, & M. Hernández, Los estudios de empresarios y empresas, una perspectiva internacional (págs. 101-124). México: Universidad Nacional Autónoma de México/Plaza y Váldes Editores.
- Camp, R. (1995). *Los empresarios y la política en México: una visión contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CBRE. (2019). *Optimismo en el sector del retail*. Obtenido de <https://www.cbre.com.mx/es-mx/acerca-de-cbre/centro-de-prensa/optimismo-en-el-sector-del-retail>
- Ceceña, J. L. (1978). *México en la órbita imperial*. México: Instituto de Investigaciones Económicas/Ediciones El Caballito.
- Chavarín, R., & Ríos, G. (2018). *Los diez mayores grupos económicos de México y su impacto económico*. Cimexus. Revista Nicolaita de Políticas Públicas, 13(2), 1-25.
- Concheiro, E., Fragoso, J., & Gutiérrez, A. (1979). *El poder de la gran burguesía*. México: Ediciones de Cultura Popular.
- Cordero, S., Santín, R., & Tirado, R. (1983). *El poder empresarial en México*. México: Terra Nova.

- Cornejo, I. (2007). *El lugar de los encuentros, comunicación y cultura en un centro comercial*. México: Universidad Iberoamericana.
- Galán, E. (2005). *Los barcelonnettes en México, un ejemplo de espíritu empresarial (1821-1930)*. Argentina: Universidad Nacional del Litoral.
- Garza, G. (2006). *La organización espacial del sector servicios en México*. México: El Colegio de México.
- Garza, G. (2007). *La urbanización metropolitana en México: normatividad y características socioeconómicas*. Papeles de población (52), 77-108.
- Gasca, J. (2017). *Los centros comerciales en la Ciudad de México: difusión espacial y efectos en la reestructuración urbana*. En J. Gasca, Espacio de consumo y el comercio (págs. 57-93). México: Instituto de Investigaciones Económicas/ Universidad Nacional Autónoma de México.
- INEGI. (2019). *Obtenido de Cuentame... Población:*
<http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P>
- INEGI. (2019). *Cuarto Trimestre. Obtenido de Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Tabulados por sector de actividad económica:*
<https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
- INEGI. (2020). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Las 500 empresas más importantes de México (19 de agosto de 1987). *Revista Expansión* (472), 96-139
- Las 500 empresas más importantes de México (19 de agosto de 1988). *Revista Expansión* (497), 96-139
- Las 500 empresas más importantes de México (16 de agosto de 1989). *Revista Expansión* (522), 96-139
- Las 500 empresas más importantes de México (15 de agosto de 1990). *Revista Expansión* (547), 144-186.
- Las 500 empresas más importantes de México (21 de agosto de 1991). *Revista Expansión* (572), 312-352
- Las 500 empresas más importantes de México (19 de agosto de 1992). *Revista Expansión* (597), 310-348
- Las 500 empresas más importantes de México (18 de agosto de 1993). *Revista Expansión* (622), 268-306.
- Las 500 empresas más importantes de México (17 de agosto de 1994). *Revista Expansión* (647), 304-342.
- Las 500 empresas más importantes de México (16 de agosto de 1995). *Revista Expansión* (672), 204-242.
- Las 500 empresas más importantes de México (14 de agosto de 1996). *Revista Expansión* (697), 98-137.

- Las 500 empresas más importantes de México (13 de agosto de 1997). *Revista Expansión* (722), 340-378.
- Las 500 empresas más importantes de México (12 de agosto de 1998). *Revista Expansión* (747), 356-394.
- Las 500 empresas más importantes de México (21 de julio - 4 de agosto de 1999). *Revista Expansión*. (770), 394-432.
- Las 500 empresas más importantes de México (19 de julio - 02 de agosto de 2000). *Revista Expansión* (795), 420-458.
- Las 500 empresas más importantes de México (25 de julio - 8 de agosto de 2001). *Revista Expansión* (820) 188-208.
- Las 500 empresas más importantes de México (24 de julio - 7 de agosto de 2002). *Revista Expansión*, 342-380.
- Las 500 empresas más importantes de México (25 de junio - 9 de julio de 2003). *Revista Expansión* (868), 264-302.
- Las 500 empresas más importantes de México (23 de junio - 7 de julio de 2004). *Revista Expansión* (893), 190-228.
- Las 500 empresas más importantes de México (22 de junio - 6 de julio de 2005). *Revista Expansión* (918), 188-226.
- Las 500 empresas más importantes de México (28 de junio - 12 de julio de 2006). *Revista Expansión* (943), 188-208.
- Las 500 empresas más importantes de México (25 de junio – 9 de julio de 2007). *Revista Expansión* (968), 176-195.
- Las 500 empresas más importantes de México (23 de junio - 6 de julio de 2008). *Revista Expansión* (993), 200-219.
- Las 500 empresas más importantes de México (22 de junio - 5 de julio de 2009). *Revista Expansión* (1018), 156-181.
- Las 500 empresas más importantes de México (21 de junio - 4 de julio de 2010). *Revista Expansión* (1043), 206-231.
- Las 500 empresas más importantes de México (20 de junio de 2011). *Revista Expansión* (1068), 206-231.
- Las 500 empresas más importantes de México (25 de junio-8 de julio, 2012). *Revista Expansión* (1093), 263-289.
- Las 500 empresas más importantes de México (21 de junio-4 de julio de 2013). *Revista Expansión* (1118), 265-291.
- Las 500 empresas más importantes de México (20 de junio-3 de julio de 2014). *Revista Expansión* (1143), 217-244.
- Las 500 empresas más importantes de México (19 de junio-16 de julio de 2015). *Revista Expansión* (1168), 218-241.

- Las 500 empresas más importantes de México (15 de junio de 2016). Revista Expansión (1192), 249-273.
- Las 500 empresas más importantes de México (15 de junio de 2017). Revista Expansión (1214), 218-241.
- Las 500 empresas más importantes de México (15 de junio de 2018). Revista Expansión (1236), 190-215.
- Las 500 empresas más importantes de México (15 de junio de 2019). Revista Expansión (1255), 170-193.
- López, P. (2008). *Diccionario de la clase empresarial mexicana*. México: FE-UNAM.
- Lulle, T., & Paquette, C. (2007). *Los grandes centros comerciales y la planificación urbana. Un análisis comparativo de dos metrópolis latinoamericanas*. Estudios Demográficos y Urbanos, 22(2), 337-361.
- Monjarrás, J., & Suárez, M. (1991). *Liverpool y Palacio de Hierro lucha por la exclusividad*. Expansión, 23(567), 106-112.
- Mundo Ejecutivo. (1999). *100 empresas del siglo en México*. México: Grupo Editorial Internacional.
- Mundo Ejecutivo. (2010). *122 años forjados en hierro*. Mundo Ejecutivo (377), 72-76.
- Olmedo, R. (2015). 120 empresas familiares que transforman a México. Mundo Ejecutivo, 34-43.
- Perches, F. (2013). *125 años de hacer historia*. Mundo Ejecutivo, 72-76.
- PROFECO. (2013). *El sector de tiendas departamentales y de autoservicio en México. Obtenido de Procuraduría Federal del Consumidor: <https://www.gob.mx/profeco/documentos/el-sector-de-tiendas-departamentales-y-de-autoservicio-en-mexico?state>*
- Salas-Porras, A. (2002). *Avenidas de desarrollo de los grandes grupos empresariales mexicanos*. Revista Mexicana de Sociología, 64(1), 141-185.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2017). *Protocolo de inspección en materia de seguridad e higiene y capacitación y adiestramiento para tiendas de autoservicio, centros de distribución, tiendas departamentales y tiendas especializadas*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

4. Efectos de la Pandemia COVID-19 en el sector empresarial: Análisis y recomendaciones

Mtro. Jesús Chan-Hernández, Mtro. Hardy Francisco Platas-Rodriguez,
Dra. Sandra Aguilar-Hernández, Mtro. José Luis Hernández-Juárez.

¹Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. División Académica
Multidisciplinaria de los Ríos. Km. 1 Carretera Tenosique-Estapilla S/N,
Colonia Solidaridad. 01 (934) 3-42-21-10.

Resumen

El 2020 será recordado como uno de los años más catastróficos en diferentes conceptos, tanto económicos, sociales, laborales, políticos y de salud. El confinamiento llevo al paro total de actividades en todos los sectores de la sociedad y en específico el económico, es por ello que uno de los sectores más afectados además de la humanidad fueron las empresas. Se piensa que pueden sobrevivir 2 o 3 días sin operar pero ya 15 o 30 días sin actividades es incluso similar a un virus. La presente investigación tuvo como objetivo analizar los efectos a corto, mediano y largo plazo de la pandemia de la COVID-19 en las empresas. Fue de tipo observacional documental de corte cualitativo en la cual se realizó un análisis sobre el impacto que ha tenido la pandemia del COVID-19 en las empresas tanto nacionales como internacionales y mostrar las recomendaciones necesarias para poder enfrentar esta crisis sanitaria y económica. Se realizó una descripción de las empresas con sus respectivos problemas y se mostraron las recomendaciones emitidas por las cámaras empresariales correspondientes para hacer frente a la pandemia. Es necesario continuar obedeciendo las medidas de la sana distancia y ayudar a los micros, pequeñas y medianas empresas como punto de arranque prioritario para reducir los efectos de la pandemia y con ello lograr la supervivencia de estas.

Palabras clave

Crisis, Supervivencia, Adaptación, Recursos y Capacidades, Eficiencia

Introducción

Las empresas en su conjunto siempre deben de mostrarse preparadas para enfrentar las distintas dificultades que suele aparecerse en la vida cotidiana. Sin embargo, parece ser que ante una pandemia como la actual no lo estaban. La problemática de esta investigación se centró en analizar la situación actual que enfrenta las empresas y las consecuencias que se ha tenido a causa de la pandemia de la COVID-19. Desde el origen mismo del virus queda claro que la humanidad no se encontraba preparada para afrontar un largo periodo de confinamiento y en el caso de las empresas la problemática era peor y más en el caso de las Micros, Pequeñas y Medianas empresas los cuales ya tenían problemas estructurales y de liquidez y con esta situación parece ser una estocada directa al corazón.

Es por ello que en la metodología se realizó una búsqueda documental de los hechos recientes en temas empresariales y que empresas se han visto afectadas y que soluciones se han encontrado para afrontar esta problemática mundial. Queda claro que el mundo enfrenta dos problemas: una crisis sanitaria y una crisis económica a consecuencia de la primera. Es por ello que la humanidad debe de tomar conciencia ante el problema que se enfrenta y se deben de fomentar el comercio interno para las micros, pequeñas y medianas empresas.

Problemática

El 2020 será recordado como uno de los años más catastróficos en diferentes conceptos, tanto económicos, sociales, laborales, políticos y de salud. De esta manera, la humanidad busca la manera de sobrellevar el concepto de pandemia y de la propia

supervivencia en la cual los países desarrollan estrategias continuas para amortiguar los efectos de este problema de salud pública que en la mayoría de estas organizaciones ninguna se sentía preparada para sobrellevarlo. Además de los problemas hospitalarios que ya de por sí existían en los países más pobres y subdesarrollados donde México solo tiene 1.5 camas hospitalarias por cada 1000 habitantes que a comparación de países europeos como Italia y España que tiene 3.4 y 3.0 camas por cada 1000 habitantes es lo que hace más preocupante los efectos de la pandemia es por ello que debido a este déficit de salud la respuesta más rápida fue declarar cuarentenas y confinamientos prologados para evitar la propagación del virus en el mundo (Amador, Cervantes Arenillas, Rodríguez, Aranzazu Salazar, & Serrano, 2020; CEPAL, 2020; Serna-Gómez, Barrera-Escobar, & Castro-Escobar, 2020).

El confinamiento llevo al paro total de actividades en todos los sectores de la sociedad y en específico el económico. Es por ello que la consecuencia de esta determinada decisión fue que las empresas vieran mermadas sus utilidades lo que tuvo y tiene como consecuencia el despido de trabajadores por el simple hecho de que no existe liquides para seguir operando. No obstante, más allá de los ajustes económicos gran parte de las empresas a nivel mundial no lograron sostenerse y otras están en el limbo precisamente por no lograr los objetivos económicos suficientes para lograr sobrevivir y en este escenario las que más sufren son las micros, pequeñas y medianas empresas.

Lo expuesto anteriormente se sustenta en el proceso de oferta y demanda que se da en el mercado y que corresponde a un proceso de sentido común debido a que el confinamiento tiene como objetivo reducir al máximo el tránsito de personas y las

operaciones empresariales lo que afecta en los medios de producción tales como las cadenas de suministros, proveeduría, demanda y el consumo de bienes y servicios (Serna-Gómez, *et al.*, 2020) lo que provoca un proceso eterno hasta que la propia pandemia se controle y se puede regresar a una “nueva normalidad”.

No obstante, todas las empresas enfrentan este problema de sobrellevar la pandemia debido a que ninguna estaba preparada para sobrevivir a un confinamiento tan prolongado, adherido a este proceso se tenía la problemática de que las mipymes operan al día y no cuentan con los recursos que las empresas grandes tienen lo que hace más peligroso el no operar.

La preocupación de una pronta recuperación económica se grava en el sentir de que el mundo entero entrara en una profunda recesión con escenarios peores a los vistos en los años de 1929 y 2008 y esto se confirma con el pasar del tiempo donde en tan solo 4 meses de los efectos de la pandemia el mundo vive una crítica inestabilidad comercial (Nicolás Martínez & Rubio Bañón, 2020). Es por lo anterior, que la problemática se centra en analizar a profundidad las consecuencias y oportunidades que existe en este escenario y como las empresas con ayuda de sus gobiernos y mecanismos legales están saliendo de la profunda crisis sanitaria que de acuerdo a datos de la OMS (2020) esta emergencia sanitaria no tiene un fin cerca y con la posibilidad de que tenga una duración de entre 2 a 3 años como mínimo, siempre y cuando no se cuente con una vacuna que logre curar a la COVID-19.

Objetivo

- Analizar los efectos a corto, mediano y largo plazo de la pandemia de la COVID-19 en las empresas

Discusión teórica

Orígenes de la Covid-19

A finales del 2019 siendo más preciso el 31 de diciembre la Organización Mundial de la Salud (OMS) emitió una alerta sanitaria sobre la aparición de un nuevo virus en la provincia China de Wuhan. Con base a información en las bases de datos del organismo en mención el día 1 de enero de 2020 se establece el equipo de apoyo a la gestión de incidentes en los tres niveles correspondientes, activándose con ello la alerta sanitaria para contener el brote del nuevo coronavirus. Para el día 4 de enero de 2020 la OMS emite el comunicado en sus redes sociales sobre una conglomeración de casos de neumonía y hasta ese momento sin fallecimiento en la provincia de Wuhan, China.

No obstante, las instancias de salud pública de todo el mundo y en especial China ya contaba con los antecedentes de la H1N1 de 2009 y la gripe aviar H5N1 en la cual los datos proporcionados en ese momento ayudaron establecer los protocolos correspondientes para su primera atención (Organización Mundial de la Salud, 2020).

Siendo hasta la fecha el origen desconocido del virus, este se ha regado por todo el mundo de manera expónencial lo que ha llevado a la OMS a determinar el estatus de pandemia que es donde nos encontramos ahora. No obstante, la Secretaria General de Sanidad y Consumo de España menciona en uno de sus reportes epidemiologicos que el primer registro de sintomatologia del COVID-19 fue detectado el 8 de diciembre de 2019 y para el mes siguiente se logró encontrar el causante de este virus el cual provenia de la familia *Coronavidae* el cual las autoridades chinas y la OMS denominaron como SARS-CoV-2.

Por otra parte, la Organización Panamericana de la Salud hace un recuento de la situación actual de la pandemia mencionando el registro del 21 de enero de 2020 que se tiene el conocimiento del primer caso de COVID-19 importado y en específico en Estados Unidos, luego el 25 de enero en la provincia de Ontario, Canada y hasta la fecha de la redacción de este documento el índice de contagio en las Americas asciende a más de 4 millones de contagiados siendo Estados Unidos, Brasil y México los que mantienen los primeros lugares de infectados.

En todo el mundo han sido inimaginables las consecuencias de la pandemia cuales solo podrían compararse con una película de ficción y en la cual la humanidad se ha enfocado a buscar una vacuna a la COVID-19 siendo Rusia y China los primeros países en reportar avances significativos sobre esta carrera por la vida.

El confinamiento: consecuencias para las empresas

Una de las medidas sanitarias emergentes para contener la propagación del virus fue el confinamiento social lo que derivó a que la población buscara los medios necesarios para contener la expansión de la pandemia. En países europeos donde fueron los epicentros de la pandemia lograron contener con éxito el virus, sin embargo, gran parte de las empresas se vio afectada en todos los aspectos comerciales. A pesar de ello el impacto económico es significativo sin contar los efectos en los temas de empleo; es decir pasando de una crisis sanitaria a una crisis económica mundial (Banco de España, 2020).

La complejidad de estos cambios bruscos llevó a mostrar la inmensa debilidad que tienen las empresas. Especialmente en nuestro país que de por sí estas organizaciones han mostrado síntomas de deficiencia organizacional y es por ello que

los encargados de llevar las riendas de las empresas deben de buscar diferentes estrategias de mejoras para enfrentar esta problemáticas. No obstante, son las micros, pequeñas y medianas empresas las que se enfrentan a esta situación tan complicada de adaptación debido a que nunca han estado preparadas para afrontar las amenazas constante a su alrededor (Nicolás Martínez & Rubio Bañón, 2020) la cual es una dura verdad para todo el sector empresarial en su conjunto.

A pesar de ello, para el sector empresarial las ventajas son muy pocas pero igual son significativas. En este mismo tenor, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) muestra su preocupación en el hecho de que las empresas opten por despedir a trabajadores para mantener sus operaciones y reducir sus gastos. De esta forma, mencionan como medio de apoyo tanto a los trabajadores como a las empresas afectadas lo siguiente:

- La necesidad de una respuesta política de forma rápida y coordinada en escalas locales, nacionales y mundiales.
- Que se mitiguen al máximo los efectos económicos indirectos en la economía mundial.
- Aplicar reformar institucionales y políticas de profundidad ante la crisis del coronavirus
- La apertura a un diálogo tripartito entre los gobiernos y organizaciones de trabajadores y empleadores con la finalidad de buscar mejoras en el control de las medidas de ahorros operativos.

México no ha sido la excepción, una gran cantidad de programas emergentes se mostraron ante la emergencia sanitaria que se avecinaba, por lo cual el gobierno de la república lanzo créditos para que las micros, pequeñas y medianas empresas pudieran sostenerse ante este problema económico. A pesar de ello, el CONEVAL a través de un comunicado del 11 de mayo de 2020 expresa de manera alarmante que a pesar de los esfuerzos realizados por las autoridades se ha estimado que los niveles de pobreza se incrementarían entre un 7.2 y 7.9 por ciento y en referencia a la pobreza laboral esta sería de un aumento del 37.3% al 45.8% para el segundo trimestre de este año.

Las consecuencias ante esta nueva situación han sido inimaginables y tal como se ha visto, una de estas ha sido la adaptación a estos cambios. La pandemia de la COVID-19 vino a demostrar que el distanciamiento social es efectivo para reducir el contagio pero hasta cierto punto letal para las empresas en todas las indoles, de esta forma es que los empresarios se vieron en la necesidad de buscar otros medios para interactuar y hacer llegar sus productos a los clientes evitando con ello el contacto físico que se tenía acostumbrado por lo cual las redes sociales como Twitter, Facebook, Instagram e incluso Tik Tok han sido primordiales para lograr estos objetivos y esto sin mencionar los medios de Google Meet, MS teams, Zoom, entre otros los cuales fueron y son necesarios para estos momentos difíciles ((Nicolás Martínez & Rubio Bañón, 2020; Haeffele, Hobson, & Storr, 2020).

Estas tecnologías como tal son eficientes pero en aquellas compañías de gran capacidad tecnológica y de recursos financieros; en el caso de las micros, pequeñas y medianas empresas estos son muy difíciles de aplicar debido a su alto costo o en su caso por la falta de uso o acceso a ellas. Es de esta manera que las consecuencias

recaen en este tipo de empresas y se refuerza con la carencia de otras habilidades empresariales que deberían de tener tales como los recursos y capacidades (Chan Hernández, Aguilar Hernández, Flores Córdova, & Hernández Juárez, 2019).

Sobre ello, el Observatorio del Mercado de Trabajo de Caldas emite una serie de consecuencias que serán de gran atención para las Micros, Pequeñas y Medians empresas:

- La pérdida de empleos directos e indirectos
- Riesgo de productividad de actividad económica
- Baja productividad económica
- Cese de operaciones

La atención se debe de enfocar a buscar mejoras en los procesos y orientar a los gerentes propietarios en la mejora continua de sus actividades y de la enseñanza sobre el aprovechamiento de las tecnologías pero a pesar de todo ello también se requiere de una disposición de ellos a adaptarse al cambio.

Los recursos y capacidades: herramientas de adaptación.

Una fuente fundamental para lograr la competitividad de las empresas, reside en sus propios recursos y capacidades, siempre que se adecúen a las exigencias del entorno (Munuera y Rodríguez, 2007; Grant, 1991; Barney, 1991). Los recursos son muy importantes de tal manera que son controlables por la empresa, tanto físicos como tecnológicos, humanos y organizativos.

Muchas personas que comienzan a manejar un negocio no se involucran en asuntos financieros, dejando dicha responsabilidad a sus contadores; las razones pueden ser por el poco conocimiento o interés en dicho aspecto o un extremo

compromiso con otros temas de las empresas, como la administración del personal, compras y producción del negocio (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2010; Jindrichovska, 2013). Por otra parte, algunas de las organizaciones han empleado un "enfoque de heterogeneidad de recursos", esto se traduce en que un recurso o capacidad puede llegar a ser valioso, raro, inimitable y / o no sustituible, y luego la cantidad de ese recurso o capacidad que posee una empresa se correlaciona con su ventaja competitiva o rendimiento (Newbert, 2007).

Métodos

Fue de tipo observacional documental teniendo como objetivo analizar los efectos a corto, mediano y largo plazo de la pandemia de la COVID-19 en las empresas. Con un enfoque cualitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) en la cual se realizó un recopilación de las empresas que han sido afectadas a causa de la pandemia de la COVID-19 en el mundo y el país. Es así que se realizó una búsqueda en diferentes páginas web de empresas y de organizaciones empresariales y fuentes gubernamentales los cuales proporcionan información actual de los problemas empresariales.

Resultados

A continuación se muestra una descripción breve de algunas empresas que han resentido las afectaciones de la pandemia a nivel mundial.

Interjet

La compañía de aviación, propiedad de la familia Alemán de por sí ya atravesaba dificultades financieras y laborales antes de la pandemia se ha visto afectada por las deudas de sus arrendadores donde 26 de aeronaves fueron reclamadas por falta de pago aunado a la baja demanda de pasajeros durante los meses que inicio la pandemia lo que llevo a que la compañía se declarara en “quiebra técnica”. No obstante, pese a

este problema la empresa ha declarado que se encuentra en un programa de transformación que incluye temas como la revisión de contratos y mejoras de las condiciones laborales. Los pasivos de la compañía son de 51,061 millones de pesos.

Homex y Urbi

Después de sus problemas que tuvo el sector inmobiliario en el 2013. La crisis sanitaria obligo a determinar medidas extremas para la reducción de contagios siendo la suspensión de obras inmobiliarias la más afectadas, derivado de los anterior y a cambios en las políticas de créditos inmobiliarios por parte del INFONAVIT y el FOVISSTE ambas empresas se han visto hundidas en pasivos los cuales reportan por arriba del 152% sobre su capital.

Grupo Posadas

Las marcas Fiesta Americana, Wings, Olive Garden, entre otras las cuales pertenecen al grupo Posadas, de acuerdo a reportes emitidos por las calificadoras HR Ratings serán las más afectadas por la pandemia del coronavirus debido al cierre obligatorio de sus establecimientos como parte de las medidas de emergencia sanitaria para contener la pandemia. No obstante, el problema se agrava debido a que recientemente el grupo Posadas acababa de adquirir la compra de grupo Dasi lo que conlleva a un desembolso de 800 millones de pesos. Sobre esto, Grupo Posadas informo que la demanda de las ocupaciones de sus hoteles había disminuido como nunca antes y solo reportaba un 20% de ocupación.

Banco FAMSA

En fechas de Junio del presente año, Banco FAMSA busco cobijo en el capítulo 11 de la ley estadounidense de concurso mercantil. Su historia se remonta a créditos otorgados a personas relacionadas con el mismo grupo empresarial, lo que derivó a investigaciones por parte de las autoridades hacendarias, no obstante, los problemas

externos financieros adherido a la crisis del coronavirus la cual fue la estocada final para que la empresa se declarara en quiebra y por ende el cese de sus operaciones cotidianas y esperando los resultados del concurso mercantil por parte de las autoridades estadounidenses.

AEROMÉXICO

En fechas similares como el caso de BANCO FAMSA, la aerolínea Aeroméxico busco cobijo en el capítulo 11 de la Ley de Bancarrota de los Estados Unidos para una posible reestructuración financiera y cumplir con sus obligaciones futuras. La compañía llegó a esta situación derivada de la baja demanda que tuvo en sus vuelos por las restricciones sanitarias emitidas por las autoridades federales para reducir la propagación de la COVID-19 cuyas caídas fueron del 90% del tráfico de pasajeros.

AVIANCA HOLDINGS

De la misma manera que Aeroméxico, la aerolínea Avianca optó por el capítulo 11 de la ley de quiebra de Estados Unidos, lo anterior tiene sus orígenes en las restricciones de pasajeros para poder volar debido a la pandemia del coronavirus. La compañía busca reorganizarse con la ley estadounidense. De esta manera, cuenta con 21 meses para lograr la reorganización financiera o en su caso de no lograr el objetivo esta deberá ser liquidada conforme a derechos para los socios y acreedores. Hasta el momento de la quiebra Avianca reporta una baja del 18% de sus ingresos en el primer trimestre del año 2020 los cuales ascienden a \$943,32 millones de dólares.

Micros, Pequeñas y Medianas empresas.

No cabe duda que las empresas más afectadas por esta pandemia son las Micros, Pequeñas y Medianas empresas. Según datos de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN) reportó para el 14 de mayo del presente año que el 95% de la industria mexicana tuvieron afectaciones en

sus ingresos lo que refuerza los efectos de la pandemia en la industria mexicana; de igual manera, 58 empresas de 100 han sufrido un deterioro en sus ventas por más del 50% los cuales han tenido un daño colateral en otras empresas tales como las de cobranza las cuales 55 de cada 100 empresas han mermado sus ingresos derivado de las falta de pago de sus prastadores. Además de los anterior, se resalta que la economía informal será la más afectada donde “micros” autoempleados, ambulantes, changarros, familias e individuos pobres, es a partir de este panorama que se requiere de políticas acertadas tales como créditos a la palabras flexibles, un sistema de ingresos básicos, acotados, contar con un padrón de afectados empresariales los cuales podrán ayudar a solventar esta problemática (Suárez Dávila, 2020).

Como se ha analizado, los efectos de la pandemia en el sector empresarial han sido inimaginables y parece ser que el problema todavía continuara y más ala hacia las Micros, Pequeñas y Medianas empresas. Es por ello que se proponen algunas recomendaciones emitidas por cámaras empresariales, autoridades y personas que pueden ser de gran ayuda a las empresas.

Recomendaciones.

La CONCAMIN recomienda:

- Impulsar el Hecho en México: El consumo de productos locales para fomentar el comercio nacional de las Micros, Pequeñas y Medianas empresas.
- Financiamiento de la Banca de Desarrollo.
- Que los sectores esenciales de cuenten con la proveeduría garantizada de insumos
- Alinear los sectores esenciales del país con sus principales socios económicos.
- Promover una política industrial de América del Norte.

El Consejo Coordinador Empresarial recomienda:

- Implementar planes para continuar las funciones comerciales en caso de ausentismo laboral a lo habitual.
- Capacitación del personal para la realización de funciones esenciales para que el lugar pueda operar.
- Adaptar el establecimiento para el distanciamiento social, turnos de trabajo escalonados, reducción de operaciones, prestación de servicios a distancias y otras medidas para la reducción de exposición.
- Evaluar las funciones necesarias y el nivel de dependencias que terceros y la comunidad tiene de sus productos o servicios.
- Cambiar las prácticas de negocio para mantener las operaciones críticas (identificar proveedores potenciales, priorizar clientes o suspender temporalmente operaciones.
- Considerar la posibilidad de cadenas de suministros ininterrumpidas o entregas retrasadas.

La **CANIRAC** también ha emitido una serie de recomendaciones para sus agremiados pero que también se pueden aplicar a demás empresas del giro de alimentos preparados dentro de los cuales se mencionan:

- Garantizar el abasto de insumos para lavado y desinfección del establecimiento.
- Contar con protocolos específicos de limpieza y desinfección diaria en áreas, superficies y objetos de contacto y de uso común, que incluye lavar con agua y jabón y desinfectar con una solución de hipoclorito de sodio al 0.5% u otra certificada para eliminar SARS COV-2.

- Capacitación al personal sobre la importancia del lavado de manos en cada cambio de actividad, puntualizando que esta es la medida más sencilla y eficaz para evitar el contagio.
- Desalentar el saludo de mano y/o beso entre los empleados.
- Evite el uso de teléfonos celulares dentro de las instalaciones. En caso necesario, este deberá de ser desinfectado, para evitar posible contaminación a través de artículos personales.
- Fomentar sistema de reserva en línea
- Limitar el número de personas a un máximo de 10 por mesa, misma convivencia.

Por otra parte, se emiten las recomendaciones personales

- Establecer programas de retorno a la nueva normalidad que sean ajustables a las necesidades de las empresas
- Las autoridades gubernamentales tanto federal, estatal y local crear programas de estímulo fiscales que ayuden a las Micros, pequeñas y medianas empresas a solventar sus gastos.
- Capacitar a las empresas que así lo requieran sobre el E-commerce y el manejo de las tecnologías eficientes.
- Concientizar el uso de cubrebocas y la sana distancia entre todos los miembros de la empresa.
- Que se mantengan la vigilancia constante en los trabajadores y clientes en caso de que alguno muestre síntomas de COVID-19

Discusión

Se ha mostrado la vulnerabilidad que suelen tener las empresas y como la reducción de la movilidad pueden ayudar a contener la propagación del virus pero también muestra un daño colateral las cuales se represente en una crisis económica. Es decir, el mundo pasa de un momento de crisis sanitario a crisis económica siendo este el mayor temor del capitalismo actual y más en el caso de las PyMes.

En este tenor, Benavete (2005), reconoce que las PyMes no tienen plan de emergencia para situaciones difíciles. Por lo cual, Cocca & Alberti (2010) y Trang, (2015). La prioridad de atender la emergencia sanitaria requiere de un esfuerzo que no solo está en manos de los empresarios sino también de la propia sociedad. Tal parece que después de la crisis sanitaria ocurrirá una económica y sobre ello Catalina y Rubio (2020) y Serna, *et al.*, (2020) resaltan que los gobiernos deben de considerar a las empres como las PyMes para poder sostener la economía local.

Es por ello que las empresas deben de mostrar mucha atención en ciertas medidas sanitarias para evitar caer en problemas económicos, tales como lo mencionado en este documento donde se ha denotado que incluso las empresas grandes mostraron problemas de adaptación lo que conllevo a su proceso de quiebra, otros ya tenían problemas pero otros no.

Conclusión o reflexiones finales

Las organizaciones nunca habían pensado en lo complicado que es enfrentarse a una pandemia como la de la COVID.19. Constantemente se hacen matrices de análisis FODA que permiten comprender las acciones a realizar entre distintos escenarios, no obstante nunca se había considerado una pandemia además de que gran parte de las

empresas no se encuentran con la capacidad para enfrentar un problema de tal magnitud. Es así que en el presente documento se realizó un breve análisis de las consecuencias que ha tenido la pandemia actual no solo en la población sino en todas las formas de vida social, incluyendo las empresas.

Sin embargo, los más afectados son las Micros, Pequeñas y Medianas empresas los cuales ya de por sí han mostrado problemas por sus condiciones estructurales y con estos problemas de adaptación a una nueva normalidad no todas logran sobrevivir a esta crisis, derivado de ello el gobierno debe de poner mucho énfasis en la atención y apoyo a este sector empresarial. No cabe duda que la COVID-19 seguirá permaneciendo entre la humanidad hasta que se encuentra una vacuna efectiva, es por ello que el sector empresarial debe de hacer mucho énfasis en las medidas de sana distancia y lograr adaptarse a las nuevas formas de negocios

Referencias

- Amador, J., Cervantes Arenillas, D., Rodríguez, A., Aranzazu Salazar, S., & Serrano, C. (2020). Impacto del Covid-19 en la economía: la inacción es más peligrosa que la sobrereacción, tanto para la salud pública como para la economía. Ciudad de México: BBVA Research.
- Banco de España. (2020). Escenarios macroeconómicos de referencia para la economía española tras el COVID-19. Barcelona, España.: Banco de España.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Benavente, J. M., Galetovic, A. & Sanhueza, R. (2005). La dinámica industrial y la financiación de las PYME. *El Trimestre Económico*. 72 (286), 217-254.}

CCE, C. (11 de 05 de 2020). Consejo Coordinador Empresarial. Website

<http://www.cce.org.mx/recomendaciones-para-empresas-ante-covid-19/>

CEPAL, O. (2020). America latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19:

Efectos económicos y sociales. México: CEPAL.

Chan Hernández, J., Aguilar Hernández, S., Flores Córdova, F., & Hernández Juárez,

J. L. (2019). Una aproximación a los recursos que influyen en la ventaja competitiva en pymes de Tenosique, Tabasco, México. *International Journal of Business and Management Invention*, 8(4), 62-68.

Cocca, Paola & Marco Alberti (2010). A framework to assess performance

measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186-200. <https://doi.org/10.1108/17410401011014258>.

CONCANACO-SERVITUR. (01 de 04 de 2020). concanaco. website

<https://www.concanaco.com.mx/revista-enlace-empresarial-actitud-abril-2020/#11>

CONEVAL. (2020). La crisis sanitaria por la COVID-19 y sus consecuencias

economicas ponen en riesgo avances en desarrollo social y pueden afectar en mayor medida a grupos vulnerables. Ciudad de México.: CONEVAL.

Ehlinger, M., & Gallón, N. (11 de 05 de 2020). cnnespanol. website

<https://cnnespanol.cnn.com/2020/05/11/avianca-la-segunda-aerolinea-mas-antigua-del-mundo-se-declara-en-quiebra-debido-a-la-pandemia-de-coronavirus/>

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage:

implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

- Haefele, S., Hobson, A., & Storr, V. H. (2020). Coming Back from COVID-19: Lessons in Entrepreneurship from Disaster Recovery Research. MERCATUS CENTER AT GEORGE MASON UNIVERSITY, 1-7.
- Jindrichovska, I. (2013). Financial management in SMEs. *European Research Studies Journal*, 16(4), 79-96.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, W. J., & Palich, L. E. (2010). Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. 14a. ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A.
- Munuera, J. y Rodríguez, A. (2007). Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid, España: ESIC Editor.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 745–768. doi:10.1002/smj.686
- Nicolás Martínez, C., & Rubio Bañón, A. (2020). Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio los efectos de la COVID-19. *Small Business International Review*, 4(2), 53-66.
- Organizacion Mundial de la Salud, O. (2020). Investigaciones epidemiológicas y clínicas precoces sobre el COVID-19 para una respuesta de salud pública. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud.
- Organización Mundial del Trabajo, O. (2020). El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de Trabajo .
- Organización Panamericana de la Salud, O. (2020). Actualización Epidemiológica: Nuevo coronavirus (COVID-19). Washington, D.C.: OPS/OMS.

- Reportur. (05 de 07 de 2020). Reportur.co el lider turistico colombiano. Obtenido de <https://www.reportur.com/aerolineas/2020/07/05/bancarota-latam-aeromexico-avianca-planes-subsistir/>
- Secretaria General De Sanidad y Consumo, M. (2020). Enfermedad por coronavirus, COVID-19. Barcelona, España.: Ministerio de Sanidad.
- Serna-Gómez, H. M., Barrera-Escobar, A., & Castro-Escobar, E. S. (2020). Efectos en el empleo en las micro y pequeñas empresas generados por la emergencia del COVID-19: caso Colombia. Manizales, Colombia: ORMET.
- Suárez Dávila, F. (2020). Un día después. COVID-19 y el debate por el Modelo Económico. Líneas de Política Pública para un nuevo Modelo Desarrollador de México . Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico,A.C., 1-10.
- Tovar, A. (09 de 07 de 2020). El Financiero website: <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/alberto-tovar/la-quiebra-de-banco-famsa-deja-moralejas>
- Trang, Tran Kieu (2015). Key Success Factors of SME Entrepreneurs: Empirical Study in Vietnam. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 136-143. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p136>.

5. “Administración estratégica en mipyme familiar del sector educativo: caso: colegio de formación educativa tenam s.c.”

Nombre y apellido del autor o los autores

Isel, Coello-Ruiz

Melquiceded, Domínguez-Holán

Octavio Rolando, Lara-Martínez

Edna, Morales-Coutiño

Nombre de la institución a la que pertenecen el o los autores

Tecnológico Nacional de México, Campus Tuxtla Gutiérrez

Resumen

La ponencia recupera trabajo de investigación orientado a caracterizar las dinámicas propias de una empresa familiar del sector educativo privado en Tuxtla Gutiérrez, con una vida organizacional de alrededor de 8 años, discute las posibles vías para atender el crecimiento y sostenibilidad de ésta en un entorno cambiante que le demanda el establecimiento de acciones estratégicas que le otorguen certidumbre de acuerdo con el segmento de mercado que atiende, realiza un diagnóstico exhaustivo de los diferentes elementos organizacionales, aplica técnicas probadas de planeación estratégica y con base en ello procura generar una intervención que pauté el crecimiento de ésta en el mediano y largo plazo. La estructura de la ponencia incluye la caracterización del entorno organizacional con un particular énfasis en elementos de planeación estratégica. Desarrolla categorías teóricas relativas a las empresas familiares, sus problemáticas, sus dinámicas en diferentes contextos, sitúa algunos elementos metodológicos que orientaron la investigación, así como los elementos técnicos que se pusieron en práctica durante el proceso de intervención.

Palabras clave

Empresa familiar, gestión estratégica, certidumbre, crecimiento empresarial.

Introducción

Antecedentes y caracterización temática

En la actualidad encontramos estudios acerca de la contribución de las mipymes en las economías nacionales, de donde se identifica lo relevante que es su contribución, sin embargo esto no ha otorgado significado a su existencia y que, derivado de ello, se consideren medidas que lleven a las políticas económicas que planteen medidas que apoyen, fomenten e incentiven su crecimiento, lo que conduce a reflexionar en lo absurdo que se muestra el omitirlas en los procesos de planeación de las economías arriba mencionada.

Autores como Filio, Cisneros (2011) refieren lo siguiente: Tal y como podemos encontrar en el prólogo de un texto al mencionar que “relegarlas a la última página de sus esquemas de planeación, supone una línea de actuación tradicional y continuista que incide directamente en el incremento de la pobreza y la desigualdad.”

Esto derivado de qué, en los planes de desarrollo nacional de algunos países, las mipymes al ser consideradas por estos como parte de los planes de su economía, lo hacen en los últimos componentes de este, quizá manifestando al respecto una baja relevancia para dicho documento. Sin embargo, según estudios desarrollados, el aporte de las MIPyMes de diversas economías del mundo globalizado, en ellos se puede observar una muy significativa aportación a los indicadores macroeconómicos de cada país.

De ahí que nos ocupemos en el siguiente segmento y referimos al respecto.

“El ambiente en el cual los emprendedores y las PyME de Latinoamérica desarrollan sus actividades se presenta cada vez más cambiante, competitivo y

desafiante. Entre los principales factores que les generan enormes dificultades se destacan:

- *La globalización y la hipercompetitividad.*
- *Alta incertidumbre respecto de las condiciones económicas, políticas y sociales del entorno.*
- *El crecimiento acelerado de la tecnología.*
- *La creciente complejidad organizacional.*

En este contexto, para sobrevivir, generalmente las empresas se ven obligadas a adaptarse al modelo recortando gastos, la mayoría de las veces en forma ineficiente, y privilegiando el corto plazo, lo que les lleva a postergar sus inversiones. Esta actitud, tan característica del empresario latinoamericano, y provocada quizá por fracasos o fantasmas del pasado, genera consecuencias nefastas en el desarrollo del negocio, limitando drásticamente las oportunidades de crecimiento y las rentabilidades asociadas. (Paris, 2016, pág. 1)

Identificada su importancia en las economías globalizadas, es relevante para los autores definir a que entidad económica se le denomina MiPyME y porqué, ya que es común encontrar diversas expresiones de proyectos iniciados a fin de satisfacer alguna necesidad en los mercados. De acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002, en su Artículo 3. Fracción III dice:

III. MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría (secretaría de Economía; Fracción II del mismo artículo), de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente:

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

Mipymes en el mundo globalizado.

Las mipymes son fundamentales en la economía global, sus aportes hacen significativa su existencia, tal como lo manifiestan Valdés Díaz de Villegas, Jesús Amador, Sánchez Soto, Gil Armando, LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL, cuando refieren.

“En las economías desarrolladas (OCDE; 2004) las MIPYMES conforman una porción muy importante de la actividad económica, significando más del 90% de las empresas y generan más de la mitad del empleo que ofrece la actividad económica empresarial”.

El aporte de las mipymes es sin duda significativo para los esquemas globalizantes que se están dando en todo el mundo, es por ello por lo que resulta importante conocer algunos datos generados en las diversas economías del mundo, de tal manera que citaremos los datos que, Valdés Díaz de Villegas, Jesús Amador, Sánchez Soto, Gil Armando, LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL, comentan en su trabajo y que son los siguientes:

*Una revisión particular en un mundo global permite inferir generalidades importantes. En los **Estados Unidos** el 99% de las empresas son MIPYMES, y proveen aproximadamente el 75% de los empleos nuevos netos que se generan cada año en la economía del país; este tipo de empresa emplea al 50,1 % de la*

fuerza laboral privada. No obstante, los datos indican que en EE. UU. el 40% de las MIPYMES muere antes de los 5 años, las dos terceras partes pasa a la segunda generación y tan solo el 12 % sobrevive a la tercera generación (US Small Business Administration, 2011).

*En **Japón** a diferencia de los Estados Unidos, existen un promedio de 9.1 millones de pequeñas empresas que generan 67.2 millones de empleos y el promedio de ocupación por empresa es de 7.4 personas.*

Considerando lo anterior:

Desde el inicio de su transformación económica, Japón admitió la importancia de las MIPYMES. Por lo consiguiente, desarrollo un proceso de modernización que requirió una orientación y asistencia con el uso de medidas de orden financiero, impositivo, tecnológico y de asesoramiento, concentradas en sectores que prioritariamente se eligieron, independientemente de la industria.

*En el caso de la **Unión Europea** (UE) las MIPYMES, tienen un papel decisivo en la competitividad y en el dinamismo de la economía. Para desarrollar su potencial de crecimiento, la UE desarrollo un proceso de promoción del emprendimiento y la creación de un marco empresarial respetuoso con las pequeñas empresas.*

En ese contexto las MIPYMES representan el 99% de las empresas y proporcionan dos de cada tres empleos del sector privado, contribuyendo con más de la mitad del total del valor creado en la región.

Los datos de Europa, antes del estallido de la crisis señalan, que nueve de cada diez MIPYMES son microempresas con menos de 10 empleados. Esto demuestra claramente que los pilares de la economía descansan en las

empresas micro, las que ofrecen al menos trabajo para dos personas, en promedio (portal PYME;2012).

*En **América Latina**, el surgimiento de las MIPYMES, parece producirse por dos vías, principalmente.*

- como empresas propiamente dichas, con una adecuada estructura, que les permite una adecuada gestión empresarial: este tipo de organización es capital-intensivas y se desarrolla dentro del sector formal de la economía. Donde ubican fundamentalmente las pequeñas y medianas empresas, y*
- como empresas familiares: caracterizadas por una gestión. orientada a la supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento. En este contexto, se ubican las microempresas que surgen asociadas al fenómeno del autoempleo como forma de subsistencia.*

*Un breve análisis sobre el desarrollo de las MIPYMES en **Argentina, Brasil, Paraguay y Perú** permite señalar:*

- En **Argentina**, las MIPYMES ocupan el 99.5% del empleo de todo el país (Ministerio de Industria, Secretaría de Pyme y Desarrollo Regional, 2012): según el informe del Banco Mundial del año 2007, sector informal incluía el 11.9% trabajadores asalariados e independientes, todos relacionados con la actividad de las microempresas (el porcentaje de informales aumenta en las empresas de pocos empleados, llegando a un 45% en la de menos de 5).*
- **Brasil** cuenta con 4,9 millones de empresas formales y que representan alrededor del 20% del PIB y generan 25 millones de ocupaciones. Más de 4.4 millones pequeños establecimientos rurales alrededor de 10,3 millones de establecimientos informales, representan el 8% del PIB, con 60 billones de dólares.*

- En **Paraguay** se estima en unas 74 mil MIPYMES de las cuales 346 mil están ubicadas en las áreas urbanas y una 398 mil en las áreas rurales, los datos muestran que el 80% de las microempresas son informales.
- En **Perú**, cifras estimadas hasta el año 2004 señalan que las MIPYMES constituyen el 98.35% de todas las empresas formales a nivel país y tienen ventas anuales menores a 2.720 millones de nuevos soles. Las microempresas informales son 187.57 mil y las pequeñas empresas formales son 15 mil 395, lo cual suma un millón 870 mil empresas (Banco Mundial, 2007)

En México

A pesar de ser organizaciones que operan en la informalidad en su mayoría, constituyen una parte determinante de la estructura económica del país, por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

Las estadísticas del INEGI muestran la existencia de un proceso piramidal de la estructura empresarial en México. En nuestro país el 95.2% son microempresas, que ocupan al 45.6 % de todo el personal, en tanto que las pequeñas empresas son el 4.3% y ocupan el 23.8 del personal disponible, las medianas empresas alcanzan el 0.3% y ocupan el 9.1 del personal y el restante 0.2% son empresas de gran tamaño que emplean al 21.5% de las personas reportadas (INEGI,2009)

Las MIPYMES en México Según el Censo del 2009

Concepto	Total	Porcentaje	Personal Ocupado	Porcentaje
Empresas	5144056	100	27727406	100
Microempresas	4897141	92.5	12643697	45.6
Pequeñas Empresas	221194.4	4.3	6599123	23.8
Medianas Empresas	15432.1	0.3	2523193	9.1
Grandes Empresas	10288.1	0.2	5961393	21.5
Mujeres			11784147	42.5
Hombres			15943259	57.5

Fuente: INEGI. Censo Empresarial 2009

Es recurrente en las micro, pequeñas y medianas empresas la presencia de ciertas prácticas en los procesos de administración, dentro de las que se encuentran las siguientes:

Observaciones de la estructura organizacional:

1. No definición de una estructura organizacional
2. No determinación de una estructura funcional
3. El negocio familiar, paga salarios a familiares que no realizan actividades significativas en el crecimiento del proyecto

Observaciones de la estructura financiera

1. No separación de los recursos del ente económico respecto de los de la figura del dueño o propietario.
2. No proyección de manera presupuestal de operaciones mercantiles que generen flujos de entrada y salida de efectivo.
3. Cubrir gastos familiares y personales, con el capital de trabajo de la empresa
4. No determinación de indicadores de búsqueda o meta a alcanzar

Observaciones sobre la comercialización

1. No determinación e identificación del mercado potencial a atender
2. No aplicación de estrategia de separación de producto o servicio a fin de identificar su flujo de ingreso y egreso, para conocer su rentabilidad

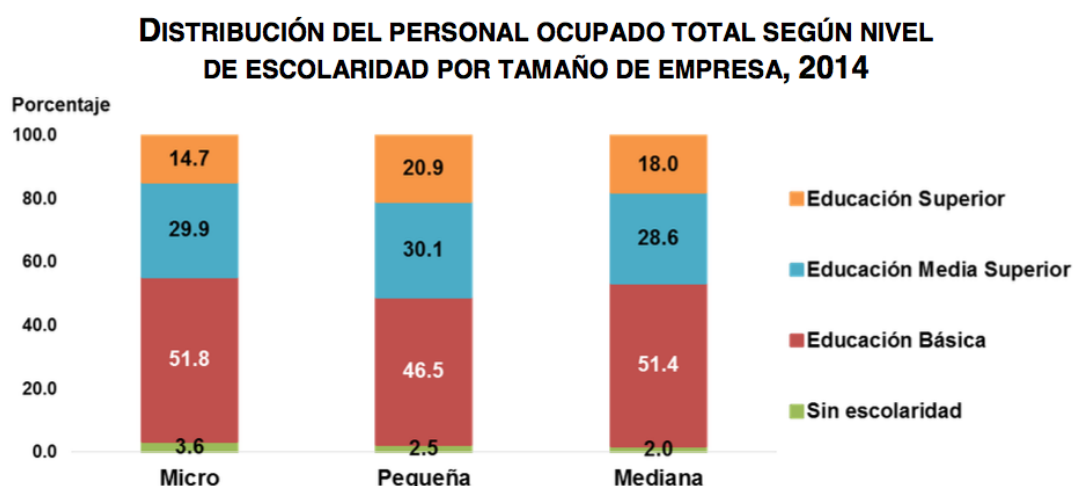
Estas prácticas estarán generando, en poco tiempo, circunstancias de intranquilidad mental entre los administradores y dueños, ya que, a partir de éstas, se observan incertidumbres, tales como:

1. Efectivo no disponible para cubrir gastos de operación (sueldos, servicios, adeudos de corto plazo) y otros compromisos pactados.
2. Desconocimientos de ¿Qué tan rentable es el negocio?
3. No identificar mi mercado.

4. No conocer los niveles de satisfacción de nuestros clientes.
5. Desconocimiento por parte de los miembros del personal, respecto de ¿cuáles con las funciones a desarrollar? y las responsabilidades inherentes a las mismas.
6. Entre otras.

El arraigo por el proyecto con génesis familiar puede impedir que manos expertas orienten o direccionen el rumbo de una inversión, situación que la coloca en desventaja respecto de las que eligen administradores formados para ello; el celo con el que se cuida el patrimonio es el que lo coloca en riesgo, mismo que se podría prevenir y evitar al buscar expertos gestores de empresas. Orientar el rumbo de un proyecto económico requiere de expertos en los diversos campos que ahí confluyen, elaborar un proyecto de negocio, que defina un camino de éxito o certidumbre respecto de lo que se busca alcanzar, hacer funcionales las áreas operativas u organizacionales, formular planes financieros, entre otras acciones.

Las actividades mencionadas en el párrafo anterior requieren de competencias profesionales y disciplinares específicas, es aquí donde observamos una debilidad debido a que, según datos estadísticos del INEGI en el reclutamiento y contratación del personal para las empresas de este sector, se identificaron niveles bajos de preparación, situación que impacta en los procesos de gestión de las empresas, estos datos se presentan a continuación:



Fuente: INEGI

En el grupo de los micros, pequeños y medianos proyectos de origen familiar, son escasos los que cuentan con algún miembro de la familia experto en negocios, de existir encontrará sin dudas, cierta resistencia a invertir en el trabajo previo al arranque, por parte de los otros miembros, esta resistencia es aún más fuerte si implica el uso de recursos financieros. Se observa desconfianza en los dueños, ésta impide colocar en manos expertas el proyecto, o incluir en la gestión un experto, esta resistencia es la que pareciera definir el periodo de vida de las micro y pequeñas empresas.

Es posible desde luego identificar proyectos que, presentando muchos de estos elementos de gestión, al no dar seguimiento durante la ejecución de dichas actividades, se desvían en la búsqueda del logro de sus objetivos y riesgosamente se aproximan a la reducción de su expectativa de vida. Sin embargo, esto se presenta con mayor frecuencia en la micro, pequeñas y medianas empresas de origen familiar.

Chiapas

En Chiapas la realidad es todavía más abrumadora, la crisis económica y la falta de circulante impacta en la capacidad de adquisición de bienes de diversa índole, incluyendo los de carácter básico, reduciendo en este efecto, el posicionamiento de las empresas locales como proveedoras de bienes y servicios, afectando así su permanencia en el mercado y, en síntesis: generando amenazas para su desarrollo y operación.

Las empresas locales, sean éstas, micro, pequeñas o medianas, registran en consecuencia problemas o dificultades que pueden organizarse en dos dimensiones: internas y externas; las últimas como vimos en el párrafo anterior son atribuibles al contexto nacional y difícilmente podrán tener una injerencia directa en su atención.

Las primeras en cambio, son las que detonan este proyecto de investigación, las problemáticas cuya dimensión es interna, estas reflejan la condición real con la cual en Chiapas están operando este sector de empresas, hay una ausencia significativa de orden en su funcionamiento, se desconocen formas elementales para favorecer negocios estratégicos, de ahí que sea imperativo proponer a los dueños y/o administradores de micros y pequeñas empresas, elementos estratégicos de negocios, que clarifiquen incertidumbres respecto de sus áreas de financiación, comercialización y organización, esto representaría para ellos una sanidad mental, al eliminar o disminuir situaciones comunes tales como:

1. La falta de liquidez que no les permite cumplir con sus obligaciones inmediatas y de corto plazo
2. El desconocimiento del beneficio (renta) por el uso de sus recursos invertidos
3. La incertidumbre de los niveles de crecimiento que su negocio presenta
4. Entre otras.

Proveer a los dueños y/o administradores de estrategias de Financiación, Comercialización y Organización, contribuirá de manera significativa, ya que es común observar que los dueños o administradores de los micro, pequeños y medianos negocios, al aproximarse las fechas de pago de salarios (quincena), entran en situaciones de estrés e intranquilidad, en algunos casos presentan cierto nivel de angustia por incumplir con el pago de ese rubro, que los lleva a comprometer la posesión de ciertos bienes de la empresa al darlos en prenda para la obtención de efectivo (en casas de empeño), con el fin de poder cumplir, en otros casos se acercan a financiamientos de alto costo (agiotistas) que les llevan a la pérdida de dichos bienes de activo fijo o a alcanzar deudas de difícil pago.

Estas y otras situaciones, podrían; a partir de una propuesta estratégica, disminuir niveles de ansiedad, además de proveer tranquilidad y certidumbre a los administradores y dueños. Permitiendo además generar mejores bases para la toma de decisiones en el futuro del negocio.

Ampliar la expectativa de vida de las micros y pequeñas empresas es sin duda una necesidad relevante, esto al considerar que según datos del boletín de prensa Número 285/16 del 13 de julio del 2016, del INEGI en colaboración con el INADEM, BANCOMEXT y la SE, aquí se difunden datos estadísticos respecto de la generación de empleos.

NÚMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO Y PERSONAL OCUPADO			
Tamaño	Empresas		Personal ocupado
	Número	Participación (%)	Participación (%)
Micro	3 952 422	97.6	75.4
Pequeña	79 367	2.0	13.5
Mediana	16 754	0.4	11.1
Total	4 048 543	100.0	100.0

Fuente: INEGI

Como podemos observar las economías familiares dependen en una gran proporción de las microempresas, estas son las que da acceso a satisfactores de sus necesidades; es por ello por lo que se significa la tarea de buscar ampliar su margen de vida en los mercados actuales.

Chiapas recibe aportes a la economía a través de las mipymes, por lo que se requiere de mayor atención y proveerles los implementos necesarios a fin de que impacten de mayor manera en la economía de la ciudad y desde luego del estado. (se incluirá gráfico en caso de ser necesario para la versión final a presentar al congreso)

Se encuentra por debajo de la media nacional respecto de unidades económicas y personal ocupado, de aquí que se deba considerar que sus potencialidades deberán ser analizadas a fin de orientar las mipymes a crear y fortalecer para incentivar el crecimiento económico.

Tuxtla Gutiérrez

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, ocupa el primer lugar en unidades económicas (26,377), por encima de Tapachula (12,834) y San Cristóbal de las Casas (10,774), sin embargo, en producción bruta total ocupa el tercer lugar con 27,553,290 por debajo de San Cristóbal de las Casas con 30,901,251 y de Reforma que alcanza los 172,628,120. (se incluirá tabla en caso de ser necesario para la versión final del congreso)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es recurrente leer en revistas impresas y electrónicas, noticias que incluyen estudios estadísticos en la sección de economía y finanzas, de diarios de circulación nacional y algunos locales, entre otros documentos impresos y del internet, la baja temporalidad de vida que presentan las Mipymes.

En Tuxtla Gutiérrez, Chiapas se observa que hay inversión, aunque pequeña, se ha generado inversión, en el espacio físico, en el mobiliario, en la instalación y adecuación del espacio, en la imagen del proyecto y desde luego en aquello que se convertirá en la actividad preponderante del proyecto (producto y/o servicio). Se puede ver qué al transcurrir algunos meses, quizá lleguen a un año y este se cierra, o es suspendido, o abre esporádicamente y llega el momento en qué lo cierran, y en ese local, aparece una nueva propuesta de negocio; esto nos dice que el proyecto se cerró, que esta pequeña o mediana inversión quizá se perdió.

Es aquí donde surgen las interrogantes que buscan determinar: ¿Cuáles son las causas de la desaparición de dicho negocio? ¿Se recuperó lo invertido? ¿Falló la publicidad, la promoción, la mercadotecnia? ¿había proyecto? ¿El proyecto estaba correctamente integrado? ¿Qué fuese un negocio familiar, tiene relevancia en su desaparición? ¿Es la experiencia del promotor relevante para la permanencia del proyecto? ¿El financiamiento es propio? o ¿se obtuvo de una fuente distinta a la del promotor del proyecto? ¿Solo le quedó al emprendedor la deuda y la experiencia? ¿Cuál era la expectativa del promotor respecto de su proyecto; era de corto, mediano o largo

plazo? ¿Su mercado potencial fue identificado previamente para entender su factibilidad y viabilidad?

Muchas preguntas y pocas respuestas y así vemos en el pasar de los días, meses y años, proyectos que nacen y desaparecen, algunos duran quizá 1 año o más, los hay que duran un poco más de 5 y quizá lleguen a los 6 u 8 años, si pasan de los 10 van manteniendo cierta estabilidad de operación, aunque con un crecimiento lento. Incertidumbres, seguramente hay varias al poner en marcha un proyecto, esto derivado de la falta de elaboración de un Plan de Negocios que las disminuya, es así, como ante la carencia de un proyecto escrito que determine el ciclo de vida de esa actividad económica, hasta llegar está a convertirse en una realidad de negocio; coloca a los micro y pequeños emprendedores en circunstancias que le llevan a la frustración de esta opciones, aunque esto no signifique el fracaso ya que el entusiasmo por el negocio persiste en ellos y seguirán intentando hasta acertar en alguno de los intentos. Y es aquí donde los expertos deben colaborar, donde se debe colocar propuestas productos de estudios y trabajos de investigación, entendiendo que cada proyecto de actividad económica que se convierte en un buen negocio, está significándose como un detonador de la economía local, creando a partir de estos algunos empleos, satisfaciendo necesidades del mercado local.

Certidumbre respecto de las expectativas de un proyecto solo se pueden tener cuando se desarrolla un proyecto previo, un plan de negocios que permita entender el mercado, sus necesidades, gustos y deseos aun no satisfechos, su capacidad económica, sus características culturales (alimento, religión, educación, formación, tradiciones, costumbres y hábitos, entre otras más) rasgos que nos permitirán explotar a favor del proyecto deseado.

Certidumbre se obtiene creando en el proyecto una estructura contable financiera en la que sean separados los recursos propios del proyecto respecto de los recursos propios del dueño o dueños, esto nace a partir de promover una estructura contable que registre dicha separación y permita conocer la génesis del proyecto y mediante

mediciones determinar los niveles de crecimiento que se van dando a partir de las medidas estratégicas aplicadas en su administración como negocio.

Todo proyecto debe poseer un elemento de control respecto de su plan de futuro, situación que se alcanza definiendo una estructura presupuestal que sea la guía y permita el ejercicio de control de todos sus recursos aplicados en el proyecto y a partir de ello identificar lo ya logrado en el sentido de su Misión y Visión.

Entender a las MiPyMes de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, de la zona Sur Poniente, nos permitirá obtener información relevante para la toma de decisiones respecto de las acciones a desarrollar, implementar y evaluar a fin de atender el caso del **Colegio de Formación Educativa Tenam, S.C.**

Pregunta de investigación:

¿Una mipyme familiar del sector educativo privado, mejorará de manera significativa su crecimiento, estabilidad y operatividad financiera; a partir de mplementar medidas para el desarrollo estratégico?

Considerando dentro de estas medidas las siguientes:

1. El desarrollo y aplicación de un Sistema Gestión de Calidad
2. Integración y aplicación de una estructura organizacional y funcional mediante manuales

¿La implementación de un SGC y definición de su estructura organizacional y funcional, son determinantes para que una mipyme familiar del sector educativo privado, mejore de manera significativa su crecimiento y estabilidad, es decir, alcance certidumbre?

PROPÓSITOS DEL PROYECTO:

GENERAL:

Proveer al Colegio de Formación Educativa Tenam S.C. de elementos estratégicos para la administración, que le den certidumbre respecto de su ciclo de vida en el mercado, local, regional, nacional e internacional.

ESPECÍFICOS:

- Conocer el aporte de las mipymes en el mundo globalizado
- Conocer y entender el aporte de las mipymes en México
- Analizar las mipymes en Chiapas y aporte a la economía del estado
- Caracterizar y analizar a las mipymes dedicadas a la educación de la zona de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
- Desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad a fin de asegurar la satisfacción de los requerimientos del cliente.
- Desarrollo e implementación de Estructuras Organizacionales y Funcionales que contribuyan en el desarrollo de las actividades a fin de optimizar los recursos del Colegio.

Justificación

Llevar a cabo esta investigación nos permitirá conocer el comportamiento de las mipymes locales, esto derivará en la posibilidad de desarrollar estrategias que, al implementarse en el colegio, contribuyan de manera significativa en su ciclo de vida y desarrollo, disminuyendo los riesgos e incertidumbres, posibilitando la alternativa de generalizar la estrategia en otras entidades económicas del sector con los ajustes necesarios a partir del giro o actividad preponderante de la misma.

Mejorar el ciclo de vida de las mipymes locales evita la pérdida de las inversiones realizadas, la pérdida de los empleos creados y cada mipyme con mayor certidumbre se convierte en un detonador de la economía local.

Mantener la funcionalidad de las mipymes del sector educativo privado en la localidad, ayudará al desarrollo de la comunidad al asegurar la entrega de un satisfactor de una necesidad educativa del mercado con los requerimientos que le son demandados por el crecimiento poblacional y necesidades, asegurando con ello el acceso al siguiente nivel de formación o ámbito laboral deseado.

Proveer de elementos estratégicos a las mipymes dará a sus administradores esas certidumbres que les permitan conocer de manera más clara el camino a recorrer en el ciclo de vida, situación que dará cierta tranquilidad en el ejercicio de sus funciones como administrador o responsable del proyecto, evitado con ello esos momentos o circunstancias tan recurrentes en épocas de pago de deudas, entrega de productos y/o servicios a los terceros involucrados en la funcionalidad y operatividad de la organización.

Contribuir a partir del crecimiento de proyectos informales (por su constitución) a proyectos más formales, a partir de su incorporación a los sistemas tributarios fiscales, mismos que estarán en la posibilidad de otorgar a sus empleados beneficios sociales (prestaciones) que contribuyan en el crecimiento de una comunidad local y estatal.

Convertir a los micros y pequeños proyectos en detonadores de la economía local y estatal, y porque no, regional y nacional, solo requiere de la voluntad de los inversionistas para permitirse ser asesorados por expertos que le ayuden a disminuir de manera significativa las incertidumbres en las que viven sus proyectos o seguramente en las que nacen las nuevas ideas o proyectos.

Aquí es donde aparecen desde luego los proyectos creados a la luz de las familias (Negocios Familiares), la unión de capitales familiares o el heredar proyectos

familiares, cuando no existen administradores formados la gestión de los mismos se ejecuta desde lo empírico; dejando a la suerte la toma de una decisión; desde luego este tema tiene mucho para trabajarse y ser entendido así que de entrada concebir un proyecto a partir de disminuir sus incertidumbres es un avance para la toma de decisiones que nos lleven a mejorar el ciclo de vida de las mipymes.

Proveer información a los involucrados en el ámbito local de los negocios a fin de identificar la relevancia de las MyPIMES en la vida de las economías globalizadas, respecto de su capacidad de generación de empleos, su aporte al PIB, entre otras cosas significativas de las mismas y que determinan con ello esta urgente necesidad de ser receptoras de financiamientos, de procesos constitutivos más dinámicos, de facilidad para el pago de sus contribuciones, de tasas preferenciales en cuanto a impuesto, de divulgación y difusión que les impulse, de apoyo a fin de expandirse y exportar, de ser posible y existir demanda de aquello que ofertan a los mercados.

Delimitación disciplinar

Gestión y administración estratégica

Comportamiento organizacional.

Menciona ROBBINS (2013), que:

El comportamiento organizacional (CO) estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones:

- 1. Individuos*
- 2. Grupos y*
- 3. Estructura*

El CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia.

Estructura financiera

Es común observar que los administradores de los micronegocios, algunos de los pequeños y seguramente los hay en el rubro de los medianos, que, en el manejo de los flujos de entrada y salida, por las operaciones mercantiles de su actividad no efectúan una separación de los recursos propios de la actividad comercial respecto de los recursos del ámbito familiar.

Suelen hacer pagos personales o familiares con cargo a los recursos de la empresa y de igual forma suelen hacer pago de servicios o compras con los recursos destinados al gasto familiar.

Las circunstancias actuales no permiten tener la claridad requerida para determinar los niveles de crecimiento de la empresa, la separación se hace indispensable a fin de conocer si la actividad comercial efectivamente es un buen negocio o es solo eso, una actividad comercial.

Es el desconocimiento de la información financiera de estas empresas lo que hace que los estancamientos de ciertos negocios parezcan eternos, se puede observar que sobreviven y cada vez se acercan más y más a su proceso de cierre definitivo.

Las finanzas en las mipymes son una tarea aparte, estas deben ser analizadas a fin de que se conozca el camino por el cual se transita, determinar el o los niveles de rentabilidad que se están dando, conocer la capacidad actual y futura para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo, así como a las de largo plazo.

Garantizar la estabilidad financiera a partir de asegurar los gastos de operación de los periodos futuros, que den certidumbre y con ello tranquilidad mental, disminución de angustias e insomnio por parte de los administradores.

Es importante determinar indicadores de eficiencia financiera desde base cero o determinación de estándares a partir de los años anteriores y tomarlos como base para que a partir de ellos se establezcan los objetivos financieros de la empresa.

Estructuras de comercialización

Es posible identificar en las mipymes que ofertan un abanico de productos o servicios diferenciados, en donde no se identifica ¿qué producto o servicio ofertado es el más

vendido? o ¿cuál de los servicios ofertados y vendidos es el que deja mayores utilidades?, si hay productos de baja venta que son financiados por los de ventas altas; esto también se presenta cuando de proyectos se trata, se desarrollan proyectos variados pero no se determinan o identifican ¿cuál de los proyectos desarrollados es el más rentable? y ¿cuál no lo es?.

Las estructuras de comercialización deberán estar preparadas para dar informes respecto de esa capacidad de los productos para generar utilidades, de manera tal que aquellos con mayor aporte gocen de atención especial y los de menor aporte sean objeto de medidas que nos lleven a conocer sus aportes a fin de decidir su retiro de anaqueles.

MiPyMes

En la actualidad encontramos estudios acerca de la contribución de las mipymes en las economías, relevante es su contribución sin embargo esto no ha significado su presencia y que se consideren medidas que lleven a las políticas económicas que platen medidas que apoyen, fomenten e incentiven su crecimiento y se ha entendido en ello que es un absurdo omitirlas en los procesos de planeación de las economías arriba mencionada.

Fuentes de consulta (A actualizar para la versión final, en caso de ser aceptados al congreso)

1. Aguilar. O.C. Posada R. Peña N. B. ***EL ESTRÉS y su impacto en la productividad. estudio en los directivos de las micro y pequeñas empresas en México***. Pearson Educación de México.
2. Amaru. A.C. (2008), ***Administración para emprendedores Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios***. México, Pearson Educación de México.
3. FRED R. David (2003). Conceptos de Administración estratégica, 9ª edición PEARSON.

4. FILION, Louis Jacques. CISNEROS, Martínez, Luis F., MEJIA Morelos Jorge H. Administración de PYMES Emprender, dirigir y desarrollar empresas. Ed. PEARSON
5. Gimeno. J.A. González. A. (2016), *Pequeñas y Medianas organizaciones sociales. Necesidades y propuestas de fortalecimiento*. Fundación profesor Uría/ Porticus Iberia, S.L.U.
6. Munch. L. (2008), *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*, México, Trillas.
7. Peña A. N.B. Aguilar O.C., Posada R. (2017). *Factores que determinan el cierre de la micro y pequeña empresa. Comparativo entre empresas activas e inactivas en México y Colombia*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
8. Posada R. Aguilar. O.C. Peña N. B. (2016). *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa en México*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
9. Robbins. S.P., Judge. T.T. (2013), *Comportamiento organizacional*. PEARSON, México.
10. Valdés, J. A., Sánchez, G. A., *LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES EN MÉXICO*. Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana [en línea] 2012, VII (julio-diciembre): [fecha de consulta 31 de diciembre de 2017 disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>> ISSN
11. BOLETÍN DE PRENSA NÚM. 285/16 13 DE JULIO DE 2016 AGUASCALIENTES, AGS PÁGINA 1/3
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx
12. Manual de funciones y organización del Colegio de formación profesional Tenam S.C.
13. http://fec-chiapas.com.mx/sistema/noticias_files/pib_per_capita.pdf
14. <https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Chiapas/principa/07informe2012.pdf>
15. http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/diagnosticos2/chiapas.pdf
16. https://conocer.gob.mx/liga_interes/rebec-registro-nacional-estandares-competencia/

6. Manejo estratégico del inventario de productos naturistas en una empresa familiar

Ligia Margarita, Domínguez-Castañón

Blanca Flor, Esquinca-Castillejos

Flor Ivett, Reyes-Guillén

Socorro, Fonseca-Córdova

Universidad Autónoma de Chiapas

Resumen

El inventario es un elemento importante en las operaciones de las empresas, un manejo eficiente de ello puede generar grandes utilidades, mientras que lo contrario generaría pérdidas importantes para los negocios. El presente trabajo estudia y analiza el manejo del inventario de productos naturistas en una empresa familiar ubicada en la ciudad de Arriaga, Chiapas, México. El estudio se basó en el objetivo de definir estrategias enfocadas al manejo del inventario. La metodología seguida se apoya en la visita *in situ*, la observación y la entrevista realizada a los socios; el estudio es descriptivo de tipo cualitativo y transversal, para profundizar se apoya en literatura relacionada al tema de investigación corroborando con la realidad que vive la empresa. Los resultados obtenidos muestran las deficiencias en el manejo del inventario, debido a la falta de claridad en la realización de las funciones, las limitantes establecidas en las políticas de la marca, los controles actuales que son inadecuados a los tiempos presentes, así como las faltas de medios de seguridad. Estos resultados generaron las reflexiones finales resaltando la necesidad de establecer las estrategias para organizar el almacén, verificar constantemente el estado físico del producto, diseñar formatos de gestión de compras, elaborar registros estadísticos e invertir en el uso de un software para el control del inventario. También se establece la labor del investigador para continuar estudiando el comportamiento de las empresas familiares en la toma de decisiones.

Palabras clave

Administración, estrategias, inventario, empresa, familia

Introducción

Todas las empresas comerciales, sin importar el tipo de productos, hacen uso de inventarios de mercancías; que son colocadas generalmente en el almacén de la empresa, destinados a la compraventa, de acuerdo con Elizondo (2008), son bienes destinados para las operaciones de venta, y es fuente principal de los ingresos de una entidad económica.

Las deficiencias en el control de las mercancías generan problemas de ingresos económicos en una empresa; de ahí se obtiene que un sistema de registro permite conocer el catálogo de productos, el nivel máximo y mínimo almacenado, la fecha de adquisición y de venta, el estado físico del inventario y las fechas de caducidad, entre otros factores (Guerrero, 2009).

La empresa sujeta a investigación adquiere mercancías con sus proveedores, por lo que es importante conocer la existencia real de los productos a solicitar y el momento oportuno, para evitar el sobre inventario, rezago de productos generados por su lento movimiento, productos caducados y/o en mal estado que originen pérdidas del activo, objeto de la actividad principal del negocio comercial.

Para elaborar el diagnóstico de la investigación es importante detectar las problemáticas de la empresa mediante las preguntas: ¿Cuál es la situación actual que guarda el inventario de productos naturista de la empresa familiar?, ¿Cuáles serían las estrategias para implementarse para obtener el manejo adecuado del inventario?

El objetivo general de la investigación es definir estrategias enfocadas al manejo del inventario de productos naturistas en una empresa familiar. Estableciendo como objetivos específicos:

- Identificar y analizar la situación actual del manejo de inventario que realiza la empresa familiar.
- Proponer estrategias que coadyuven en el óptimo funcionamiento del inventario.

Para alcanzar el objetivo de la investigación se emplean métodos de investigación que permiten conocer la situación de la empresa, para plantear estrategias en el manejo de inventarios.

Las empresas comerciales tienen la característica principal ser intermediarias entre el productor y el consumidor, comprando y vendiendo productos terminados (Rodríguez, 2016). Las empresas suelen clasificarse para referirse a un tipo en específico, la empresa objeto de estudio es una empresa comercial de tipo familiar.

El término familiar significa que en la administración y operación del negocio están implicados los familiares del fundador de la empresa (Mendivil, 2013). Los negocios familiares brindan a los familiares empleos y la satisfacción de trabajar de manera colaborativa con el núcleo familiar (Barragán, *et. al.* 2014).

Al final de cuentas, una empresa familiar quiere decir: empresa + familia (Trevinyo, 2010).

La empresa familiar, objeto de estudio, se dedica a la compra - venta de productos naturales medicinales, en la ciudad de Arriaga Chiapas. Se fundó en el año 1995, bajo el esquema de persona física; en el año 2014, se realizan cambios en la administración de la empresa, transformándola en una Sociedad Anónima de Capital Variable, constituida por cinco socios, todos integrantes de una misma familia.

El inventario es un recurso que las empresas tienen almacenados para que en su momento consiga satisfacer la demanda de los clientes, la razón para mantener y utilizar el inventario es poseer un nivel de mercancías, para adquirir cuando éste llega a su punto bajo (Míguez y Bastos, 2006).

El tiempo que transcurre entre el pedido realizado por la empresa al proveedor y se surta para disponer de la mercancía en el almacén del comprador, se le denomina ciclo de mercancía, las operaciones involucradas son el pedido, la preparación de mercancías, la recepción, la clasificación y el almacenaje (Ayensa, 2017).

Para realizar el pedido, se requiere de registros exactos para que los directivos tomen decisiones precisas sobre la realización de las solicitudes de mercancías; la exactitud consiste en un registro de entrada y salida, que ayude a conocer la existencia en el almacén, para ello, se hace indispensable poseer una correcta organización con acceso limitado a cualquier persona (Míguez y Bastos, 2006).

El inventario genera costos de almacenaje, compuesto por costo de personal de almacén, costo de riesgo, costo de local, instalaciones o maquinarias y costos de conservación (Escudero, 2013). Costos que no siempre son considerados por la empresa.

Los factores que incurren en un almacén por el inventario de mercancías son diversos, se considera a las mermas, deterioro, excedentes o faltantes y productos de lento movimiento.

Las mermas pueden darse por diversas razones, siendo la disminución de peso, la pérdida de calidad del producto o bien por robos. Así también se encuentra que los fenómenos atmosféricos, la acción de insectos y roedores, las roturas por manipulación errónea y daños por tratamientos de desinfección producen un deterioro en las mercancías. Es conveniente evitar la permanencia indefinida de los artículos en el almacén, controlando la provisión necesaria para atender la demanda (Tous et al., 2019).

Para disminuir los riesgos del inventario es necesario realizar un conteo físico que permita observar desviaciones, inexactitudes y condiciones físicas de las mercancías (Míguez y Bastos, 2006). Con esto se tendrá información exacta de la situación que guarda el almacén de mercancías disponibles para la venta.

La salvaguarda del inventario es importante; se destaca que al implementar estrategias para tratar de manera óptima el inventario, reducirá las pérdidas causadas por el sobre inventario, rezago de productos de lento movimiento, productos caducados y/o en mal estado, impactando en los resultados positivos de las utilidades de la empresa.

Métodos

Es un estudio descriptivo de tipo cualitativo y transversal, se resolvió usar esta perspectiva debido a que describe la situación existente que guarda el inventario de productos naturistas, propiedad de la empresa familiar, durante el tiempo de la presente investigación. Fue sustentada con diversas fuentes: libros, revistas y páginas de internet; para la investigación de campo se procedió a la visita in situ, recolectando datos reales con los socios de la empresa (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

El estudio se desarrolló en el ejercicio 2019, en la empresa familiar, ubicada en el Municipio de Arriaga, Chiapas, constituida como persona moral, en el régimen de Sociedad Anónima, integrado por cinco socios, cuya actividad preponderante es la compra y venta de productos naturistas.

El instrumento de investigación, para obtener información, fue una entrevista semiestructurada, con ella se recoge información más abierta y abundante, en su aplicación se obtuvo datos sobre la situación actual que guarda el inventario (Villegas et al, 2011).

La visita in situ permitió conocer el contexto de la empresa, se observó el desarrollo de las operaciones y las condiciones del inventario, tomando nota de ello.

A partir de estas ideas se realiza la búsqueda de información de tipo no probabilístico y se consiguen los resultados del estudio con la siguiente metodología:

Ilustración 1 Diseño de Investigación



Fuente:
Elaboración

propia.

La población es de cinco socios, quienes participan como empleados de la empresa, la muestra aplicada es no probabilística a juicio del investigador (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Con la identificación del tipo de inventario y el análisis de la situación que guardan estos en la empresa, se proponen las estrategias que garanticen el funcionamiento adecuado del inventario.

La estrategia dará sentido a lo que es y lo que quiere llegar a hacer la empresa (Pascual, 2014); Porter, citado por Tarzijan, señala que la consecución de las metas se logran a través de medios y políticas establecidas (2018).

Resultados

De acuerdo con las respuestas obtenidas en la investigación de campo mediante la entrevista semiestructurada a los socios Miguel C y Liliana C, del negocio de productos naturistas de la empresa familiar; se presentan los siguientes datos relevantes de la continuidad de la organización:

La empresa se ubica en la ciudad de Arriaga, Chiapas; México; el giro de su actividad preponderante es comercial y las ventas que efectúan son de mayoreo y menudeo, ofrece una variedad de productos naturistas, medicamentos homeopáticos y complementos alimenticios, respaldados por la marca que representan.

Comenta el socio fundador que es originario de la ciudad de Arriaga, Chiapas, es contador público de profesión, por circunstancias de la vida tuvo la oportunidad de trabajar en la venta de productos de medicina alternativa; esto le permitió conocer el comportamiento del mercado, identificar las necesidades de los clientes y adquirir experiencia en ventas.

El crecimiento de los hijos lo motivó a establecerse en su ciudad natal dispuesto a emprender un negocio propio que le permitiera ser su propio jefe, así como obtener ingresos para mantener a su familia y consolidar su patrimonio, apoyado siempre por su esposa en los trabajos del establecimiento; brindaron a sus hijos el apoyo para que estudiarán una carrera profesional; siendo uno de ellos ingeniero industrial, otro es ingeniero en acuicultura y un contador público.

Desde el inicio de operaciones, hasta la fecha actual del negocio, han transcurrido 25 años, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado local y atender rutas en el estado de Chiapas y en el vecino estado de Oaxaca; recuerda que inicio actividades como persona física y desde hace seis años se constituyó como persona moral, eligiendo ser una Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.).

Para fortalecer y dar continuidad a lo que inicio con su esposa, el patrimonio que hasta ese momento habían logrado, producto del esfuerzo conjunto del matrimonio, toman la decisión de integrar como socios a sus tres hijos (dos varones y una mujer), por lo que la empresa se convierte en una empresa familiar.

Cuadro 1. Generaciones de familia	
Generación	Integrantes
Primera	Papá y mamá
Segunda	Hijos (3)
Fuente: Elaboración propia	

De esta manera el negocio familiar se encuentra integrado por cinco socios (Papá, mamá y los tres hijos), existiendo la convivencia entre la primera y segunda generación de la familia; cada uno de ellos cumple con determinadas funciones dentro de la estructura organizacional establecida por ellos mismos.

Hoy por hoy, las funciones dentro de la empresa la llevan a cabo los tres hijos, sin embargo, las decisiones recaen en dos de ellos, quienes en ocasiones recurren al padre para solicitar algún consejo, debido a la experiencia en la administración del negocio, además que se encarga de supervisar las tareas.

El socio entrevistado, respondiendo a las preguntas, señaló que no tienen un organigrama, ni manual de funciones que actúan de acuerdo con lo que va aconteciendo diariamente; en lo que respecta al manejo del almacén indica que no existen fechas programadas para surtir la mercancía, lo hacen cada vez que algunos de los trabajadores informan que existe escasez de productos.

Así también explica que, por la naturaleza de los productos, la fecha de caducidad es corta, si estos no se logran vender antes de la fecha indicada, representa una pérdida; la marca que representan les impide hacer promociones como bajar el precio de los productos. Es decir, deben respetar el precio público en cualquier circunstancia.

Expone que otro de los inconvenientes, se refiere a las políticas de la marca que ostentan, porque no les permite hacer publicidad en los diferentes medios de comunicación, ni impreso, esto limita la información que se puede difundir de la empresa hacia los consumidores presentes y futuros.

El control del inventario implementado es manual, manejan un aproximado de 400 productos, no tienen formatos específicos de control y los pedidos lo hacen cuando lo consideran conveniente.

Cuadro 2. Variedad de productos ofrecidos	
Año	Productos
1995	25
2020	400
Fuente: Elaboración propia	

El cuadro demuestra el grado de avance que ha tenido la empresa familiar, para diversificar sus productos que ofrecen a sus clientes, desde su inicio de sus operaciones hasta el momento en que se hace el corte con motivo de la investigación; representa el esfuerzo conjunto de los integrantes de la familia para sacar adelante a su empresa.

Por último, informa que la empresa carece de medios de seguridad, estando en riesgo en caso de robos; la entidad solo cuenta con un personal que atiende a los clientes, esta situación hace imposible la atención requerida el cuidado de los productos.

Discusión

El inventario de las empresas ha sido investigado desde diversas aristas, desde las ciencias administrativas hasta la ingeniería, todas en miras de hacer mejoras continuas, debido a la importancia que reviste en las empresas.

En el ámbito de la ingeniería mecánica, se ha propuesto un modelo de clasificación estratégica para la producción desde la perspectiva de la gestión de los inventarios, tomando en cuenta elementos de inventario de seguridad para desarrollar el modelo, concluyendo la importancia de los inventarios en la producción para generar un mayor beneficio vía la rotación del inventario (Aguilar, 2012).

Los ingenieros industriales Agüero, Urquiola y Martínez (2015), realizaron un estudio comparativo de procedimientos aplicados en instituciones de diversos países, para determinar los elementos importantes en la gestión de los inventarios, a través de la investigación generan propuestas de procedimientos para gestionar los inventarios que garanticen un almacén con la cantidad necesaria y a un menor costo. El modelo divide en 4 fases el procedimiento para la gestión.

La fase 1. Fundamentos de la política de Surtidos, específica que los productos se deben categorizar para mantener surtidos el almacén, disminuir el capital inmovilizado y los costos de almacenamiento, mediante el control de los productos.

La fase 2 Determinación del método de gestión para cada tipo de producto, determina la importancia de tomar en cuenta los criterios cuantitativos a partir del comportamiento del consumo, empleando la técnica ABC.

Fase 3 Cálculo de los parámetros de la gestión de Inventarios, identifica que los parámetros de gestión implican el ciclo del pedido, el tamaño del pedido, el nivel máximo de inventario, el inventario de seguridad y el inventario corriente.

Fase 4 Cálculo de los indicadores de la gestión de inventarios, expresando, en esta fase, mediante cálculos la determinación de los indicadores y la interpretación de resultados para la toma de decisiones asociados a la adquisición de los productos, a la disminución de los gastos y al incremento de la disponibilidad de los productos.

Las investigaciones en el área de la administración, en la que se describen hallazgos obtenidos mediante las técnicas de observación y análisis, demuestran que la carencia de control, la descoordinación entre las áreas implicadas para la toma de decisiones, la manipulación de los productos y el diseño del almacén juegan un papel importante para el desarrollo económico de las empresas (Asencio, González y Lozano, 2017).

Los autores concuerdan que los inconvenientes en el control de inventarios están asociados al manejo del inventario, su incidencia en los costos y la rentabilidad de la empresa.

Conclusión o reflexiones finales

En la empresa familiar convergen dos generaciones, la primera formada por el padre y la madre considerados los socios fundadores del negocio, dedicado a la compra venta de productos naturistas; quienes aún participan activamente, sin embargo, su rol ha cambiado, ahora fungen en el papel de vigilantes, respaldando y brindando confianza a la siguiente generación integrada por sus tres hijos profesionistas, lo cuales decidieron integrarse a la sociedad anónima de capital variable, por invitación de los padres.

Los integrantes de la segunda generación están conscientes que es el patrimonio familiar de sus padres y deben dar continuidad al esfuerzo realizado, así como al prestigio que han logrado y los ha posicionado como líderes en su ramo en Arriaga, Chiapas y en las ciudades cercanas al municipio como Tonalá y Pijijiapan, Chiapas, y Chahuities y Tapanatepec, Oaxaca, lugares en los que ofrecen una variedad de productos naturistas de reconocida marca.

La administración de una empresa requiere el trabajo en conjunto, bajo una coordinación de actividades de modo que realicen las tareas de manera eficiente y eficaz (Robbins y Coulter, 2005).

La coordinación se logra a través de diversos medios donde el personal juega un papel muy importante, pues es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos; los materiales constituidos por los bienes materiales, las mercancías y el dinero; los sistemas de planeación, organización, información y control que comprenden todo el cuerpo orgánico de procedimientos y métodos a seguir para el óptimo funcionamiento de la empresa (Rodríguez, 2010).

En la empresa familiar se carece del organigrama y manuales de funciones que indiquen la existencia de una estructura organizacional en la que especifique los puestos y funciones que han de llevar a cabo quienes colaboran en el negocio. Han realizado sus funciones de acuerdo con la experiencia adquirida y consejos recibidos de los socios fundadores, con ello se determina que es importante definir las funciones de cada uno de los puestos por escrito.

El manejo de los productos naturistas que se encuentran en el almacén es operado por uno de los socios integrante de la familia (hijo primero), a su vez realiza otras funciones dentro en la empresa; otro integrante más (hijo segundo), se encarga de la

distribución de los productos fuera de la ciudad, de las ventas foráneas y el (hijo tercero), efectúa los pagos a los proveedores que le indican cuando se recibe la mercancía.

Los socios todos familiares, han continuado de forma tradicional y empírica el control de los movimientos del almacén, por lo que sus actividades las siguen realizando de forma manual; esto les ha ocasionado diversas situaciones negativas como la caducidad, mermas o artículos de lento movimiento; esto se debe a que no revisan de manera constante la mercancía, además, por los tipos de productos que son susceptibles, los cuales al no venderse y aproximarse la fecha de prescripción indicado en el empaque, ocasiona pérdidas.

El mundo empresarial requiere de mayor dinamismo y precisión de la cantidad e importe de los productos que componen el inventario propiedad de la empresa; este activo al ser vendido en buenas condiciones permite que las utilidades sean mayores, por ello debe existir un adecuado control de la mercancía desde su entrada, durante su estancia en el almacén de la empresa y su salida para la venta.

Queda claro que quienes están al frente del negocio son los tres hermanos, sin embargo, no han definido quien lleva el control total de la sociedad. Se sugiere tener mayor cuidado y hacer énfasis en el inventario de mercancías, definiendo funciones para cada uno de los socios integrantes de la empresa, específicamente en el área de almacén.

Por la situación que presenta el negocio familiar dedicado a la compraventa de productos naturistas se presentan estrategias como propuestas para alcanzar el mejor desempeño:

Elaborar un plano de los productos en el área de almacén que se distribuyan por pasillos, permita la identificación y fácil acceso a los productos.

Los productos similares deben ser agrupados por familia, a fin de que quede en una misma ubicación.

La estantería debe crecer hacia arriba, además que permita identificar los productos, agregando etiquetas que permitan su fácil localización

Revisar los productos que entrega el proveedor para verificar su estado físico y que coincida con lo solicitado en el pedido.

Diseñar formatos específicos para el pedido, compra, recepción y salida de mercancía, indicando las fechas y firma de quienes intervienen en cada uno de los procesos para deslindar o asumir, en su caso, responsabilidades por algún incidente.

Establecer fechas periódicas para levantar inventario físico y revisar el estado físico de los productos naturistas como la caducidad, mermas y empaque; para proteger la mercancía es indispensable conocer que se conserva en buen estado,

Elaborar un registro estadístico para identificar con detalle la demanda de productos solicitados continuamente por los clientes, para abastecer con mayor frecuencia.

Invertir e implementar el uso de un software de inventarios adecuado al tipo de empresa que les permita agilizar la información y mantenerla actualizada para la toma de decisiones, es importante resaltar que esta herramienta tecnológica de control será efectiva si se sabe aprovechar las bondades que ofrece el software.

Las situaciones que viven en el día a día las empresas familiares con motivo de sus operaciones diarias, la toma de decisiones y la interacción entre los miembros de las familias, resulta interesante, dando lugar para continuar estudiando su comportamiento ante los diversos factores tanto internos como externos que le afectan de manera positiva o negativa.

Referencias

- Aguilar, P., (2012). Un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa. Pensam. gest. [online], (32), 142-164. ISSN 1657-6276. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100007
- Aguëro, L., Urquiola, I., Martínez, E., (2015). Propuesta de procedimiento para la gestión de inventarios. Técnica Administrativa [online], 15 (2), Artículo 2. ISSN 1666-1680. www.cyta.com.ar/ta1502/v15n2a2.htm
- Asencio, L., González, E., y Lozano, M. (2017). El inventario como determinante en la rentabilidad de las distribuidoras farmacéuticas. RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 7(13), 231-250. <https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.08>
- Ayensa, Á., (2017). Operaciones administrativas de compraventa. Ediciones Paraninfo S.A.
- Barragan, J., et al (2014). Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global. Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Elizondo, A. (2008). Proceso contable I. CENGAGE Learning.
- Escudero, M. (2013). Gestión logística y comercial. México: Ediciones Paraninfo, S.A.

- Guerrero, H. (2009). Inventarios: manejo y control. Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Mendivil, V. (2013). Metodología para institucionalizar a la empresa familiar y a la empresa mediana. Instituto Mexicano de Contadores Público, A.C.
- Míguez, M., Bastos, A. (2006). Introducción a la gestión de stocks. El proceso de control, valoración y gestión de stocks. Ideas propias Editorial.
- Pascual, J. (2014). Gestión del capital humano en las organizaciones. Entre nichos y bichos: ¿valor estructural o valor emocional? Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Robbins, S., Coulter, M. (2005). Administración. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, J. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas. Cengage Learning Editores.
- Rodríguez, J. (2016). Administración de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas. Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Tarzijan, J. (2018). Fundamentos de estrategia empresarial. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Tous, D., Guzmán, V., Cordero, M., Sánchez, E. (2019). Sistemas de producción. Análisis de las actividades primarias de la cadena de valor. Esic Editorial
- Treviño, R. (2010). Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento, continuidad. Editorial Prentice Hall.
- Villegas, E., Ruíz, A., Ramires, M., Fragoso, A., López, I., Granado, C., Padilla, M., Bautista, C., Cordero, F., Durán, A., Granados, R., Mora, E. (2011). Investigación y práctica en la educación de personas adultas. Editorial Nau Libres.

7. Apoyo organizacional percibido: estrategias implementadas en las empresas familiares ante la emergencia sanitaria (COVID-19)

Autores

Tomás Francisco, Morales-Cárdenas

Mariela Adriana, Rodríguez-Ocaña

Ilse Alexandra, Quevedo-Pérez

Aransazú, Ávalos Díaz

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

División Académica de Ciencias Económico Administrativas

Resumen

El objetivo del presente trabajo es determinar la implicación de los factores de la relación del Apoyo Organizacional Percibido (AOP) y los miembros de las Empresas Familiares, resultantes en el proceso de la implementación de estrategias ante la emergencia sanitaria (COVID-19) manifestado en los esfuerzos, contribuciones, políticas e iniciativas por la procuración en el bienestar de los colaboradores de la empresa. Es resultado de la revisión de literatura de las dimensiones Apoyo Organizacional Percibido (AOP) bajo los esquemas creados por Homans (1958) y Eisenberger et al. en 1986, así como las variables que convergen en las Empresas Familiares a partir de la teoría de recursos y capacidades de Sánchez et al. (2016) y las Estrategias ante el COVID-19 que se presenta a nivel mundial y las afectaciones que en lo general se presentaron en las micro empresas familiares. En el análisis de los componentes del Apoyo Organizacional Percibido (AOP) y los miembros de una Empresa Familiar, se describen variables e interrelación de los factores implícitos en la implementación de estrategias ante el COVID-19.

Palabras clave

Apoyo Organizacional Percibido (AOP), Empresa Familiar (EF), Estrategias. COVID-19.

Introducción

Hablar de las Empresas Familiares conlleva a puntualizar que en su mayoría son integradas por los propios miembros de la familia de descendencia directa (hablando de micro y pequeñas empresas), que al vincular los aspectos relacionados a los recursos y capacidades con los que cuenta este tipo de organización, se debe adicionar la tendencia integral de cómo son percibidas las valorizaciones sobre sus contribuciones u aportaciones de los miembros de la empresa dentro de la esfera organizacional.

Por otra parte, el Apoyo Organizacional Percibido (AOP) dentro del contexto de las Empresas Familiares genera dentro de este tipo de organizaciones una complejidad, debido a los vínculos en relación al carácter afectivo aunado a las políticas integradoras en pro del bienestar de los que la integran, mostrando así los talentos de los miembros de la organización lo que permite observar la diferencias dentro de las variables que la componen y pueden impactar en el desarrollo de las estrategias que las organizaciones Familiares desean implementar para contrastar el retroceso económico dentro del esquema comercial generado por el COVID-19. De lo anterior se plantea la pregunta de investigación: **¿Cómo impacta el Apoyo Organizacional Percibido a las Micros y Pequeñas Empresas Familiares la falta de Estrategias ante los retos que representa el COVID-19?**

El Apoyo Organizacional Percibido (AOP), tiene una connotación con la teoría del intercambio social (Homans, 1958) implica al estudio de la conducta social; es decir, lo que acontece entre un grupo de personas al influir en otros de esta manera, la implicación sea a

escala de la estructura de la empresa. Esto explica que a medida del intercambio se tendrá como resultado acciones y comportamientos dentro del esquema laboral, debido la persuasión de conducta lograda.

El proceso de la influencia desde la perspectiva de la teoría del intercambio social muestra la integración de dos componentes: la cohesión y la comunicación y/o interacción. La cohesión como primera etapa del proceso de la influencia, se define como aquello que sugestiona a las personas y las hacen formar parte de un grupo. No obstante, tienen un grado de valor que las refiere y refrenda frente a las actividades grupales, mostrando así la aprobación social lograda.

Por otra parte, la comunicación se define como la conducta verbal alcanza, con niveles de valor y costos para el grupo referido. Con ello, destacamos que en las Empresas Familiares de corte Micros y Pequeñas empresas, se ven envueltas en el proceso de interacción entre los miembros que la integran, siendo el dueño-fundador quien determine el esquema de comunicación e identificación de las emociones, percepciones, necesidades, estima y nivel de beneficios de aquellos que la integran.

Debemos implicar que la influencia desde la teoría del intercambio social que da soporte al Apoyo Organizacional Percibido (AOP) es generador de sentimientos de obligación en los colaboradores al desempeño de su rol dentro de las organizaciones (trato justo, apoyo de la supervisión, recompensas y condiciones de trabajo, etc.) y que se enfatiza aún más debido a la situación que se vive con el COVID-19.

El COVID-19, ha sido descrito por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como una enfermedad de neumonía grave, que incluye agentes comunes de infección respiratoria aguda e influencias diversas que afectan a toda persona (OMS, 2020). En

nuestro país, a través del Diario Oficial emitido el día 30 de marzo del 2020, donde el Poder Ejecutivo mediante el Consejo de Salubridad general, establece un *“acuerdo por el que se declara como emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor, a la epidemia de enfermedad generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19)”*, ya que es reconocida como una enfermedad grave de atención prioritaria que afecta a todo el territorio nacional (CJEF, 2020).

De esta manera, estudiar de la Empresa Familiar nos permite comprender la dinámica que se implementa dentro de estas, así como su interacción en la esfera económica en la que se desarrollan, no obstante, debemos considerar que este tipo de empresas significa un corte único en su correlación dentro y fuera del contexto empresarial. Es ahí donde en la revisión de la literatura nos permitió observar las diversas concepciones en la que es abordada la Empresa Familiar y que al vincular el Apoyo Organizacional Percibido y la implementación de estrategias dentro de la crisis sanitaria (COVID-19) es fenómeno de estudio para puntualizar los alcances a los que se ven involucrados estas organizaciones para desarrollar mayor énfasis en el valor del intercambio social dentro y fuera del contexto familiar.

La Empresa Familiar representa una constante en la esfera económica a nivel mundial, de acuerdo a los estudios englobados por el Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF) de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), tan solo en México se estima que tan solo el 90% de las empresas son de corte familiar, generando en el país un 67% de empleos (San Martin Reyna, 2017).

Es por ello, que dentro de la revisión de la literatura debemos considerar todas aquellas concepciones que nos permitan definir a la Empresa Familiar, mostrando así las diversas apreciaciones que conlleva su estudio.

De tal manera que, se comprenda el estudio de la Empresa Familiar (EF) y su vinculación con el Apoyo Organizacional Percibido (AOP), permitiendo así la sinergia al observar la conducta y destacar las cualidades como el conocimiento tácito, influencia positiva en los miembros, así como la capacidad de resultados que permitan llevar a efecto su responsabilidad, desempeño y compromiso con la empresa misma (Ver tabla 1).

Tabla 1.- Definiciones de Empresa Familiar	
Definición	Autor (es)
Organización controlada y organizada por uno o varios miembros de la familia.	Barnes y Hershon (1976)
Es aquella donde se sobreponen tres sistemas: Empresa, Familia y Propiedad.	Taguiris y Davis (1982)
Aquella que, en la práctica, está controlada por uno o varios miembros de la familia.	Barry (1989)
Se considera a la familia como un factor de gestión, dentro del desempeño organizacional y estratégico.	Taguiris y Davis; Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997)
Es donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y que a su vez los miembros de esta ocupan puestos directivos dentro de la empresa.	Le Van (2000), citado por Rueda (2011)

Fuente: Revisión de la literatura relevante al tema. Se especifican los autores en cada fila. Se nombra a algunos de los autores relevantes sin pretender ser exhaustivos.

Por otra parte, para el estudio del Apoyo Organizacional Percibido (AOP) se debe abordar la teoría del intercambio social, ya que, mediante esta, se comprende los alcances que representa el intercambio de la conducta humana en el entorno social; por lo que Homans (1958) dió inicio al estudio del mismo, logrando destacar que consiste en la

interacción entre un grupo de personas o más de forma espontanea quienes pretenden alcanzar recompensas de dicha interacción y logra su confirmación.

En las micro y pequeñas empresas los alcances que se esperan dentro de los miembros que la integran es el compromiso y coparticipación de la administración del negocio, debiendo ser considerado como una distinción al esfuerzo realizado por la labor dentro de la empresa. Sin embargo, el Apoyo Organizacional Percibido (AOP) dentro de este tipo de organizaciones es identificado como una escala nula de apreciación, debido a que la línea a la que corresponden los miembros de esta es de manera familiar, siendo las variables como: el comportamiento, la responsabilidad, el compromiso con la empresa, la satisfacción por su actividad dentro del negocio y la relación empleado – empresa las que destaquen como *a priori* para generar la cohesión en el negocio.

La sinergia que debe desarrollarse dentro de la empresa debe ir más allá de lo que se viene implementado, es por ello que las estrategias que deben implementarse ante el COVID-19, debe generar una mayor fusión dentro de los miembros, de tal manera que se logre afianzar todas las fases integradoras de la empresa.

La mayoría de las micro y pequeñas empresas han mostrado problemáticas de liquidez para continuar sus operaciones durante y después del cierre temporal derivado de la contingencia sanitaria (COVID-19) y en donde la implementación de estrategias idóneas pueden ser una forma de restablecer sus economías. Para ello, deben evaluar la perspectiva económica dentro de un ambiente variable que limita los objetivos y decisiones de operación.

Es ahí donde las circunstancias dinámicas y operativas en las que se ven envueltas, deben ser reforzadas de tal manera que, las estrategias deben ser multidimensionales, y es definida como la capacidad en la búsqueda de oportunidades, implementando los recursos tecnológicos y humanos en la adaptación a los cambios, por lo que hace necesario agrupar las diferentes funciones que integra una estrategia dentro de su conceptualización (Ver tabla 2) (Maldonado-Mera, Benavides Espinosa, & Bueñaño Cabrera, 2017).

Tabla 2.- Dimensiones de la Definición de Estrategia	
Significado de Estrategia	Dimensión
Medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.	Propósito (Pr)
Dominio competitivo de la empresa, conocimiento presente de la empresa y negocios, y visión de lo que quiere ser la empresa y negocio.	Poder (P)
Proyecto global coherente y unificado de la organización como un todo que le permite asegurar el logro de los objetivos corporativos.	Visión global (Vg)
Respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Incorpora un ambiente cambiante donde interactúan diversos elementos o actores.	Entorno (E)
Instrumento para alcanzar una posición competitiva sostenible y rentable con las fuerzas que determinan la competencia empresarial.	Posicionamiento (Ps)
Fuerza motivante para los diferentes grupos de interés que afectan o pueden ser afectados por el logro de los objetivos de la organización.	Grupos de interés (Gr)
Se destaca el rol protagónico del sujeto. Resultado de una combinación pensamiento y acción para el logro de los objetivos. Subyacen capacidades propias del sujeto: selección, innovación, creatividad y comunicación	Sujeto (S)

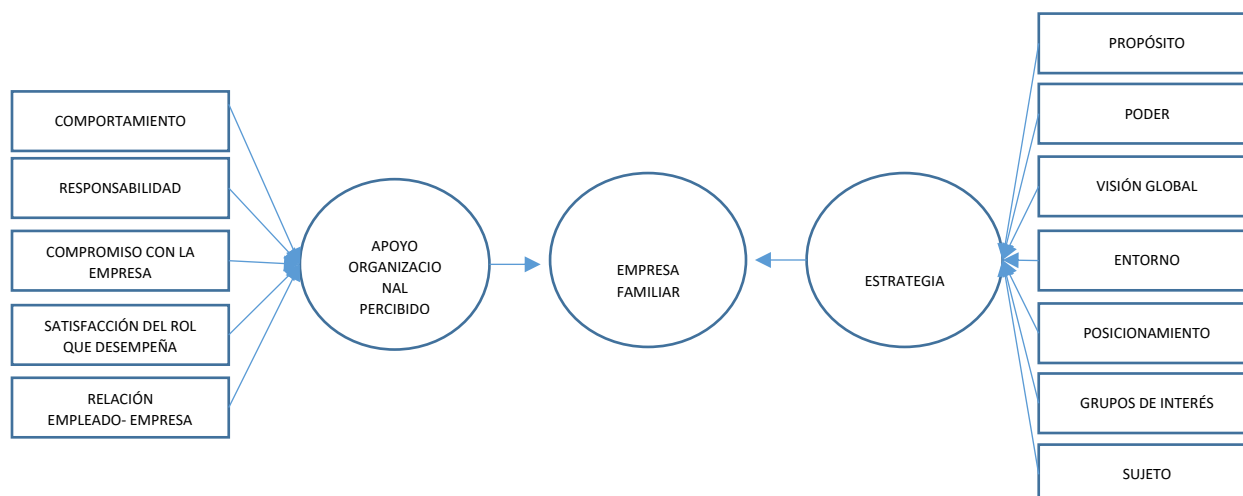
Fuente: Maldonado-Mera, Benavides Espinosa, & Bueñaño Cabrera (2017). Análisis Dimensional del Concepto de Estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, pag.25-35.

A partir-de las siete dimensiones que conforman la Estrategia, es necesario que la adaptación de cada una de estas dentro del entorno de las Micros y Pequeñas Empresas se vean enfatizadas como parte integral de la solución a los problemas a los que se enfrentan

hoy día, creando o modificando la forma como deberán abordar el mercado al que se dirigen, logrando así de forma objetiva, innovadora, transformadora y en un principio temporal una certera integración que afiance el desplazamiento de los servicios tangibles o intangibles que son ofertados.

Lo que implica que los objetivos plasmados en toda empresa sean alcanzados desde un esquema reformado y transformado basado en las circunstancias que se viven actualmente. Los mercados son constantemente variables por lo que debemos ir adaptando las estrategias a las circunstancias que se presentan. En la figura 1 se presenta un esquema del modelo teórico; donde se consideran como indicadores del estudio de Apoyo Organizacional Percibido (AOP); así como a la Micro y Pequeña Empresa Familiar y la falta de implementación de Estrategia. Se integra al Apoyo Organizacional Percibido (AOP) como un constructo unidimensional que nos permitirá identificar a través de sus indicadores la percepción del colaborador en relación al: comportamiento, la responsabilidad, el compromiso con la empresa, la satisfacción por su actividad dentro del negocio y la relación empleado-empresa. Dentro de las Micros y Pequeñas Empresas Familiares se identificarán las variables desde la perspectiva de los recursos y capacidades de estas siendo los aspectos dinámicos y operativos quienes la integren: los tangibles: activos físicos y financieros; intangibles: tecnología, capital humano, creatividad (imagen, clientes), y la capacidad reflejo de la competencia y habilidad que estas puedan mostrar en la vinculación de sus recursos; y la Estrategia como parte del alcance de los objetivos que toda empresa presenta.

Figura 1.- Representación Gráfica del Modelo Teórico del Apoyo Organizacional Percibido en la Empresa Familiar e implementación de las Estrategias.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la Teoría Intercambio Social de Homans (1958) y Eisenberger et al., (1986); y el Análisis Dimensional de Estrategia de Maldonado-Mera, Benavides Espinosa, & Bueñaño Cabrera (2017).

Sin embargo, las Empresas Familiares específicamente las Micro y Pequeñas Empresas rara vez manejan esquemas estratégicos integrales que les permitan afrontar las adversidades como la crisis sanitaria que actualmente prevalece. Sí la situación del COVID-19, ha transformado la vida cotidiana de toda persona, es obvio que las empresas de cualquier tamaño deban desarrollar adaptaciones a estas para afrontar y sobrellevar su esfera empresarial. No obstante, esta situación viene a dar pauta a la apertura de nuevas oportunidades y ser mesurados a las apreciaciones del personal que colabora dentro de ellas, ya que desde la teoría del intercambio social que influye directamente al Apoyo Organizacional Percibido (AOP) nos refiere a la cohesión y comunicación que debe predominar para poder generar estrategias integradoras desde los clientes internos hacia los clientes externos, logrando así una sinergia en ambos esquemas.

La revisión de la literatura nos ha permitido determinar que la capacidad de fomentar el Apoyo Organizacional Percibido dentro de las Micros y Pequeñas Empresas Familiares influye directamente al éxito o fracaso de las decisiones centrales de estas, ya que si se manejan en forma integradora las responsabilidades, compromisos con la empresa,

la satisfacción de los miembros de esta sobre el desempeño de sus actividades, así como el comportamiento de ellos, las estrategias que se han desarrollado e implementados generaran un impacto dentro y fuera de la empresa, indistintamente del tamaño que esta represente.

Así mismo, toda Micro y Pequeña Empresa Familiar deberá poner mayor atención y considerar en su totalidad los recursos tangibles e intangibles que presentan para maximizarlos, no obstante evaluar las capacidades que presentan generaran nuevas y mejores perspectivas de alcance dentro de los mercados a los que se dirija. En su conjunto, con las dimensiones de toda Estrategia se podrá impulsar a la empresa y contrarrestar las variabilidades que la contingencia que nos afecta sean de menor escala a las esperadas. Con ello, no se trata de determinar que el Apoyo Organizacional Percibido en las Empresas Familiares sean objeto base del desarrollo de las Estrategias, sino de asociar las dimensiones de estas para la generación de esquemas de oportunidad y den respuesta a la pregunta central del objeto de estudio. Siendo el modelo teórico creado para el impacto del *Apoyo Organizacional Percibido a las Micros y Pequeñas Empresas Familiares a la falta de Estrategias ante los retos que representa el COVID-19*, basado en la teoría intercambio social de Homans (1958) y Eisenberger et al., (1986), así como el Análisis Dimensional de Estrategia de Maldonado-Mera, Benavides Espinosa y Bueñaño Cabrera (2017) y la perspectiva de recursos (tangibles e intangibles) y capacidades de las Empresas Familiares.

Referencias

Barnes, J., & Hershon, S. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 105-114.

- Barry, B. (1989). El desarrollo de la estructura organizativa en la empresa familiar. *Family Business Review*, 293-315.
- Danco, L. (1975). Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success. En D. Leon, *Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success*. Virginia: Inc., Reston.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1982). Atributos ambivalentes de la Empresa Familiar. *Family Firm Institute, Inc*, 11-16.
- Domínguez, C. (2011). *Factores Psicosociales de éxito en la Sucesión de la Empresa Familiar*. Barcelona.
- Federal, C. J. (07 de 09 de 2020). *Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal*. Obtenido de Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/544325/CSG_300320_VES.pdf
- Gersick, K. D. (1997). Generation to Generation: Life cycles of the family business. *Harvard Business School Press*.
- Hollander, B. y. (1988). Family -owned businesses: an emerging field or inquiry. *Family business review*, 145-164.
- Homans, G. C. (1958). Sentiments and Activities Essays in Social Science. *The American Journal of Sociology* , 597-606.
- Maldonado-Mera, B., Benavides Espinosa, K., & Bueñaño Cabrera, J. (2017). Análisis Dimensional del Concepto de Estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 25-35.
- Rueda, J. (2011). *Factores internos determinantes del éxito en la Empresa Familiar: un modelo de gestión exitosa aplicado a las empresas familiares del sector confecciones en Colombia*. Madrid: Universidad Nebrija.
- Salud, O. M. (7 de 09 de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud:
https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=CjwKCAjwNf6BRAwEiwAkt6UQqX3pVUOgVh5oS0MJQUoMRiLZsi4D3W-yq0JmoRE8X1VC5xYdFrwlRoCbeAQAvD_BwE
- San Martin Reyna, J. M. (2017). Radiografía de la Empresa Familiar en México. En J. M. San Martin Reyna, *Radiografía de la Empresa Familiar en México* (pág. 104). Puebla: UDLAP (Fundación Univerdad de las Américas, Puebla).
- Sánchez, E. (2016). Los Recursos Humanos bajo el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades. *Revista de la Facultad de Ciencias Ecnómicas: Investigación y reflexión*, 133-146.
- Schumacher, A. (2015). *Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia*. España: publicaciones.unirioja.es.

8. El outsourcing / la sub-contratación: instrumento legal o ventaja competitiva en las pymes comercializadoras de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Julio Ismael, Camacho-Solís; Dr. en Derecho.¹ Jorge Ernesto, Romero-Rosales; Lic. en Contaduría.² Manuel de Jesús, Moguel-Liévano; Dr. en Estudios Organizacionales³.

Ponentes de: Facultad de Contaduría y Administración C-I. Universidad Autónoma de Chiapas; Boulevard Belisario Domínguez, Kilómetro 1081, Sin Número, Terán Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, C.P. 29050. Tel: +52(961)6150440.

Resumen:

El termino ingles outsourcing al igual que la subcontratación, se manejan de manera indistinta en las empresas u organizaciones , con la finalidad de acceder a fuentes externas como transferencia de personal y puestos, toma significado de capital importancia de como los servicios externos que se requieren para completar las funciones administrativas o determinadas tareas técnicas, que la empresa en particular ya no puede realizar de manera interna, que sin duda tienen una carga económica u operativa, y esta se encuentra regulada en México legalmente como subcontratación. Este esquema, se convierte en una herramienta de utilidad para los empresarios sobre todo de las Pymes, ya que supone ventajas competitivas que permite optar por tener servicios que resultarían demasiado altos en la relación costo-beneficio para ser implementados de forma interna con los propios

¹ Académico Perfil prodep, PTC de FCA-C-I, SNI nivel II del Conacyt, autor de libros, capítulos de libros, artículos indexados, conferencista, academico.chiapas15@hotmail.com. Tel. Cel. 9616103961.

² Licenciado en Contaduría, egresado de la FCA-C-I. romeroernesto_2194@hotmail.com

³ Académico perfil prodep, PTC de FCA-C-I autor de artículos y capítulos de libros, moguel_lievano@hotmail.com, Tel. Cel. 9611000653.

trabajadores. Desde la perspectiva teórica en la búsqueda de información objetiva, actual y consultables en fuentes de información relevantes, se concluye preliminarmente que; el uso del esquema del outsourcing o la subcontratación laboral en las Pymes, suele limitarse a tareas básicas como la vigilancia, limpieza o de mensajería, sin que sea una práctica generalizada en las empresas comercializadoras de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas que es donde se focalizara el objeto de investigación, que se encuentra el inicio de su desarrollo, de ser utilizado como una ventaja competitiva o un factor de crecimiento económico, organizacional, en determinados sectores y personas consideran que el outsourcing y la subcontratación son recursos recientes de las herramientas administrativas que propician beneficios a las organizaciones.

Palabras Claves: Subcontratación, Outsourcing, ventajas, competitividad.

Introducción

En el 2015 la OCDE divulgo un estudio estimado que cerca del 20 % de los empleos del mundo en desarrollo pueden verse afectados por el outsourcing o por la regulación de cada país que le denominan subcontratación o tercerización laboral, destaca principalmente el auge que cobro en América Latina, destacando el informe que en México se ha incrementado de manera considerable, el SAT ha anunciado una exhaustiva revisión empresas de que se ubican como prestadoras de servicios de recursos humanos o de trabajadores amparadas en esta figura que incluyen la gestión de los impuestos y contribuciones relacionadas con seguridad social, Infonavit, pago de nóminas. Esto se debe a que las empresas externas están especializadas en el servicio que ofrecen, que les permite a sus clientes alcanzar estándares de calidad que los ubique en los mercados actuales como empresas competitivas. Por eso es

relevante hacer las siguientes preguntas para enfilar la investigación en su etapa de formulación y desarrollo ¿La subcontratación / El Outsourcing representan alguna ventaja competitiva? ¿Propicia su utilización cumplir con los objetivos organizacionales de las empresas comercializadoras? ¿Se ajustan a los aspectos legales por su utilización?, los objetivos que esta investigación en su desarrollo parcial es la de determinar, establecer y considerar lo que esta modalidad administrativa para la gestión de empresa e instituciones, representan beneficios para la competitividad, será delimitado en específico a los recursos humanos y de los procesos administrativos. Se justifica su observación, análisis e implementación del tema objeto de estudio, por no estar plenamente estudiado, desarrollado e implementado, ni contar con antecedentes al menos en las Pymes del giro comercializador de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, existen estudios en otros sectores, por ello se delimitara la búsqueda en la disciplina de la gestión de los recursos humanos y organizacionales en la temática del outsourcing y la subcontratación, ya que es indistinto y de manera usual utilizar ambos conceptos para su estudio y aplicación como ventaja competitiva en los aspectos administrativos o legales de las organizaciones.

El outsourcing / La subcontratación aproximación teórica

El Outsourcing es un anglicismo que se utiliza para denominar a una especie de subcontratación mercantil de enorme influencia en el mundo laboral. Se trata de un acuerdo de voluntades signado entre empresarios, en el fondo existe un alcance legal que sin duda no encuadra en la estructura de las relaciones laborales generadoras de derechos y obligaciones (Ruiz, 2007).

La subcontratación como tal, es el término equivalente en español para una práctica llamada outsourcing, y que formalmente tiene su origen hacia la década de los 80's para describir la tendencia de las grandes compañías a transferir sus sistemas de información a proveedores. Ambos términos se usarán de manera indistinta en el desarrollo de la construcción del basamento teórico de la presente colaboración.

El outsourcing es el mejoramiento de la efectividad de la administración de los recursos humanos en la organización (Noé, 2005).

El outsourcing es una herramienta enfocada a la optimización fundamentalmente en la administración de recursos humanos en los aspectos económicos, sociales, psicológicos y legales (Barón, J., & Kreps, D. 1999).

El outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios; significa también utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría.

Otros títulos análogos tales como: administración adelgazada, empresas de manufactura conjunta, cofabricación, y hasta subcontratación, en aras de facilitar su comprensión lógica. (Kraker ,2006).

[...] un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración [...] Es pues la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía o empresa. (Rothery,1995),

Uno de los consorcios empresariales más grandes y mejor posicionados del mundo-, describe al outsourcing como: [...] la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a un tercero independiente, en aras de medir su magnitud de impacto. (Neale,2010).

Por ello resulta conveniente distinguir entre las diferentes expresiones que muchas veces suelen confundirse entre sí, la expresión outsourcing, subcontratación, tercerización y downsizing; las tres primeras enfocadas al recurso humano o transferencia de puestos, sin que sea necesario recurrir a la reducción de puestos o de personal de manera total o parcial de la empresa, en tanto se considera que la tercera expresión denota en una clara reducción y en un reacomodo de las estructuras organizacionales de las personas que trabajan en la empresa agrupándolas en un todo sincronizado,

Determinada confusión estriba que si al proveedor de una parte de los procesos sea en la elaboración de productos o servicios puede ser considerado como el que presta el outsourcing o la subcontratación a determinada empresa, lo relativo en este proceso es considerar que guarda independencia respecto del producto, ya que debe ser considerado como un proveedor más en la cadena de elaboración propia de los productos o manufactura o bien si se trata de servicios.

Sin duda que al disminuir el número de personas que dependen de la empresa se pueden lograr importantes ajustes o economías a escala, con ello la proyección financiera a futuro no incluya costosos pasivos laborales por derechos adquiridos y pagar costosas pensiones y jubilaciones para los miembros de la organización, el costo humano y social de

estas operaciones, pese a esto puede ser muy elevado y por esta razón muchas empresas solo emprenden estas acciones después de un análisis de las alternativas posibles.

Es un proceso que utilizado como herramienta eficaz tiene décadas de aplicarse en Europa, y América Latina, en la cual en México con singular importancia se ha incorporado a empresas y organizaciones de vital importancia para el dinamismo que el país requiere.

Lo cual también consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales de la empresa o negocio, con el objetivo de que la administración en general de la empresa pueda dedicarse a acciones más estratégicas; junto con las ventajas que ofrece, implica también una serie de costos y riesgos considerables que llevan a una empresa a optar por el outsourcing o la subcontratación están:

- ◆ Se ha demostrado que ayuda a las empresas a reducir costos en varias áreas, en operatividad, planta, y equipo, capacitación, tecnología, recursos humanos.
- ◆ Les permite mayor respuesta a los cambios del entorno.
- ◆ Ayuda a la empresa a que se centre en sus ventajas competitivas.
- ◆ Busca asegurar calidad de los productos o servicios.
- ◆ Elimina determinadas y señaladas obligaciones de tipo fiscal, laboral, administrativo.

Ente las desventajas para las empresas se pueden considerar:

- ◆ Desintegración organizacional de procesos administrativos
- ◆ Desincorporación de los procesos a otras áreas funcionales
- ◆ Fuga de información al compartirla con el proveedor

- ◆ Implantación de un sistema de control operativo con la parte integrada al outsourcing
- ◆ Dualidad de funciones entrelazadas entre sí.

- ◆ Posibilidad de rezago en relación a la innovación o procesos de calidad o de nuevas tecnologías.
- ◆ Relaciones laborales con matices, derechos y obligaciones diversas y diferentes, con conflicto costoso en ciernes.

Por lo general el proceso de outsourcing o subcontratación se aplica a grupos de empleados y funciones, no a individuos aislados, estos procesos se llevan a cabo porque las organizaciones deciden efectuar cambios que implican la transferencia de ciertas funciones a grupos diferentes, que pueden ser internos o externos.

Las razones por demás objetivas en las decisiones de las empresas tienen el carácter de económicas, operativas y de ventaja estratégica, en algunos casos la aplicación del outsourcing o subcontratación se limita o se traduce en la eliminación de puestos o perfiles según el caso en un área determinada de la empresa, para la creación de puestos en otra, en determinadas y marcadas circunstancias, se entiende por la eliminación de sectores o departamentos que se sustituyen con personal externo a la empresa, el cual trabaja mediante contratos de duración fija e indeterminada.

Dado el fenómeno de la progresiva interacción económica derivada de crisis recurrentes por diversas consecuencias de la globalización mundial, áreas o esferas de oportunidad que antes no estaban comunicadas entre sí, el outsourcing o la subcontratación se ha convertido en una poderosa y por demás peligrosa herramienta de la economía mundial,

en América latina y como consecuencia de ello uno de los efectos del outsourcing ha sido la instalación de un sector muy penetrante conocido como maquiladoras, que consiste primero en instalarse en un lugar que oferte mano de obra barata por ejemplo, su actividad principal consiste en operaciones industriales a gran escala, utilizando personal de bajo costo para producir bienes o servicios destinados al mercado internacional, sin duda estas maquiladoras representan un indicador de crecimiento y desarrollo.

Es común que una de ellas se dedique exclusivamente a la producción de piezas que otra empresa ensamblará; mientras una diferencia efectúa el terminado de la mercancía, otra más se dedica a su empaque; y luego una compañía independiente se dedica a las labores e intendencia y mantenimiento, en tanto que otra atiende las áreas grises o el área verde exclusivamente; y acaso una última se dedicará a las cuestiones de transportación de la mercancía ya terminada.

En esa cadena, todas trabajaron sub-contratadas para una sola marca, pero cada una lo hizo por separado en procesos que, al parecer, en nada comprometen laboral y jurídicamente a su beneficiaria final, donde la marca está posicionada nacional o mundialmente.

Sí las cosas, en virtud de ser más conocido y accesible el concepto de subcontratación que casi siempre se ha intentado manejar en nuestro medio para entender al outsourcing; Si bien debemos tener en cuenta que el concepto outsource que es lo que se pudiera traducirse como “subcontratista” en español, se refiere a una sola de las partes que celebran este acto jurídico cada día más aceptado por la clase empresarial y los encargados de los procesos de administración en general en el mundo entero. De enorme influencia mundial que

prácticamente no tienen en nómina un solo trabajador subordinado a su servicio, ya que subcontratan la totalidad de las etapas de producción de bienes y/o servicios.

El estudio realizado por la OCDE emite conclusiones que determinan que el fenómeno del outsourcing o la subcontratación seguida teniendo efectos sobre sectores que ya han experimentado estas transferencias durante años, como son los relacionados con la industria electrónica, los masivos productores de software, las pequeñas y medianas empresas, de alimentos; la industria de telecomunicaciones, empresas integradoras de servicios; los servicios de vigilancia y seguridad, de limpieza y mantenimiento integral.⁴

Varios sectores hasta ahora protegidos por un cierto grado de inmunidad, sin duda que serán afectados por el outsourcing, calculan estudios que serán por los menos 4.1 millones de empleos exportados a países donde los niveles de remuneración son más bajos, pero que ofrecen condiciones como estabilidad social, infraestructura básica(servicios de agua, potable, electricidad, carreteras) y facilidades para efectuar movimientos de mercancías diversas a través de sus fronteras o de sus propios puertos.

Entre otros elementos que han limitado la expansión del outsourcing o de la subcontratación, se cuenta la dificultad de ubicar primero, luego reclutar y posteriormente seleccionar el personal adecuado y preparado para llevar para desempeñar funciones y labores que requieren determinado tipo de preparación y educación especializada.

Entre las áreas de administración de personal más susceptibles de someter al outsourcing y a la subcontratación se cuentan las funciones de reclutamiento y selección de

⁴ OCDE (2007). Perspectivas del Empleo. (versión castellana en Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España).

personal, los estudios de análisis y evaluación de puestos, la administración de sueldos y salarios que incluye la elaboración de nóminas, y los estudios de clima laboral; por ello es conveniente dejar claro que el outsourcing tanto como la subcontratación en ámbito interno como en el internacional, continuaran existiendo, creciendo en importancia y complejidad.

Pero pese a sus controvertidos efectos y los aspectos más negativos que se le atribuyen, sin duda el outsourcing o la subcontratación no es poca cosa, ya que sin duda alguna es un fenómeno característico de hacer más con menos, es una característica de la competencia entre empresas, es un parámetro de la calidad, es una imitación empresarial, es un proceso lógico una garantía de crecimiento, es un referente para la innovación tecnológica, es un bienestar empresarial un indicador del mercado, con ello representa la actual tendencia de la globalización, la crisis económica, la recesión así como la inexorable mundialización de los mercados que arrastran a los procesos, variadas y diversas apreciaciones pero con toda certeza la finalidad última implícita del outsourcing, es la tendiente a la racionalización del uso de los recursos, aunque en el proceso pueden afectar los intereses de muchas personas.⁵

Es por esto, que, desde una perspectiva jurídica, tanto el outsourcing como la subcontratación laboral, si bien caen dentro de lo legal, roza los límites de la ley con un esquema diverso, y que efectivamente raya hasta en lo ilegal en ocasiones. Donde que el afectado directo dentro del esquema es el trabajador, y aunque si bien es cierto, la subcontratación genera empleos ayudando a empresas pequeñas y medianas a tener un impacto menor en sus costos de operación, es preciso que esto sea regulado para que el

⁵Hoy en el mundo se encuentra inmerso en este año 2020 en una enorme crisis devastadora económica, sanitaria, social por la pandemia del coronavirus del covid 19.

beneficio caiga también al trabajador, y al gobierno, de recibir las contribuciones en forma y tiempo de este este esquema de uso laboral.

En el año 2013, las actividades que en mayor medida eran desarrolladas a través de la figura del Outsourcing fueron aquellas relacionadas con: Personal; Procesos fiscales; Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC); Procesos de negocios; Administración y control de proyectos; Auditoría interna, y Seguridad en TIC (Bolaños, 2016).

Características de la sub-contratación

Toda vez que el outsourcing como la subcontratación es un esquema con distintos matices y contrastes, que dependen en buena medida de su adaptación a la situación de la empresa en cuestión, por esto las características son diversas y dependiendo de la manera en que se aplique puede traer consigo aspectos positivos o negativos, por las siguientes características:

- Es versátil: Las actividades que pueden desarrollar las agencias especializadas no se limitan, por el contrario, puede existir una gran variedad de servicios que pueden ser subcontratados, permitiendo así que las empresas contratantes tengan una amplia variedad de donde elegir.
- Es complementario: El outsourcing y la subcontratación se centran en actividades de apoyo o secundarias al giro principal de la empresa, es decir, nunca se subcontrata para llevar a cabo las actividades principales del giro que identifica a la empresa contratante.
- Integra comunicación: Para que la contratación de empresas consultoras de los resultados esperados, se requiere de una buena comunicación entre el contratante

y el contratista, y su personal, de tal manera que se consiga un trabajo eficiente y justo para ambas partes.

- Es común: El uso de trabajo subcontratado es muy común, de tal modo que es un esquema usado por una gran cantidad de empresas de distintos tamaños en el país.
- Abarata costos: El uso de trabajo subcontratado permite ahorrar a la empresa permitiendo que los costos de la operación se abaraten, para así obtener mejores resultados económicos, toda vez que resulta más barato pagar a un proveedor externo que invertir en formar un departamento propio para la tarea en cuestión.

Sin embargo, aunque la subcontratación o el outsourcing tiene características muy positivas que ayudan al crecimiento económico de las empresas, también tiene características que la convierten en una actividad vulnerable al mal uso, para efectos laborales fiscales y de seguridad social.

- Bajo determinadas condiciones, la subcontratación laboral puede convertirse en una práctica abusiva contra el trabajador, ya que lo priva de derechos laborales básicos como lo es la generación de antigüedad con quien tiene la relación laboral.
- Es una actividad vulnerable: Toda vez que la figura de la subcontratación no está, aún, plenamente regulada, presenta la posibilidad de ser usada como un medio de evasión y lavado de dinero, por tanto, es vista como una actividad identificada en esquemas criminales de evasión y lavado por el SAT.

Subcontratación y tercerización

El modelo de la subcontratación y tercerización y los efectos que este tiene a nivel jurídico para las partes involucradas, debemos identificar plenamente de que se trata y como se puede definir.

La RAE define a la subcontratación como el acto de subcontratar:

Dicho del adjudicatario de una contrata: Firmar un contrato con otra persona o con otra empresa para que realice trabajos relacionados con la contrata original. La empresa adjudicataria subcontrato el montaje de motores a una empresa especializada. (RAE, 2019).

De igual manera Mariana Díaz lo define como:

Una de las estrategias actuales es el *business process outsourcing* o externalización de procesos de negocios, se trata de la transferencia de un proceso o una fase del negocio a un tercero especializado con el objeto de agilizar y mejorar los procesos, lograr mayor y más eficientes resultados, agilizar el *management* o comprimir costos. El outsourcing o la subcontratación suponen una delegación total de tareas ya que el cliente se limita a formular una necesidad y el prestador presenta un plan de trabajo. Éste es el punto diferencial con el modelo de contratación de servicios, donde el empresario indica al proveedor qué es lo que requiere (Díaz, 2012).

Otra definición de esta práctica sería: la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. (Chacón, 1999).

Entendiendo lo que lo que diversos autores señalan, la subcontratación tercerizada no es otra cosa que delegar a operativos externos, como las agencias de outsourcing o de subcontratación, las tareas que sin ser parte central de la operación de la entidad siguen siendo necesarias para el desarrollo de las operaciones de la misma.

El outsourcing de tecnología de información tuvo un mayor impulso en la década de los 90's con la aparición de internet, permitiendo que esta herramienta creara un mayor vínculo de comunicación entre las empresas contratantes y sus proveedores, las agencias especializadas, quienes ahora proveían a estas grandes empresas de soluciones en informática. Con esto, la necesidad de tener departamentos de informática propios desaparecía, permitiendo ahorrar el alto costo que significaba la capacitación y formación para el aprendizaje de los empleados propios. Quedaba así establecida la base de lo que hoy en día conocemos como outsourcing o en español como subcontratación o tercerización.

Este término posteriormente comenzó a ser aplicado para los servicios convencionales que ya estaban a cargo de terceros desde muchos años atrás, tales como los servicios de limpieza, vigilancia, contabilidad o mensajería.

Se puede establecer que la figura de la subcontratación comenzó con tareas pequeñas, de tipo logístico y de apoyo para la realización de los objetivos de las empresas, delegando tareas no esenciales a proveedores especializados abaratando así el costo de la operación, eliminando de su plantilla permanente departamentos que podían ser llenados a través de un tercero, y que con el paso de los años evolucionó a través de la especialización de las tareas, ocupando un nicho en tareas más complejas, que aunque no son parte del giro principal de la

fuentes de riqueza de la entidad, permiten desarrollar las operaciones con el mayor beneficio posible.

La utilización de la subcontratación como esquema de ventaja dentro de las empresas se caracteriza como una estrategia que busca mejorar los costos de la operación, pero de igual manera, también procura servir, en muchos casos, como una estrategia fiscal que busca impactar en el pago de los impuestos de la misma.

La modalidad indicada tiene un multipropósito dentro de la planeación de una entidad, pues a la vez que administrativamente repercute en los costos y en el manejo de la mano de obra, también ejecuta una tarea como estrategia de una planeación fiscal.

Según datos del INEGI, esta práctica está cada vez más extendida en nuestro país, toda vez que se reportó un crecimiento del 48% en un periodo de 10 años, según datos del Censo Económico del año 2014.

Según datos aportados por Héctor Márquez Pitol, director de desarrollo comercial de *Man Power Group*, empresa especializada en recursos humanos, de 20 millones de trabajadores inscritos en el IMSS con un empleo formal, 16 millones que representan el 80%, tienen un patrón distinto para el que laboran, señalando que no es únicamente bajo el esquema de la subcontratación, sino que también bajo el denominado *insourcing*, es decir, contratados bajo una empresa con una distinta denominación social pero perteneciente a la misma empresa y que se dedica únicamente a la contratación del personal. Aunque hablando de las cifras correspondientes a la tercerización netamente como la conocemos, la cifra ronda los 5 millones de trabajadores subcontratados. (Miguel, 2018).

Podemos encontrar otras cifras más reveladoras, como nos muestra el portal web alto nivel:⁶

- 1) Al cierre del año pasado más de 5 millones de personas en México estaban contratadas bajo dicha modalidad, la tercerización era el esquema que las regía en todo lo relacionado con las cuestiones administrativas de su empleo, desde el pago del salario hasta las incapacidades, vacaciones.
- 2) Se calcula que solamente 40% de las empresas del sector pagan impuestos de acuerdo a la ley, es decir, cumplen al pie de la letra, lo que significa que aproximadamente 60% tiene alguna modalidad de evasión de impuestos.
- 3) La siguiente cifra es preocupante: se calcula que cuando mucho un 10 por ciento de los trabajadores registrados en un outsourcing paga los impuestos que deben ser, el resto no lo hace debido a que está registrado con un salario diferente al que recibe, las más de las veces inferior. Esto repercutirá con el paso de los años en su futuro al momento de retirarse.
- 4) También se calcula que la evasión de impuestos el año pasado por los esquemas de outsourcing alcanzaron hasta 470 mil millones de pesos, una cifra que incluso algunos analistas señalan como conservadora.
- 5) El valor mundial del mercado del outsourcing es de hasta 10,000 millones de dólares. (Sandoval, 2019).

Implicaciones del esquema para efectos laborales

La subcontratación es una práctica que tiene una fuerte carga para los efectos laborales, puesto que es un esquema utilizado para, en primer lugar, solventar una necesidad de

⁶ Alto nivel es la plataforma multimedia especializada en analizar los temas de mayor relevancia en economía, negocios, política y noticias de México.

naturaleza laboral. La implicación más inmediata, es que el personal que labora bajo esta modalidad trabaja para un patrón que no es quien lo contrata propiamente, si no para un tercero a quien la empresa contratante destina, mediante la figura de subcontratación.

Surge una segunda implicación, ligada a la primera, y es que una vez que el trabajador es destinado al tercero, este “falso patrón” no es quien cubre el salario del trabajador que le presta el servicio personal subordinado, y por tanto no crea, para efectos de la Ley Federal del Trabajo, relación laboral propiamente, y este por tanto no lo registra como su trabajador ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, no cubre sus prestaciones como el aguinaldo o vacaciones, y con esto no lo reconoce como su trabajador, puesto que este contratante paga a la empresa de outsourcing o subcontratante para que sea esta quien actúe propiamente como patrón del trabajador, quitándose así una serie de responsabilidades.

Toda vez que este trabajador no forma parte de la empresa donde presta su servicio personal subordinado, no tiene derecho a solicitar su parte en el reparto de utilidades ni optar a afiliarse al sindicato, si lo hubiera, de la empresa. Y de igual forma, por lo tanto, no es sujeto a capacitación ni adiestramiento por parte de la empresa donde labora.

Otra implicación laboral, que afecta a los trabajadores en este esquema es que debido a las características de la subcontratación no genera una antigüedad en la empresa donde presta el servicio.

Sin embargo, hay un punto muy importante abierto por la reforma laboral impulsada en el año 2012, donde la responsabilidad solidaria se encuentra regulada y que implica una serie de condiciones que tienen que darse, o que de lo contrario convierten al contratante en el verdadero patrón del trabajador subcontratado en términos de la Ley Federal del Trabajo:

- 1) No puede abarcar la totalidad de operaciones que se realicen en el centro de trabajo
- 2) El contratista (empresa de subcontratación) deberá estar especializada en el giro que ofrece.
- 3) El giro del contratista y el contratante no podrán ser el mismo.

Estos puntos, incluidos en el artículo 15-A de la Ley Federal del Trabajo dan las condiciones para que en los términos de la presente ley pueda darse de forma legal la subcontratación laboral, además de otra serie de adiciones que serán abordadas con más profundidad más adelante.

Ventajas Competitivas

El esquema del outsourcing o de la subcontratación de ser utilizado presenta una serie de ventajas las cuales son:

- Disminuye los costos de la operación.
- Representa una oportunidad de mayor responsabilidad para las labores más importantes de la empresa toda vez que recibe soporte en áreas secundarias.
- Permite una respuesta rápida a los cambios del entorno de la empresa.
- Crea una ventaja competitiva para la empresa toda vez que aumenta el alcance de la empresa en ciertas áreas.
- Permite la inversión en las mejores tecnologías sin el esfuerzo que implica brindar la capacitación para su operación.
- Permite aplicar los recursos primarios de la empresa y su talento a las áreas más importantes de la empresa.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.

- Brinda una serie de flexibilidades permitiendo la reducción de los costos fijos de la empresa.
- Agiliza los procesos de contratación de la empresa.
- Permite tener especialización a bajo costo en áreas no tan vitales para la empresa.
- Permite que empresas pequeñas cuenten con departamentos que de forma interna no podrían solventar.
- Representa la oportunidad de hacer frente a necesidades de personal de forma inmediata en casos extremos.

Desventajas del outsourcing y la subcontratación

Por otra parte, mientras la subcontratación ofrece ventajas, principalmente en lo referente a costos y ventajas competitivas al alcance incluso de las pequeñas y medianas empresas, el uso de este esquema conlleva consigo desventajas que son:

- Generan una desactualización interna, de procesos y herramientas, al limitar el contacto de los trabajadores propios con las nuevas innovaciones del área subcontratada.
- El costo ahorrado a la larga, puede no ser el esperado y presupuestado por la empresa.
- Toda vez que la tarea subcontratada se delega al contratista, el costo de volver a implementar dicha tarea de forma interna puede hacerlo inviable.
- En el caso de mano de obra subcontratada, se pierde parcialmente el control sobre la producción.
- En caso de que el contratista no cumpla con la calidad esperada, los costos de reemplazo pueden ser sumamente altos.

- El riesgo de caer en malas prácticas fiscales se incrementa considerablemente si no se usa el esquema de forma responsable.
- El uso abusivo de este esquema puede generar una dependencia hacia el proveedor de dicho servicio.
- La moral de los trabajadores contratados mediante este esquema puede resultar baja, impidiendo que sientan una afinidad real por la empresa toda vez que no son parte integral de la misma.
- Debido a una característica propia de la subcontratación, el contratista puede realizar una rotación de personal relativamente continua, provocando que los agentes en la empresa contratante no lleguen a ser especialistas del puesto en el que se encuentran.
- Se eliminan puestos de trabajo dependientes propiamente de la empresa, dejando labores menos prioritarias en manos de los contratistas.
- Puede generar un clima laboral tenso entre los trabajadores propios y los subcontratados.

El esquema del outsourcing o la subcontratación brinda a partes iguales ventajas y desventajas, que pueden ser aprovechadas por las empresas contratantes en general para generar el mejor aprovechamiento de la situación, pero que si no son cuidadas y atendidas pueden generar de igual manera serios problemas al interior de la misma.

Efectos en la seguridad social

- El salario de cotización es menor al efectivamente ganado por el trabajador: Una de las primeras implicaciones que el esquema tiene dentro de los beneficios que la seguridad social le brinda al trabajador, es que es registrado ante el seguro social con

un salario distinto al que efectivamente percibe, normalmente siendo un salario de cotización ligeramente mayor al mínimo pero mucho menor, en ocasiones, al que efectivamente gana el trabajador por su labor ocasionando que a la larga esto repercuta para cuando el trabajador esté listo para ejercer su derecho a la jubilación.

- La forma de pago del salario del trabajador: Esto es importante porque repercute para seguridad social y en materia fiscal. Usualmente en el esquema se paga un salario que tiende al mínimo, como se mencionaba anteriormente esto pueda servir para la cotización al seguro, pero se complementa a través de bonos y prestaciones adicionales, integrando de esa manera el sueldo real que el trabajador gana, pero que al ser descompuesto en bonos y beneficios adicionales, trae consigo que las cuotas a pagar al seguro para el patrón sean menores, además de menores retenciones sobre sueldos y salarios, trayendo una consecuencia fiscal ligada a esto.
- Obligación solidaria: Es muy importante mencionar esto, puesto que a raíz de las reformas existentes se contempla la obligación solidaria del contratante en materia de seguridad social, ya que si el contratista no cumpliera con sus obligaciones para con el trabajador en esta materia, el Seguro tiene las facultades para exigir a quien sea beneficiario del servicio personal del trabajador subcontratado, es decir, al contratante, cumplir con las obligaciones que el contratista no hubiese satisfecho en términos de la Ley. Este punto cobra mucha relevancia, puesto que es uno de los grandes logros de la reforma laboral que en 2012 dio el primer paso para la regulación estricta del esquema, aún dista de ser completamente efectiva, toda vez que aún tiene vacíos.

- La obligación de notificar sus datos: De forma trimestral, tanto las empresas de outsourcing, como el beneficiario de estos servicios están obligados a reportar ante el IMSS sus datos de identificación, así como algunos datos adicionales tales como la celebración o modificación de sus contratos

La necesidad de emplear esta práctica de forma responsable y enteramente legal para una Pyme, se hace presente en este campo, puesto que en materia de seguridad social es donde más consecuencias negativas le podrían acarrear recurrir a una empresa ilegal de outsourcing, llegando a recibir multas fuertes y en los peores casos, ser acusadas de delitos graves como la defraudación fiscal.

Entendiendo que el esquema, a nivel jurídico; legal, laboral, fiscal y de seguridad social se correlaciona y se regula bajo distintas disposiciones, y son las consecuencias que su mala práctica traen en perjuicio, por tanto, es recomendable que al recurrir a empresas contratistas para acceder a los servicios de subcontratación laboral, se verifique que sean empresas que se encuentren al corriente con sus obligaciones ante el Seguro Social.

Importancia de la pequeña y mediana empresa

Las pequeñas y medianas empresas, normalmente referidas como Pymes, son empresas que cumplen con un rol importante en la economía nacional desde diversos aspectos. Estas son empresas compuestas por un modesto número de trabajadores (el cual es clave puesto que en función a esto en buena medida se les da su clasificación) y por un moderado volumen de operación y facturación. Son generadoras de empleo y de riqueza, pero también son importantes para el crecimiento de la economía por el hecho de ser adaptativas, y esto quiere

decir que crecen y se transforman dependiendo de las diversas circunstancias que las puedan rodear, tanto económicas y tecnológicas, y con esto son la base que impulsa la economía desde un aspecto más local, y a una mayor escala, distribuidas por todo el país son motor de crecimiento económico y distribución de la riqueza.

Según datos de INEGI alrededor del 97% de las empresas de México son Pymes, y con esto vemos que efectivamente son la base de la economía local y nacional. Otro punto importante de estas, es que satisfacen una amplia gama de giros y actividades, es decir, se dedican a la comercialización de un gran número de productos y a la prestación de muchos servicios distintos (INEGI, 2019).

Las pequeñas y medianas empresas, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza. (Van Auken & Howard, 1993).

A pesar de sus limitaciones, el papel de las Pymes en la economía del país ha sido un factor que ha generado incrementos en la producción; siete de cada diez empleos son generados por ellas, por lo que han sido motivo de diseño de políticas encaminadas a promoverlas y apoyarlas para elevar su competitividad y enfrentar la competencia de un mundo globalizado (Excelsior, 2010).

La importancia que tienen las Pymes radica en que al ser base de la economía y cubrir una amplia gama de bienes y servicios ofertados, sirven como red que cubre y conecta actividades a un nivel macroeconómico y a un nivel microeconómico son generadoras de

desarrollo local, a través de la creación de empleos y generación de riqueza dentro de una comunidad.

Las características que determinan a una Pyme son las siguientes:

- Son empresas heterogéneas y diversas.
- Poseen entre 1 y 250 trabajadores.
- Son independientes y cumplen un papel fundamental en la economía de un país.
- Los costos de las inversiones realizadas por estas no suelen ser elevados.
- Pueden convivir y producir en un mismo sector, con diferente cantidad de trabajadores o producción.
- No suelen actuar en mercados internacionales. (Enciclopedia Económica, 2018)

Derivado de estas características una pyme por norma general, es una empresa relativamente pequeña y con un potencial de alcance limitado normalmente a su entorno y un poco más. Es decir, son empresas de actuación local y regional, que con un número limitado de empleados actúan con un volumen de operación moderado, cuyo actuar tiende a limitarse a su ciudad o su estado, y en algunos casos partes mayores del país, sin llegar a incursionar a un mercado internacional.

Suelen ser empresas que inician como un emprendimiento local, entre familiares o conocidos, que buscan generar una empresa propia en un área de oportunidad local. Dentro de las características que conlleva una Pyme encontramos que al ser un modelo de negocio muy específico.

Ventajas de la Pymes

- Flexibilidad. Se pueden adaptar con más rapidez a los cambios del mercado. Pueden incluso modificar su actividad, algo impensable en una gran marca.
- Proximidad y trato personalizado. En muchos sectores, los clientes agradecen el trato personalizado. En la mayor parte de las pymes, sobre todo las ‘micro’ y pequeñas empresas, son los propios empresarios los que tratan con el cliente.
- Cohesión en la dirección y compromiso de los trabajadores. La unidad de mando es total y los vínculos que se establecen entre empleados y empresarios son más cercanos, lo que aumenta el compromiso de la plantilla.
- Acceso a subvenciones y ayudas. La financiación es una de las grandes barreras de las pymes. Para contrarrestarlo, como hemos visto, existen multitud de líneas de ayuda.

Desventajas

- Impacto del entorno económico: Una pyme tiene menos margen de acción ante factores como la inflación o la deflación.
- Escasa capacidad de negociación ante grandes proveedores y/o distribuidores.
- Fuentes de financiación reducidas: El acceso al crédito limitado es la gran barrera de las pymes.
- Inversión limitada en Investigación y desarrollo y en talento, derivado directamente del punto anterior, menor financiación significa menor capacidad de inversión en desarrollo, innovación o formación y actualización de la plantilla (Samaniego, 2018).

Clasificación de las pequeñas y medianas empresas

Las empresas constituidas como Pymes se pueden clasificar de la siguiente manera, por:

- Sectores Económicos
- El origen de su capital.
- Su tamaño
- Conformación de su capital
- El pago de impuestos
- El número de propietarios
- La función social
- La forma de explotación (Rumbo & Carmona, 2012).

Las Pymes pueden recibir una clasificación extensa en función a factores tanto económicos como jurídicos y que con esto diversifican el concepto que tenemos de este tipo de empresas.

Por sectores económicos:

- I. Extractivas: Son empresas dedicadas a la extracción y explotación de recursos naturales en un sector primario, ejemplo de esto serían empresas mineras.
- II. Servicios: Son empresas dedicadas a la comercialización de un bien intangible como lo es un servicio, ejemplo de este sector serían los despachos contables.
- III. Comercial: Son empresas dedicadas a la enajenación de bienes tangibles, como lo es la venta de productos de una abarrotera.
- IV. Agropecuaria: Estas son las empresas dedicadas a la explotación del campo para la producción de recursos tales como los vegetales, la carne de animales o la leche.
- V. Industrial: Son empresas dedicadas a la transformación de bienes obtenidos del sector primario, para obtener productos procesados, y que serán comercializados

en el sector terciario. Ejemplo de este sector serían los talleres de elaboración de productos.

Por su tamaño:

- I. Microempresas
- II. Pequeñas empresas
- III. Medianas empresas

Por el origen de su capital:

- I. Público: Esto es cuando los orígenes de los recursos de tales empresas vienen directamente del Estado
- II. Privado: El capital de este tipo de empresas provienen netamente de la iniciativa privada.
- III. Mixta: En estos casos, los recursos capitales provienen de ambos tipos de sectores.

Por la explotación y conformación de su capital:

- I. Multinacionales: Empresas con capital extranjero y se dedican a la explotación de su actividad en más de un país.
- II. Nacionales: Capital proveniente de su país, con sus actividades centradas dentro de los límites de su frontera.

Por el pago de impuestos:

- I. Persona Física
- II. Persona Moral

Por el número de propietarios:

- I. Individuales
- II. Unipersonales
- III. Colectiva

Por su función social:

- I. Con fines de lucro: Empresas que buscan la obtención de ganancias con su actividad, tales como las empresas comercializadoras.
- II. Sin fines de lucro: Aquellas que no persiguen un fin de obtención de ganancias, si no un fin de mejoramiento social, tales como las fundaciones de ayuda.

Valor económico de la pequeña y mediana empresa

Las Pequeñas y medianas empresas, con su gran versatilidad y presencia en sectores económicos, representan la base de la economía nacional, una fuente importante en la generación de empleos y un motor de crecimiento económico y enlace con las empresas de mayor envergadura.

Estas empresas son consideradas como el principal motor de la economía. Y es que, en muchos casos, las Pymes son las empresas que más empleo generan en el mercado laboral, incluida la misma informalidad siendo muy sencillo entender el porqué, ellas contribuyen de manera importante a la generación de empleos.

Es así, como un importante espacio del mercado, es cubierto por medio de estas empresas. Son la columna vertebral de la economía mexicana. Las micro, pequeñas y medianas empresas generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país (Del Ángel, 2019).

En México hay más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo (Maken, 2019).

Marco Jurídico de la Pymes

La ley para el desarrollo de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas tiene por objetivo cobijar este tipo de empresas para convertirlas en un modelo viable y protegido, y promover el nacimiento de estas como base de la economía nacional.

Según el artículo 3, en su fracción III la manera de estratificarlas queda de la siguiente manera: Artículo 3.- Para los efectos de esta Ley, se entiende por:

III. MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente:

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

Fuente. Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro,
Pequeña y Mediana Empresa.

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales (LDCMiPyME, 2019, art. 3)

Esta Ley en concreto para el beneficio de la pyme busca establecer formalmente un lineamiento de control para el desarrollo de este tipo de empresas en nuestro país, a través de la participación del Estado y sus Instituciones en el fomento de condiciones propicias para el desarrollo de este tipo de empresas, alentando un cambio de enfoque a nivel empresarial y de negocios, permitiendo que surjan pequeñas y medianas empresas en los entornos locales, generando de esta manera un desarrollo económico y generación de empleos de forma local que supongan la base de un desarrollo a mayor escala.

Es así como el artículo 4 de esta Ley establece los objetivos que esta persigue. “Artículo 4.- Son objetivos de esta Ley:

I. Establecer:

- a. Las bases para la planeación y ejecución de las actividades encaminadas al desarrollo de las mipymes en el marco de esta Ley;
- b. Las bases para la participación de la Federación, de las Entidades Federativas, de los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y de los Sectores para el desarrollo de las mipymes;
- c. Los instrumentos para la evaluación y actualización de las políticas, Programas, instrumentos y Actividades de Fomento para la productividad y competitividad de las mipymes, que proporcionen la información necesaria para la toma de decisiones en materia de apoyo empresarial, y

- d. Las bases para que la Secretaría elabore las políticas con visión de largo plazo, para elevar la productividad y competitividad nacional e internacional de las mipymes.

II. Promover:

- a. Un entorno favorable para que las mipymes sean competitivas en los mercados nacionales e internacionales;
- b. La creación de una cultura empresarial y de procedimientos, prácticas y normas que contribuyan al avance de la calidad en los procesos de producción, distribución, mercadeo y servicio al cliente de las mipymes;
- c. El acceso al financiamiento para las mipymes, la capitalización de las empresas, incremento de la producción, constitución de nuevas empresas y consolidación de las existentes;
- d. Apoyos para el desarrollo de las mipymes en todo el territorio nacional, basados en la participación de los Sectores;
- e. La compra de productos y servicios nacionales competitivos de las mipymes por parte del Sector Público, los consumidores mexicanos e inversionistas y compradores extranjeros, en el marco de la normativa aplicable;
- f. Las condiciones para la creación y consolidación de las Cadenas Productivas;
- g. Esquemas para la modernización, innovación y desarrollo tecnológico en las mipymes;

- h. La creación y desarrollo de las mipymes sea en el marco de la normativa ecológica y que éstas contribuyan al desarrollo sustentable y equilibrado de largo plazo, e
- i. La cooperación y asociación de las Mipymes, a través de sus Organizaciones Empresariales en el ámbito nacional, estatal, regional y municipal, así como de sectores productivos y Cadenas Productivas” (LDCMiPyME, 2019, art. 4).

Los artículos 15, 15A, 15B, 15C y 15D de la Ley Federal del Trabajo, dan pauta a la regularización para efectos laborales del esquema.

Artículo 15.- En las empresas que ejecuten obras o servicios en forma exclusiva o principal para otra, y que no dispongan de elementos propios suficientes de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 13, se observarán las normas siguientes:

- I. La empresa beneficiaria será solidariamente responsable de las obligaciones contraídas con los trabajadores; y
- II. Los trabajadores empleados en la ejecución de las obras o servicios tendrán derecho a disfrutar de condiciones de trabajo proporcionadas a las que disfruten los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa beneficiaria. Para determinar la proporción, se tomarán en consideración las diferencias que existan en los salarios mínimos que rijan en el área geográfica de aplicación en que se encuentren instaladas las empresas y las demás circunstancias que puedan influir en las condiciones de trabajo.

Artículo 15-A. El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas. Este tipo de trabajo, deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo.
- b) Deberá justificarse por su carácter especializado.
- c) No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

De no cumplirse con todas estas condiciones, el contratante se considerará patrón para todos los efectos de esta Ley, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social.

Artículo 15-B. El contrato que se celebre entre la persona física o moral que solicita los servicios y un contratista, deberá constar por escrito. La empresa contratante deberá cerciorarse al momento de celebrar el contrato a que se refiere el párrafo anterior, que la contratista cuenta con la documentación y los elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores.

Artículo 15-C. La empresa contratante de los servicios deberá cerciorarse permanentemente que la empresa contratista, cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, respecto de los trabajadores de esta última. Lo anterior, podrá ser cumplido a través de una unidad de verificación debidamente acreditada y aprobada en términos de las disposiciones legales aplicables.

Artículo 15-D. No se permitirá el régimen de subcontratación cuando se transfieran de manera deliberada trabajadores de la contratante a la subcontratista con el fin de disminuir derechos laborales; en este caso, se estará a lo dispuesto por el artículo 1004-C y siguientes de esta Ley (Ley Federal del Trabajo, 2019).

Si bien, como veremos más adelante, la Reforma Laboral del año 2012, con las adiciones de los artículos 15A, 15B, 15C y 15D, además de las modificaciones al artículo 15, no tenemos una regulación tan estricta del esquema de subcontratación laboral y permite ciertas prácticas cuestionables, dio pie a que este esquema fuera por primera vez regulado de una manera más clara y delimitando las responsabilidades de las figuras involucradas permite ver que es la subcontratación.

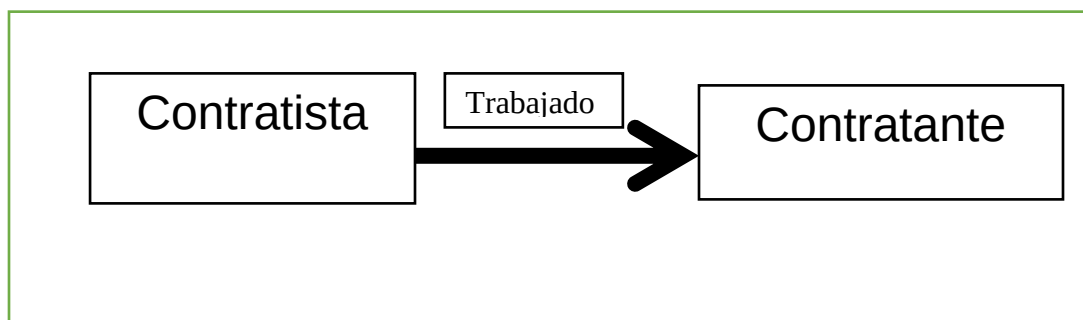


Figura 1. Elaboración propia

Contenido

Los objetivos del objeto del objeto de estudio como punto de partida del desarrollo de proyecto integrador de investigación en proceso, integrándose aun con la finalidad es la determinar la importancia del uso del esquema de Outsourcing/Subcontratación laboral, por ello se utilizará la metodología analítica y descriptiva para la integración de la información cualitativa, que describirá con el método histórico-lógico que se complementa con análisis y

síntesis de la información recopilada mediante los recursos de búsqueda en fuentes fiables de investigación, los resultados cualitativos de la información documental teórica se encuentran catalogados hasta hoy obtenidos son bastos y confiables. Posterior a esto se podrán obtener resultados cuantitativos medibles con instrumentos de recopilación de datos y formular conclusiones determinantes.

La investigación será focalizada en el sector de las empresas comercializadoras de Tuxtla Gutiérrez, por lo que, en la etapa de construcción del tipo de investigación mixta y modelo de recopilación de información, se está actualmente cruzando y validando datos del INEGI, SAT, CONEVAL, cámaras empresariales, asociaciones de recursos humanos, colegios de profesionistas, para poder delimitar el número aproximado de las consideradas Mipymes que utilizan el esquema del outsourcing o subcontratación.

Reflexiones Finales

El outsourcing y la subcontratación no podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo: Es decir, las actividades que el trabajador subcontratado realice, no podrán ser el total de las que deberían ser cubiertas por los trabajadores propios del Contratante. Este punto limita que este pudiera echar mano de la subcontratación para cubrir todos los puestos de trabajo, haciendo con esto que este, debe efectivamente tener también contratados trabajadores siendo el su patrón, en términos de la presente Ley, con esto se limita en número a los trabajadores que la empresa podrá tener laborando bajo el esquema de subcontratación laboral.

Aunque si bien es cierto, que cuando se cumplen con las condiciones que la Ley establece, el Contratante no es patrón de los trabajadores, aunque exista relación laboral y

estos le presten un servicio personal subordinado, y en términos de la Ley el Contratista es el verdadero patrón de dichos trabajadores, según lo descrito por el artículo 15, este podrá contraer una obligación solidaria para con los trabajadores de quienes disfrute los beneficios de su trabajo, además de disponer que el personal subcontratado gozará de las mismas condiciones laborales que gozan aquellos trabajadores propios del Contratante.

Dicho de otra manera, este primer punto indica que cuando la empresa proveedora de los servicios, es decir, el Contratista, no cumpla con las obligaciones contraídas como patrón de sus trabajadores, tales como el pago de sus prestaciones, aquel que es beneficiario del trabajo personal subordinado de los mismo, es decir, el Contratante, deberá asumir la responsabilidad con los trabajadores y hacer frente a las obligaciones que el patrón real de estos haya dejado sin cumplir.

Este punto es de importancia, porque busca proteger de cierto modo los derechos básicos del trabajador, evitando que, si su patrón se desobliga de cumplirles, este quede sin el goce de sus derechos como trabajador, toda vez que hay una segunda figura que goza del beneficio de su trabajo.

Deberá justificarse por su carácter especializado: Es decir, que los trabajadores contratados bajo este esquema, son especialistas en su área. Las empresas Contratistas, limitan sus actividades a esa tarea en específico, haciendo que cuando el Contratante solicite sus servicios esta justificación quedará plena en el entendido que se ha contratado bajo este esquema debido a que los puestos que se cubren así requieren ese perfil especializado para su desempeño. Este punto limita la subcontratación en función a las actividades a realizar en la empresa.

No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante: Los trabajadores subcontractados no habrán de realizar las mismas tareas que desempeñan los trabajadores propios de la empresa Contratante, limitándose a las funciones especializadas que pueden ser cubiertas bajo estos puntos. Esto limita la subcontratación a labores secundarias especializadas que normalmente no son parte fundamental de la operación de la empresa.

Referencias

- Barón, J., & Kreps, D. (1999). Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers. Editorial Wiley.
- Bolaños, A. (2016). El outsourcing en México: Pasado, presente y ¿futuro. Colegio de Contadores Públicos de México. website: <https://www.ccpm.org.mx/avisos/El%20outsourcing-%20en%20mexico-noviembre-2016-puntos-finos.pdf>
- Chacón, D. (1999). Outsourcing. Editorial Caracas.
- Enciclopedia Económica. (2018). Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Website: <https://enciclopediaeconomica.com/pymes/>
- Excelsior. (2010). La importancia de las Pymes. Colegio de Contadores Públicos de México. Website: <https://www.ccpm.org.mx/avisos/22112010empresa.pdf>
- Del Ángel, F. (2019). Mipymes en México generan el 52% del PIB y el 72% de los empleos: Fundación MetLife y SOLLIV. MNI noticias. Website: <https://www.mninoticias.com/negocios/mipymes-en-mexico-generan-el-52-del-pib-y-el-72-de-los-empleos-fundacion-metlife-y->

solliv/#:~:text=Ciudad%20de%20M%C3%A9xico%2C%2026%20de%20junio%20de%202019.&text=%C3%A9nicamente%208%2C691%2C%20es%20decir%2C%20el,del%2072%25%20de%20los%20empleos.

Díaz, M. (2012). Outsourcing: guía práctica de técnicas y estrategias. Editorial Ediciones de la Universidad.

INEGI. (2019). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MIPYMES (ENAPROCE) 2018. Gobierno de México. Website: <https://www.gob.mx/se/prensa/inegi-presenta-resultados-de-la-encuesta-nacional-sobre-productividad-y-competitividad-de-las-mipymes-enaproce-2018-215878>

Kraker, F. (2006). Director General de la *Internacional Federation of Purchasing and Materials Management*.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019). Artículo 3 [Capítulo Primero]. Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. DOF 13-08-2019.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019). Artículo 4 [Capítulo Primero]. Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. DOF 13-08-2019.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019). Artículos 15A, 15B, 15C y 15D [Título Primero]. Ley Federal del Trabajo. DOF 02-07-2019.

- Maken, (2019). En México, hay más de 4.1 millones de micro empresas que aportan 41.8% del empleo total. [Entrada de Blog]. Website: <https://www.maken.mx/post/en-m%C3%A9xico-hay-m%C3%A1s-de-4-1-millones-de-micro-empresas-que-aportan-41-8-del-empleo-total>
- Miguelés, R. (2018). 80% de empleo formal, bajo algún tipo de subcontratación. EL UNIVERSAL. Website: <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/80-de-empleo-formal-bajo-algun-tipo-de-subcontratacion>
- Mondy, N. (2005). Administración de Recursos Humanos. Editorial Pearson Prentice Hall.
- OCDE. (2007). Perspectivas del Empleo. (Versión castellana en Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales).
- Real Academia Española. (2019). Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.3 en línea]. Website: <https://dle.rae.es>
- Rothery, B. (1995). *The Truth About Outsourcing*. Editorial Gower Pub Co.
- Rumbo, C., y Carmona, E. (2012). Naturaleza jurídica de las Pymes. Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA). Website: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01_PF281_Naturaleza_Jur_dica_de_PyMEs.pdf
- Samaniego, J. (2018). Las pymes son clave en el tejido empresarial, pero ¿qué es una pyme en realidad. Hablemos de Empresas. Website: <https://hablemosdeempresas.com/pymes/que-es-una-pyme/>

Sandoval, A. (2019). Estas son las cifras que describen el impacto del outsourcing en México.

ALTO NIVEL. Website: <https://www.altonivel.com.mx/economia/estas-son-las-cifras-que-describen-el-impacto-del-outsourcing-en-mexico/>

Van Auken, P. & Howard, E. (1993). “*A factor analytic study of the perceived causes of small business failure*”, Journal of Small Business Management, 31 (4).

9. Mi dulce artesana: identificación de costo y otras oportunidades de mejora en la comercialización de dulces en la Frailesca, Chiapas

Rebeca, Molina-Sol.

Reyna Esperanza, Zea-Gordillo.

Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, sede Villa Corzo.

Resumen. - En la Frailesca, Chiapas existen mujeres que dedican parte de su tiempo a la elaboración y venta de dulces artesanales, utilizando panela y frutos cultivados en la misma Región, la mayoría ignora el costo de su producto y el porcentaje de utilidad. El trabajo se enfoca en identificar dicha información y otras oportunidades de mejora en la comercialización del producto. Se utiliza un estudio de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo pues la investigación se basa en recolectar datos, tabularlos y analizarlos para obtener una conclusión clara y confiable. Se utilizó más de un instrumento de investigación: una entrevista para las artesanas y una encuesta para consumidores. La investigación revela que el margen de utilidad es de 34 % y que existen oportunidades de mejora basadas en la organización de productoras con el propósito de minimizar costos, crear marca, imagen, empaques adecuados y elevar el nivel de venta del producto.

Palabras clave: Artesanal, panela, costo, utilidad, certificación.

Introducción.

En México existe tradición dulcera, en Chiapas; encontramos los típicos camotes poblanos, la cajeta de Guanajuato, los rollos de guayaba de Morelia, de Nuevo León las glorias, y del sur el chocolate oaxaqueño, todo México envuelto en dulces siglos de tradición. Los dulces mexicanos se disfrutaban gracias a los productos que nos ofrece el campo, como: la caña de azúcar, cacao, nuez y coco. “Los dulces típicos mexicanos son parte importante de nuestra gastronomía, su sabor incorpora tradiciones prehispánicas y coloniales. En la época prehispánica ya existían las alegrías de amaranto y el pinole, pero con el tiempo y la combinación de las costumbres europeas con las indígenas se creó una identidad única. (Secretaría de Agricultura, 2017)

Descripción de la problemática. - Chiapas es una de las tres entidades de México que tiene niveles más bajos en educación y economía. Nos detenemos a observar los dulces artesanales elaborados con frutos y panela; este producto por décadas ha existido en la región y aunque en el mercado internacional es representativo de México, en esta región no es reconocida la actividad, por lo que podría desaparecer o únicamente sobre vivir como lo ha hecho hasta hoy. Es una actividad que debe atenderse y un producto que debe fomentarse su consumo pues los elementos que la componen son mejores que los que contiene la confitería industrial como azúcares refinadas y aceites de palma entre otros. Por los bajos precios del producto referido y, por que no se observa un crecimiento en esta actividad, se intuye que hay muchas oportunidades de mejora, por lo que se decidió iniciar investigando sobre el costo de producción, el margen de utilidad y otras necesidades apremiantes en la comercialización del producto.

Objetivo. - Identificar el costo y el porcentaje de utilidad que perciben las artesanas; así como otras oportunidades de mejora en la comercialización de este producto.

Justificación. - La baja economía de la población es un elemento que motiva a dedicar tiempo para incidir en las actividades arraigadas pero débiles. Se trata de actividades que se han heredado generación tras generación, que proveen un producto digno de ocupar los estantes y mostradores de los principales establecimientos comerciales, y gozar de programas de apoyo del estado.

Delimitación disciplinar, espacial y temporal. - La temática del presente trabajo corresponde al área económico-social, porque se enfoca a una actividad practicada por mujeres que, sin lograr elevar su nivel económico, aportan significativamente al sostenimiento de su familia, y además proveen un producto que satisface un gusto y una necesidad. El desarrollo de la investigación se centra en la ciudad de Villaflores, Chiapas; por ser la localidad representativa de la región Frailesca y concentrarse ahí la actividad comercial de todos los sectores productivos.

Antecedentes del objetivo de estudio.

Panela. - En la región Frailesca, existen también algunas moliendas que siguiendo un proceso cien por ciento artesanal, elaboran este producto aprovechando la caña de azúcar, cultivo al cual, unos cultos campesinos dedican parte de su tiempo.

La panela es azúcar a diferencia del blanco, no es sometido a ningún refinado, centrifugado, depuración o cualquier otro tipo de proceso, por lo que conserva todas las vitaminas y materiales presentes en la caña de azúcar. Posee menos calorías que el azúcar blanco ya que contiene de 300 a 310 calorías por c/100 grs. Frente a las 400 calorías del azúcar blanco. Además presenta cantidades apreciables de vitaminas y minerales, por lo que su consumo humano es muy recomendable. (Obando, 2015)

Valor agregado. - “El valor agregado es la característica extra que un producto o servicio ofrece con el propósito de generar mayor valor dentro de la percepción del consumidor. Éste término puede ser el factor determinante entre el éxito o el fracaso que una empresa tenga, debido a que se encarga, también, de diferenciarla de la competencia”. (2.0, 2015)

El alto valor agregado que tiene la confitería mexicana está teniendo una gran aceptación en el mercado ya que la tendencia de comercialización de estos productos ha sido creciente en los últimos años". De acuerdo con la Secretaría de Economía, el crecimiento de la industria dulcera no ha cesado desde el 2002, pues las exportaciones mexicanas de dulces y chicles han crecido 249 por ciento. Durante el 2006 México exportó 377 millones de dólares de dulces principalmente a Estados Unidos. Y aunque los dulces mexicanos se destinan principalmente a Estados Unidos y Canadá, otros países centroamericanos son receptores de los productos nacionales. Entre ellos destacan Costa Rica, Guatemala, Japón, El Salvador, Honduras, Brasil, Puerto Rico, Venezuela, Colombia y Gran Bretaña. (franquicias, 2007)

Certificación. - La Organización Internacional de Normalización (ISO) define calidad como la capacidad de un producto o servicio de satisfacer las necesidades declaradas o implícitas del consumidor a través de sus propiedades o características. “Cada día es más importante en la actividad comercial disponer de mecanismos que aseguren la posesión de atributos objetivos de calidad o el cumplimiento de determinados requisitos en los procesos productivos relacionados con ésta”. (Echevarri, 2002)

Métodos.

Se utiliza un estudio de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo pues la investigación se basa en recolectar datos, tabularlos y analizarlos para obtener una conclusión clara y confiable. Se utilizó más de un instrumento de investigación: una entrevista para las artesanas y una encuesta para consumidores. Debido a que el objetivo del presente trabajo requiere la recolección de datos acerca de productores y de consumidores de dulces artesanales, tabularlos y analizarlos para lograr obtener una conclusión clara y confiable, se utilizará más de un instrumento de investigación: para obtener información de las artesanas se utilizará una entrevista para lo que se diseña una guía; y para los consumidores se diseñó una encuesta para obtener el dato del número de encuestas se utilizará la fórmula del muestreo sobre la cifra de 134,200 datos de INEGI 2014 como mercado del producto. Obteniendo la cantidad de 243, mismas que serán aplicadas a personas que transitan el cuadro central de la localidad representativa de la Frailesca y donde se encuentran las artesanas atendiendo su puesto de ventas durante el día.

En el caso de las artesanas; al no existir información oficial sobre ellas, se realizó un barrido en las principales calles de la cabecera municipal localizándose 12 a quienes se les invitará a participar en dicha investigación, explicándoles el objetivo.

Entrevista como Instrumento de investigación a artesanas

- 1.-¿Usted elabora los dulces o se los entregan?
- 2.-¿Qué cantidad de dulces elabora a la semana?
- 3.-¿Qué dulces elabora con mayor frecuencia?
- 4.-¿Cuál es el preferido o el que más se vende?

5.-¿Conoce cuánto gasta exactamente en la elaboración del producto?

6.-¿Dónde compra sus materias primas principales?

7.-¿Le dan precios especiales?

8.-¿Le gustaría formar parte de una sociedad de artesanas con el fin de mejorar sus costos y su producto?

9.-¿Cuánto paga por el espacio que ocupa para vender?

Resultados

Tabla 1. Tabulación entrevista a artesanas.

Artesanas	Preg.1	Preg.2	Preg.3	Preg.4	Preg.5	Preg.6	Preg.7	Preg.8	Preg.9
1	Misma	500 pzs.	Coco Cacahuat e Leche Higo	Coco y Cacahuat e	Más o menos	Tiends de VF.	No	Si	50.=/S
2	Misma	650 pzs.	Coco Cacahuat e Leche Higo	Coco	Más o menos	Tiends de VF.	No	Si	70
3	Su mamá	500 pzs.	Coco Cacahuat e Leche Higo	Coco	Más o menos	Tiends de VF.	No	Si	50.=
4	Misma	750 pzs.	Coco Cacahuat e Leche Higo	Coco y cacahuat e	Más o menos	Tiends de VF.	No	Si	80.=
5	Misma	500 pzs.	Coco Cacahuat e Leche Higo	Cacahuat e	Si	Tiends de VF.	No	Si	50.=
6	Misma	500 pzs.	Coco Cacahuat e Leche Higo	Coco cacahuat e	Más o menos	Tiends de VF.	No	Si	50.=

7	Misma	700 pzs.	Coco Cacahuat e Leche Higo	Cacahuat e	No	Tiends de VF.	No	Si	60.=
8	Misma	750 pzs.	Coco Cacahuat e Leche Higo	Cacahuat e	Más o meno	Tiends de VF.	No	Si	70.=
9	Misma	650 pzs.	Coco Cacahuat e Leche Higo	Cacahuat e	Más o meno	Tiends de VF.	No	Si	50.=
10	Misma	700 pzs.	Coco Cacahuat e Leche Higo	Cacahuat e	Más o meno	Tiends de VF.	No	Si	50.=
11	Misma	500 pz.	Coco Cacahuat e Leche Higo	Cacahuat e	Casi no	Tiends de VF.	No	Si	50.=
12	Misma	700 pz.	Coco Cacahuat e Leche Higo	Cacahuat e	No	Tiends de VF.	No	Si	60.=

Fuente: Elaboración propia.

En la misma entrevista, la mayoría de las artesanas proporcionó información sobre los costos en la elaboración de su producto.

Tabla 2. Costos Fijos.

Costos fijos mensuales de la producción de dulces artesanales en la Frailesca.	
Renta (Taller y derecho de piso)	730.00
Pago ayudante	100.00
Gas o combustible	50.00
T o t a l	880.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Costo variable.

Costo Variable dulces artesanales (Poción de alrededor de 100 gr.)	
Fruta (coco, cacahuete, higo o leche) 70 gr.	1.80
Panela 30 gr (850gr/30) = 28 (30/2)=	1.07
Canela 05 gr	.30
Colorante 05 gr	.20
T o t a l	3.37

Fuente: Elaboración propia.

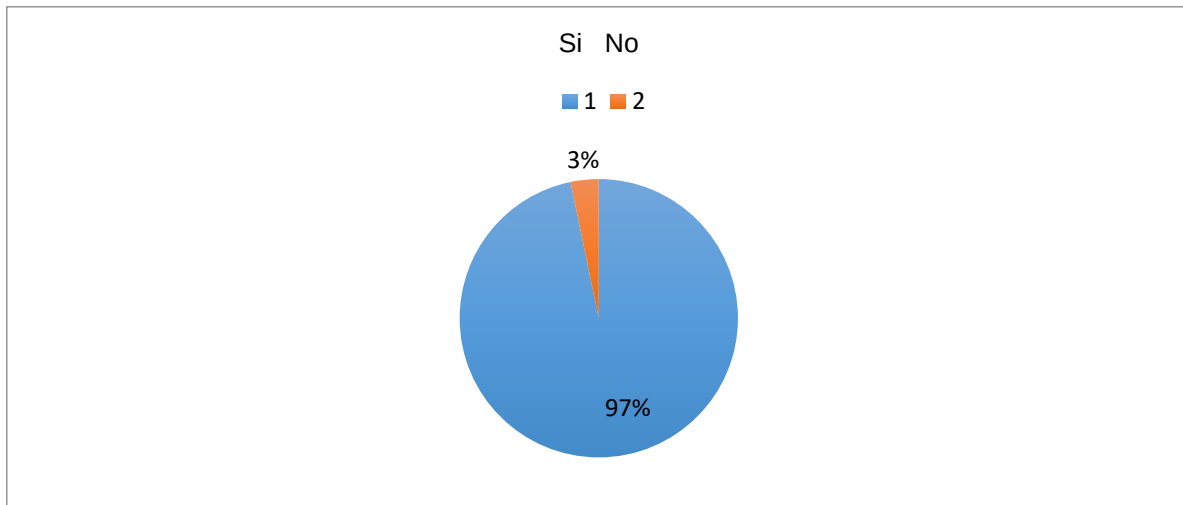
Tabla 4. Fijación de precios.

CT=CV + (CF/producción esperada)
CT= 3.37 + (880/2,464) = 3.72
Porcentaje de ganancia detectado
Precio de venta 5.00, costo 3.72 Margen de utilidad: 34%
Precio de Venta en el canal de distribución
5.00 pieza de 100 gr
P de E = CF/(PV – CV)
880/(5-3.37)= 880/1.63 = 539

Fuente. Elaboración propia.

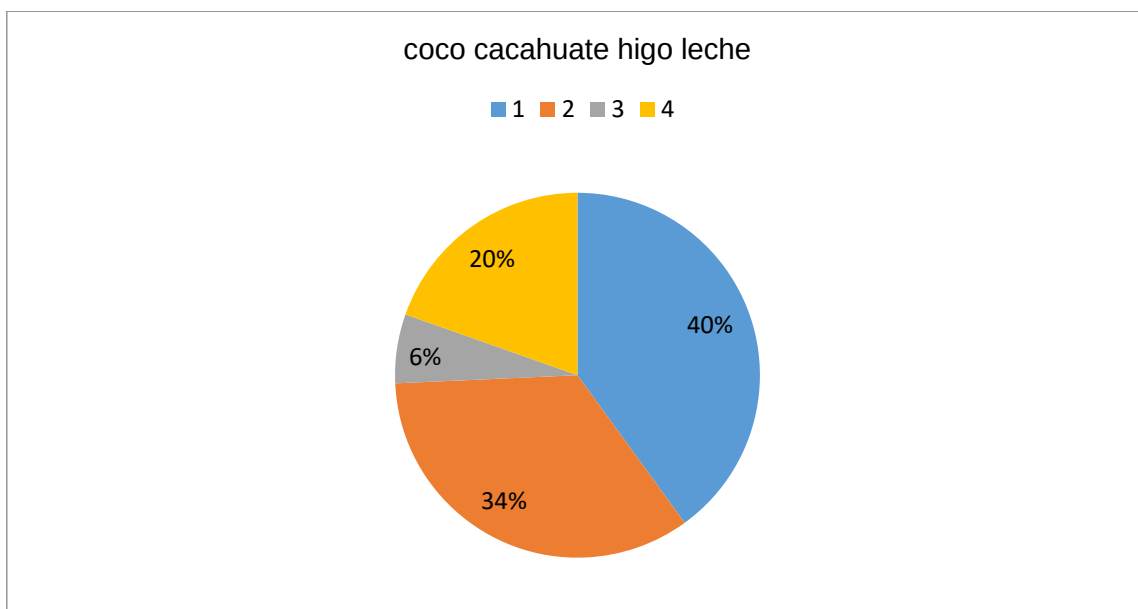
Resultados encuesta a consumidores de dulces artesanales en la Frailesca.

Gráfica 1 ¿Consume dulces tradicionales?



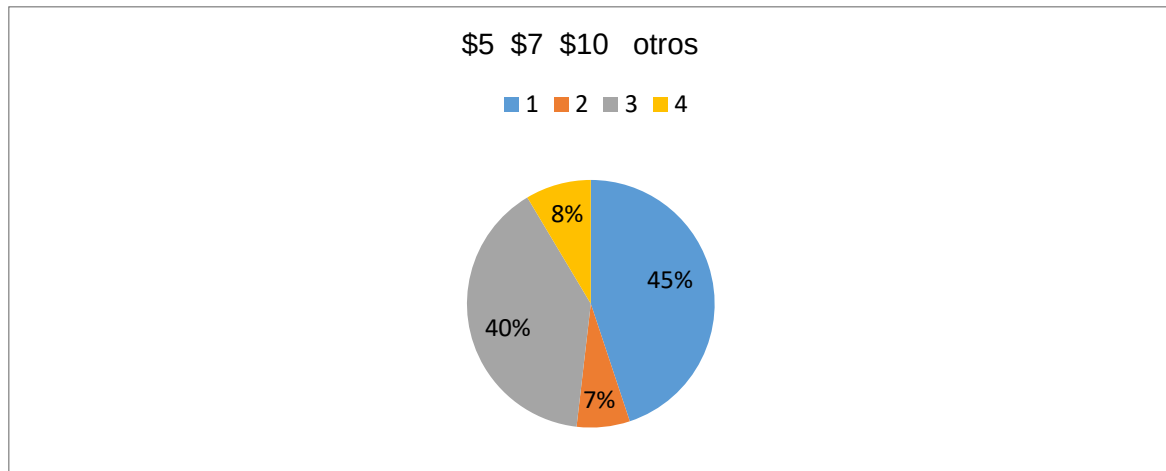
El 97% de los encuestados consumen dulces artesanales, solamente el 3% de ellos no consume.

Gráfica 2 ¿Qué dulces prefiere?



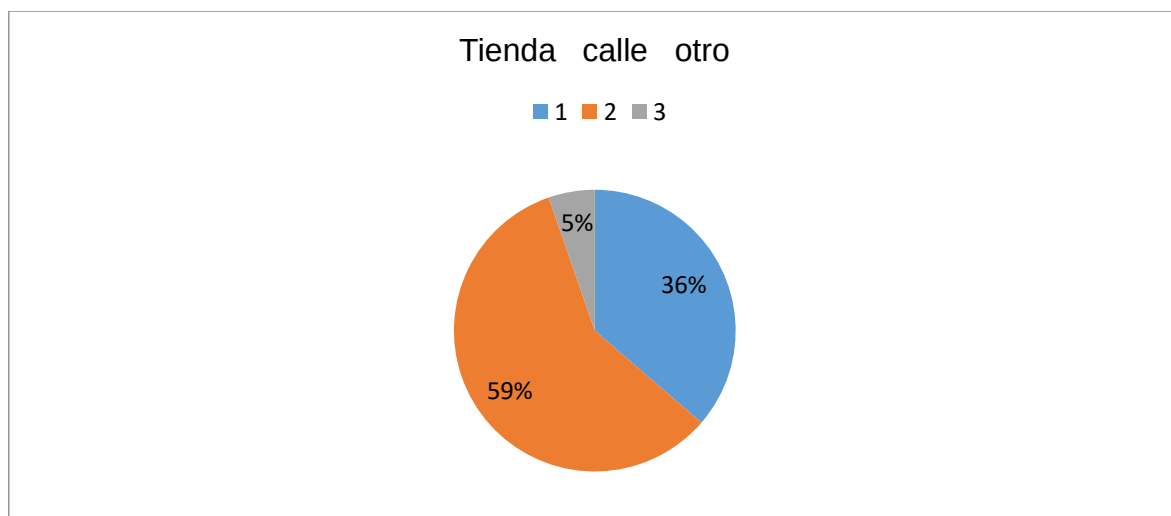
El 40 % de ellos prefieren el dulce de coco, el 34% prefieren de cacahuete, y el 20 % prefiere de leche y 6 % prefiere el dulce de higo.

Gráfica 3 Precios en el mercado local de dulces.



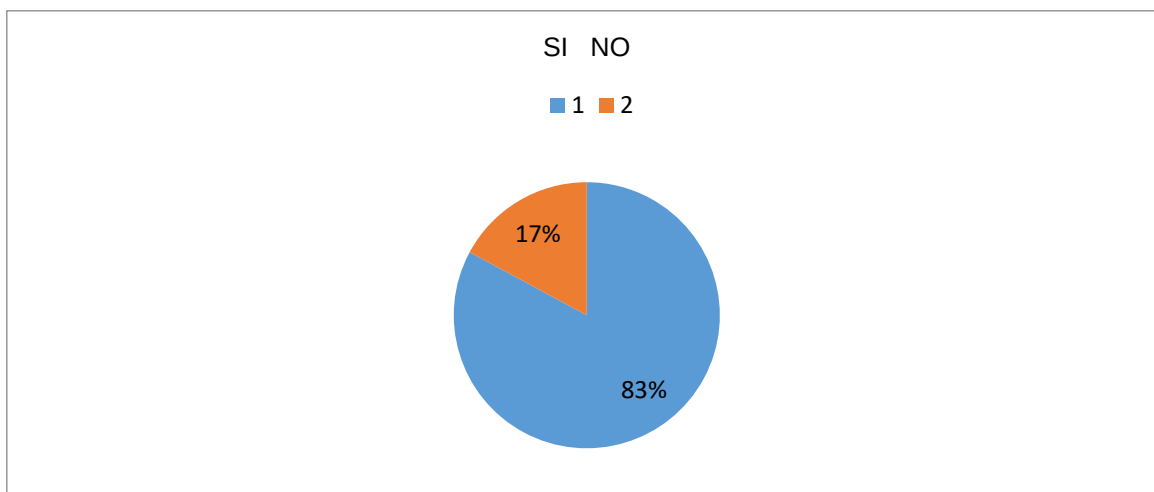
Se les preguntó qué precio están dispuestos a pagar por el producto con un empaque adecuado; el 45% respondió que \$5.00 pesos por pieza, el 40 % dijo que \$10.00 pesos y la otra mínima parte pagaría \$15.00 por producto mejorado, y el 8% pagaría 7 pesos por pieza.

Gráfica 4. Lugar de adquisición del producto.



A la pregunta ¿Dónde preferirían adquirir el producto? el 59 % respondió que en la calle, el 36 % dijo que en tiendas, y el 5 % no supo qué contestar.

Gráfica 5. Preferencia por un producto empaquetado y etiquetado.



El 83% de los encuestados preferirían disponer de estos dulces en empaques adecuados, con etiqueta e información nutricional. Únicamente el 17 % de ellos, prefiere adquirirlos de la manera en que están, sin empaque y en la calle.

Discusión

La actividad es liderada por mujeres, pero se involucran varios miembros de la familia, normalmente el esposo como actividad extra o hijos mayores de edad en algunos casos. Estas mujeres heredaron la labor de su madre o abuela. La mayoría de ellas realiza la actividad diariamente de lunes a viernes, el producto que no se vende durante el día se mezcla con los dulces frescos del siguiente día. El volumen promedio de venta es de 616 piezas de 100 gr. por día en la variedad de cacahuete, coco, leche e higo.

El canal de distribución que ocupan es de productor a consumidor final, ya que ellas mismas o algún miembro de su familia dedica unas horas al día para instalarse en un lugar reconocido en alguna acera del cuadro central de Villaflores, colocando una mesita de alrededor de 80 x 50 cm., acomodan una bandeja con los dulces organizados por sabores, tapados con un plástico transparente. Colocan también, sujeta a una de las patas de la mesa, una sombrilla de playa para cubrirse un poco del sol. Las personas que transitan

durante el día son los consumidores del producto quienes se detienen a adquirir unas piezas y las degustan mientras continúan su camino, pero es común también que algún automóvil se detenga frente al puesto, baje una persona y compre dulces, llenando una bolsa de kilo o más. En la temporada de mucho calor o humedad, las moscas aumentan y junto a las abejas compiten por introducirse al recipiente que contiene los dulces o por posarse junto a este.

Los dulces que elaboran con mayor frecuencia son: cacahuete, coco, higo y leche. Según corresponda la temporada de cosecha elaboran de calabaza y chilacayote, pero los más buscados por los consumidores son el de cacahuete y el de coco. Ninguna de ellas conoce con exactitud el costo del producto y creen que su margen de utilidad es de 100 % al expresar que le ganan lo mismo que gastan. Pero los resultados muestran que no es así.

Todas adquieren materias primas e insumos en las tiendas de la localidad, al precio normal, es decir que no realizan sus compras por mayoreo. Pagan una cuota al municipio por ocupar pequeños espacios en las aceras de las calles del centro de Villaflores. La cantidad de dicho pago es voluntario, pero no menos de 50 pesos por semana.

A la mayoría de ellas le entusiasma la idea de formar parte de una sociedad de productoras que tenga por objetivo el conseguir precios especiales por materiales y comercializar mejor su producto.

En cuanto a los consumidores, la mayoría de ellos consume dulces artesanales, puesto que están elaborados con panela y frutas. Los sabores con mayor demanda son cacahuete y coco. El 40 % de los encuestados está dispuesto a pagar 10 pesos por el producto con un empaque adecuado, y les agradaría encontrarlo en los establecimientos comerciales, el 45 % de ellos, prefiere pagar lo mismo que pagan actualmente y el resto pagaría 7 pesos.

Conclusión

Las dulces artesanas tienen un costo total de su producto de 3.72 pesos por pieza de 100 gr. El precio de venta es de 5 pesos obteniendo un margen de utilidad del 34 % y no del 100 % como la mayoría de ellas cree, esto indica que tienen una utilidad de 1.28 pesos por cada pieza de 100 gr. , esto multiplicado por el promedio de ventas por semana 616 piezas, nos da la suma de 788.48 pesos multiplicado por 4 se obtiene un total 3,153.92 como utilidad mensual por cada artesana. Esta cantidad, aunque es completamente utilidad, puesto que el único impuesto que pagan es el derecho de piso, y ya está contemplado en los costos fijos, se percibe muy baja.

Sin embargo, esto podría mejorar mucho si se minimizan los costos en la compra de materias primas y se aumenta el nivel de ventas.

Recomendaciones.

Que las artesanas se organicen como grupo de productoras. Una vez logrado esto podrán: realizar la compra de materiales e insumos por mayoreo; acercarse a Instituciones públicas como la Unicach Sede Villa Corzo para solicitar la elaboración de un plan de negocios que contemple asesorías para mejorar los procesos productivos, creación de imagen, marca, empaque adecuado, introducción del producto a otros mercados.

Se debe fomentar el consumo estos dulces artesanales en el segmento de niños y jóvenes como producto sustituto de la confitería industrializada dañina a la salud.

Los dulces artesanales de la Frailesca, deben ser promocionados como un producto que aporta a la salud del consumidor; dadas las propiedades de la panela, el cacahuate, el coco, y el higo.

Se considera que la inclusión de un certificado de buenas prácticas o de proceso artesanal sería muy positivo para el producto en el corto plazo. Y para el largo plazo contemplando abarcar el mercado nacional, debe modificarse el proceso productivo y sumar certificados de calidad como JAS, KOSHER o, alguna variedad de las ISO.

Referencias

- 2.0, M. e. (15 de 04 de 2015). *¿QUE ES EL VALOR AGREGADO Y COMO LO USAN LAS EMPRESAS*. Obtenido de <https://www.merca20.com/que-es-valor-agregado-y-como-lo-usan-las-empresas/>
- Echevarri, N. z. (2002). *Estudio sobre los principales tipos de sellos de calidad en alimentos a nivel mundial*.
- franquicias, S. p. (05 de 09 de 2007). *portal 100 franquicias s.l*. Recuperado el 03 de 10 de 2018, de portal 100 franquicias s.l.:
<http://www.100franquicias.com.mx/Noticias/general2-05-09-2007.htm>
- Obando, P. y. (01 de 08 de 2015). *Repositorio UTN. Universidad Técnica del Norte*. (U. T. Norte, Ed.) Recuperado el 27 de 08 de 2020, de <http://www.yumpu.com/articulo-cientifico>
- Secretaría de Agricultura, G. D. (25 de 09 de 2017). *Dulces típicos, sabor y tradición*. Obtenido de Dulces típicos, sabor y tradición:
<https://www.gob.mx/sagarpa/articulos/dulces-tipicos-que-endulzan-el-paladar-de-ninos-y-adultos>

10.Las competencias centrales como vía hacia la competitividad de una microempresa hotelera

Elizabeth Céspedes-Ochoa

Ruth López-Aguilar

Rusbel Grajales-Nucamendi

Erick Eugenio Gómez-Hernández

*Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, Facultad de Ciencias Administrativas y
Tecnologías Digitales, Sub Sede Villa Corzo*

Resumen

Este documento expone el estudio de la cultura organizacional, con el objetivo de identificar cómo las competencias se transforman en una capacidad competitiva, permitiéndole a las microempresas diferenciarse de sus competidores y mejorar su propio nivel, a través de su cultura organizacional.

Una gran fortaleza de cualquier empresa es su capacidad de desempeñar sus actividades competitivas internas en forma óptima; es lo que se conoce como competencia central.

Las competencias centrales se basan en la combinación de relaciones interfuncionales, habilidades, recursos, relaciones humanas, conocimiento; los cuales son elementos claves de la capacidad competitiva de la empresa. De tal forma que una competencia central genera una capacidad competitiva que se transforma en una ventaja competitiva

El orden metodológico de este estudio se basa en cuatro conjuntos de variables, el entorno, las variables Hard, las variables Soft, y el estilo de liderazgo; las cuales al integrarse como un todo permiten determinar el producto cultural de la microempresa en términos del desarrollo de sus competencias centrales.

El estudio de las variables requirió de un conjunto de instrumentos metodológicos y estadísticos, así como algunos aspectos cualitativos de acuerdo a la naturaleza de cada variable.

Con ello, la identificación de competencias centrales permitió identificar las fortalezas y debilidades al interior de la empresa a manera de establecer las condiciones de una cultura organizacional generadora de ventajas competitivas internas.

Palabras clave

Competencias, liderazgo, cultura organizacional, valores, capacidad competitiva

Introducción

El estudio de las organizaciones a través de la cultura nos permite conocer su esencia, existen elementos que son necesarios identificar para comprender la vida de una organización. Realizar un estudio de la cultura organizacional no es nada fácil debido a las múltiples variables que intervienen, de allí la complejidad.

El objetivo de este documento fue analizar rasgos de la cultura organizacional a partir de la identificación de competencias centrales que requieran desarrollarse o crearse para establecer las condiciones de una cultura organizacional generadora de ventajas competitivas (Porter, 1987), es decir, una cultura organizacional con atributos para enfrentar mercados cada vez más competitivos. Este estudio se realizó en una microempresa del ramo hotelero de la ciudad de Palenque, Chiapas. El aboca a una micro empresa del ramo hotelera de la ciudad de Palenque Chiapas, entre el año 2018 y 2019.

Para realizar el diagnóstico se utilizó la metodología de la Dra. Ing. Yesmín Alabart Pino del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” de la Habana, Cuba, quien hizo una propuesta metodológica para el diagnóstico de la cultura organizacional y que fue aplicada en el sector empresarial cubano.

El modelo se caracteriza por su integralidad y profundidad. Se basa en el criterio de la coherencia entre el estilo del liderazgo, las variables hard, las variables soft y éstas con el entorno.

Para analizar estos grupos de variables, identificar sus indicadores y la interrelación entre ellos, se aplicó análisis estadístico. Se utilizó el análisis de Correlación “Q” de Kendall y el análisis de Correlación “C” de Pearson para determinar el grado de concordancia entre algunos aspectos.

Por lo que en este documento se pretende resaltar la esencia de la cultura de una empresa y su necesidad de transformación, comprendiendo cómo la cultura organizacional es una capacidad competitiva que requiere ser explotada y que a partir de ella se establecen las bases de la competitividad.

La cultura organizacional

Una cultura puede surgir de tres formas; primero, cuando los dueños o representantes de la organización prefieren contratar a individuos que piensen y sientan como ellos. Segundo, cuando los socializan con su forma de sentir y pensar. Por último, cuando el comportamiento de los dueños o representantes de la organizacional es un patrón que motiva y permite que los empleados se identifiquen con él. Se han identificado siete

características básicas que identifican la esencia de la organización (Robbins, 2004, pág. 525):

1. *Innovación y correr riesgos.*

Grado en que se alientan a los empleados para que sean innovadores y corran riesgo.

2. *Minuciosidad.*

Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención en los detalles.

3. *Orientación de resultados:*

Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos.

4. *Orientación a las personas:*

Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

5. *Orientación a los equipos*

Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

6. *Agresividad*

Grado en que las personas son osadas y competitivas antes que despreocupadas.

7. *Estabilidad*

Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Las diferentes culturas pueden tener mucho en común, y por eso es legítimo hablar de una cultura organizacional y subcultura. En una cultura pueden existir subculturas en las que generalmente existirá una cultura dominante que manifestara los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros, es decir, aquellos valores principales que se aceptan en toda la organización. Las subculturas comparten los valores centrales de la cultura dominante más los suyos propios. Se plantea que cuando los valores son aceptados por la mayoría de los miembros de la organización y cuanto más se comprometan, más fuerte será la cultura. Una cultura fuerte, estará caracterizada por una “disminución la rotación, un acuerdo intenso entre los miembros sobre lo que significa la organización, y la unanimidad de fines estimula la cohesión y el compromiso con la empresa y estas cualidades aminoran la propensión de los empleados a dejarla” (Robbins, 2004, pág. 527).

La orientación cultural que se diese, dependerá del proyecto seguido por cada empleado, por cada uno de los diferentes grupos dentro de la organización y finalmente por la organización. Estos proyectos se entrelazan en un todo coherente y contradictorio.

Para la existencia de una cultura por lo menos tienen que existir un grupo de personas que reúnan experiencias compartidas de convivencia, de aprendizaje, y desarrollen modelos de compartimiento, las cuales irán definiendo la cultura de la organización, que marcara su diferencia con respecto a las otras organizaciones. No se debe de perder de vista que los individuos que integran estos grupos son producto de una sociedad que influye en la formación de actitudes condicionadas por creencias, valores, normas, y presunciones lo que permitirá una sensación de identidad entre sus integrantes.

El esquema cultural que desarrollan las organizaciones gozan de gran significancia en el proceso de solución de problemas lo que genera compromiso y estabilidad. Con el tiempo, las experiencias comunes les permiten definir una visión común de su entorno que crea sentido y permite el control.

La cultura organizacional, como se mencionó anteriormente se forma a partir de tres procesos, el de selección, socialización y de identificación. Para conservar la cultura organizacional, es necesario reforzar los primeros dos procesos. Dado los primeros dos procesos, el tercero será una consecuencia de ambos. El producto cultural

Una base para determinar qué tan afianzada está la cultura y determinar los elementos que pueden impedir la aplicación exitosa de la estrategia. Para ello se consideró cuatro tipos de cultura con fines de base analítico conforme a su nivel de arraigo.

Las culturas fuertes, se considera fuerte cuando la empresa opera de acuerdo con un grupo claro y explícito de principios y valores destacando su importancia como base de decisiones y medidas adoptadas en toda la microempresa.

Las culturas débiles, cuando existen subcultura, pocos valores y las normas de conducta se comparten en general y hay pocas tradiciones. Hay poca unión entre las unidades organizacionales. No genera una alianza fuerte de los empleados con lo que representa la empresa. Las culturas débiles proporcionan poca o ninguna asistencia en la ejecución de la estrategia.

Las culturas poco saludables, una característica malsana es un ámbito interno politizado que permite la resistencia al cambio necesario. La poca valoración a los empleados obstaculiza los esfuerzos por mejorar. La carencia de habilidades emprendedoras para introducir estrategias. Y una aversión a buscar fuera de la microempresa prácticas y enfoques superiores.

Las culturas adaptables, cuando los miembros comparten la sensación de confianza en que la microempresa puede hacer frente a cualquier amenaza u oportunidad con la que se topen, aceptan correr riesgos, experimentar, innovar y cambiar las estrategias donde quiera que sea necesario. Una característica sobresaliente de las culturas adaptables, es el hecho de que demuestra interés genuino por el bienestar de todas las partes interesadas fundamentales (Thomson & Strickland 2004, p. 421).

La capacidad de infundir un fuerte compromiso individual y crear un ambiente para desempeñarse bien es el resultado de una cultura organizacional de alto desempeño lo cual se puede lograr creando competencias centrales y capacidades organizacionales competitivamente valiosas que le den a la empresa una ventaja competitiva.

Los indicadores de comportamiento, autores como Edgar Shein y Yasmín Alabart reconocen la necesidad de la compatibilidad entre cultura, estructura, estrategia y actitud ante el entorno, destacando la vinculación e la cultura con el estilo de dirección, las relaciones grupales y el funcionamiento de los recursos humanos.

Pertinencia de la problemática abordada

Como toda empresa ante un entorno cambiante, una empresa hotelera requiere desarrollar ventajas competitivas y mantenerse a la vanguardia de las exigencias del cambio.

El desarrollo de una cultura organizacional es un elemento estratégico que depende de varios factores, entre ellos, un adecuado estilo de liderazgo y dirección.

La cultura organizacional del hotel puede presentar aspectos que aminoran el desarrollo de las ventajas competitivas. Uno de ellos, es el comportamiento del personal, el cual no siempre es el adecuado debido a que se tiende a desarrollar actitudes, hábitos y comportamientos poco favorables que influyen en los procesos y generan relaciones informales; desarrollando así una cultura no conveniente para la satisfacción de las necesidades y el aprovechamiento de las oportunidades, que son determinantes para el crecimiento del hotel.

El aspecto motivacional toma relevancia como generador de productividad, tal es el sistema de recompensas de la empresa, el cual debe estar estructurado de tal forma, que efectivamente valore el desempeño del personal.

Otro elemento, es el desarrollo laboral del empleado en su totalidad, en el parte relevante son los programas de capacitación, los cuales tienen que ser diagnosticados para ser adecuados y no inducir al personal a cursos de capacitación que no apoyen directamente el desempeño y productividad laboral.

Ante lo expuesto, podemos cuestionarnos, ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional del hotel?, ¿Cuáles son las necesidades a atender para el desarrollo de una cultura adecuada generadora de ventajas competitivas?, ¿Qué aspectos se requieren desarrollar para establecer una cultura adecuada a las necesidades de la empresa?

Métodos

Para poder diseñar los instrumentos se requiere un método para el diagnóstico de la cultura organizacional. El método que se utilizará se ajusta al método que propone Edgar Shein, quien considera que aunque existe otros planteamientos para diagnóstico ninguno considera la esencia de la empresa, en este caso las microempresas, y plantea, “llamaré cultura a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como un modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas” (Alabart & Portuendo, 2005, p.3).

Shein propone un método global con un enfoque clínico (Rodríguez, 2005, p.144), el cual requiere la búsqueda de informantes internos con el objetivo de conocer la cultura desde adentro, para lo cual los informantes tienen que estar motivados y en la disponibilidad de ayudar en el diagnóstico.

Esta metodología es escalonada que va de lo general a lo particular, y que ya ha sido empleada y estudiada por especialistas en el tema como la Dra. Yesmín Alabart Pino y el Dr. Ángel Portuendo Vélez investigadores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Habana, Cuba quienes en una investigación dirigida a analizar la cultura organizacional del sector empresarial cubano utilizaron este modelo para ser avalado con análisis estadísticos y su correspondiente metodología comprobando la factibilidad de su aplicación y utilidad práctica (Alabart & Portuendo, 2005).

Estos autores formularon una definición de cultura organizacional:

La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, y de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos y de la organización con su entorno a partir de los cuales se conforman un conjunto de referencias que serán válidas en la medida que garanticen la eficacia y la efectividad de la organización” (Alabart & Portuendo, 2005, p.4).

Si comparamos la definición de Shein con esta última, podemos decir que estas dos definiciones coinciden en el hecho de que la cultura organizacional es una forma de vida en las empresas y por ende su esencia. Y que la cultura organizacional tiene ítems positivos que permiten generar una mayor eficiencia y eficacia en la mipyme.

El modelo se basa en la coherencia, organización y adaptabilidad entre el estilo de liderazgo, variables soft y hard y de estas con el entorno que debe garantizar el funcionamiento dinámico de la mipyme, permitiéndole adaptarse a los cambios del entorno. Es así como cada grupo de variables está relacionado con el otro y como resultado de su interacción existe un producto cultural, éstas a su vez están integradas por componentes (Cuadro No.1).

CUADRO No. 1.

VARIABLES PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Entorno: Las empresas y los grupos que se forman en las empresas no interactúan de forma aislada sino influidos por las demandas del entorno, entendido éste como todos los elementos externos a la organización y actores internos significativos en su operación.

2. Variables Hard (duras): Son las que permiten la caracterización del sistema estructural de la organización, tomándose en consideración los indicadores que constituyen el soporte del funcionamiento organizacional: objetivos, estrategias, estructuras, decisiones, sistemas, procesos, tecnologías, oficio, procedimientos.

Variables Soft (blandas): Son las que permiten caracterizar el sistema social de la organización y tienen en cuenta a los grupos, sus relaciones internas y las estructuras de pensamiento a partir de las cuales éstos orientan su conducta. Incluyen indicadores tales como: símbolos, valores, ideologías, comportamientos, liderazgo y clima organizacional

4. Estilo de Liderazgo: Patrones de conducta por los que se inclinan los directivos durante el proceso de conducción de sus trabajadores y de influir sobre ellos. Incluye motivación de subordinados, el empleo eficaz de la comunicación y la solución de conflictos.

5. Producto Cultural: Resultado de la interacción entre el estilo de liderazgo, las variables soft, y hard y de éstas con el entorno, lo que trae como consecuencia paradigmas, comportamientos y resultados que serán efectivos en la medida que dichas interacciones sean de coherencia, organicidad y adaptabilidad.

Fuente: Adaptado de Alabart Pino, Yesmín y Portueondo Vélez, Angel Luis. Op. cit., p. 11

El modelo se basa en ocho premisas básicas para entender el funcionamiento del modelo (Alabart & Portueto, 2005, p.5):

1. La cultura es a la empresa como la personalidad al individuo. A través de un diagnóstico de la cultura organizacional se debe obtener un conjunto de características de la cultura de una empresa que la hacen única.

2. La cultura es un fenómeno descriptivo. Se ocupa de cómo las personas perciben las características de la cultura, es algo cualitativo. Es un fenómeno profundo, complejo pero necesario para entender el comportamiento de una microempresa.

3. La cultura interviene en los procesos organizacionales. La cultura ayuda a comprender la colectividad y los paradigmas bajo los cuales funciona.

4. La cultura tiene que ver con el comportamiento y funcionamiento colectivo. Cada individuo actúa conforme a esquemas mentales que orientan la percepción de la realidad,

de lo que es posible y deseable. Por lo tanto, la cultura es también una fuente de comportamientos (Robbins, 2004).

5. *La cultura está fuertemente influida por el estilo de dirección del dirigente. Son los dirigentes actores importantes en el surgimiento, formación y desarrollo de una determinada cultura.*
6. *La cultura determina la forma en que la empresa decide encarar el entorno. Define lo que el grupo considera su misión o razón de ser.*
7. *La cultura afecta el funcionamiento total de la organización.*
8. *La cultura influye en la integración interna del grupo y las funciones de adaptación externa, lo cual es decisivo en la efectividad de la empresa.*

Determina la necesidad de conocer, entender y gerenciar la cultura en las condiciones actuales. Cuando el entorno se torna turbulento e inestable la burocracia no funciona, entonces juega su papel la cultura organizacional.

La metodología para el diagnóstico estará compuesta de una serie de procedimientos y técnicas que permitirán conocer los factores que afectan a la organización y que le impiden el desarrollo eficiente y eficaz para generar ventajas competitivas, y desarrollar estrategias para cada una de las variables. A continuación, se detalla los procedimientos y técnicas seleccionados para cada una de las variables:

En el caso de la primera variable, el entorno, se aborda las raíces culturales y la posición de la empresa respecto al entorno, con la finalidad de hacer una breve caracterización del entorno cultural y de algunos elementos que influyen en la organización. Se consideraron dos elementos:

Primero, el macroentorno, para lo cual se utilizó el método histórico-lógico y análisis documental, recurriendo a información del Instituto Nacional de Economía, Estadística e Informática (INEGI) y del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). Segundo, el microentorno, para lo cual se aplicaron entrevistas al personal de la mipyme con la finalidad de obtener información respecto a las relaciones empresariales.

Para el caso de la variable Hard, se destacan las características de la rama económica a la que pertenece la empresa y su funcionamiento. Para lo cual se recurrió al análisis documental, entrevista y observaciones, en la que se tuvo acceso a la información documental de la empresa, referidas a constitución legal, la estructura organizacional, los procesos, metas, objetivos generales y procedimiento de recursos humanos.

Otro elemento de estudio en la variable Hard, en la forma de actuación, para lo cual se requirió aplicar una guía de observación, la cual contempla actitudes como, la disponibilidad, concentración, trabajo en equipo conductas relevantes, y agrado en su área laboral.

La tercera variable, Soft, pretende caracterizar el sistema social de la microempresa en base a los símbolos, signos, liderazgo, clima organizacional y valores. En esta fase dada su naturaleza se aplicaron entrevistas abiertas, observación, encuesta.

Los símbolos y signos fueron abordados en término de anécdotas o historias, costumbres o ceremonias y que van a simbolizar los valores, y transmiten la cultura. Fue necesario identificar comportamientos que puedan convertirse en apoyo o en barreras al implantar una estrategia, por lo que se iniciará con la identificación de los elementos populares del liderazgo a través de la aplicación de encuestas. En cuanto al clima organizacional se evaluaron situaciones actuales y una situación ideal, o bien contemplar situaciones en las que se esté de acuerdo y otras en las que no.

En el caso de los valores se hizo una adaptación de los cuestionarios del instrumento que se utilizó en la clasificación de valores laborales del Sistema Grupal de Valores Laborales del Estudio de la Cultura de Laboratorios Bago (Laboratorios BAGO,1999) ajustándolo a las necesidades de esta investigación.

Sumado a lo métodos ya señalados se requirió aplico el coeficiente de correlación de “Q” de Kendall y el Coeficiente de Pearson, con la finalidad de determinar si existe asociación entre variables o busca causas posibles de la problemática objetivo.

Resultados

Para fines de este estudio, las estrategias a diseñar son de carácter operativo , dirigidas a desarrollar y crear competencias centrales propias de la cultura organizacional. Es necesario recordar que una competencia central es definida como “un conjunto de habilidades, conocimientos prácticos, recursos, tecnologías y no un recurso aislado” (Thomson, 2004, p. 122). Las competencias se transforman en una capacidad competitiva cuando se considera que es valiosa y benéfica, permitiéndole a la empresa diferenciarse de sus competidores y mejorar su propia competitividad.

Para presentar las competencias centrales de la cultura organizacional se considerará el orden metodológico de las variables plasmadas en el diagnóstico de la cultura organizacional, es decir, el entorno, las variables Hard, las variables Soft, y el estilo de liderazgo.

El entorno

El entorno de la empresa está bien definido, pero requiere de un sistema para tener un control del abastecimiento de insumos, y así evitar desperdicios y disminuir costos. Para ello se tiene que implementar algunas acciones, tales como, establecer una lista de proveedores, calendarizar períodos de abastecimiento y condiciones de pago. Cuando esta

estrategia se implemente, desarrollará una relación formal con proveedores, lo que es una competencia para la empresa.

Las variables Hard

A partir del diagnóstico de las variables hard (duras), se encontró la necesidad de que el personal del hotel se identifique con la visión, misión y valores de la empresa. Por lo que la estrategia a seguir es extender estos elementos a todo el personal del hotel, dándoles a conocer, de tal forma, que se comprenda la importancia que tienen para alcanzar los objetivos.

Tomadas las acciones mencionadas, el hotel contará con otra competencia, la identificación con la misión, visión y valores. Al igual que la visión, misión y valores, también es necesario que se identifiquen con los objetivos de calidad del hotel. Para lo cual es necesario implementar la estrategia de dar a conocer a toda la empresa los objetivos de calidad esperados. Es necesario destacar la importancia de la contribución del personal para el logro de los objetivos, informar cómo pueden mejorar su contribución, realizar reuniones que permitan evaluar las acciones y establecer metas. Al implementar estas acciones, la microempresa contará con otra competencia; la identificación con los objetivos generales de calidad

Otro elemento que es necesario dar a conocer al personal del hotel es la estructura organizacional, pues con el conocimiento de jerarquías y líneas de autoridad se podrán evitar duplicidad de mando, y conflictos entre el personal. Esto se puede lograr colocando en un espacio visible el esquema de la organización del hotel y proporcionando una copia del manual de organización a los jefes de área con la finalidad de que pueda ser consultado por el personal en cualquier momento. Siendo así, el hotel podrá contar con otra competencia; el conocimiento de las líneas de autoridad.

Uno de los problemas que se identificaron fue la falta de planeación estratégica, lo que hace necesario el diseño del plan estratégico de la microempresa, lo que le va a permitir definir estrategias de competencia externas. Diseñar un plan estratégico implica realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con lo anterior podrán establecer objetivos a corto y largo plazo. Estas acciones también deben considerar el diseño de un plan táctico-operativo y un presupuesto para su implementación. Con lo anterior el hotel podrá contar con la competencia de planeación estratégica corporativa

El conocimiento de los procesos de la microempresa es muy relevante para su operación, puesto que se interrelacionan para un objetivo común. El desconocimiento de los procesos puede entorpecer las actividades. Lo que se puede lograr colocando el diagrama de flujo del proceso en un lugar visible al personal, proporcionar a cada departamento un manual de procedimientos, fomentando su uso para conocerlo en su totalidad. Lo que lleva al hotel a contar con la competencia del conocimiento de su proceso general. La

microempresa no cuenta con un manual de organización en el que se especifiquen las competencias y los conocimientos requeridos para cada uno de los puestos. Es necesario su elaboración, y la microempresa apoye al personal para desarrollar estos conocimientos conforme a las necesidades de crecimiento del hotel.

Se consideran necesarios implementar cursos de capacitación individual y a nivel grupal previamente diagnosticados y que reafirmen los conocimientos y competencias. Siendo así, la competencia a desarrollar en el hotel es un personal con competencias y conocimientos bien establecidos. Al ser una microempresa de servicios, por lo que es que el personal proyecte la actitud de servicio. Para lo cual se requiere extenderla a toda la empresa a través de cursos de capacitación, identificado los elementos de proyección e implementar la motivación al personal con un sistema de recompensas. Estas acciones permitirán establecer la competencia de actitud de servicio.

El trabajo en equipo resulta fundamental para cualquier empresa, en el caso del hotel, se le ha dado poca importancia al trabajo en equipo. Es necesario fortalecer a la microempresa implementando la estrategia de integración de equipos de trabajo, a través de una evaluación de la eficiencia y eficacia de lo que han considerado trabajo en equipo y poder identificar comportamientos que no correspondan y plantear áreas de cambio. Al implementarse es necesario evaluar y retroalimentar los resultados. Con ello la competencia a desarrollar es equipos de trabajo altamente funcionales.

Un elemento fundamental para asegurar la eficiencia y fidelidad del personal para garantizar un proceso de transformación, evitando la rotación continua es a través del sistema de gestión de recursos humanos. En la microempresa el sistema requiere fortalecerse, para lo que se necesita diseñar e implementar un sistema de gestión de recursos humanos, a partir del análisis son las necesidades de gestión, lineamientos y capacitar adecuadamente al personal responsable en las funciones de gestión. La competencia a desarrollar es un eficiente sistema de gestión de recursos humanos.

Las relaciones humanas es un elemento que permite fortalecer la integración de los recursos humanos de la microempresa. Siendo así, es necesario determinar e implementar formas de relacionar e integrar al personal. Para lo cual se debe delimitar espacios y tiempos de socialización, y motivarlos con cursos que los promuevan fortalecer las relaciones humanas. La competencia a desarrollar con estas acciones es recursos humanos totalmente integrados.

Valorar el trabajo del personal es importante para que se refleje en su desempeño laboral, para lograrlo es necesario contar con un sistema de recompensas y estímulos al personal debidamente estructurado, para lo cual es preciso determinar las acciones acreedoras a esos estímulos y recompensas, así como la definición de las mismas; y hacerlo de conocimiento al personal. Con ello se logrará contar con una adecuada valoración del desempeño.

Las variables Soft

Un elemento importante en la cultura organizacional son los ritos. Las organizaciones vistas como una sociedad requieren contar con ellos, como una forma de arraigo a la empresa. Es esencial que la empresa implemente la estrategia de establecer ritos, que propicien la identificación del personal con la microempresa, a través de acciones que involucren a todos sus miembros y que fortalezca su cultura. Con ello la competencia a desarrollar consiste en ritos propios de la microempresa. Una estrategia de suma importancia es el diseño e implementación de planes publicitarios, pues esto permitirá en el caso del hotel, aprovechar y programar el uso de los medios publicitarios acordes con las temporadas vacacionales nacionales e internacionales (norteamericana, europea y asiática).

Programar el uso de medios les evitará el desperdicio de recursos y el aprovechamiento de oportunidades, y mejorará la comunicación comercial de la empresa. La competencia a desarrollar es la planeación de la comunicación comercial. Aunque el hotel se encontraba en un proceso de certificación de la calidad. La información de los resultados de los estándares de calidad y procesos de evaluación se encuentran centralizados.

Para asegurar un servicio de calidad es importante implementar la estrategia de establecer mecanismos reguladores de la calidad en el servicio. Estos mecanismos deben de ser de conocimiento del personal, ya que son los que están directamente inmersos en el proceso, y establecer un sistema de supervisión y regulación para alcanzar los estándares esperados.

Así también es necesario reuniones informativas y de retroalimentación para asegurar los objetivos de calidad y establecerlos como una forma de trabajo. La competencia a desarrollar es un servicio de calidad. El personal de cualquier empresa requiere de espacios que garanticen su bienestar y seguridad en el ámbito laboral, lo cual se ve reflejado en el comportamiento en el espacio de trabajo. Es necesario que la empresa considere mejorar las áreas de uso exclusivo del personal para su comodidad en la empresa, permitiéndoles contar con espacios de socialización y descanso. Desarrollando así la competencia de servicio de bienestar y seguridad en el espacio laboral.

Un liderazgo no es autónomo en el sentido que tiene que responder a las demandas de las necesidades de la empresa y sus miembros. Se determinó que una de las estrategias que debe seguir la empresa es desarrollar elementos del liderazgo que cubran las expectativas del personal. La dirección debe conocer esos elementos para tomar las acciones necesarias para alcanzarlos. Con ello, la competencia a desarrollar es un liderazgo alineado a las demandas del personal (Goldsmith, 2001).

Dentro del grupo de herramientas para procesos y sistemas de calidad tenemos el método de las 5'S, cinco palabras japonesas, seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke que significan: clasificar, organizar, limpieza, bienestar personal, y disciplina. Con estas cinco acciones se podrán generar en las personas conocimientos, destrezas y actitudes para establecer y mantener sitios o espacios de trabajos confortables y prácticos (Soto, 2007). Para ello es

esencial el compromiso y capacitación de directivos y mandos intermedios, así como la promoción del método, que los va a llevar a una actitud por preservar las instalaciones y mobiliarios. Es necesario que se delinee las condiciones que deben prevalecer en las áreas, para que cualquier problema sea corregido inmediatamente ya que afecta la imagen del hotel.

La comunicación es vital para el logro de los objetivos, en la microempresa es esencial fortalecer la comunicación. Esto se puede hacer diseñando e implementando un óptimo sistema de comunicación en todos los niveles, para lo que se requiere analizar las necesidades y establecer lineamientos encaminados a mejorar y desarrollar una comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Para fortalecer todas las acciones es necesario establecer la importancia de mantener un excelente clima laboral a través de cursos motivacionales y reuniones periódicas para exponer problemas y desacuerdo y tomar soluciones en equipo, lo que fortalecerá las relaciones humanas. Con esto se desarrollará la competencia de un clima organizacional libre de conflictos.

Aunque en el diagnóstico se encontró un excelente nivel de valores laborales es necesario fortalecerlos. Esto se puede lograr implementando la estrategia de extender y promocionar los valores laborales en todas las áreas de la empresa para su consolidación. Es esencial que se realicen reuniones para definir los valores y las conductas esperadas, destacando la importancia que tienen en el desempeño laboral. Con ello la empresa tendrá la competencia de valores compartidos.

El estilo de liderazgo

La dirección del hotel requiere desarrollar un estilo de liderazgo que se adapte a las necesidades de dirección de la cultura de la empresa para lo cual tendrá que delinear el estilo requerido y lograr un eficiente liderazgo de dirección. Es primordial definir el liderazgo a partir de sólidos valores y programar cursos de capacitación para líderes y evaluar las habilidades. Así también, es muy importante integrar el desarrollo del liderazgo al sistema de recursos humanos y que conozca las necesidades de los mismos, para enfocar su liderazgo y crear un clima de confianza con su equipo de trabajo. Con las acciones anteriores, se podrá contar con un liderazgo competente.

Las competencias y la nueva cultura organizacional

Se identificaron veintidós competencias de la microempresa hotelera, identificadas a través del estudio. Estas competencias son ventajas competitivas (Porter 1987), y en su conjunto transforman a la cultura en una capacidad competitiva:

1. *Relación formal con proveedores*
2. *Identificación con la misión, visión y valores de la empresa*
3. *Identificación con los objetivos generales de calidad*
4. *Conocimiento de las líneas de autoridad*
5. *Planeación estratégica corporativa*
6. *Conocimiento del proceso general de la empresa*
7. *Competencias y conocimientos bien establecidos*
8. *Actitud de servicio*
9. *Equipos de trabajo altamente funcionales*
10. *Eficiente sistema de gestión de recursos humanos*
11. *Recursos humanos totalmente integrado*
12. *Adecuada valoración del desempeño*
13. *Ritos propios de la empresa*
14. *Planeación de la comunicación comercial*
15. *Servicio de calidad*
16. *Servicios de bienestar y seguridad en el espacio laboral*
17. *Actitud por preservar las instalaciones y mobiliarios*
18. *Liderazgo alineado a las demandas del personal*
19. *Clima organizacional libre de conflictos*
20. *Eficiente liderazgo de dirección*
21. *Valores compartidos*
22. *Liderazgo competente*

Análisis del Producto Cultural

La empresa al iniciar un proceso de transformación que incluye a todos los procesos, lo refleja en el perfeccionamiento de los procesos en la búsqueda de la excelencia en servicio, lo que coloca a la empresa una situación favorable.

Las variables hard muestran claramente el proceso de transformación y calidad en el que está inmersa la empresa, sin embargo, aún persisten las deficiencias.

Falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa por sus miembros. No existen metas a corto plazo claramente definidas. Las estrategias de la empresa están definidas en base a objetivos de largo plazo. Existe una subutilización de las capacidades productivas de la organización. El sistema de gestión de recursos humanos no logra el compromiso de los trabajadores. No está claramente definida la estrategia de atención a los recursos humanos. La empresa se apoya en el posicionamiento de la franquicia por lo que el uso de la mercadotecnia es escaso

Analizando las variables soft, es evidente que no hacen uso de signo y símbolos para arraigar la cultura. Cuentan con un conjunto de valores compartidos. El nivel de confianza entre sus miembros es alto. Los desempeños están en el rango aceptable. Falta de confianza en la delegación de toma de decisiones. Existe opinión de que para la empresa no siempre el recurso humano es lo más importante. El estilo de administración no cumple con expectativas y los requerimientos de los recursos humanos. Aunque existe habilidad para el dirigir los procesos no existe un sistema de recompensas y estímulos al personal que genere la lealtad hacia la empresa. No se logra el cumplimiento de expectativas laborales. Existe la falta de espacios y tiempos de socialización entre los miembros de la empresa. Falta de reglas disciplinarias que restrinjan acciones del personal que pueda afectar la imagen de la empresa ante los clientes.

No se trata a los individuos como integrante de un equipo de trabajo, y se consideran subvalorados, las personas son controladas en su actuación a través del interés en su trabajo, pero no existe una preocupación por sus sentimientos y necesidades. La cultura que prevalece refleja la asignación de tareas de acuerdo juicio y necesidades de las personas con mayor autoridad. La comunicación fluye en forma descendente. Existe conciencia de la dirección de la ausencia de elementos de liderazgo.

El producto cultural permite determinar los siguientes aspectos:

Paradigmas:

- *Mentalidad a corto plazo*
- *Compañerismo*
- *Actitud de responsabilidad*
- *Subvaloración del trabajo*
- *Necesidades humanas laborales desatendidas*

Eficiencia:

- *La empresa mantiene una imagen de buen servicio*

- *Esto unido a la fortaleza de la implantación de un sistema de calidad constituye un valor arraigado dentro la cultura, por lo que los individuos conocen lo que es cumplir con eficiencia.*

Eficacia;

- *La empresa logra su objetivo de servicio y calidad.*
- *El número de habitaciones se ha incrementado a 47.*
- *No han existido quejas o reportes de servicio lo que garantiza la satisfacción del cliente.*
- *Genera empleos temporales, que en temporada de alta de turismo permite incrementar su plantilla laboral hasta en un 100%, para poder cubrir el servicio debidamente.*
- *Se les imparten cursos de capacitación técnica y conocimientos generales conforme a los lineamientos señalados por la franquicia Howard Johnson.*
- *La empresa está en proceso de la certificación ISO-9001-2000*

Efectividad:

- *La empresa ha incorporado servicios adicionales, y aunque cuenta con la logística requerida para brindar el servicio, no lo han aprovechado debidamente.*

Se confirma a través de los instrumentos empleados que:

El conjunto de valores es compartido y se extiende a toda la organización, la desviación es mínima con respecto a la media general Lo cual no es solo una fortaleza de la empresa, sino una competencia central que debe de aprovechar.

Existe una correlación media entre lo que les estimula a realizar su trabajo y la seguridad de su futuro en la empresa, mayoría son cuestiones ajenas a la empresa y no se siente con un futuro asegurado, esto es un riesgo para la empresa, ya que se traduce en una baja fidelidad. En el momento que alguno de sus miembros tenga una mejor oportunidad laboral no lo pensara dos veces para irse.

Existe una correlación media entre la recompensa hacia el trabajo y el esfuerzo y la disponibilidad para trabajo en tiempo extra. Hay disponibilidad para el trabajo en horario extra pero consideran que el esfuerzo no es debidamente valorado, pues para la dirección es una obligación. Esto refuerza el planteamiento anterior, la subvaloración de empleado, generará insatisfacción al mismo, cumple con su trabajo por lo valores de responsabilidad e integridad ética, lo cuales son valores que no son tan fáciles de encontrar como elementos compartidos, el aprecio por el trabajo que realiza a través de un claro sistema de recompensas, permitirá afianzar a sus miembros y desarrollar su capacidad competitiva.

Existe una correlación media alta entre el estilo de dirección y la confianza para decir y expresar lo que se piensa. Aunque consideran que el estilo de dirección es aceptable, no da pauta a expresar con confianza los puntos de vista o desacuerdos. Lo que genera un desaprovechamiento de la creatividad de los recursos humanos, y un descontento al no sentirse miembro de la empresa.

Con el diagnóstico realizado se podrán diseñar estrategias para el desarrollo y creación de competencias centrales que apoyen el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Mipyme.

Reflexiones finales

Conocer su esencia, es conocer el funcionamiento de una organización desde el punto de vista global y la manera en que determina su misión básica, el objetivo principal y las funciones centrales de la empresa. La microempresa hotelera intenta llevar a cabo un proceso de transformación que incluye a todos los procesos y que se refleja en la búsqueda de la excelencia en el servicio. Se identificaron aspectos de la cultura organizacional que la debilitan y requieren ser desarrollados para convertirlos en competencias centrales de la empresa. Al desarrollar estas competencias la cultura organizacional se transforma en una capacidad competitiva. Siendo así, son veintidós competencias centrales que requieren ser desarrolladas.

La empresa cuenta con fortalezas para transformar su cultura, una transformación que incide en la aplicación de la motivación, desempeño del personal y el fortalecimiento permanente de los cambios. Así también, permite determinar la vinculación existente entre la cultura organizacional y la dirección, y establecer elementos que garantizan la adaptación de la microempresa a entornos cada vez más competitivos. Permite también, que la cultura organizacional se transforme en un conjunto de competencias centrales, haciendo de la cultura una capacidad competitiva que incide en las diferentes estrategias competitivas de mercado que se trace la empresa.

La cultura organizacional es una de las garantías básicas para el alcance de los objetivos al establecer las veintidós competencias centrales para establecer las condiciones en la cultura organizacional para implantar estrategias que le permitan generar ventajas competitivas a la empresa. Una cultura organizacional con estas competencias contará con 14 nuevos atributos:

- 1. La implantación de un sistema que estimula la generación de ideas y sugerencias de mejoras a nivel individual como colectivo*
- 2. Comunicación continua en todos los niveles y todos los sentidos*
- 3. Alto compromiso con los objetivos de la empresa*
- 4. Se da importancia a los objetivos y las formas de conseguirlo*

5. *Intensa colaboración*
6. *Equipos funcionales*
7. *Organización del trabajo por quienes lo realizan*
8. *Importancia a la eficiencia y eficacia*
9. *Acceso y transparencia de información*
10. *Retroalimentación*
11. *Planes de formación continua*
12. *El aprendizaje se convierte en una forma de generar iniciativas y motivaciones*
13. *Condiciones laborales acordes con el desempeño*
14. *Las 5'S permite eliminar lo innecesario y concentrarse en trabajos bien hecho.*

Con estos atributos la cultura organizacional, es un conjunto de competencias Centrales, lo que la hace una Capacidad Competitiva por sí misma, ya que se vuelve valiosa y benéfica para la empresa permitiéndole diferenciarse de sus competidores y mejorar su propia competitividad.

Referencias

Abravanel, H. Villamezar J. (1992). Cultura organizacional, Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Editorial Legis.

Achilles D., F. (1995). Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México: Editorial Limusa.

Alabart, Y., Portueondo, Á. L. (2005). “Diagnóstico de Cultura Organizacional”. [En línea] Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba, disponible en: www.solocursos.net/propuesta_metodologica_para_el_diagnostico_de_la_cultura_organizacional-slccurso100357... [Accesado el día 8 de enero 2016]

Cadenas, H. (2002). “Cultura Organizacional Cooperativa: Las Campesinas de Manquehua”. [En línea] En Revista Mad. No.6. mayo 2002. Departamento de Antropología. Universidad de Chile, disponible en: <http://sociales.uchile.cl/publicaciones/mad/06/paper06.htm> [Accesado el día 8 de diciembre del 2015]

Crainer, S.t (2002). Ideas fundamentales de la administración. Editorial Panorama Editorial.

D´Aveni, R. (1996). Hipercompetencia, Como administrar la dinámica de los movimientos estratégicos. Primera Edición, Editorial Continental.

French, W. (1999). Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Editorial Prentice Hall.

García S.,Dolan S. (1997). La dirección por valores. Editorial Mc Graw – Hill.

Goldsmith, L. (2001). Coaching. La última palabra del liderazgo. Editorial Prentice Hal.

Laboratorio BAGO (1999). Estudio de la Cultura organizacional. BAGO.

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

Robbins, S. (2004) Comportamiento organizacional. Décima edición, Editorial Prentice Hall.

Rodríguez, M., Darío (2005). Diagnóstico Organizacional. Sexta Edición, Ediciones Universidad Católica de Chile. Editorial Alfa Omega.

Soto S., R. (2007). “El proceso de las 5’S en acción. La metodología japonesa para mejorar la calidad y la productividad de cualquier tipo de empresa”. En Revista Gestión y estrategia, Num. 31, enero junio 2007. Universidad Autónoma de México.

Thomson, A., StricklandI, A. J.(2004). Administración Estratégica. Textos y Casos. Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill.

MESA 3B:

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

**1. Calidad en el servicio como estrategia competitiva en la gestión
empresarial de una microempresa familiar chiapaneca**

Joselyne Guadalupe Pérez-Hernández, Magali Mafud-Toledo, Marco Antonio Romero-Gutiérrez, Karina Milene García-Leal

Universidad Autónoma de Chiapas

Resumen

Actualmente, las empresas viven en una constante incertidumbre debido a la competencia y rivalidad entre estas mismas, es por esto que las organizaciones deben de estar bien cimentadas desde sus inicios y contar con una modelo que permita un entorno de cambio permanente y de evolución, pero sobre todo que se planteen nuevos retos cada día, pero sobre todo para desarrollar un sistema que garantice de manera permanente que se están haciendo las cosas en la forma correcta, y que se asegure la calidad en cada uno de los procesos. Sin embargo, muchas microempresas no tienen la cultura de planear hechos que pudieran anticiparse en un futuro, con el fin de establecer estrategias para el logro de los objetivos organizacionales.

Muchas investigaciones han señalado a la calidad como impulsor de la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME), por esta razón esta investigación plantea identificar los elementos de las teorías y modelos de calidad para tomarlos en cuenta en el buen funcionamiento de una microempresa familiar chiapaneca dedicada a la

producción y servicios de alimentos basados en productos del mar y la comercialización de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), de tal manera que incida como estrategia competitiva en la gestión empresarial.

La metodología usada fue exploratoria y descriptiva, el trabajo de campo se realizó en agosto del año 2018. Las técnicas aplicadas fueron observación, revisión de la literatura y dos modelos de entrevistas estructuradas dirigidas a los dueños y clientes; la revisión de la literatura se efectuó en investigaciones, revistas académicas y libros.

Palabras clave

calidad en el servicio, Estrategia competitiva, Gestión empresarial, Microempresa Familiar

Introducción

En la actualidad, la calidad en el servicio es una condicionante para la competitividad de las organizaciones, por lo que para obtener los mejores resultados se debe trabajar de manera estratégica, ya que la sociedad busca mercados cada vez más competitivos y exige a las empresas como garantía el mejoramiento continuo de los servicios y los productos que ofrecen. No obstante, se ha convertido en un requisito imprescindible para competir entre las organizaciones y buscan en ella el desarrollo y subsistencia de la misma.

Algunos autores mencionan que la calidad del servicio es un elemento estratégico que confiere una ventaja competitiva a las empresas que tratan de alcanzarla, mantenerla e innovarla constantemente, Saavedra, Camarena y Sánchez (2017), la define como un elemento indispensable para incrementar la productividad y consecuentemente la competitividad, considerando que las PYME, no sólo son necesarias, sino indispensables para el desarrollo de México puesto que: generan empleos, distribuyen los ingresos entre la

población y las regiones, son proveedoras de las grandes empresas y funcionan como un importante factor de la cohesión social y movilidad económica de las personas (SELA-Iberpyme, 2010).

Por lo antes mencionado el objetivo principal de esta investigación es formular las estrategias competitivas para atender la calidad en el servicio con el afán de incidir positivamente en la gestión empresarial de una microempresa familiar chiapaneca dedicada a la producción y servicios de alimentos basados en productos del mar.

Se revisarán los aspectos conceptuales referidos al objeto de estudio, con la finalidad de hacer comprensible el tema y familiarizar la investigación al campo que se abordará, como calidad en el servicio, teorías de la calidad, características de los servicios, el desarrollo de la estrategia competitiva, gestión organizacional y el restaurante como empresa de servicio, cuya finalidad de abordarlos, es para dejar claro cada uno de ellos.

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas y someter a prueba la hipótesis formulada, se emplea una metodología de tipo exploratoria y descriptiva, así como un enfoque mixto(cuantitativo-cualitativo) aplicando técnicas e instrumentos de recopilación de información (cuestionarios estructurados) dirigidas a los dueños y clientes del establecimiento; la revisión de la literatura se efectuó en investigaciones, revistas académicas y libros, obteniendo como resultado la comprobación de la hipótesis establecida.

Diagnostico

El sector restaurantero en Chiapas ha presentado en los últimos años, un mayor auge, según (<http://internet.contenidos.inegi.org.mx>) consultado el 12 de septiembre de 2018,

existen 1265 de los cuales en la capital del estado Tuxtla Gutiérrez, hay 192 establecimientos de alimentos y bebidas (<http://www.sectur.gob.mx>) consultado el 12 de Septiembre de 2018, esto pone de manifiesto la necesidad de garantizar la satisfacción del cliente, no solamente en el producto que consume, sino también en la forma en que éste llega a la mesa, incluyendo el proceso completo de servicio.

El seguimiento de este proceso, ayuda a garantizar la satisfacción de los clientes y en su momento, a ganar su fidelidad. El objeto de estudio de esta investigación es una microempresa familiar chiapaneca dedicada a la producción y servicios de alimentos basados en productos del mar y la comercialización de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), iniciando operaciones en el año 2005, y ha logrado mantenerse gracias a la cocina estilo Pichucalco, esto lo ha distinguido de otros establecimientos de giro similar. Sin embargo, a la fecha no cuentan con un instrumento que permita identificar los factores de la calidad del servicio, o bien estrategias competitivas que permitan una gestión organizacional.

Por lo antes mencionado se puede identificar las posibles circunstancias que la microempresa está presentando:

- a. No dan seguimiento oportuno a las necesidades de la cartera de clientes reales con los que cuenta, y por lo mismo, no cuenta con un proceso definido para la interpretación de ellas.
- b. Desconocen el nivel de satisfacción basada en el sabor, presentación y cantidad de los platillos, así como la relación precio-producto.

c. Ignoran si la publicidad generada por los clientes reales ha derivado en la captación de nuevos clientes, debido a que no cuentan con un programa de marketing.

d. Existe ausencia de estrategias en la organización interna de la empresa, que permita la orientación hacia la calidad en el servicio que incida en una efectiva gestión empresarial, lo que provoca que el negocio no disponga de procesos definidos para tal fin.

Por consiguiente, de continuar con esta situación, esta microempresa puede correr el riesgo de perder competitividad en el mercado, sobre todo por el surgimiento de nuevos establecimientos que cuenta con el respaldo del prestigio y renombre de marcas a nivel nacional e internacional.

Ante la problemática antes expuesta, se pretende realizar un estudio que permita formular estrategias competitivas basadas en la calidad de servicio que permita una gestión empresarial en la microempresa familiar y de esta manera obtener una mayor competitividad en el desarrollo del servicio que ofrece, por lo que es necesario contestar las siguientes preguntas de investigación:

- 1. ¿De qué forma incurre la calidad en el servicio para la competitividad de una empresa?*
- 2. ¿Qué elementos deben tener las estrategias competitivas que incidan en la gestión empresarial de la microempresa?*
- 3. ¿Cuáles elementos de las teorías de calidad en el servicio, se deben tomar en cuenta como modelo para el buen funcionamiento de la microempresa?*
- 4. ¿Cómo deben ser los procesos que atiendan la estrategia competitiva en la búsqueda de la calidad en el servicio?*

Considerando que las preguntas de investigación y la hipótesis, establecen un marco de referencia y esta última es una guía específica de lo que se está investigando toda vez concluida, con la identificación de las variables que de manera directa e indirecta pueden contribuir a mejorar la calidad del servicio que ofrece el establecimiento, se establece lo siguiente: Implementar estrategias competitivas permitirá ofrecer la búsqueda de la excelencia, la mejora continua, la participación o el control de los estándares del producto que favorezcan la gestión empresarial de la microempresa familiar chiapaneca y de esta manera elevar el nivel de satisfacción de los clientes y su posicionamiento en el mercado.

Objetivos del estudio de investigación

Toda investigación tiene como propósito señalar lo que se desea y de esta manera obtener los resultados concretos, por lo tanto, los objetivos se deben formular con claridad ya que son las guías de estudio para la consecución de los resultados.

El objetivo general de esta investigación es; Formular las estrategias competitivas para atender la calidad en el servicio con el afán de incidir positivamente en la gestión empresarial de la microempresa familiar chiapaneca y de esta manera buscar su posicionamiento en el mercado, y como objetivos específicos se plantean los siguiente:

- Describir las características de los procesos de gestión que atiendan la estrategia competitiva para la calidad en el servicio que ofrece el establecimiento.*
- Reconocer los elementos esenciales de las estrategias competitivas que contemplen la calidad en el servicio, que genere la gestión empresarial.*
- Identificar los elementos de las teorías y modelos de calidad en el se deben tomar en cuenta para el buen funcionamiento de la microempresa*

- *Describir la manera en que la calidad en el servicio incide en la competitividad del establecimiento, para tomarlas en cuenta al momento de diseñar las estrategias.*

Justificación.

La competitividad y productividad de las microempresa, sobre todo de las de tipo tradicional están siendo amenazadas por la incorporación de modernos conceptos de negocios, por lo que actualmente una de las preocupaciones centrales de muchas empresas dedicadas a la producción y servicios de alimentos y bebidas en el estado de Chiapas es que no tienen una actitud y cultura de planeación, debido a que se vive al día y se olvidan de la importancia que se tiene el planear anticipadamente algunos hechos para formular estrategias que puedan emplearse en el futuro.

Cabe mencionar que una planeación para estos negocios es sumamente importante debido a que les ayuda a fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo cual también les permite saber qué posición ocupan en el mercado y aumentar su participación en ella.

La mayoría de los establecimientos que pertenecen al sector restaurantero en Tuxtla Gutiérrez, son pequeñas y medianas empresas sin una visión de lo que desean obtener, por lo que la calidad en el servicio siempre será una condicionante importante para su competitividad, por lo tanto, debe trabajarse estratégicamente para que se produzcan los mejores resultados.

Lo anterior, permite destacar la importancia de reconocer la calidad del servicio como estrategia competitiva que permita el desarrollado a la par con el crecimiento de las

empresas principalmente a la evolución de los mercados, contribuyendo a hacer de la calidad un objetivo estratégico de negocios.

Mendoza (2007) declara que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Así mismo resalta que específicamente la calidad del servicio hoy en día se ha vuelto requisito imprescindible para competir en todo el mundo.

Además, la principal estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija la intervención para rebasar sus expectativas (Palafox, 2007). De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla (Ruiz, 2001).

Por lo antes mencionado esta investigación reviste su importancia en generar estrategias competitivas en la gestión empresarial de la microempresa chiapaneca familiar, centrada en sus clientes, ya que es la única forma en la cual se pueda lograr la competitividad y esto permitirá mantenerse en el gusto de sus clientes, la captación de nuevos, así como también la medición cuantitativa y cualitativa de resultados relacionados con el objeto de estudio.

Delimitación espacial y temporal

Cuando se habla del negocio de comida en México, se puede mencionar una gran diversidad de alternativas ya que su gran oferta está a la par con la demanda de los

comensales sin representar un problema alguno, debido a que se cuenta con una amplia gama de platillos y bebidas típicas que identifican a cada región del país.

La industria de restaurantes en México, integrada por más de 500 mil establecimientos, cerro en el 2018 con un crecimiento entre 4.5 y 5 por ciento, de acuerdo con datos de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC). El 40 por ciento de los restaurantes se concentra en cinco entidades: Estado de México con 11.24 por ciento del total nacional, seguido de Ciudad de México (9.94), Jalisco (7.5), Veracruz (6.7) y Puebla (5.3 por ciento).

La industria restaurantera es el segundo mayor empleador a nivel nacional. De acuerdo con cifras del INEGI, en México hay 428 mil restaurantes, los cuales generan un millón y medio de empleos directos y 3 mil 500 millones de empleos indirectos.

De acuerdo con un estudio del sector en el año 2017, en el país hay más de 500 mil puntos de venta de alimentos y bebidas, de los cuales unos 270 mil son restaurantes que operan en la formalidad y con un nivel de servicio.

Con base en lo anterior, esta investigación se delimita a un estudio de caso de una microempresa familiar chiapaneca dedicada a la producción y servicios de alimentos basados en productos del mar y la comercialización de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), que inicio operaciones en el año 2005 ubicada en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, capital del estado y que hasta la fecha ha logrado su permanencia gracias al estilo de cocina que ofrece y que lo ha distinguido de otros establecimientos de giro similar.

El tiempo de realización de la investigación fue cerca de un año, sin embargo, los resultados han favorecido al negocio para tomar decisiones y dar un cambio implementando las recomendaciones.

Referentes teóricos.

Calidad en el servicio.

Con el paso del tiempo y la modernidad en el mercado de los servicios se ha dado lugar a que sean más sofisticados y alcance un mayor sector de clientes, la cual este es cada vez más exigente, por tal motivo la calidad en el servicio es primordial y anticipándose a las necesidades para servir con calidad, siendo un factor estratégico y fundamental.

Calidad es un concepto utilizado con mucha frecuencia en la actualidad, pero a su vez, su significado es percibido de distintas maneras (Vásquez, 2007). A lo largo de la historia muchos autores e instituciones han dado su propia definición del término calidad: Ishikawa (1986) define a la calidad como "desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

John Barker (1997) asevera que la calidad es la llave para entrar y competir en los mercados del Siglo XXI, pero además para asegurar el éxito del negocio. De acuerdo con la aseveración de Barker está claro que la única opción para satisfacer al cliente externo o consumidor es aplicar la calidad como una estrategia en la dirección del negocio, sin dejar de considerar aspectos que los mercados van definiendo, debido a su dinamismo.

La calidad para la competitividad en las PYME es un aspecto fundamental debido a que el mercado se vuelve cada vez más exigente, por lo que resulta indispensable su adopción en

estas empresas. A este respecto, Rubio y Aragón (2009) señalan que para las PYME la calidad es un factor que favorece su éxito.

Algunos autores han realizado estudios que demuestran el impacto positivo de la calidad sobre la productividad, el control de la empresa, los costos, la reducción de las quejas de los clientes y la imagen de la empresa, variables todas ellas ligadas directamente a la competitividad. Coincidiendo con Martínez (2011) que señala que la competitividad de la PYME no puede lograrse sin la calidad en todos los niveles, procurando contar con personal que vigile la calidad en los procesos y en los productos buscando mejoras que impacten la satisfacción del cliente.

Empresa familiar

Según Domínguez (2012) Las empresas familiares constituyen hoy en día la base del sistema económico de libre mercado, son la fuente generadora de la mayor parte de empleo en nuestras sociedades y constituyen un elemento de cohesión social.

De igual manera (Martínez, 2014) nos menciona que: La falta de acuerdo sobre qué se entiende por empresa familiar imposibilita, en ocasiones, la comparación de resultados entre distintos y regiones. Además, no hay unanimidad sobre la definición del concepto de empresa familiar. No obstante, todas ellas tienen un anexo de unión: el convencimiento de la empresa y la familia son dos instituciones sociales distintas con objetivos propios, de cuya influencia emerge un sistema: la empresa familiar (Ayala, 2004) Por lo consiguiente Antognolli (2006) nos menciona que: Una empresa familiar es una organización operada y controlada por los miembros de la familia, son empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas.

La empresa de familia debe enfrentar siempre, a lo largo de crecimiento, distintos tipos de problemas, poniendo estos en orden, los tres más difíciles de superar son: la sucesión, la sucesión, y la sucesión.

Estrategia competitiva

En este tema se explican los elementos básicos que ayudarán a comprender la manera en que están conformadas las estrategias competitivas y la importante función del estratega en el diseño de esta.

Grima Terre (1984) abordan la definición de Chandler para explicar la estrategia: “para Chandler estrategia se define como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y de asignación de recursos necesarios para realizar estas metas. El mismo autor define estructura como el diseño de la organización a través del cual se administra la empresa”.

Para Grima Terre et. al. la economía construye sus modelos a partir de los cinco supuestos fundamentales de la competencia perfecta, los cuales son:

- 1. Todos los que participan en el mercado (empresas, consumidores), poseen información sobre el producto y el precio.*
- 2. Todos los productos son homogéneos, cada mercado se define alrededor de un producto que, aunque proviene de diversos productores, no tiene diferencia para los consumidores por lo tanto no hay diferenciación de productos.*
- 3. Existe una inmensidad de empresas productoras, pero ninguna de ellas es significativamente mayor que otra, por lo tanto, ninguna empresa puede tener dominio sobre el mercado.*

4. *La cantidad de consumidores es grande, pero todos aquellos son pequeños en relación al mercado total de modo que ninguno ejerce influencia sobre el mercado y tampoco existe colusión entre los competidores.*

5. *No existen obstáculos significativos que impiden la entrada y salida o movilidad para la empresa.*

Todos los actores económicos actúan persiguiendo su propio interés, tratando de maximizar los beneficios o la satisfacción que obtienen del consumo de bienes o servicios, como es el caso de empresas u organizaciones económicas que participan en mercados competitivos.

Para la formulación de estrategias empresarial que nos ayude a generar alternativas es necesario comprender el aprovechamiento de oportunidades, de innovación y de afrontar la incertidumbre y el riesgo.

La misión empresarial tiene por objeto la mejora de la posición estratégica de la empresa, con esto se propone un proceso de formulación e implementación de lo que se ha dado en llamar estrategia empresarial. La posición estratégica de la empresa cuenta con las fuentes potenciales de rentas o beneficios, como uno de los elementos genéricos que configuran dicha posición.

Gestión empresarial

La gestión organizacional es el proceso de todos los encargados realizan ciertas actividades dependiendo la habilidad o la actitud que se interrelacionan con el fin de lograr los objetivos o metas. Para comprender la gestión empresarial, se presentan a continuación algunas definiciones de distintos autores:

En idea de Hannah y Freeman (1977:16) “la gestión empresarial es una administración estratégica de cambios discontinuos que lleva en cuenta las características psicológicas, sociológicas, políticas y sistemas de organizaciones complejas, es decir respuesta estratégica en tiempo real a través de la administración de cuestiones.

En palabras de Barreiro, Diez, Fernández, Ruso y Losada (2003) dice que “la gestión empresarial es un proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las fuerzas de una organización, así como utilizar los demás recursos con el fin de conseguir los objetivos.

De acuerdo con Rubio (2006), gestión empresarial es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

En palabras de Barenstein (1989) la gestión empresarial es una actividad que trata de cambiar las capacidades de la organización (valores organizativos, personal, estructuras, procesos y tecnología), de transformar sus estrategias y de influir también sobre su contexto.

De las definiciones que se mencionan, se deduce que la gestión empresarial es una actividad que busca a través de personas lograr la planificación, organización, dirección y control de la empresa, además de aplicar estrategias para influir en el contexto en el que se desenvuelve, así como lograr los objetivos planteados.

Métodos

La metodología empleada en la investigación fue de un enfoque mixto, según Hernández (2014). representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

De igual manera se sigue un patrón deductivo el cual se empleó al analizar la calidad en el servicio que ofrecen los restaurantes que fueron seleccionados por la muestra, diseñando dos modelos de entrevistas estructuradas dirigidas a los dueños y comensales. Cabe destacar que el diseño de las entrevistas fue de acuerdo a la identificación de las variables ya que se establece una relación para entender mejor al fenómeno de estudio y a lo que se pretende investigar para sustentar la Hipótesis.

Resultados

Después de haber realizado esta investigación se concluye que existen necesidades de mejora en los cuatro servicios básicos evaluados al establecimiento, por lo que se requiere establecer estrategias de mejora para incidir positivamente en la gestión organizacional del restaurante y alcanzar calidad en el servicio. Por lo que se recomienda mejorar en el diseño del plan de negocios, la capacitación en el servicio de la cocina y meseros en atención al cliente y capacitación a los gerentes en gestión empresarial.

Las principales debilidades encontradas fueron: la falta de capacitación para el personal del restaurante ya sea por la ausencia de recursos, tiempo o falta de interés por parte de los dueños, la profesionalización del personal y el bajo interés por parte de los dueños o gerentes para motivar e incentivar al personal.

Así mismo esta investigación permitió reconocer la opinión y necesidades de los clientes, como indicadores de calidad del servicio, los cuales fueron los siguientes: el grado de

satisfacción por parte de los clientes la calidad y sabor de los alimentos y las instalaciones fue satisfactoria, por lo que debe tomarse como una fortaleza que debe mantener la empresa.

En la organización interna de la empresa, se observó la ausencia de una estrategia competitiva orientada hacia la calidad en el servicio que incida en una efectiva gestión empresarial, lo que provoca que el restaurante no disponga de procesos definidos para tal fin.

Por lo tanto, se considera necesario modificar los procesos gerenciales que permita lograr mejoras a través de capacitaciones y estandarizaciones de los procesos para garantizar que los clientes regresen y recomienden el restaurante.

Reflexión final

De acuerdo con la conclusión realizada en esta investigación se recomienda el modelo CICLO P.D.C.A de acuerdo a Deming (1982). Este ciclo consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente para la mejora hacia el servicio de calidad.

1.- P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

2.- D.-DO (HACER): llevar a cabo los planes.

3.- C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

4.- A.- ACT. (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Modelo CICLO P.D.C.A



Fuente: Deming W E. (1982) *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*

De acuerdo a este modelo la microempresa familiar chiapaneca dedicada a la producción y servicios de alimentos basados en productos del mar y la comercialización de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), podría implementar estrategias competitivas para mejorar la gestión empresarial.

Referencias

- Antognolli. (2006). Empresa. <https://cuadernosdelprofesor.files.wordpress.com/2016/03/u-4-01-5-capitulo2.pdf>
- David, F. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice Hall.
- Deming W. E. (1982) *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Dominguez, I. G. (Marzo de 2012). *La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica*.
- Domínguez, J. (2007). "Dinámica de tesis" *elaboración y ejecución de proyectos*. (3ª Edición.

- Duque, E. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*.
Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales,
<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>
- ELA-Iberpyme (2010), Pymes: *Una visión estratégica para el desarrollo económico y social*. Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe.
- Galaz, Y., & Ruiz U, S.C. (2012). *Transformación de la Prestación de Servicios*. de <http://www.deloitte.com>
- Giles L. (1999). *Alcanzar la calidad total*. 3ª edición. Editorial Trillas
- González K., Morán L. Negrón J. (2017) *Los procesos administrativos aplicados a las actividades productivas y de servicios. Tópicos selectos de Turismo, Gastronomía y Sustentabilidad empresarial*. ©ECORFAN.
- H. Ayuntamiento, Tuxtla Gutiérrez, (1988) Monografía del Municipio de Tuxtla Gutiérrez,
H. Ayuntamiento, Ediciones y publicaciones IDEART S.A. de C.V., Chiapas.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P.(2014) *Metodología de la Investigación*. (5 Ed.) Mc Graw Hill.
http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0_x11_1339578030.pdf
- INEGI (2016). *La industria restaurantera en México: Censos Económicos 2014* / Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI, 2016.
- Ishikawa Kaoru (1986) *¿Qué es el control total de calidad?*, Ed. Norma.

Juran J. M., y Gryna F. M.,(1995) *Análisis y planeación de la calidad*, Tercera edición, Ed.
Mc Graw Hill.

Librairie Larousse Paris, (1980). *Pequeño Larousse ilustrado*. México, D.F.

Martinez, A. B. (2014). *Las empresas familiares*. https://www.unex.es/conoce-lauex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf

Martínez, Roxana (2011), *Modelos para la implementación de la gestión de la calidad total en las Pymes Latinoamericanas*. Gestión y Gerencia, Año5, No1.

Mc Intosh, R., Goeldner, C., Ritchie, J. (2004). *Planeación, Administración y Perspectivas*. (2ª ed.). Limusa.

Namakforoosh, M. N. (2007). *Metodología de la investigación*. (2 Ed.). Limusa.

Publicaciones Vértice (2008) S.A. de C.V., *La calidad en el servicio al cliente*, España.

Ramírez-Cavassa, C. (2002) “*calidad total en las empresas turísticas*”. 3ª edición. Trillas,

Ramos, M. F. (1999) *Alimentos y bebidas I*. Ed. Mac-Graw Hill, 1a. Edición.

Reynoso R. J (2000). *Tratado de alimentos y bebidas*. Editorial Limosa, S.A de C.V. Grupo Noriega.

Rodríguez, M.E.A. (2005). *Metodología de la Investigación*. La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Rubio, A., y Aragón, A.(2009), *Recursos Críticos y estrategia en la pyme industrial*. ICE
Tribuna de Economía, No 846.

Saavedra, M.L., Camarena, M.E. y Sánchez, B. (2017). *Calidad para la competitividad en
las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México*. Revista
Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 80.

Secretaría de Hacienda (2011). *5to Informe de Gobierno Juan Sabines Guerrero*.
[http://www.informe.chiapas.gob.mx/doc/quinto/regionales/Region-I-
Metropolitana.pdf](http://www.informe.chiapas.gob.mx/doc/quinto/regionales/Region-I-Metropolitana.pdf)

Secretaría de Turismo (2010). *Manual de Organización General de la Secretaría de
Turismo*. http://www.sectur.gob.mx/PDF/MO_General_SECTUR.pdf

Tarí, J. (2000) *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Publicaciones Universidad de
Alicante.

<http://www.turismochiapas.gob.mx/turismo/index.php>

<http://www.pgje.chiapas.gob.mx/comunidadsegura/historia.aspx>

<http://internet.contenidos.inegi.org.mx>

<http://www.sectur.gob.mx>

www.sectur.gob.mx

2. Planeación presupuestal en empresas familiares. Problemática interna

Armando, Mayo-Castro

Beatriz, Pérez-Sánchez

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Resumen

Este trabajo aborda temas relacionados con la planeación del presupuesto dentro de una empresa familiar, es un problema central dentro de dichas organizaciones, y en México nos afecta por la gran cantidad de empresas que mueren cada año; se plasman las bases teóricas para continuar con la investigación sobre una adecuada planificación.

En las empresas familiares se pueden observar cómo se gastan los recursos de manera ineficiente sin tener un presupuesto o simplemente se deja de lado, es importante recalcar que los presupuestos son las guías que nos orientan hacia qué camino andar para alcanzar nuestros objetivos, es momento de darle la debida importancia a la administración de los recursos del capital teniendo un adecuado control de la empresa familiar.

El objetivo general es diagnosticar la situación en cuanto a la planeación presupuestal en las empresas familiares en México, con la investigación de corte cualitativo, se analizan los datos teóricos de la investigación documental, exploratoria. En donde se concluyen los principales problemas financieros que afectan a las empresas familiares.

Palabras clave

Empresas, Familiar, Presupuesto.

Introducción

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), son concebidas como asociaciones pequeñas, susceptibles a cierres ante cualquier dificultad económica que ponga en peligro sus costos de producción, aún más en contextos de incertidumbre que no les permita diseñar estrategias de presupuestación para lograr sus objetivos y metas planeadas. Ante tales circunstancias, una de las exigencias actuales de la PyMEs es la de emplear herramientas de gestión, como el presupuesto, orientadas hacia la planificación y el control de las utilidades, ya que la base del éxito de cualquier empresa en la actualidad, depende de la habilidad de la dirección para planificar y controlar las actividades de la organización. En México el 70% de la economía está sustentada en empresas familiares, estas tienen en su dirección y gobierno a los mismos integrantes de la familia y esto representa un gran reto

La eficiencia y eficacia administrativa, en la mayoría de las empresas, se reconoce generalmente como el factor más importante en su éxito a largo plazo, en la medida que las mismas puedan fijar las metas de la organización y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo de los recursos humanos, materiales y el capital. El proceso administrativo conlleva una serie de actividades independientes, utilizadas por la administración de una organización, para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar. Dentro de estas acciones administrativas se encuentra el registro presupuestal, el cual es entendido como el conjunto de procedimientos y recursos empleados para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa, con el fin de lograr el máximo rendimiento posible.

Planteamiento del problema

Las empresas han impulsado la economía a lo largo de la historia humana y su evolución se ha dado con el paso de los años hasta llegar a lo que actualmente es, una “organización en la cual se coordinan el capital y el trabajo y que, valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios en un marco de riesgo, en el cual el beneficio es necesario

para lograr su supervivencia y crecimiento.” (Greco, 2006) las hay de diferentes tamaños: Micro, Pequeña, Mediana y Grande. Las microempresas son las que tienen menos de diez trabajadores, una pequeña empresa tiene un máximo de 49 trabajadores, las medianas empresas tienen menos de 250 trabajadores y las grandes son aquellas que tienen más de 250 empleados.

En esta investigación se tocan temas sobre las PYMES que engloban a las micros, pequeñas y medianas empresas, pero el principal tema dentro de ellas a la que se enfocará la exploración son las empresas familiares; la familia es un “Grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas” (Real Academia Española, 2001) este grupo crea un método de subsanar las necesidades básicas de sus integrantes siendo su sustento y con el fin de crear patrimonio por medio de un comercio, generalmente logra dar empleo a los integrantes de la misma y su descendencia.

Estas empresas cualquiera que sea su ramo comienzan con un proceso de adaptación a su entorno (proceso que no es fácil) pero que al pasar de los años y por experiencia llegan a su status quo, llegando a ser un “sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes” (Greco, 2006) todo eso hace que estén en armonía, pero en muchos casos no con la óptima aplicación de los recursos.

Antecedentes

Las empresas familiares se remontan a mucho tiempo atrás, época de nuestros padres o abuelos que tuvieron la visión de formar una pequeña o mini empresa en la que mayormente por instinto hicieron salir a flote, estas empresas pasan por muchos problemas desde la falta de preparación, administración, organización porque recuerden que los que trabajan en ella no solo son empleados, son familia, es el padre, la madre, los hijos, tal vez más personas del grupo familiar y es difícil poder dar órdenes o tener un nivel jerárquico dentro de la empresa si instintivamente tu relación con tus compañeros-familia es otra.

Son y han sido el sustento de muchas familias mexicanas, nace en la mente emprendedora de los fundadores de tener su propio negocio para el sostén de la familia, con la idea de que

todos o casi todos los integrantes puedan aportar sus diferentes talentos para el avance económico del grupo y que la empresa se vuelva parte del patrimonio para las siguientes generaciones. Como la empresa familiar se considera un organismo este sufre modificaciones a través del tiempo, así como los seres vivos esta nace, crece, pero no todo transcurre sin problemas, debemos de recordar que tienen cierto grado de complejidad que los empresarios van tratando de sortear día a día.

Además, no solo eso las afecta al pasar de los años, dichas empresas se encuentran con la necesidad de modernizarse y de cambiar de acuerdo con las necesidades de la actualidad y muchas veces los propietarios no tienen la capacidad de adaptación. Si bien es un problema que tienen muchas empresas familiares algunas lo sobre llevan y otras se actualizan correctamente, debemos de aceptar que dichas empresas muchas veces se estancan en la manera que están funcionando y no logran crecer, los propietarios se sienten cómodos con las ganancias que podrían tener y de la manera en que están funcionando.

En México actuamos frecuentemente por instinto, pero no tenemos definido a dónde se quiere llegar como empresa familiar dentro de que rango de tiempo establecido, y no se define el aporte que harán cada una de las áreas de la empresa, cuáles son los proyectos y las actividades necesarias para lograrlo, es decir, debemos de definir la forma en la que convertiremos en acción lo planeado. Se necesita definir y delimitar los recursos humanos, materiales y financieros que se van a necesitar, así como el lapso de tiempo que se va a requerir.

“Las cifras son más escalofrantes, con el impacto tan fuerte que estas empresas tienen en nuestro sistema económico, solo 3 de cada 10 empresas familiares logran sobrevivir a la segunda generación de acuerdo con entidades gubernamentales, como es la Secretaría de Economía (2014). Es decir, hablamos de empresas que contribuyen con casi el 70% del empleo en el país y de las cuales solo una tercera parte sobrevivirá al relevo generacional.

Preguntas de investigación

¿Cómo repercute sobre las empresas familiares la falta de planeación?

¿Cómo afecta a la empresa familiar la falta de preparación en asuntos presupuestales?

¿Cuáles son los problemas más comunes que se presentan en una empresa familiar en cuanto a economía?

Objetivos generales

Diagnosticar la situación en cuanto a la elaboración de un presupuesto en las empresas familiares en México.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico de cuál es la situación actual de las empresas familiares en cuanto a presupuesto.

Sentar las bases que permitan conocer la importancia de un adecuado plan presupuestal.

Conocer los problemas más comunes que se presentan ante la falta de planeación presupuestal en empresas familiares.

Hipótesis

Si se realiza una adecuada planeación presupuestal en las empresas familiares, estas tienen más posibilidades de sobrevivir durante más tiempo en el mercado.

Justificación

Se eligió este tema para aportar un poco a la sociedad con la investigación, en México no existen grandes estudios sobre las empresas familiares y su planeación presupuestal es un problema a lo que se enfrentan tarde o temprano esas organizaciones, las empresas familiares son producto del esfuerzo de los individuos que quieren salir adelante y poder darle un patrimonio a su familia.

Se considera que con la adecuada información podrían las empresas tener más años de vida, ya que muchas de ellas mueren prontamente, son escasas las empresas que sobreviven a una tercera generación. La elaboración del presupuesto debe partir de las premisas que aseguran el cumplimiento de los objetivos y metas generales que la empresa aspira alcanzar en un período de tiempo (generalmente un año) y descender hasta cada una de sus áreas funcionales, las cuales deben definir sus propias metas, derivadas y acordes con los objetivos estratégicos y metas generales. También dependerá de factores como el comportamiento y experiencias pasadas que tuvo la empresa, así como expectativas económicas mundiales y del país, de la industria en la que se desarrolla, de su modelo de negocios y su propuesta de valor a sus clientes.

De lo antes descrito nace la inquietud de analizar o investigar algún tipo de ayuda a las empresas familiares a tomar la mejor decisión económica, se necesita ver si hay algún tipo de concordancia entre las empresas, su actividad económica y cuantificando sus recursos para tomar las mejores decisiones presupuestarias para la familia y para el negocio que lleven al plan a concretarse.

Es importante resaltar que, según el INEGI en la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Pequeñas, Medianas empresas (ENAPROCE) el total de las empresas son:

Micro 3,952,422.

Pequeñas 79,367.

Medianas 16,754.

Es por lo que se consideró que es un buen segmento de estudio.

Resultado de la investigación

La investigación se basa en una exhaustiva búsqueda bibliográfica en las principales bases de datos como son Scielo, Latindex, así como en el Sistema de Información Científica Redalyc. Para esta investigación tomaremos la definición de familia que podemos encontrar

en el Diccionario de Economía que dice: “Asociación de personas unidas por el vínculo de la sangre, que habitan y conviven bajo el mismo techo. Es la base de un sistema de vida organizado en sociedad en el mundo civilizado y uno de los elementos básicos de la organización económica.” (Greco, 2006) que, a su vez, mezclada con la definición de empresa que encontramos en el Diccionario de Contabilidad, organización, administración, control y ciencias afines nos dice que es “Toda actividad mercantil con fines de lucro, cualquiera que sea su forma jurídica, constituye una empresa” (Seoane, 1949) nos da una idea de lo que son las Empresas Familiares.

“La comunidad académica en algunas ocasiones tiende a confundir el concepto empresa familiar con pequeña y mediana empresa, sin reconocer que un gran número de las mayores empresas de un país son empresas familiares.” (Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve, 2016, p. 119) debemos de tener muy claro que las empresas familiares las hay de todos tamaños y que generalmente las grandes empresas comenzaron siendo pequeñas.

Si pensamos un poco en lo que la necesidad y la creatividad hace por los seres humanos podemos concluir que “La empresa de familia ha sido una alternativa no sólo de empleo, sino de aprovechamiento de las estructuras familiares para generar emprendimientos productivos asociados a factores de confianza, que facilitan las actividades de financiamiento e inversión orientadas a generar procesos empresariales, (Macías Ramírez & Ramírez Ospina, 2011, p. 197) todo esto en pro del desarrollo personal y económico de las familias.

Tanto así que la economía mundial se ha visto favorecida con la creación de empresas gobernadas por familias, “las organizaciones familiares no solo ejercen una gran influencia dentro de la economía formal, sino también como parte de la economía subterránea. Gran cantidad de pequeños negocios y talleres caseros es operada por los miembros de alguna familia. Las empresas familiares se desarrollan en todos los segmentos económicos. Éstas pueden ser de todos los tamaños, constituidas bajo diversas formas legales y con distinto grado de profesionalización. No obstante, todas estas empresas tienen algo en común: la gran influencia que ejerce la familia sobre la empresa.” (Aira, 2016, p. 90)

Básicamente lo que las empresas buscan es el desarrollo económico del núcleo familiar, con el objetivo de vender productos o servicios estos buscan generar riqueza para sí mismos y

sus familiares “Kelm & Schorr (2011) dicen que una empresa familiar es una organización que busca el lucro a través del capital empleado por la familia propietaria, por lo tanto las empresas familiares reúnen relaciones familiares y laborales, y resultan en universos complejos que deben ser entendidos con miradas que alternen la visión del todo y la percepción sobre el funcionamiento de las partes.” (Meira Teixeira & Carvalho, 2013, p. 857) es importante no perder la noción que tanto la familia como la empresa giran en mundos distintos y que en el punto económico pueden relacionarse.

“La visión patrimonial y el compromiso familiar en las empresas se relacionan, debido al hecho de que el propósito de la familia empresarial, tiene sobre el patrimonio, es beneficiar a futuras generaciones.” (Llerena Chasi, Santamaría Freire, & Santamaría Díaz, 2016, p. 10) tratando de que los recursos de las mismas empresas se vean maximizadas con un adecuado uso.

Pero no solo tiene que querer hacerlo, todo esto es un proceso que se necesita especializar, estudiar y ejecutar en los momentos adecuados, “implica que la familia empresaria: Aprenda y genere conocimiento para anticiparse y adaptarse a las necesidades del mercado, genere rutinas y procesos organizacionales que le permitan explotar eficientemente sus recursos empresariales familiares, establezca una filosofía y cultura de trabajo enfocada a la mejora continua de la familia empresaria. (p.03)” (Moscoso Zegarra, Velarde Molina, & García Mamani, 2015, p. 22)

En la actualidad existen muy pocos estudios de fondo acerca de las empresas familiares y es de gran importancia profundizar en ese campo para ayudar en el desarrollo y continuidad de estas, las empresas familiares son base significativa en la economía mundial son fuente de empleos que representan los ingresos de muchas familias alrededor del mundo, no se puede negar que, es claro que, si se ha abordado el tema en varios artículos, libros e investigaciones, pero no con la debida profundidad.

“Se considera que la investigación sobre empresa familiar aún no constituye una disciplina científica consolidada (Sharma, 2004; Bhalla et al., 2006). Sin embargo, existe un creciente interés en este campo de estudio como así lo demuestra el aumento del número de artículos publicados en revistas de prestigio relacionadas con la dirección de empresas.” (Benavides

Velasco, Guzman Parra, & Quintana García, 2011, p. 88) y es de sumo interés las empresas familiares de manera internacional, pero no debemos de perder de vista que, en México, especialmente, no existe suficiente investigación respecto a este tipo de empresas, la importancia radica en que estas proveen a la sociedad sustento y avance económico. La economía del país está conformada en gran parte por empresas familiares que aportan a la sociedad fuentes de ingresos que son responsables de la formación del patrimonio familiar, pero se encuentran en peligro, la misma falta de estudios no les ha permitido sobrevivir más allá de unos años, uno de los temas más sobresalientes con la sobrevivencia de estas, es cuando tratan de tomar decisiones financieras y estratégicas, además no cuentan con un presupuesto elaborado con bases objetivas.

Hay que tomar en cuenta que estas empresas se crearon por la necesidad de tener ingresos y al momento de la creación jamás se piensa en un plan de contingencia para el instante en que los recursos empiezan a escasear, estos tienen la creencia que la intervención de expertos es un gasto y no lo ven como una inversión para el futuro, además se debe tener presente que la planeación no se hace de un día a otro, sino que es un proceso largo que debe de llevar el tiempo adecuado para su desarrollo.

“Para Hoshino resulta difícil que las grandes empresas familiares desarrollen negocios globales sin la participación de administradores poseedores de conocimientos y experiencia en la administración de los negocios; por ello, a este autor le resulta importante reconocer que los miembros de la familia que carezcan de esas características deben relativizar su nivel de control en la organización y concederlo a terceros competentes y externos a la familia.” (Soto Maciel, 2011, p. 143) en este mundo globalizado cada día es más importante los estudios y la manera profesional en que afrontamos los retos que se nos impongan día a día.

“La formación académica de los directivos constituye un pilar fundamental para la gestión de la organización familiar y habitualmente los directivos de empresas familiares carecen de dicha formación. La profesionalización de la empresa es la base para que esta sea gestionada adecuadamente. Los directivos deberían estar en posesión de un título universitario y deben formarse continuamente para adquirir habilidades directivas.” (Pérez Molina & Gisbert Soler, 2012, p. 10). Muchos de los dueños de las empresas buscan fomentar esa capacitación en sus hijos para que puedan apoyar a la empresa de una manera más formal, valoran la

capacitación y las necesidades que la empresa requiere, aunque ellos tal vez no contaron con esa instrucción formal, están dispuestos a apoyar a su sucesor a superarse en el ámbito académico.

“Cada miembro familiar que participa en la empresa debe tener un compromiso con la empresa familiar, pasión por lo que hace, voluntad de trabajar, una gran motivación para desarrollar emprendimientos, lealtad hacia la familia, una visión a largo plazo, respeto por los demás y trabajo en equipo para conseguir las metas establecidas y la continuidad de la propiedad de la empresa.” (Araya Leandro, 2017) características que pueden llevar al éxito, es imperativo fomentar estas cualidades que harán que la compañía no perezca.

Es ahí donde se retoma la idea de que la empresa y la familia, aunque están relacionadas deben de estar firmemente separadas, “Para que una organización familiar trascienda, es fundamental anteponer las necesidades de la empresa a los intereses de la familia, actuar objetivamente cuando estos no coincidan. Se debe entender que, si se atienden prioritariamente los intereses familiares por encima de los requerimientos de la compañía, se conducirá a la empresa irremediamente al fracaso, arrastrando consigo el bien de la propia familia, por lo anterior es vital definir en un documento las reglas del juego mejor conocido como “Protocolo Familiar” o estatutos de la familia.” (Rizo Rivas, 2017, p. 6) este documento o proceso hará más fácil el otorgar recursos para ejecutarlo de la mejor manera.

Este documento cuenta con diferentes partes, pero la que nos interesa en este artículo es la sección de planeación de presupuesto. “El protocolo no debe elaborarse en el momento en que existen conflictos de poder; por el contrario, hay que aprovechar los periodos de unidad familiar y empresarial, y si estas no existen, lograrlas primero, pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada” (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014, p. 254)

La planeación del presupuesto no solo tiene importancia desde el control, es parte importante de la planeación estratégica siendo fundamental como base para la toma de muchas de las decisiones operativas, financieras, fiscales y estratégicas.

“La palabra presupuesto significa antes de lo hecho” (Del Rio Sanchez & Del Rio Sanchez, 2009, págs. I-3) se trata de la planeación y predeterminación de cifras sobre bases

estadísticas, una estimación programada o pronósticos dentro de un lapso de tiempo. Es un instrumento que proporciona un plan global para el ejercicio económico próximo de las empresas que generalmente se plantean a un año. Heredia (2013) afirma, que el mismo debe ser concebido como un plan de acción, cuya finalidad se centra en cumplir una meta prevista en estrecha relación con factores financieros, el cual debe realizarse dentro de un período de tiempo establecido previamente y con unas condiciones identificadas.

Las actividades administrativas están íntimamente relacionadas al presupuesto, es por ello la importancia del mismo y que ayuda a controlar los riesgos económicos de las empresas, aunque en las empresas familiares no se toma con la debida importancia la planeación se debe de hacer énfasis en que todo el proceso administrativo es de suma importancia para maximizar los recursos.

Para elaborar un adecuado presupuesto se debe de seguir ciertos pasos claves, comenzando con la formulación, aquí se proyecta y se cuantifica los recursos, se tiene que tomar como base los antecedentes históricos de la misma empresa, para que en base a esto se puede desarrollar el plan, se continúe con la evaluación y ajuste que se toma la proyección y se analiza más detenidamente para amoldarla a la realidad y hacer los cambios necesarios para que esta sea viable.

Como tercer paso tenemos la aprobación, esta se da desde la dirección, aquí se pueden hacer más observaciones para dejar más real el presupuesto, una vez aprobada adquiere un carácter más formal, y por último, esta la ejecución y control, esta debe de sentar los lineamientos por donde se conducirá la empresa, es posible que se vaya ajustando mientras esta se ejecute, pero en general y ya con los ajustes anteriores los cambios deben de ser menores.

Este presupuesto se construye a partir de los objetivos definidos en el plan comercial de la empresa y también del comportamiento de la industria en la que se desarrolla. Su grado de detalle o segmentación está estrechamente relacionado con la forma como la empresa comercializa sus productos en el presupuesto se deben de tener en consideración todo aquello que pueda afectar el comportamiento empresarial.

Se puede considerar al presupuesto una imagen a futuro que nos indicará los recursos que se requerirán y las áreas que se deben de fortalecer para poder sacar el mayor provecho a los recursos de la empresa.

El proceso presupuestario no debe ser considerado únicamente como el cálculo de cifras, debe ser percibido como un sistema integral que permite al pequeño empresario prestar particular atención a la fijación de los objetivos financieros con base en los cuales planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar en su administración, lo cual le permitirá prever en forma inteligente tanto sus ingresos y gastos, como las operaciones administrativas con el objeto de obtener utilidades, las cuales se logran de manera más eficiente si se coordinan o relacionan sistemáticamente todas las actividades de la empresa, acciones que sin duda pueden definirse en el presupuesto.

Metodología

La investigación fue de corte cualitativo que de manera práctica nos ayudó a analizar los datos teóricos de corte documental, transversal, retrospectivo exploratorio, descriptiva y analítica. La investigación se basa en una exhaustiva búsqueda bibliográfica en las principales bases de datos como son Scielo, Latindex, así como en el Sistema de Información Científica Redalyc.

Corte cualitativo, investigación basada en la observación de los comportamientos y con las bases teóricas se interpretará la realidad actual de las empresas familiares.

Transversal, se sitúa en la época actual, se centrará en publicaciones de los últimos 5 años acerca del tema con un panorama más amplio de lo que los estudiosos piensan sobre el tema.

Retrospectivo, con esta investigación de lo que ha sucedido en las empresas familiares hasta el momento se pretende dar pie para una investigación más exhaustiva que proponga métodos de ayuda en el manejo del presupuesto en empresas familiares.

Exploratorio, se recorrieron las publicaciones acerca del tema para conocer el status de la situación del tema en las publicaciones nacionales e internacionales.

Descriptiva, se da una representación de la situación actual, los problemas que enfrentan las empresas familiares y se plasma una exposición de los problemas más sobresalientes que se encontraron en las empresas familiares.

Analítica, con toda la información encontrada, concentrada, ordenada y sintetizada se buscó la aceptación o rechazo de la hipótesis.

En este trabajo se toma como caso de estudio a la empresa Ingeniería y Desarrollo Empresarial de Tabasco S.A de C.V. con actividad en la industria petrolera enfocada a la fabricación de fluidos de perforación, integrando a este análisis en todo su conjunto de empresas filiales, ubicadas en Villahermosa Tabasco México, ya que han sido afectadas tanto en sus inversiones como a nivel de las ventas, por la incertidumbre económica que existe en el país por la baja actividad de la industria petrolera en el estado donde están operando. Los datos e información recolectados en la investigación, se llevaron a cabo por un proceso de diagnóstico preliminar, para posteriormente aplicar los métodos propios del paradigma positivista enmarcados en la medición y cuantificación de dichos datos, soportados en la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado por 6 preguntas dicotómicas SI – NO y agregando NO SABE como una aportación personal con la finalidad de saber que tan involucrado está el personal que conforma la estructura organizacional, tratando de hacer un diagnóstico real del conocimiento del negocio por parte de los empleados y colaboradores, reforzando con 12 preguntas tipo escala de Likert.

Método de trabajo

Acorde con los objetivos planteados en el presente estudio, y en virtud de que los procedimientos para recolectar la información fueron dirigidos directamente a los sujetos investigados, sin manipular o controlar variable alguna, la investigación se abordó desde una metodología de campo, no experimental, asumiendo procesos propios del paradigma positivista – cuantitativo, el cual siguió la lógica de la observación, la medición y el tratamiento estadístico de los datos recolectados, buscando describir regularidades básicas, tal como lo proponen Pelekais, et al. (2012).

De tal manera, los datos recolectados a través de la aplicación del cuestionario, estructurado por 6 preguntas dicotómicas SI – NO – NO SABE, 12 preguntas tipo escala de Likert, logró

respuestas directas por parte del grupo de trabajadores de las empresas seleccionadas en la muestra. Su tratamiento en cuanto a tabulación y codificación, se llevó a cabo con el programa Microsoft Excel para IOS 2018. La utilización de este programa permitió mediante el procesamiento de los datos obtenidos de las encuestas de campo aplicadas al personal operativo y administrativo y así obtener la cantidad absoluta en frecuencia representadas mediante gráficos, interpretadas en porcentajes (%), de las opiniones emitidas por parte de los sujetos encuestados, en relación con cada interrogante del instrumento de medición.

En el caso del estudio aquí propuesto, la población se encuentra constituida por el total de trabajadores de la empresa Ingeniería y Desarrollo Empresarial S.A. de C.V. (IDETSA), analizado también el subconjunto de empresas filiales que la conforman: Transportadora y Arrendadora de Servicios Petroleros S.A. de C.V. (TRASPESA) y Convextor Industrias & Construcción S.A. de C.V. (CICSA), de la población de 50 empleados, se seleccionó una muestra de 37 empleados, conforme a los principios de muestra intencional, con base a los siguientes criterios:

- Los sujetos que conforman la muestra deben ser trabajadores del área de administración, compra de materia prima y ensamblajes.
- Deben tener una trayectoria profesional-laboral, dentro de la empresa de 5 años como mínimo.
- Deben estar involucrados con las prácticas en el proceso de gestión presupuestaria.

Al respecto Namakforoosh (2005, p.189), “todos los elementos muestrales de la población serán seleccionados bajo criterio juicio personal del investigador. En este tipo de muestreo el investigador tiene previo conocimiento de los elementos poblacionales”. De igual forma, el autor mencionado hace referencia sobre que la muestra intencional se caracteriza por el esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión de áreas típicas o grupos supuestamente típicos en la muestra. De este modo, de los 50 trabajadores que conformaron la población total de las empresas antes descritas, se determinó una muestra de 37 trabajadores, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Selección intencional de la muestra

Empresas			
Muestras	19	10	8
Total de Muestras: 37			

Fuente: García J. (2019)

En el claro entendimiento de que los conceptos en las investigaciones, son abstracciones que caracterizan fenómenos empíricos, y en la necesidad de transitar de la fase conceptual a la etapa empírica, los conceptos han de convertirse en variables (cualidades o propiedades del objeto que pueden ser directamente observadas y cuantificadas en la práctica), en tal sentido, se muestra en el cuadro 2, la definición de las variables del presente estudio.

Cuadro 2. Definición de las variables a estudiar

Variable	Definición	Dimensión	Autor
Debilidades administrativas	Ineficiencias en las previsiones de planificación, gestión y control económico, en relación a las inversiones y ventas.	Utilización del presupuesto	Amaya (2011)
Instrumento que contribuye al funcionamiento administrativo y financiero	Herramienta integral que permite la consolidación de los objetivos financieros con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades administrativas, lo cual le permitirá prever en forma	Implementación del presupuesto	Correa (2011)

	inteligente tanto los ingresos, como los gastos.		
Control Operativo	Instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos, como herramienta administrativa de planeación y control financiero.	Funcionamiento administrativo y financiero	Cárdenas (2008)

Fuente: García J. (2019).

Análisis e interpretación de resultados

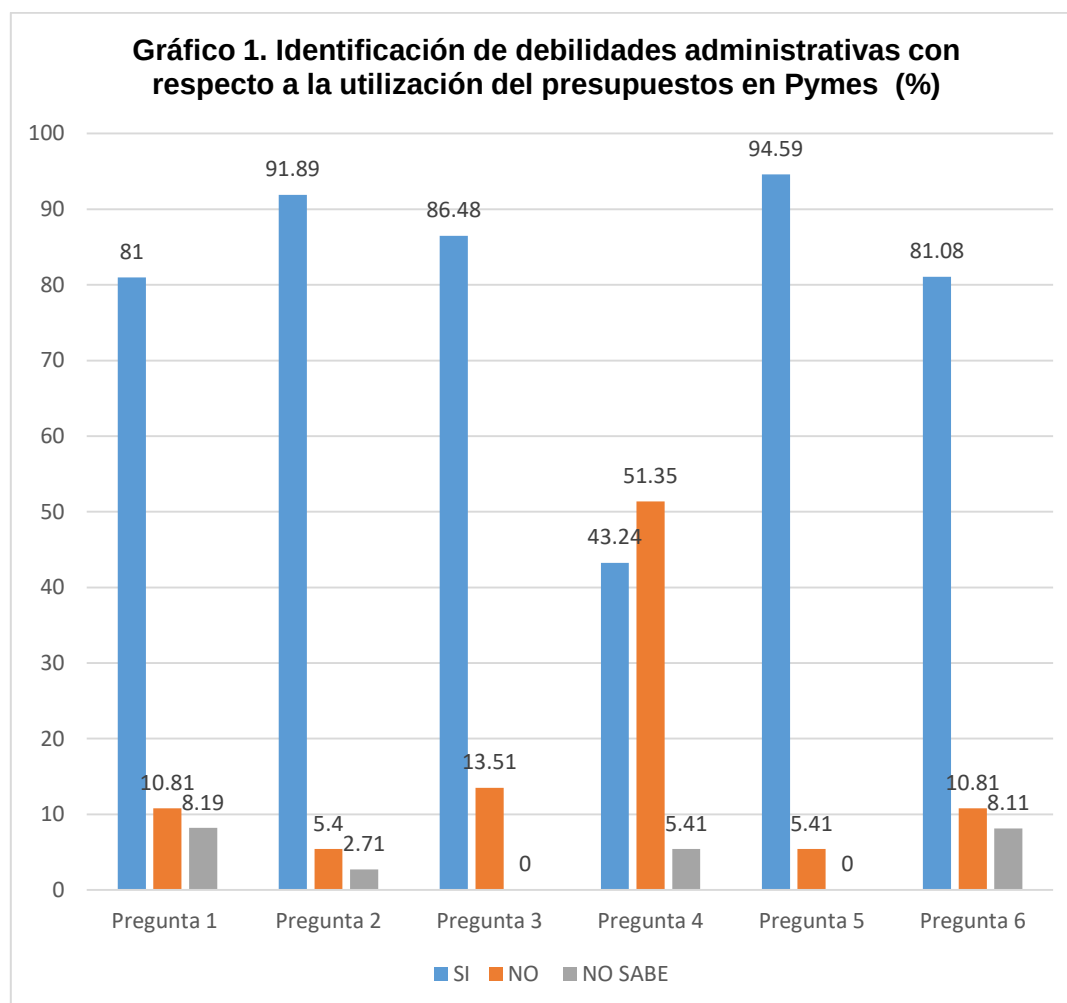
En correspondencia con los objetivos de la investigación, el análisis e interpretación de los datos se presentan a continuación de forma sistematizada, está representada gráficamente con una coherente tabulación y procesamiento estadístico de la información recolectada, conforme al instrumento aplicado. Las frecuencias del comportamiento de la población son representativas y de recientes encuestas.

Cuadro 3. Identificación de debilidades administrativas con respecto a la utilización del presupuesto en las Pymes.

EMPLEADOS ENCUESTADOS	PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE
37	1.- ¿La empresa en la que Ud. trabaja, lleva algún plan o programación donde considere la relación de costos, gastos, ventas y ganancias, (presupuesto).	81	10.81	8.19
	2.- ¿Las operaciones administrativas de costos, gastos, ventas y ganancias, son organizadas y ejecutadas siguiendo alguna previsión o formato de control?	91.89	5.40	2.71
	3.- ¿Existen registros en la empresa de las operaciones de costos, gastos, ventas y	86.48		0

	ganancias, indicando adicionalmente algún control administrativo?		13.51	
	4.- ¿La empresa omite con frecuencia la generación de reportes físicos, de las acciones administrativas de costos, gastos, ventas y ganancias?	43.24	51.35	5.41
	5.- ¿Existe en la empresa procedimientos administrativos para planear, coordinar y controlar, las funciones y operaciones de costos, gastos, ventas y ganancias de la empresa?	94.59	5.41	0
	6.- ¿La empresa lleva registros de control sobre la proyección sistemática de las corrientes de efectivo tanto a corto como a largo plazo, la proyección mensual de la situación de efectivo y la evaluación diaria de la situación de efectivo?	81.08	10.81	8.11

Fuente: García J. (2019)



Fuente: García J. (2019)

Análisis: Tal como se puede observar, en el gráfico 1, en donde los resultados obtenidos están dirigidos a la identificación de debilidades administrativas, con respecto a la utilización del presupuesto, los hallazgos reflejan que las personas consultadas entre un 81 y 95% (preguntas: 1-2-3-5-6), consideraron que en la empresa donde trabajan si se llevan un plan que considera la relación de costos, gastos, ventas y ganancias (presupuesto). Esta es una fortaleza de las empresas que conforman el grupo IDETSA. Del Río (2000, p. 6), afirma que el presupuesto “es un conjunto de pronósticos referentes a un lapso precisado, el cual permite la planeación y el control, como dos de las funciones básicas de la administración”, de igual forma señala que son tan necesarios en las pequeñas empresas como en las grandes compañías comerciales. Igualmente se evidencia, que las empresas objeto de estudio, llevan las operaciones administrativas de costos, gastos, ventas y ganancias con organización,

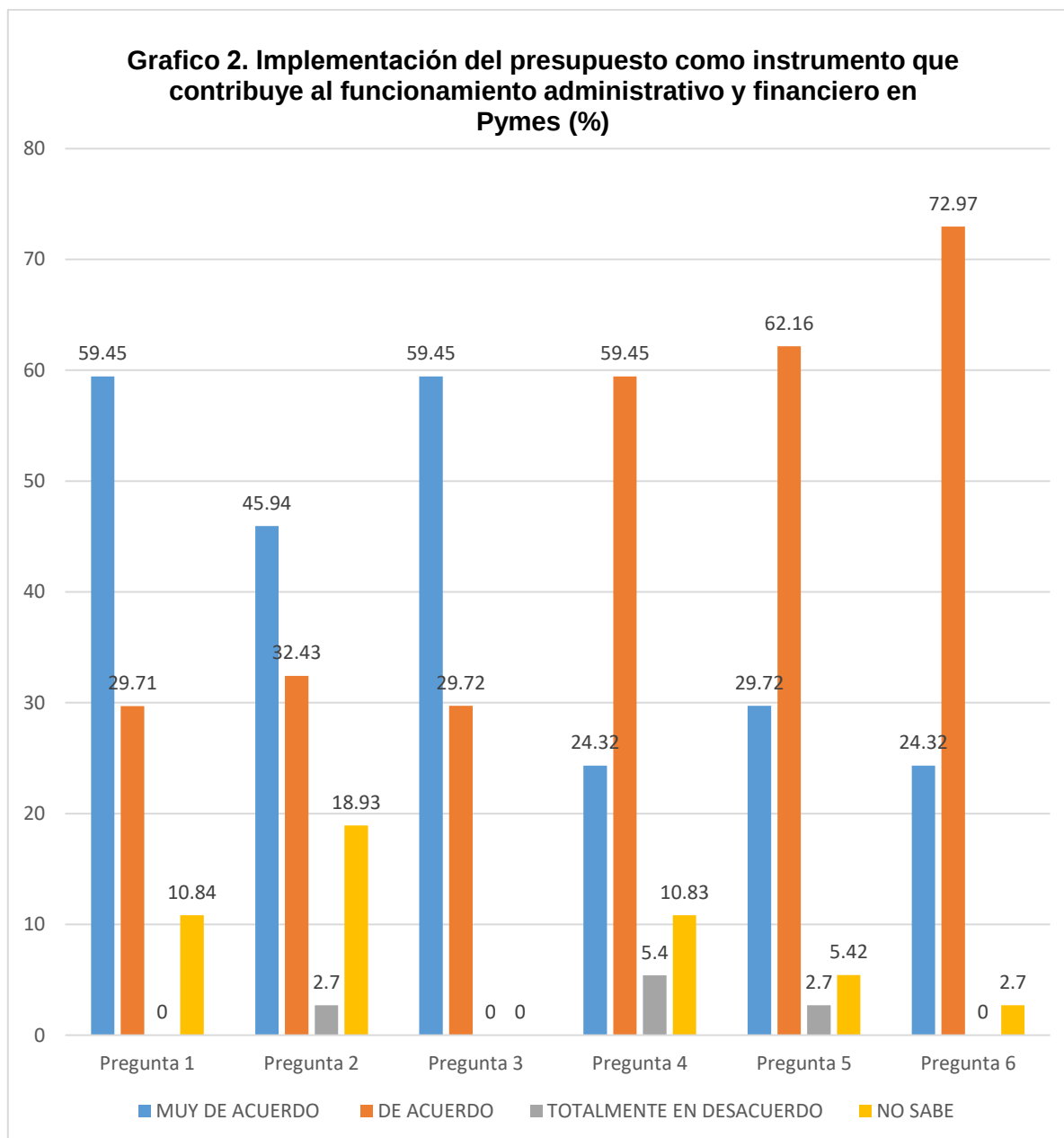
siguiendo con previsión el registro y control de dichas operaciones. Por otro lado, se puede observar que en referencia a la pregunta 4 (SI=43,24%, NO=51.35%, NO SABE=5,41%) se tiene incertidumbre entre los empleados, lo cual puede ser considerado como una falla administrativa, ya que los presupuestos y las metas de trabajo y crecimiento deben ser difundidas entre los miembros de la organización. Todos los involucrados deben de tener claro el panorama y rumbo de la organización. Tener trazado un conjunto de objetivos y metas sobre los costos, gastos, ventas y ganancias propios de la administración será el resultado de una aplicación disciplinada del presupuesto. Al respecto Cárdenas (2008), hace énfasis precisar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía y controlar las operaciones, al proveer un cuadro integral de las utilidades.

Cuadro 4. Implementación del presupuesto como instrumento que contribuye al funcionamiento administrativo y financiero en Pymes.

EMPLEADOS ENCUESTADOS	PREGUNTAS	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO SABE
37	1.-Las condiciones económicas actuales de la empresa, amerita la aplicación de algún plan que permita controlar las operaciones administrativas de costos, gastos, ventas y ganancias.	59.45	29.71		10.84
	2.-La empresa posee registros eficientes de Costos o desembolsos necesarios para la comercialización.	45.94	32.43	2.70	18.93
	3.-Los procedimientos administrativos que lleva a cabo la empresa permite: planear, coordinar y controlar, el Stock de materias primas.	59.45	29.72		10.83
	4.-La empresa tendría un mejor funcionamiento administrativo si se aplicara un plan detallado y cuantificado que muestre cómo serán adquiridos y utilizados los recursos de la misma con el objeto de lograr éxitos en sus operaciones.	24.32	59.45	5.40	10.83
	5.-Sería necesario implementar en la empresa un control en la función de ventas que abarque la cantidad a	29.72	62.16	2.70	5.42

	vender, los ingresos por ventas, los gastos de publicidad y promoción y los demás gastos de distribución, para mejorar su funcionamiento administrativo				
	6.-Es acertada la forma como la empresa maneja administrativamente la determinación de requerimientos de personal, el número de horas que son necesarias para hacer frente a una cantidad de productos por elaborar, el cálculo de la tarifa por hora y el costo de la mano de obra.	24.32	72.97	0	2.70

Fuente: García J. (2019)



Fuente: García J. (2019)

Análisis: Conforme a los datos expuestos en el gráfico 2, cuyos resultados reportan los hallazgos en relación a la implementación del presupuesto como instrumento que contribuya al funcionamiento administrativo y financiero, los trabajadores consultados están de acuerdo en un 59 %, que las empresas investigadas tendrían un mejor funcionamiento administrativo, si se aplicara un plan detallado y cuantificado que muestre cómo serán adquiridos y utilizados

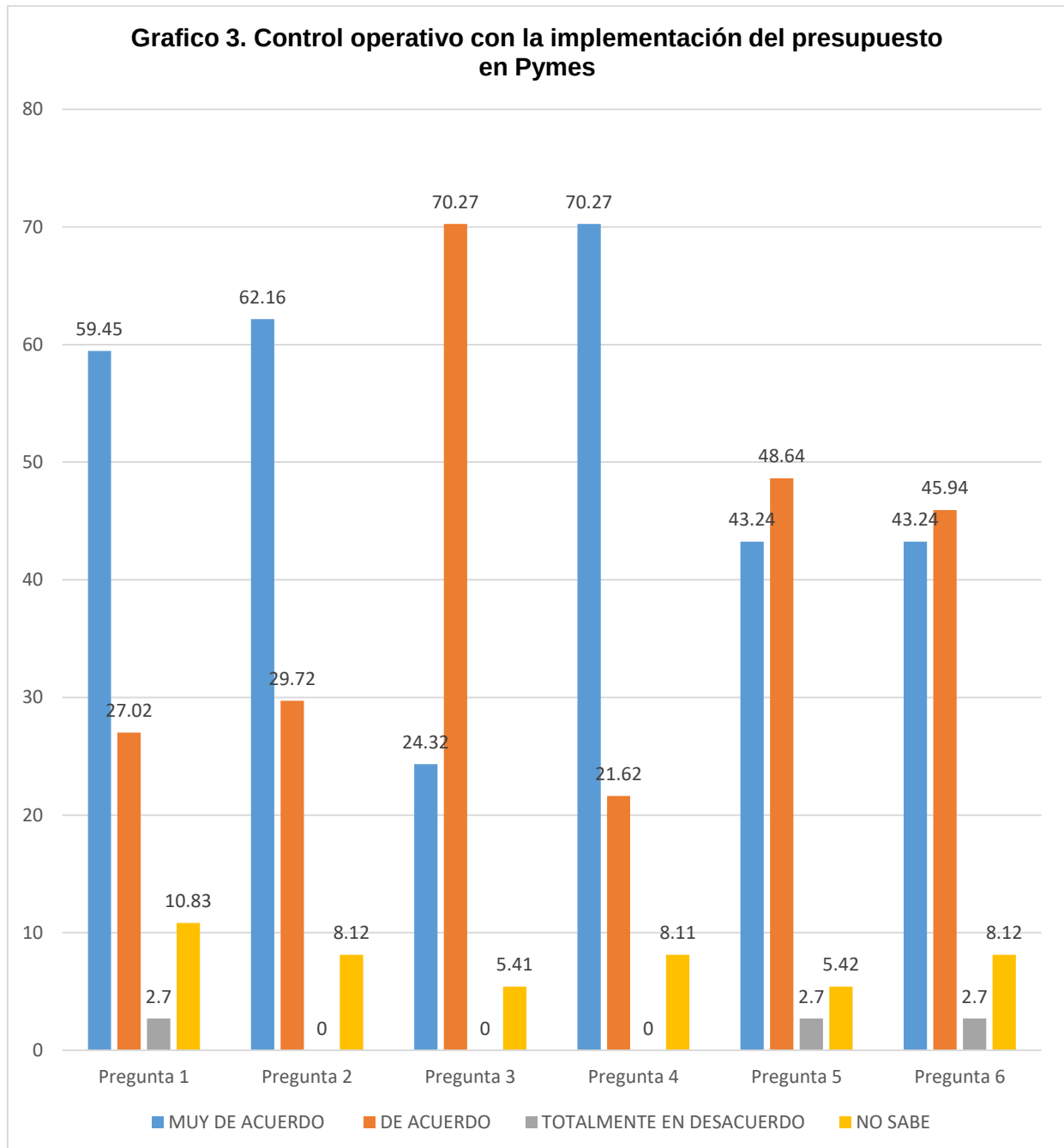
los recursos de la misma, con el objeto de lograr éxitos en sus operaciones. En la pregunta 4 se puede observa de igual forma que el 5.4 % de las personas consultadas, están en desacuerdo con los procedimientos administrativos y un 10.83 % de los encuestados no sabe de que se trata la pregunta. Esto significa que no todo el personal que integra la empresa esta enterado de las metas a futuro de la compañía y muestra una deficiencia en la comunicación interna de las mismas.

Cuadro 5. Control operativo con la implementación del presupuesto maestro en Pymes.

EMPLEADOS ENCUESTADOS	INTERROGANTES	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO SABE
37	1.-Es adecuada la planificación operativa de todas las actividades para el período siguiente, al cual se labora y cuyo contenido se resume generalmente en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas a futuro.	59.45	27.02	2.70	10.83
	2.-Es acertada la forma como la empresa maneja administrativamente la determinación de requerimientos de personal, el número de horas que son necesarias para hacer frente a una cantidad de productos por elaborar, el cálculo de la tarifa por hora y el costo de la mano de obra.	62.16	29.72	0	8.12
	3.- La empresa tendría un mejor funcionamiento administrativo si se aplicara un plan detallado y cuantificado que muestre cómo serán adquiridos y utilizados los recursos de la misma con el objeto de lograr éxitos en sus operaciones.	24.32	70.27	0	5.41

	4.- Necesita la empresa de la implementación de control operativo sobre las ventas, ingresos, gastos, etc. a través de un plan (presupuesto) administrativo.	70.27	21.62	0	8.11
	5.-Necesita la empresa de la implementación de control operativo sobre el registro del margen o stock de cabinas.	43.24	48.64	2.70	5.42
	Es operativa la forma como en la empresa determina el número de unidades que se debe adquirir para hacer frente al consumo, (para la fabricación de cabinas); de manera que haya una producción normal y para tener una cantidad razonable como inventario, de manera que no implique mayores costos por almacenaje, ni riesgos por pérdida o deterioro.	43.24	45.94	2.70	8.12

Fuente: García J. (2019)



Fuente: García J. (2019)

Análisis: Como se puede evidenciar en los datos expuestos en el gráfico 3, los resultados obtenidos en relación al control operativo con la implementación del presupuesto, los trabajadores consultados están de acuerdo en que la empresa tendría un mejor funcionamiento administrativo, si se aplicara un plan detallado y cuantificado que muestre

cómo serán adquiridos y utilizados los recursos de la misma con el objeto de lograr éxitos en sus procedimientos y mejor control operativo. Continúa en foco rojo la divulgación de los objetivos en materia de presupuestos entre algunos empleados de la organización. Falta difusión de los objetivos económicos y de las fortalezas operativas y financieras de las empresas en estudio.

Reflexiones finales

Un presupuesto como plan integrador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado con el fin de alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.

El proceso de presupuesto, puede revelar oportunidades o amenazas que no eran conocidas antes del proceso de planeación del mismo presupuesto. En estos momentos en que la situación económica del mundo atraviesa por problemas serios de liquidez y rentabilidad, es necesario que la empresa aproveche sus ventajas competitivas para poder permanecer en el mercado; por lo tanto, el elaborar el presupuesto maestro se ha convertido en una necesidad vital. En correspondencia con los supuestos planteados, se debe tener en cuenta que un adecuado presupuesto no puede reemplazar una buena administración, como tampoco puede corregir los errores de una administración poco organizada, pero puede lograr un trabajo gerencial más sistemático, eficaz y coordinado, ya que los presupuestos hoy en día se emplean como un modelo matemático, (cuantificado), que permite previsiones económicas y financieras, en el ejercicio operativo de las empresas. De acuerdo al objetivo 1, dirigido a Identificar las principales debilidades administrativas con respecto a la utilización del presupuesto en Ingeniería y Desarrollo Empresarial de Tabasco S.A. de C.V. lleva un plan de negocios definidos y que sus análisis de precios unitarios, así como las corridas financieras de proyecciones de ventas la blindan por medio del presupuesto maestro. Las empresas

filiales analizadas de manera aisladas, no llevan un plan donde se consideren la relación de costos, gastos, ventas y ganancias, de igual forma las operaciones administrativas de costos, gastos, ventas y ganancias no son organizadas y ejecutadas siguiendo alguna previsión o formato que permita llevar el control de dichas operaciones, lo cual representa una seria desventaja funcional para estas dos empresas.

En relación con el objetivo de investigación 2, orientado a determinar la implementación del presupuesto como instrumento que contribuya al funcionamiento administrativo y financiero, se pudo concluir que las condiciones económicas actuales de la misma ameritan un plan para mantener el control de los presupuestos operativos y Financieros. Las empresas filiales analizadas de manera particular carecen de una planificación en donde se cuantifiquen los proyectos de la empresa en términos de costos de inversión y producción.

Finalmente, siguiendo con el objetivo específico 3, el cual se centró en definir si la empresa tendría un mejor control operativo con la implementación del presupuesto, para optimizar el funcionamiento administrativo y financiero, se llegó a la conclusión de que necesitan un presupuesto tipo plan detallado y cuantificado, que muestre cómo van a ser adquiridos y utilizados los recursos de la empresa, dicho presupuesto debe ser tan flexible como para permitir un control en la función de ventas que comprenda la cantidad a vender, los ingresos por ventas, los gastos de publicidad y promoción, así como los demás gastos de distribución, para mejorar su funcionamiento administrativo.

Con base en los resultados obtenidos, y tratándose de una empresa dedicada a procesos donde esta presente la ingeniería de costos e ingenierías de procesos, se puede observar que avanza de manera firme, ya que esta empresa se rige bajo normas internacionales y por lo tanto el

sistema vigila la parte presupuestal como parte de su todo. Por otra parte, las empresas filiales son pequeñas en donde el personal posee formación académica en ingeniería, administración y técnicos superiores, se recomienda elaborar un presupuesto que se adapte a sus necesidades y actividad operativa, puesto que al analizarlas de manera individual presentan falta de conocimiento en materia de presupuestos. En este sentido, el presupuesto debe ser asumido como un programa que establezca las bases de planificación y unidad de esfuerzos económicos, que constituya una coordinación efectiva, mediante proyección realista, control dinámico y comunicación eficaz. (Welsch, et al. 2005).

Conclusiones

Las ventajas de contar con un presupuesto en la empresa no solamente se reflejan en el mantener un control del capital. Sino que la función de calcular un presupuesto influye desde la planeación estratégica hasta la gestión de recursos de tu empresa.

La mayoría de las empresas familiares tienen problemas financieros porque no le dan la debida importancia a la planeación, mucho menos a la planeación presupuestal, estas caminan a ciegas sin saber a dónde se dirigen.

Amaya (2011), hace referencia sobre los variados problemas financieros que pueden presentar las pequeñas y grandes empresas, exponiendo tres causas primordiales relacionadas con el presupuesto:

1. La ausencia de un presupuesto. Es decir que la herramienta no existe o no se usa.
2. Mal uso del mismo. El presupuesto existe, pero no se respeta o se maneja a discreción de los directivos.
3. Prioridades financieras mal establecidas. Se elabora un presupuesto, pero las prioridades de inversión y gastos están mal definidas, con el consecuente desequilibrio en los objetivos del negocio

Es importante reflexionar que si no se tiene la capacidad y objetividad para tomar esta decisión lo mejor será dejarlo en manos expertas que den los pros y los contras desde fuera de la organización y que nos ayuden a tomar la decisión más consiente que se pueda. Siempre se puede recurrir a personas capacitadas que no pertenezcan a la familia pero que sabrán explotar las cualidades de la empresa.

Por lo tanto, con base en la hipótesis planteada se llega a la conclusión que efectivamente para que las empresas tengan éxito deben de contar con una adecuada planeación de presupuesto, mismo que podría ser el punto de partida para tener un proceso económico idóneo. Si una empresa cuenta con un presupuesto podrá tener una guía que le indique el camino al que quiere llegar, sin embargo, en caso contrario andaría a ciegas un camino que no podrá recorrer de la mejor manera.

Referencias

- Aira, M. R. (2016). *la sucesión exitosa en las empresas Familiares*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70945573005>
- Araya Leandro, A. (2017). *Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares*. Obtenido de http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-33592017000100023
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>
- Bannok, G., Baxter, R., & Rees, R. (2007). *Diccionario de Economía*. Mexico: Editorial Trillas.
- Benavides Velasco, C. A., Guzman Parra, V. F., & Quintana García, C. (2011). *Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica*. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S1138575811000107/1-s2.0-S1138575811000107-main.pdf?_tid=95c909ca-02f6-4b14-823d-56b2962d8265&acdnat=1530985149_ce8533f179ef4bbce0e77fbdb0aa813c

- Benavides Velasco, C. A., Guzmán Parra, V. F., & Quintana García, C. (2011). *Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica*. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S1138575811000107/1-s2.0-S1138575811000107-main.pdf?_tid=95c909ca-02f6-4b14-823d-56b2962d8265&acdnat=1530985149_ce8533f179ef4bbce0e77fbd0aa813c
- Benavides Velasco, C. A., Guzmán Parra, V. F., & Quintana García, C. (2011). *Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica*. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S1138575811000107/1-s2.0-S1138575811000107-main.pdf?_tid=95c909ca-02f6-4b14-823d-56b2962d8265&acdnat=1530985149_ce8533f179ef4bbce0e77fbd0aa813c
- Camilo Guzmán, C. (2017). *La sucesión como problemática: ciclos de vida de la empresa familiar y continuidad de la sociedad familiar*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14352/1/Perspectivas%20%20de%20desarrollo%20para%20la%20gu%C3%ACa%20colombia%20de%20gobierno%20corporativo.pdf>
- Casares, J. (1959). *Diccionario Ideologico de la lengua española*. Barcelona: Gustavo Gili, S.A.
- Cázares Jiménez, L. M., & Aguilar Morales, N. (2018). *La empresa familiar, el caso de una empresa restaurantera*. Obtenido de <http://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/download/2487/1913>
- Corripio, F. (2000). *Diccionario de ideas afines*. Barcelona: Empresa Editorial Herder, S.A.
- Del Rio Sanchez, C., & Del Rio Sanchez, R. (2009). *El presupuesto* (Decima Edición ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Empresas & management*. (02 de 07 de 2014). Obtenido de La sucesión en las empresas familiares: <http://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/management/725308-330/la-sucesi%C3%B3n-en-las-empresas-familiares>
- Enciclopedia Universal Ilustrada*. (1980). España: Espasa-Calpe, S.A.

- Enciclopedia Universal Nautica*. (1977). Barcelona: Ediciones Nauta, S.A.
- Fernández, M. (2017). *Ventajas de una sucesión empresarial familiar bien orquestada*.
Obtenido de https://elpais.com/economia/2017/08/09/actualidad/1502285538_103154.html
- García-Pelayo y Groos, R. (1993). *Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado*. Madrid: Ediciones Larousse.
- Gran Diccionario enciclopédico Ilustrado*. (1979). Mexico: Mexicana, S.A.
- Gran Diccionario enciclopédico Ilustrado*. (1979). Mexico: Mexicana, S.A.
- Greco, O. (2006). *Diccionario de Economía*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Grolier International, INC. (1972). *Enciclopedia Universal Grolier*. España: Herder, S.A.
- Grupo Sur Editorial. (2003). *Enciclopedia para el Estudiante*. España: Ediciones Credimar.
- Guinjoan, M., & Llauro, J. (2000). *El empresario Familiar y su plan de sucesión*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Libros Marin, S.A. de C.V. (1943). *Diccionario Enciclopédico Credimar*. España: Graficromo.
- Llerena Chasi, P., Santamaría Freire, E. J., & Santamaría Díaz, E. C. (2016). *Repercusión de la visión patrimonial en el compromiso familiar de las empresas*. Obtenido de <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/enfoque/article/view/229>
- Macías Ramírez, V. H., & Ramírez Ospina, D. E. (2011). *Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas*. Obtenido de <http://132.248.9.34/hevila/Criteriolibre/2011/vol9/no15/8.pdf>
- Meira Teixeira, R., & Carvalhal, F. (2013). *sucesión y conflictos en empresas familiares*. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000500003
- Mexico Forbes*. (07 de 01 de 2017). Obtenido de La sucesión, un platillo sin receta: <https://www.forbes.com.mx/la-sucesion-un-platillo-sin-receta/>

- Moctezuma Pérez, S. (2013). *Empresa y familia en México. Una visión desde la antropología*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/alte/v22n43/v22n43a13.pdf>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762016000200006
- Moscoso Zegarra, G. W., Velarde Molina, J. F., & García Mamani, W. (2015). *El proceso de sucesión y su relación con el crecimiento de las empresas familiares de la región tacna*. Obtenido de http://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/NEUMANN/32/1/TESIS_MAN_Moscoso_Velarde_Garcia.pdf
- Oceano Grupo Editorial. (2002). *Oceano Diccionario uno color*. España: Oceano Grupo Editorial, S.A.
- Pérez del Toro, C. (2011). *Gobierno Corporativo en Empresas Familiares*. Obtenido de https://www.ccpm.org.mx/veritas/marzo2011/images/ensayos_images/ENSAYOS%20GANADORES%20PDF/Diego%20Ramirez%20Buendia.pdf
- Pérez Molina, A. I., & Gisbert Soler, V. (2012). *La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos*. Obtenido de <https://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/radiografiaEmpresaFamMex.pdf>
- Pérez Molina, A. I., & Gisbert Soler, V. (2012). *La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos*.
- Prellezo García, J. M. (2009). *Diccionario de Ciencias de la Educación*. Madrid: CCS.
- pymempresario*. (08 de 11 de 2016). Obtenido de Comparten 4 claves del éxito para las empresas familiares : <https://www.pymempresario.com/2016/11/comparten-4-claves-del-exito-para-las-empresas-familiares/>

- Quejada Perez, R. F., & Avila Gutierrez, J. N. (2016). *Empresas Familiares: Conceptos, Teorias y Estructuras*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a08.pdf>
- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). *Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a08.pdf>
- Quillet. (1989). *Diccionario Enciclopedico Quillet*. Mexico: Cumbre, S.A.
- Reader's Digest Mexico, S. d. (1992). *Gran Diccionario del Saber Humano*. Mexico: Norma, S.A.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* . Madrid: 22nd ed.
- Rizo Rivas, J. M. (2017). *Las Empresas Familiares en México: Sus ventajas y desventajas*. Obtenido de <http://vallartaopina.net/2017/11/29/s-gente-pv/empresa-familia/las-empresas-familiares-mexico-ventajas-desventajas/>
- Rodríguez Estrada, P. (2017). *Problemas y soluciones de la sucesión de poder en empresas familiares*. Obtenido de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4891/Rodriguez_Paola.pdf?sequence=1
- Rodríguez Jiménez, L. A. (2015). *Análisis de los modelos de empresas familiares*. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2302/1/Analisis%20de%20los%20modelos%20de%20empresas%20familiares%20-%20Leonardo%20Rodriguez%20Jimenez%20MAE7.pdf>
- Rosenberg, J. M. (1989). *Diccionario de administracion y finanzas*. Barcelona: Grupo Editorial Oceano.
- Rossinoli, G. I. (2016). *La Sucesión en Empresas Familiares y el Comportamiento de los Empleados*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5603312.pdf>
- Rueda Galvis, J., & Rueda Galvis, M. (2017). *Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/fype/v9n2/2248-6046-fype-9-02-00319.pdf>

- San Martín Reyna, J. M., & Durán Encalada, J. A. (2015). *Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422016000100041
- San Martín Reyna, J. M., & Durán Encalada, J. A. (2015). *Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422016000100041
- Schwarz Díaz, M. (2016). *Eficacia del proceso de sucesión en empresas familiares vinculadas a la mediana minería formal peruana*. . Obtenido de http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522016000200005
- Seoane, J. R. (1949). *Diccionario de Contabilidad, organización, administración, control y ciencias afines*. Buenos Aires: Sociedad Anónima.
- Soto Maciel, A. (2011). *La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712130>
- Soto Maciel, A. (2011). *La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712130>
- Soza Ried, M. d. (1999). *Adquisición patrimonial y sucesión: una precisión de conceptos a partir del derecho romano*. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0716-54551999002100006
- Trevinyo-Rodriguez, R. (2010). *Empresas Familiares vision latinoamericana*. Mexico: Pearson.

3. El rol de las mujeres en las empresas familiares, caso: San Antonio Poyono, Ocotepec, Chiapas.

Cruz Susana Estrada-Castellanos
Consuelo Guadalupe Morales-Flores
Silvia Guadalupe Ballinas-Sarmiento
Roberto de Jesús Cruz-Castillo
Universidad Autónoma de Chiapas

Resumen

En la actualidad las empresas familiares corresponden a una categoría reciente de estudio, están ocupando un lugar muy importante dentro de la actividad económica por la generación de empleo tanto de los integrantes de la familia como de los empleos indirectos que generan. Las mujeres van escalando cada vez más oportunidades para dirigir y administrar microempresas, aunque la cantidad de mujeres que dirige o administra una empresa sigue siendo menor, mismas que enfrentan diversas dificultades como acceso a financiamiento, equilibrio entre negocio y familia, valores sociales y culturales, entre otros.

El objetivo de la investigación es conocer las experiencias en la creación de una microempresa a partir de la gestión de recursos financieros aplicado en un estudio de caso en la Licenciatura en Gestión de la micro Pequeña y Mediana Empresa, del Centro Universidad Empresa de la Universidad Autónoma de Chiapas, a fin de determinar la funcionalidad empresarial. El documento describe el testimonio de la experiencia obtenida en la gestión de recursos financieros, así como de las principales dificultades en la funcionalidad de la microempresa creada, sobre todo al tratarse del rol de las mujeres en comunidades de alta marginación del estado Chiapas.

Palabras clave: empresas familiares, género, financiamiento, familia, cultura

Introducción

Las empresas familiares son importantes por su contribución en la dinámica de la economía, origen, estructura interna, generación de empleo y diversas características específicas, así como la participación que tienen las mujeres en esta categoría empresarial, mismas que cada vez están escalando oportunidades para dirigir y administrar una microempresa. El 36.6 % de los establecimientos con menos de 100 personas es propiedad de una mujer. Las mujeres empresarias del país emplean al menos el 10.7% de la población ocupada en el país. (INEGI, 2019), este porcentaje aún sigue siendo bajo en relación a la población total de mujeres.

Las empresas familiares enfrentan diversidad de problemas tanto de sucesión como dificultades económicas en la obtención de recursos financieros básicos para emprender o desarrollar una empresa, aunado a los aspectos de conocimiento, administrativos y contables, además de situaciones culturales particularmente relacionados con la discriminación y roles tradicionales de género en la familia.

Respecto al acceso a financiamiento, ha sido una limitante para las mujeres, ya que las condiciones crediticias está diseñado para los hombres, en el que las mujeres presentan grandes desventajas, además de la falta de experiencia en cómo acceder al financiamiento y el desconocimiento en educación empresarial y financiera, esto afecta al desarrollo micro-empresarial y constituye una brecha de género empresarial.

La mayoría de las MiPyMes no cuentan con estados financieros; otro aspecto es que a las que se están iniciando la fuente financiera les analiza si su proyecto es rentable, antes de

asignar los recursos; los años que tienen en operación es también un factor para determinar si la empresa es capaz de cumplir los pagos que se genera al obtener un crédito, se considera a sí mismo, si su giro comercial es de alto, mediano o de bajo riesgo; así como una serie de requisitos con los cuales no cuentan o no saben cómo obtenerlos.

Como se puede observar son muchos factores que intervienen al momento de solicitar y otorgar un financiamiento y la problemática se percibe más aun en los municipios marginados que no cuentan con la información suficiente y la asesoría de un especialista para tener acceso a estos financiamientos, tal como sucede en la comunidad de San Antonio Poyono, municipio de Ocotepéc, Chiapas.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles fueron las experiencias en la creación de una microempresa en un estudio de caso en la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en la localidad de Poyono, Municipio de Ocotepéc, Chiapas?

Objetivo:

Conocer las experiencias en la creación de una microempresa a partir de la gestión de recursos financieros aplicado en un estudio de caso en la Licenciatura en Gestión de la Micro Pequeña y Mediana Empresa, a fin de determinar la funcionalidad empresarial.

Justificación

La empresa familiar constituye un eje fundamental para la economía familiar, debido a que las micro, pequeñas y medianas empresas brindan la oportunidad de autoempleo y mejora las condiciones de vida de las familias, muy especialmente finca su relevancia a que cada vez un mayor número de mujeres son propietarias o administran una empresa. Las políticas públicas enfocadas al acceso de beneficios para emprender y al financiamiento

generan oportunidades de empleo, ingresos, empoderamiento para las mujeres, mejora las condiciones de vida de las familias, eleva la autoestima y por ende contribuye al propio desarrollo de las mujeres, por lo cual se justifica la pertinencia del estudio de las empresas familiares.

Delimitación Disciplinar, espacial y temporal

Se han realizado diversos estudios enfocados a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y de las empresas Familiares como categoría de análisis desde las Ciencias Económicas y Administración, aunque el presente estudio se enfoca también desde la ciencias sociales y humanas, al referir a la empresa familiar a partir de instrumentos cualitativos y metodológicos que permitan interiorizar al estudio de caso en cuestión. El marco espacial de la investigación se enfoca a las experiencias con estudiante en la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, del Centro Universidad Empresa de la Universidad Autónoma de Chiapas, originaria de la Localidad Poyono, Municipio de Ocoatepec, Chiapas, como un estudio de emprendimiento empresarial, enfocado en municipios marginados de la entidad chiapaneca. El periodo de estudio abarca de 2016-2020.

Antecedentes del Objeto de Estudio:

La empresa es, hoy día, una institución surgida de la revolución industrial, el capitalismo y el liberalismo económico. Por su parte, la familia es otra institución dentro de las sociedades, pero con más historia y con una mayor repercusión de sus resultados. Estas instituciones se interceptan al momento particular y específico de la creación de una empresa de propiedad y operación familiar (Bastar 2013).

En México las empresas familiares suelen asociarse con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión

directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia.

Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son los estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causan un problemático manejo de roles. Es la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y de relación interpersonal de la familia los que pueden llegar a ser los predominantes en la empresa.

Los vínculos sociales efectivos en uno y otro caso son diferentes, con exigencias muy distintas, sin embargo muchas de las veces se llegan a confundir de tal forma que impiden la distinción entre los recursos económicos de la empresa y los recursos familiares. En la empresa familiar, estos dos sistemas se superponen provocando diferencias que generan conflictos y tensiones.

Las primeras etapas en las empresas familiares se caracterizan por una marcada lealtad al grupo y un gran espíritu de lucha, pero con el tiempo el espíritu original se ve resquebrajando, porque hay nuevas opiniones, nuevos afectos, y aparecen en juego otros intereses económicos.

Es notable también ver como se repite el ciclo, cuantos más son los familiares, más se complica el desarrollo y crecimiento de la compañía; no porque sean familia, sino porque son personas, donde puede surgir el egoísmo, individuales, soberbia, falta de autocrítica, etc. Y otra altamente positivas como el liderazgo, profesionalismo, criterio, capacidad de decisión. Se comparten lazos sanguíneos afectivos, toma de decisiones y nada menos que poder económico.

Las empresas familiares forman parte de una categoría recientemente estudiada, los estudios realizados en este tema, forman parte importante de la economía mexicana, debido a que aportan al producto interno bruto. Por lo cual el gobierno pone en marcha políticas públicas de apoyo al emprendimiento, tal es el caso de “Jóvenes Emprendedores Prosperando” para la creación y desarrollo de microempresas, lo que dio la oportunidad de operar este programa a través de un curso de incubación en el cual participo la familia de la estudiante, egresada de la Licenciatura en Gestión de la Micro Pequeña y Mediana Empresa, en el año 2016, licenciatura en modalidad a distancia que oferta el Centro Universidad-Empresa (CEUNE) de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH).

Durante los estudios profesionales, la egresada se distinguió por ser una estudiante destacada quien por las condiciones económicas de su familia, optó por estudiar en este programa educativo, ya que representaba un buen ahorro pues no tuvo que desplazarse a la ciudad capital para poder realizar sus estudios. Previo a su graduación, estando en el último módulo de su carrera, cursaba la Unidad de Vinculación Docente (UVD): “Creación de una MIPYME”, en la que diseñó una microempresa familiar de giro agropecuario, que posteriormente haría realidad en la localidad de Poyono, del municipio de Ocoatepec (localidad de muy alta marginación, según CONAPO 2010), enclavado en la región III, Mezcalapa del estado de Chiapas; esto, gracias al apoyo y guía de sus profesores para el diseño del negocio y la gestión de recursos económicos en el programa del gobierno federal antes mencionado.

Con la política pública del Gobierno de México ha puesto en marcha programas de apoyo al emprendimiento, a la creación y desarrollo de microempresas, tal como se encuentra en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

(2016), cuyo objeto es “promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional”, cuya aplicación le corresponde a la Secretaría de Economía, que opera a través de diferentes programas e instancias, como el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) que es un organismo público desconcentrado, creado para fomentar y apoyar a los emprendedores y a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

En este sentido, se inserta la experiencia estudio de caso en el Programa Educativo de la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Como gestor es importante considerar en el campo laboral los programas de apoyos que las instituciones públicas ofrecen para establecer una MIPYME, tal es el caso del Gobierno Federal a través del Instituto Nacional del Emprendedor “jóvenes emprendedores prosperando” ayuda a los jóvenes a obtener recursos para establecer una microempresa, a través de la cual puedan generar ingresos para mejorar su forma de vida y con el tiempo generar empleos, ya que es algo indispensable para lograr la creación de empresas familiares con un capital inicial de apoyo; así mismo, es importante que todo emprendedor cuente con asesoría personalizada por parte de un Gestor de MIPYMES en conjunto con la asesoría de una incubadora de negocios, puesto que hay términos y conceptos que desarrollar en el curso que deben ser explicados por un asesor experto en la materia. La realización de todo el proceso para la estructuración de la propuesta se facilitó, puesto que la base principal fue contar con los conocimientos previos que fueron adquiridos en el desarrollo de las Unidades

de competencia de la carrera; aunado a que los materiales revisados durante el curso de incubación en línea son bastante claros; por otra parte, el contar con la asesoría por parte de la Unidad de Vinculación Docente (UVD) y del asesor empresarial de la Incubadora de Negocios de la UNACH (INCUBO), permitió presentar un proyecto pertinente y obtener el recurso económico para la puesta en marcha de la empresa familiar denominada “Agroveterinaria Poyono”.

Métodos

La investigación es de tipo descriptivo, porque busca especificar propiedades y características de un fenómeno. Es un proceso que consiste en consolidar, reducir e interpretar los datos que las personas aportaron y lo que el investigador ha visto o leído (Merriam, 1998; citado por castro 2010:34).

Su enfoque es de tipo cualitativo, según refieren Hernández, Fernández y Baptista (2019:629) el enfoque cualitativo usa la recolección y análisis de los datos para precisar las preguntas de investigación o generar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Menciona también que los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. De manera recurrente, estas actividades sirven, tanto para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, como para pulirlas y responderlas.

El presente trabajo es cualitativo porque se plantea por un lado, que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás. Por

otro, los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores, etc. Por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas, las historias de vida, el estudio de caso o el análisis documental, el investigador puede fundir sus observaciones con las aportadas por otros.

Para fines de la elaboración de éste documento se utiliza el estudio de caso: para hacer una descripción, ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación (Merriam, 1988; Yin 1994, citado por castro 2010:37).

Por lo tanto, la metodología cualitativa ha ido ganando un gran interés, dadas las posibilidades que presenta en la explicación de nuevos fenómenos y en la elaboración de teorías en las que los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante. Además, el estudio de caso es capaz de satisfacer todos los objetivos de una investigación, e incluso podrían analizarse diferentes casos con distintas intenciones (Sarabia, 1999:527).

El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales es "una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo, tomado en su contexto, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes" (Yin, 1994, citado por Martínez 2006:167).

El estudio de caso como estrategia metodológica es una herramienta útil en la investigación, y su validez radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta

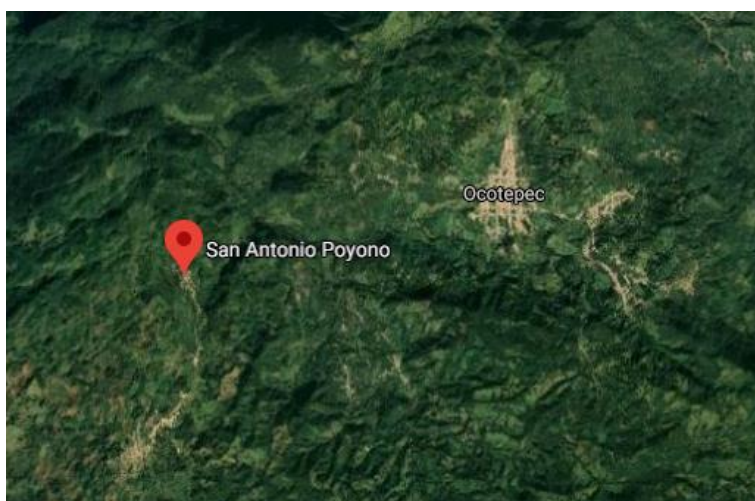
de las personas incluidas en el fenómeno estudiado (Chetty, 2016, citado por Martínez 2006:167).

Resultados

El poblado de San Antonio Poyono (Figura 1), se encuentra en la Región III Mezcalapa, está situado a 4 kilómetros de Ocotepec, misma que es la localidad más poblada del municipio con 523 habitantes, Integrada de la siguiente manera: 268 hombres y 255 mujeres, según la entrevista con las autoridades ejidales. De acuerdo a el Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2010) la localidad está considerada con un grado de marginación muy alto. En materia de educación según CONAPO (2010) el 49.25% de la población de 15 años o más es analfabeta. Las actividades productivas son principalmente maíz, frijol, calabaza, chayote, ganado mayor en muy baja escala, ganado menor, principalmente aves.

El 100% de la población es indígena, y el 83.94% de los habitantes habla una lengua indígena. El 18.36% de la población habla una lengua indígena y no habla español.

Figura 1: Localización de Poyono, Ocotepec, Chiapas.



Fuente: Google Earth (s/f). Mapa de Poyono, Ocotepec, Chiapas.

PROSPERA fue un programa de la Secretaría de Desarrollo Social, el cual, a través de dos esquemas: con corresponsabilidad y sin corresponsabilidad, otorga recursos a casi 7 millones de familias mexicanas para fortalecer su alimentación, salud y educación; asimismo vincula a las personas beneficiarias con proyectos productivos, opciones laborales y servicios financieros, cuyo objetivo es articular y coordinar la oferta institucional de programas y acciones de política social, incluyendo aquellas relacionadas con el fomento productivo, la generación de ingresos, el bienestar económico, la inclusión financiera y laboral, educación, alimentación y salud, dirigidas a la población en situación de pobreza, bajo esquemas de corresponsabilidad que les permitan a las familias mejorar sus condiciones de vida y asegurar el disfrute de sus derechos sociales y el acceso al desarrollo social con igualdad de oportunidades. (Programa de Inclusión Social PROSPERA, 2016).

Así, el Programa PROSPERA brindó apoyos para las zonas marginadas con el fin de mejorar su condición económica y social, es por ello que vincula a los jóvenes beneficiarios con proyectos productivos para obtener el apoyo económico, de esta manera el Instituto Nacional del Emprendedor a través de PROSPERA, creó el programa “jóvenes emprendedores prosperando” que estaba dirigido a jóvenes mayores de 18 años de las zonas semiurbanas, urbanas y rurales para desarrollar vocaciones emprendedoras.

La estudiante llevó el curso correspondiente, que una vez concluido, derivado de la evaluación correspondiente, obtuvo el diploma respectivo. El paso siguiente fue el envío de documentos adicionales, como requisito, para luego ser evaluada y aprobada por la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (AMSDE), para después del dictámen, proceder a la entrega del recurso económico para la compra de insumos, equipo

y/o mobiliario, el cual fue de un monto total de \$50,000.00 (cincuenta mil pesos 00/100 M.N.).

Para la creación de una MiPyME es muy importante conocer las leyes, códigos y reglamentos que intervienen para su establecimiento, además de conocer las obligaciones, derechos y oportunidades que se encuentran establecidas en cada una de ellas como las siguientes:

La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Asimismo, el diario oficial de la federación del día 29 de junio de 2016, modifica las reglas de operación del Fondo Nacional Emprendedor ejercicio fiscal 2016, que en el siguiente apartado lo estratifica de la siguiente forma:

XXIX. MIPYMES: Las micro, pequeñas y medianas empresas, sean personas físicas con actividad empresarial, régimen de incorporación fiscal o sociedades mercantiles legalmente constituidas, que se clasifiquen de conformidad con la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009. Incluyen además, diversos artículos y fracciones que lo rigen. Asimismo, hay una serie de leyes y reglamentos a seguir.

En el caso de los aspectos legales de la “Agroveterinaria Poyono”, se destaca que ésta se constituyó como persona física bajo el régimen de incorporación fiscal, de acuerdo al artículo 27 del Código Fiscal de la Federación, donde se menciona que toda persona física o moral debe acudir ante el Servicio de Administración Tributaria para obtener el Registro Federal de Contribuyente (RFC), en la cual contiene datos de identificación del

contribuyente, datos de su ubicación, actividades económicas, régimen y las obligaciones fiscales, lo anterior, con el fin de ser una empresa legalmente constituida y cumplir con la presentación de la declaración de impuestos.

Contexto Microempresarial en el estudio de caso de la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (Lgmipyme).

El estudio de caso que ofrece el presente documento, se trata de una estudiante del VI módulo de la Lgmipyme, del Centro Universidad Empresa de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Este estudio de caso, refiere a una estudiante con tiene 26 años de edad, nacida en Poyono, Ocotepec, Chiapas. Hija de Don Fausto y Doña María Rosa, proveniente de una familia de escasos recursos, quien después de concluir sus estudios de preparatoria, quiso seguir estudiando para poder superarse y apoyar a su familia a tener un mejor nivel de vida. La familia de la estudiante en mención quería seguir impulsándola, pero los recursos familiares eran limitados y no le permitían viajar y establecerse en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez para continuar con sus estudios profesionales, pero la inquietud de ella la llevó a investigar de qué manera podía cumplir su objetivo a un bajo costo, fue entonces cuando se encontró con la convocatoria para estudios de nivel superior a distancia ofertados por la UNACH, así que lo consultó con su familia, quienes inmediatamente aprobaron la opción, ya que era la única forma podría alcanzar su sueño. Corresponde a la generación 2014 - 2016.

Previo a lo anterior, ya afinada su idea de negocio, había que buscar el recurso para poder ponerlo en marcha, como es bien sabido, son muchos factores que intervienen al momento de solicitar y otorgar un financiamiento, y la problemática se percibe más aun en los municipios marginados que no cuentan con la información suficiente ni la asesoría de un

especialista para tener acceso a estos créditos, tal como sucede en la comunidad de San Antonio Poyono, municipio de Ocoatepec; Chiapas; en dónde los factores que obstaculizan la obtención de un financiamiento son: el bajo nivel académico, falta de conocimiento de los diferentes tipos de financiamiento y falta de solvencia económica; debido a que la única fuente de ingresos se obtiene a través de la agricultura.

Derivado de lo anterior, las Instituciones públicas, privadas y organizaciones no gubernamentales en México, han desarrollado instrumentos para la inclusión social, como son los apoyos que se brindan a través de proyectos productivos y de negocios, principalmente como una estrategia para generar autoempleo.

En este sentido y para atender a la población juvenil que vive en localidades con alto grado de marginación, el INADEM desarrolló un programa especial vinculado a PROSPERA, el cual en el gobierno anterior, consideró como primera fase la capacitación de los emprendedores, a través de un curso de incubación en línea que permitía ir creando el modelo de negocio de una microempresa; para luego pasar por un proceso de evaluación, y posteriormente, si se alcanzaba el puntaje requerido, se les permitía gestionar un apoyo económico.

El hecho de que la estudiante estuviera matriculada en un programa educativo ofertado en el CEUNE, fue una fortaleza que aprovechó muy bien; para ello, los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera, sumados a la capacitación recibida a través del programa de incubación en línea 2016, y con la ayuda de la de docentes de la Lgmipyme, logró acceder al programa: “Jóvenes Emprendedores Prosperando”, creado por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), junto con el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) para jóvenes beneficiarios del programa PROSPERA, en el anterior gobierno. Una fortaleza

adicional con la que contó Adelina fue la asesoría que le proporcionaron miembros de la Unidad Incubadora de Negocios.

Asimismo, la oportunidad de participar en el programa referido, se dio en razón de que la familia de la entonces estudiante, aplicaba como beneficiaria de dicho programa, lo que permitió además, que su hermano menor fuera finalmente quien presentara la propuesta del negocio con la guía y el acompañamiento de la recién egresada; así la empresa “Agroveterinaria Poyono”, quedó registrada a nombre de Samuel, debido a que la propia estudiante no aplicaba al programa Prospera, lo cual fue una limitante definitiva (Figura 2 y 3).



Figura 2: Morals, M. A. (2017). Trabajo de campo
Entrevista



Figura 3: Rincón, E. O. (2017).
directa. Trabajo de campo.

Discusión Teórica

Las empresas familiares y su importancia en la economía

La empresa familiar es fundamental en el ámbito económico, por la importancia en la generación de empleo tanto de los integrantes externos como de los miembros de las propias unidades familiares. La empresa familiar contribuye a la cohesión social y apunta hacia procesos innovadores para reactivar la cadena productiva y generar valor agregado para la productividad, competitividad y sostenibilidad.

Existen diversas definiciones sobre la empresa familiar, de acuerdo a Archer (1991), es considerada como “una forma de la economía familiar emprendedora en donde la economía familiar (decisiones económicas y las acciones conjuntos de los miembros de la familia relativas a la producción y el uso de los ingresos y otros recursos) reflejan la adaptación de las familias a los cambios...” (Bastar, 2013:p. 81).

En la revisión teórica existen características básicas que debe incluir la empresa familiar: 1) es una propiedad controlada por una familia, 2) Los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, que generalmente son los Padres e hijos y 3) existe deseo de perpetuar en el tiempo del fundador. Estas características le da relevancia a la categoría de empresas familiares (Echezárraga, 2011).

Familia y cultura

En el análisis de las categorías de familia y cultura son amplias y complejas, dependiendo del basamento teórico disciplinar. Este apartado no intenta profundizar al respecto, sin embargo estos dos aspectos son fundamentales como instituciones humanas sustantivas en la vida de las personas. La familia es una institución desde tiempos ancestrales y se caracteriza por establecer relaciones sanguíneas, de cultura y poder. Sin embargo al trastocar las relaciones con la empresa, comprendida como la configuración organizada que busca generar beneficios, es importante considerar las formas jerárquicas de administración

del poder y de la autoridad (Bastar, 2013). En este sentido, confluyen tradiciones, valores, formas de comportamiento mismos que se crean, recrean y transmiten de generación en generación (Gutiérrez, Díaz y Román, 2016). Estos aspectos normativos y de cultura incide en el momento de fundar u operar una empresa, en la cual la decisión se finca en una sola persona que generalmente es el padre, aunque con el tiempo la propiedad u operación pasa a formar parte de algún miembro de la familia.

En los estudios de las empresas familiares, el rol de las personas depende en gran medida de las decisiones unilaterales que se toman en el interior de ellas, de ahí la importancia de considerar estos componentes que ayudan a explicar la realidad del fenómeno estudiado, así como de las relaciones de trabajo, producción, personas y familia, y también de las relación que imbrica Padre-Hijo- Madre-Hija, Madre-hermano-hermana, mismas que en algunas ocasiones se tornan complejas y con grandes dificultades en las jerarquías, administración y poder. Estas relaciones de familia-empresa-cultura, son de gran importancia investigarlas mediante estrategias metodológicas cualitativas, ahí reside la riqueza de la información vertida desde los testimonios de los propios sujetos.

El rol de las mujeres y acceso a financiamiento

A lo largo de la historia existen marcadas diferencias y brechas de género, sobre todo en lo relacionado al acceso a financiamiento para las mujeres emprendedoras y microempresarias, diversos estudios demuestran que las mujeres enfrentan condiciones más difíciles para emprender un negocio, compiten con un menor conocimiento y experiencia en el ramo empresarial en relación a los hombres, lo cual se da por la condición de desigualdad asimétrica que inicia desde los roles tradicionales en el seno de la familia, que limita la posibilidad también del acceso a la educación, por ello, enfrentan mayores obstáculos para

emprender de forma individual (Brenes, 2013). Desde la perspectiva de género; y la carencia de políticas de conciliación entre trabajo y vida familiar, especialmente la insuficiente oferta e servicios de cuidado infantil de prácticas laborales flexibles (OCDE, 2011).

Las condiciones adversas para las mujeres empresarias aún persisten, a pesar de los esfuerzos enfocados a partir de las políticas públicas en materia de emprendimiento femenino y acceso al financiamiento. Estos aspectos, forman parte de uno de los principales problemas por el simple hecho de que las mujeres no son poseedoras de bienes o patrimonio propio.

En el ámbito de las empresas familiares ocurre algo similar a la reflexión anterior, primero porque uno de los objetivos de este tipo de empresa en la sucesión, que generalmente recae en los hijos (Varones); es decir sobre salen elementos como: propiedad, familia y empresa que corresponde al modelo de los tres círculos establecido o por John Davis y Renato Tagiuri (Velandia y Herrera, 2015), en donde cada persona que integra la empresa familiar tiene diferentes necesidades, motivaciones, roles y obligaciones de acuerdo al lugar que ocupe dentro del círculo. En este sentido, también incide los valores tradiciones, costumbres y creencias en el que además existe una lucha por el poder, mismo que deja en desventaja a las mujeres por la falta de reconocimiento de su trabajo en el seno familia.

Lo anterior se considera como uno de los fracasos de las empresas familiares en el momento de la sucesión y pase de estafeta a las mujeres, mismas que se rige bajo las costumbres y reglas sociales de tener una estabilidad como esposa y madre al cuidado de los hijos.

Por ello es importante construir un plan de carrera, e impulsar el acceso a la educación superior para escalar oportunidades y fomentar sus talentos y fortalezas aunado a un equilibrio familiar y empresarial.

Conclusión

Se concluye que:

La estudiante demostró que logró conseguir un apoyo para crear una empresa familiar, a pesar de que proviene de un pueblo de alta marginación y donde las mujeres son relegadas. Al crear dicha microempresa, la estudiante y su familia tendrán oportunidad de obtener otros ingresos, por lo tanto, un mejor nivel de vida.

El haber estudiado la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, le sirvió para practicar lo aprendido y ayudar a que la empresa familiar subsista; con esto se demuestra que la mujer cada día va escalando para crear o dirigir una empresa.

Los apoyos que ofrece el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Economía son pertinentes, se otorgan a las familias y comunidades de alta marginación, quienes invertirán los recursos en una empresa.

Aunque el Instituto Nacional del Emprendedor desapareció, actualmente los apoyos son a través de la Secretaría de Economía otorgándolos de forma directa a las empresas a través del Fondo Pyme para emprender.

La empresa familiar ha subsistido en el paso del tiempo, ha generado ingresos y empleo dentro del núcleo familiar.

Referencias

Brenes, B. L. (2013) Diferencias de Género en el emprendimiento empresarial Costarricense. Tec. empresarial, núm. 7, Vol. 2 pp. 19-27. [file:///C:/Users/pc-lap/Downloads/Dialnet-DiferenciaPorGeneroEnElEmprendimientoEmpresarial C-4456966%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc-lap/Downloads/Dialnet-DiferenciaPorGeneroEnElEmprendimientoEmpresarial C-4456966%20(1).pdf)

- Bastar, S.A. (2013). Familia y Empresa Familiar: Un caso de éxito en la intersección de estas instituciones. UNAM, FES Zaragoza. [https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/Portal 2015/ Licenciaturas /psicologia /libros /empresa_familiar.pdf](https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/Portal%202015/Licenciaturas/psicologia/libros/empresa_familiar.pdf)
- Castro, M. E. (2010) Revista Nacional de Administración. *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/ma/article/view/332>
- Consejo Nacional de Población (2010).
www.microrregiones.gob.mx/catloc/indiMarginacLoc.aspx?refnac=070600008
- Echezárraga, J. (2011). Empresas Familiares Reto al Destino. Ediciones Granica, S. A. Naucalpan de Juárez, México.
- Google, Earth (s/f). Mapa de Poyono, Ocotepec, Chiapas. [https://www.google.com/maps/place/ San+Antonio+ Poyono/@17 .2167072,-93.2367863, 11888m /data=! 3m1! 1e3!4m5!3m4!1s0x 85ecf93bed1 36493:0xfe16b8266b2b082b!8m2!3 d17.2167072!4d-93.201762?hl=es](https://www.google.com/maps/place/San+Antonio+Poyono/@17.2167072,-93.2367863,11888m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x85ecf93bed136493:0xfe16b8266b2b082b!8m2!3d17.2167072!4d-93.201762?hl=es)
- Gutiérrez, C. R, Díaz O. K., Román R. R. El concepto de familia en México: una revisión desde la mirada antropológica y demográfica. Ciencia Ergo Sum, vol. 23, núm. 3, 2016
Universidad Autónoma del Estado de México.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10448076002>
- Hernández, S. R., Fernández. C. C. y Baptista. L. M. (2019). Metodología de la Investigación. VI Edición. McGraw Hil. México
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Censos Económicos.
- Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (2016).
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_011216.pdf

- Martínez, C. P. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento y gestión núm. 20. Universidad del Norte de Colombia. Barranquilla, Colombia. ISSN 1657.6276.
- Morales, M. A. (2017). Tesis *Propuesta de Gestión de apoyo económico para la creación de una microempresa agroveterinaria en el municipio de Ocotepéc, Chiapas, México*. Para obtener el Título de Licenciada en Gestión de la Mipyme”. Tuxtla Gutiérrez. Chiapas. México
- Sarabia, S. F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid, Pirámide.
- Velandia, S. N. y Herrera, P. N. (2015). *La empresa familiar y la mujer imperceptible*. UNAM. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/11.10.pdf>

4. El adecuado uso de la publicidad como medio de ventas en el sector del pan artesanal en la cd. de Tapachula, Chiapas

Ramón Emilio, Ramos-García

Idalia López-Rivera

Humberto Esquinca-Ruiz

**Universidad autónoma de Chiapas, Facultad de Ciencias de la Administración,
Facultad de Ciencias Agrícolas, Campus IV**

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad la de investigar si las microempresas familiares del sector de la industria familiar panificadora en la ciudad de Tapachula, Chiapas hacen uso de la publicidad como una forma o medio de ventas y dar a conocer el producto que ofrecen al público consumidor.

La elección de este tema se considera de importancia ya que representan la fuente de ingreso y comercialización de las familias que dedicadas a esta actividad y que forman parte de su vida, en algunos casos por algunas generaciones.

Las diferentes formas de presentación o como son elaborados los tipos de panes, que son buscados por el público consumidor y que cada día son más exigentes de dicho producto para satisfacer su paladar, de un sector de la sociedad y que cada día es más amplio, así también como obsequio a otra persona o familiares, como un gesto de amistad y de amor a familiares o personas cercanas tradición de décadas atrás en la sociedad Tapachulteca y de la región, o bien que se puede otorgar de manera espontánea.

En el aspecto metodológico el presente trabajo es del orden cualitativo ya que se revisa si se aplica o utiliza o no de manera adecuada la publicidad como una forma o medio de ventas y dar a conocer el producto que ofrecen al público consumidor.

La investigación también es de tipo exploratoria ya que intenta recabar e identificar antecedentes, temas y tópicos respecto de la situación, motivo de la investigación.

Palabras clave

publicidad – panaderías – administración - ventas

Introducción

La finalidad de la publicidad es la difusión o divulgación de información, ideas u opiniones de carácter político, religioso, comercial, etc., con la intención de que alguien actúe de una determinada manera, piense según unas ideas o adquiera un determinado producto.

La publicidad es una forma de comunicación que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio, insertar una nueva marca o producto dentro del mercado de consumo, mejorar la imagen de una marca o reposicionar un producto o marca en la mente de un consumidor.

Para Stanton, Walker y Etzel, autores del libro "Fundamentos de Marketing", la publicidad es "una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más

habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas y, en fechas más recientes, el internet"

Según William J. Stanton, Fundamentos de Mercadotecnia "La publicidad consta de todas las actividades que impliquen la presentación de un mensaje patrocinado, verbal ó visual, impersonal y relacionado con un producto, servicio, ó idea a un grupo. Este mensaje, llamado anuncio se distribuye a través de uno ó más medios y es pagado por un patrocinador identificado"

Problemática

Tema:

EL ADECUADO USO DE LA PUBLICIDAD COMO MEDIO DE
VENTAS EN EL SECTOR DEL PAN ARTESANAL EN LA CD. DE
TAPACHULA, CHIAPAS

La publicidad es la herramienta tradicional directa del marketing, y tiene los objetivos de divulgar un producto para estimular su consumo, transmitir un mensaje positivo con relación a una marca y fortalecer la presencia de una empresa en el mercado.

La publicidad es una estrategia de mercadotecnia que envuelve la compra de un espacio en medios para divulgar un producto, servicio o marca, con el objetivo de alcanzar el público objetivo de la empresa e incentivarlo a comprar.

La publicidad también es un área del conocimiento, dentro de la comunicación social, que estudia no solo la técnica de la actividad, sino también, su función en las relaciones sociales y culturales.

Las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción y venta de pan en su diversas modalidades, familiares, dirigidas y administradas por sus propietarios no cuentan con un uso adecuado o programa de publicidad, es decir carecen de un sistema, manejo y control publicitario y que impacte en sus ventas, que de una o de otra manera les afecta en términos generales a las empresas mismas, al no dar a conocer de manera adecuada su producto al público consumidor.

De acuerdo al resultado de la investigación realizada por medio de una encuesta aplicada se obtuvo la siguiente información en donde se establece la problemática que presentan dichas empresas familiares y considerada de suma importancia para los negocios de venta de pan en la ciudad de Tapachula, Chiapas.

Los panificadores comentan que de la fecha de inicio sus actividades han encontrado que se encuentran pocas y grandes diferencias en los reglones de tecnología, el

costo de los insumos y materiales se ha ido incrementando de manera gradual pero constante.

La mayoría comenta que desconoce que la publicidad es una forma de comunicación que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio, o bien mejorar la imagen de una marca o reposicionar un producto o marca en la mente del público consumidor.

La mayoría de estas empresas familiares no utilizan ningún tipo de publicidad y tampoco poseen un programa publicitario, comentan que su producto ha sido dado a conocer entre los consumidores mismos, entre familiares y amigos. Solo una empresa comento que si usan la publicidad pero ocasionalmente y que su producto por lo general se da a conocer como en la forma mencionada anteriormente.

Así mismo la gran mayoría comento desconocer los beneficios que les traería publicitar su producto entre la sociedad, algunos consideraron que al aplicarla se verían beneficios tales como en un incremento de sus ventas y que por ende sería de beneficio para todos, tanto consumidores como para las empresas mismas.

Dijeron desconocer si la competencia lleva a cabo publicidad a su marca o producto.

Ante la interrogante de la existencia de grandes supermercados, buena parte consideran que si ha impactado la presencia de las cadenas de supermercados como competencia en la ciudad y la otra parte consideran que no les ha impactado en lo absoluto, porque dijeron que su producto es diferente al de ellos.

Las ventas en los últimos meses, en ocasiones se les ha presentado de forma variada, en algunas son consideraras alta, en otras normal y en otras bajas.

A pesar de todo lo mencionado anteriormente no consideran dentro de sus planes el establecimiento de un plan o programa publicitario para su negocio.

Pero si consideran que sería beneficioso para todas las partes involucradas dar a conocer su producto a la sociedad por medio de la publicidad, tanto para los microempresarios, colaboradores y clientes en general.

Objetivo general

Realizar la presente investigación para conocer el impacto de la publicidad y su adecuada utilización como herramienta para el incremento de sus ventas en panadero del tipo artesanal en la ciudad de Tapachula, Chiapas.

Objetivo especifico

Explicar los inconvenientes que se presentan en las ventas de las empresas
del sector panificador en la Ciudad de Tapachula, Chiapas

Justificación

El presente trabajo de investigación le será de ayudará a las empresas con el giro de venta de pan en sus diversas modalidades de producto para la adecuada determinación de acciones y actividades a desarrollar con el apoyo de la publicidad, con la finalidad de incrementar sus ventas. Así mismo será de apoyo en situaciones de bajas ventas. Y como fin último obtendrán el desarrollo de sus negocios.

Metodología de la Investigación

Esta representa la forma en que se organiza de manera sistemática y metódica el proceso de la investigación, ya que se tiene un control de los resultados obtenidos y la forma en que se presentan.

El presente trabajo de investigación se dirige a las pequeñas y medianas empresas familiares dirigidas a la producción y comercialización del pan la ciudad de Tapachula, Chiapas, en donde se pretende que apliquen las diversas acciones de la publicidad.

Tipos de Investigación

Para la realización del presente trabajo se utilizarán algunos tipos de investigación, los cuales se mencionan:

Investigación Cualitativa

Es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales y se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, la hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus protagonistas.

La investigación cualitativa requiere de un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que los gobiernan, busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. Se requiere de un proceso cualitativo ya que se analizará el proceso administrativo al interior de la empresa y cómo interactúan en este las personas de la organización.

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades (Sampieri, 2014)

Investigación exploratoria

En una investigación de este tipo ya que no se intenta dar una explicación de las situaciones adversas que se presentan, recoge e identifica antecedentes, temas y tópicos

respecto de esas situaciones a investigar. Por lo que su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o situaciones poco estudiadas o que no han sido abordadas con anterioridad.

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Sampieri, 2014)

Investigación descriptiva

Porque se requiere información de las microempresas que se revisaran, con ella se podrá formular preguntas importantes para la obtención de datos que se desean saber acerca de las personas que participan al interior de ese proceso y uso de la mercadotecnia.

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Sampieri, 2014)

Discusión Teórica

El Entorno de la Empresa.

Hoy en día el entorno, en que se desenvuelven las empresas, sufre cambios de forma constante debido a las exigencias de consumidores, así como de los mercados en relación a la aparición constante de la competencia, todo esto debido al fenómeno de la globalización, así mismo por los tiempos tan acelerados de los estilos de vida que hoy se presenta, otro fenómeno que no se había visto anteriormente y que hace que los periodos de vida de los productos o servicios se hayan acortado de manera drástica por eso se dice que lo que hoy estuvo de moda mañana ya no lo estará y por lo tanto deja de ser de interés para los consumidores.

En ese entorno tan cambiante y dinámico, en ocasiones considerado por algunos como salvaje, los parámetros con que se califica a los productos o servicios han adquirido nuevas formas de apreciaciones para juzgar su desempeño o consumo, por lo que no solo se ve el rendimiento y utilidades que obtienen las empresas, sino que van más allá considerando a la comunidad misma en que se desenvuelve dicha organización.

Por lo tanto, los propietarios deben de ver la forma y encontrar un equilibrio en los intereses de la sociedad para la obtención de buenos resultados en la empresa, así mismo deben estar atentos a los cambios que se dan de manera vertiginosa en el medio ambiente externo de ella para poder afrontar con seguridad, determinación y basados en un plan de acción.

Objetivos De La Publicidad

La publicidad es el medio por el cual se da a conocer la imagen, características y beneficios de un producto, un servicio, una organización, un ser vivo, etcétera, con el objetivo de provocar una reacción en un grupo determinado de la sociedad.

Los colores, sonidos y las formas son parte de la estructura de un producto publicitario (carteles, comerciales, espectaculares, etc.) para atraer nuestra atención, y al impresionarnos provocar una acción o respuesta, que puede ser la adquisición de lo que nos ofrecen, y que no necesariamente es de primera necesidad.

Lo más importante es conocer y saber qué necesitamos realmente antes de consumir determinado producto; comprarlo, si nos es útil y no solamente porque lo deseamos o porque el mensaje publicitario es bonito o impactante; bien dice el dicho que "de la moda lo que te acomoda".

Conclusiones

Las panaderías ubicadas en la ciudad de Tapachula, Chiapas tienen una antigüedad que oscila en promedio, entre los diez a quince años y solo algunas otras con más años en ventas y representaban y para algunas otras representa una oportunidad de negocios exitosos para sus propietarios, ya que en su momento la demanda de compra de pan por parte de las familias de la localidad estaba en su pleno apogeo y no contaban con competencia alguna, así mismo no existían diversidad de productos con los que actualmente se cuentan y la sociedad tiene más alternativas para elegir.

Con el paso del tiempo y debido a la aparición de una competencia por las grandes panificadoras de cadenas de tienda, y que de alguna manera, ha mermado de manera gradual y constante sus ventas.

En relación a las ventas, en algunos casos son todos los días, produciendo y ofertando producto que más demanda tiene, por lo que se ofertan: pan francés, pambazo, pan de caja, roscas de sal, bísquets, conchas de chocolate o vainilla, volcanes, sopes, polvorones, entre otras tantas exquisiteces para el paladar exigente.

La problemática existente es que algunos de estos establecimientos han ido cerrando sus puertas por diversas situaciones, entre ellas la aparición de grandes cadenas de supermercados que ofertan el producto con materiales distintos a los empleados originalmente por las microempresas familiares y que cambian sobre manera el saber y la forma de su presentación. Por otro lado, el hecho del crecimiento de la mancha urbana ha sido una detonante para que aparezcan algunos expendios de pan que no se sabe con exactitud de donde proviene dicho producto.

Por todo lo anteriormente comentado y resultado de la investigación se concluye que, a diferencia de los grandes corporativos se hace necesario un plan de acción publicitario que coadyuve en la tarea de dar a conocer su producto y sea buscado y adquirido por la sociedad para su consumo.

BIBLIOGRAFIA

Aguilar Adolfo (2009), Elementos de la Mercadotecnia, CECSA.

Fisher Laura (2011), Mercadotecnia, Mc Graw Hill.

Kenneth David R., (2008), Administración en Mercadotecnia, Limusa.

Kerin, Hartley y Rudelius (2009), Marketing, Mc Graw Hill.

Kotler y L. Roberto (2010), Mercadotecnia Social, Diana.

Kotler y Armstrong (2003), Fundamentos de Marketing, Prentice Hall.

Klein N. (2000). “El nuevo mundo de las marcas” No Logo: el poder de las marcas. Ed. Paidós.

Mc Daniel, (2009), Curso de Mercadotecnia, Harla.

McCarthy y Perreault (2001), Marketing un Enfoque global, Mc Graw Hill.

Sandhusen L. Richard, (2002), Mercadotecnia, Primera Edición, Compañía Editorial Continental.

Schiffman G. León/Leslie Lazar Kanuk, (2005), Comportamiento del consumidor, Prentice-Hall.

Schiffmas y otros (2008), Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill.

Stanton, Etzel y Walker (2007), Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill.

GERSICK Kelin E., Davis Jhon A., Lansberg Ivan, Empresas Familiares, Generación a Generación

Editorial McGraw Hill

HERNANDEZ Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar

Ed. McGraw Hill.

5. Funerales Figueroa. Propuestas para la mejora del branding de una empresa familiar.

Ana, Ramos-Morales

Gabriela, Durán-Flores

José, Aguilar-Carboney

Universidad Autónoma de Chiapas; Facultad de Ciencias Administrativas, Campus VIII

Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa familiar denominada “Funerales Figueroa” ubicada en la ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas, la cual no posee una identidad corporativa definida ya que, sus miembros fundadores no contaban con los conocimientos profesionales para la creación de una marca, por lo tanto, el objetivo principal de la presente radica en evaluar el branding de la empresa unidad de estudio e identificar las acciones que han implementado desde su creación a la fecha con la finalidad de proponer mejoras que coadyuven a la permanencia de la entidad en el mercado; esta investigación fue del tipo aplicada, de diseño explicativo mediante un análisis de caso con un estudio cuasi-cuantitativo, recopilando información de diversas fuentes bibliográficas mediante revisión documental, aplicación de encuesta a posibles contratantes y clientes, y entrevista a propietarios. Los resultados obtenidos reflejan un buen posicionamiento respecto a la competencia, sin embargo, carecen de elementos del branding que se traduce en bajo reconocimiento por dichos elementos. Se concluye que el posicionamiento se ha obtenido a lo largo de los años por los servicios brindando y no por reconocimiento, careciendo de estrategias relacionadas al branding, tales como, nombre, logotipo, slogan, campañas publicitarias, entre otros.

Palabras clave

Mejora, branding, empresa familiar, posicionamiento, reconocimiento

Introducción

Desde varios años atrás, las organizaciones han venido presentando una problemática repetida respecto al branding y los elementos que lo componen, pues se sabe que desde el empirismo las empresas ponen en marcha sus actividades con el único propósito de vender y se centran especialmente en los procesos organizacionales, dejando de lado a las otras áreas funcionales; se ha podido percibir que el desconocimiento de la importancia de sinergia entre áreas ha llevado a entidades empresariales a concluir sus actividades sin tener el éxito y la permanencia esperada.

Las acciones mercadológicas siempre han sido consideradas un gasto más que una inversión, no obstante, son de igual forma primordiales para el desarrollo de las empresas, ya que estas proporcionan el empuje hacia el mercado por medio de estrategias para el reconocimiento y posicionamiento.

Una de las estrategias mercadológicas más completas respecto a proyección empresarial es el branding, ya que cuenta con diversos elementos como son, marca, eslogan, logotipo, diseño, posicionamiento, identidad, publicidad, entre otros, que sirven para mostrar al cliente todas las características y beneficios con las que cuenta la empresa respecto a su producto o servicio.

Respecto a lo mencionado, los principales problemas que presenta Funerales Figueroa, es que, no tienen definida su identidad corporativa, el diseño de su logotipo no es acorde al servicio que ofrecen, no cuentan con una marca definida y muy pocas veces han apostado por publicidad efectiva, dicha problemática se ha presentado desde sus inicios por la falta de conocimiento en la creación de una marca, y a pesar de que actualmente tiene una administración joven, los cambios no han sido significativos.

Por lo anterior, se considera que la empresa no es reconocida por su logotipo y su eslogan, la población únicamente tiene conocimiento de esta empresa por su nombre, empero, desconocen dónde se encuentra la matriz, la ubicación de los distintos velatorios y la totalidad de servicios que ofrece.

Es por ello, que la presente investigación se realiza para poder brindar a esta empresa los elementos y características necesarias que le permitan diferenciarse de la competencia y que la población pueda identificarla fácilmente.

Branding

El branding, desde un punto de vista reducido, se define como la integración de elementos para crear una marca, colocar un nombre a un producto o servicio, diseñar un logotipo con su respectivo eslogan, y exhibir de manera constante dicha marca por medio de campañas publicitarias a través de diversos medios de comunicación. Sin embargo, en la actualidad, el branding trata de mostrar más que cuestiones superficiales o evidentes a simple vista, pretende capturar la esencia de lo que se le ofrece al cliente, generar una personalidad que atraiga y que al mismo tiempo conecte con las emociones de los consumidores. (Hoyos, 2016)

Importancia

La importancia del branding radica en marcar la diferencia respecto a la competencia; el mundo globalizado que le permite al consumidor acceder a información diversa en cuestión de segundos, exige a las empresas diferenciarse del resto mediante un valor que va más allá del económico, sino más bien del crear un vínculo permanente con sus clientes que le permita destacar como la marca líder en su ramo, proporcionando un valor real a sus consumidores para ganar confianza por parte de ellos y fidelidad a través de los años. (Caro, 2016)

Objetivo

“El objetivo del branding es la creación de capital de marca, es decir, de valor de marca. Este valor de marca es doble, valor de marca para el cliente y valor de marca para la empresa”. (Llopis, 2015)

Por su parte, Pietro (2014), menciona que el para qué del branding radica en crear una estrategia eficaz que logre que el éxito de la empresa se la deba a su marca, esto mediante el desarrollo de algunos puntos que a continuación se mencionan:

- Ofrece tu producto o servicio a partir de una historia que conmueva, que destaque valores personales y que conecte emociones,
- No permanecer mucho tiempo con la misma estrategia mercadológica, es importante renovarse constantemente, al igual que el mundo lo hace.
- Ser astuto y estar siempre presente donde se encuentre su público (clientes, posibles consumidores).

Además, señala que el branding otorga posicionamiento y por consiguiente asigna un valor más alto a la empresa y el comportamiento de los clientes reacciona ante esto, asegurando que “las personas están dispuestas a pagar más por productos de marcas bien posicionadas, ya que consideran que serán más beneficiosos que otros. No sólo eso, sino que además son más propensas a volver a comprar ese producto”.

Ventajas y desventajas

El branding brinda muchas ventajas y no únicamente para la organización, sino también para el consumidor, permitiendo que este identifique fácilmente la marca, adquiera un producto o servicio de calidad asegurada y experimenta una sensación de satisfacción del tipo social.

Por otro lado, cuenta con algunas desventajas para la empresa y el consumidor, encareciendo el producto y disminuyendo sus ventas, convierte al producto o servicio en exclusivo mandando el mensaje equivocado respecto a que no cualquiera puede adquirirlo o contratarlo.

Elementos

Los principales elementos que conforman al branding son:

- La publicidad: Es la acción de transmitir por medios comunicativos, un conjunto de técnicas creativas con la finalidad de persuadir al consumidor en su decisión de compra. (Fisher, 2011)

- Medios publicitarios: Se refiere a la correcta elección del medio o canal publicitario, tomando en cuenta las características del público objetivo, cuál es el medio que mejores resultados ofrece, presupuesto, etc. (K., 2014)
- Marca: Es el conjunto de un nombre y un símbolo que proyecta los atributos más importantes de un producto o servicio, con la finalidad de poder identificarlos y diferenciarlos del resto. (Hoyos, 2016)
- Logotipo: Es una representación gráfica de la marca de una empresa, proyecta la primera impresión para que los clientes lo identifiquen por sobre otras empresas del mismo giro.
- Eslogan: “Es una palabra o frase corta fácil de recordar, un lema original e impactante, que a menudo se utiliza en la publicidad y la propaganda política como frase identificativa”. (Delgado, 2019)
- Posicionamiento: Es la característica que debe proyectarse al consumidor para que este perciba la ventaja competitiva que la diferencia del resto.
- Identidad corporativa: Es el conjunto de características que definen la esencia de una organización, cimentada en valores y principios que la rigen.

Métodos

La investigación que aquí se presenta, se llevó a cabo en la ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas, específicamente en “Funerales Figueroa”, la cual es una empresa familiar conformada por tres accionistas (madre e hijos) que a su vez desempeñan cargos directivos; para el desarrollo de esta se utilizó el tipo de investigación aplicada para la resolución del problema relacionado con la carencia de branding corporativo, proponiendo innovaciones en la gestión mercadológica; el diseño es explicativo porque a través de un análisis de caso, da a conocer las principales causas por las cuales no se cuenta con el branding adecuado, mediante un enfoque cuasi-cuantitativo ya que la obtención de información se obtuvo a través de la observación, revisión documental, así como de la aplicación de tres instrumentos validados por la Coordinación de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas, Campus VIII de la Universidad Autónoma de

Chiapas, el primero consta de una entrevista a los propietarios de la empresa para conocer su historia y los cambios a su identidad corporativa, el segundo es una encuesta aplicada a la población en general del municipio, y el tercero, encuesta destinada a conocer las impresiones del servicio brindado a contratantes pasados.

El universo de la primera encuesta fue determinado tomando en cuenta la esperanza de vida de mujeres y hombres del estado de Chiapas, considerando esto, se tiene en claro que la investigación no se enfocará a posibles usuarios por obiedad, sino en posibles contratantes, dentro de un rango de edades de 40 a 60 años. Dada la estimación probable de más de 30 mil personas en este parámetro, se decidió realizar un muestreo por conveniencia con la aplicación de 300 encuestas tomando en cuenta únicamente aquellas que cumplan con el rango de edad.

La segunda encuesta se aplicó a las personas que han contratado el servicio funerario, donde con la ayuda de un directorio se obtuvieron los datos de 180 contratantes durante los primeros 7 meses del 2020, para ello se tomaron en cuenta únicamente los servicios contratados en la cabecera municipal con un total de 100, posteriormente se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio, tomando a esos 100

como universo, 50% de heterogeneidad, 5% de margen de error y 95% de nivel de confianza, quedando un total de 80 encuestas por aplicar.

Resultados

Entrevista a propietarios

De acuerdo con la entrevista realizada se detectó que la empresa ha venido teniendo diversos cambios en cuanto a su identidad corporativa y esto trae como consecuencia un difícil reconocimiento para la población; debido a la falta de conocimiento sobre la influencia de su branding actualmente se ve reflejada la forma en que su imagen para los habitantes de Comitán no es fácilmente reconocida, aunque cabe destacar que si posee un buen posicionamiento haciendo referencia únicamente a su nombre, hoy en día la empresa empieza a contar con una identidad más sólida debido a la gran competencia que existe en el mercado dentro del ramo funerario.

El primer logotipo creado, se implementó en el año 2010, el cual no proyectaba el servicio que esta empresa ofrece pues resultaba ambiguo entre servicio funerario o florería, carecía de eslogan y mostraba datos externos al logotipo como ubicación y teléfono.

Para el año de 2017, se cambia radicalmente el logotipo e implementan el slogan “Profesionales en servicio funerarios”. La imagen representa en voz de los propietarios:

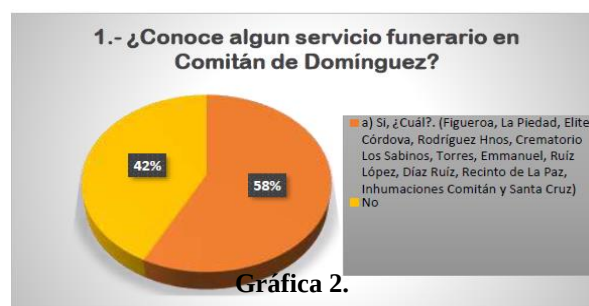
“Un corazón: que significa que hacen las cosas con cariño para las personas que los necesitan en ese momento difícil, al mismo tiempo que puede identificarse como un acto de amor de la familia hacia la persona fallecida.

Una flor: que se encuentra en su mejor momento, queriendo dan a entender que después de la muerte hay vida, o que la persona que falleció, inicia un viaje a la mejor etapa, incluyendo plenitud, tranquilidad, etc.”.

Por último, mencionan que, respecto a campañas publicitarias no han realizado alguna con una estructura definida, pues únicamente utilizan la radio como medio de difusión, y que perciben confusión por parte de los pobladores del municipio respecto al nombre de la empresa y la ubicación de sus velatorios.

Gráficas de la encuesta aplicada a la población en general

Gráfica 1.

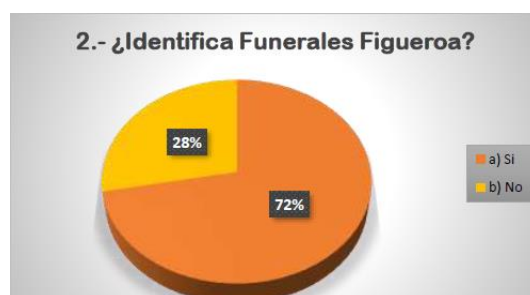


Gráfica 2.



Al aplicar la encuesta se obtuvo que, la población de Comitán de Domínguez, si reconoce una empresa del ramo funerario, entre las que destacan: Funerales la Piedad, Elite, Figueroa, Emmanuel, Córdoba, Díaz Ruiz, Rodríguez hermanos, Ruiz López, Torres, Santa Cruz, Recinto de la Paz, Inhumaciones Comitán y Crematorio los Sabinos, debido a que son las empresas funerarias más utilizadas en Comitán.

Gráfica 3.



La empresa funerales Figueroa es mayormente reconocida por los habitantes de la ciudad de Comitán de Domínguez, principalmente la identifican haciendo referencia a uno de los

velatorios con los que cuentan llamado Inmemorian, el cual se encuentra ubicado en 4ª Av. Pte. sur, Belisario Domínguez 1ª sección, C.P. 30028 cerca de la Unidad Deportiva.

Gráfica 4.



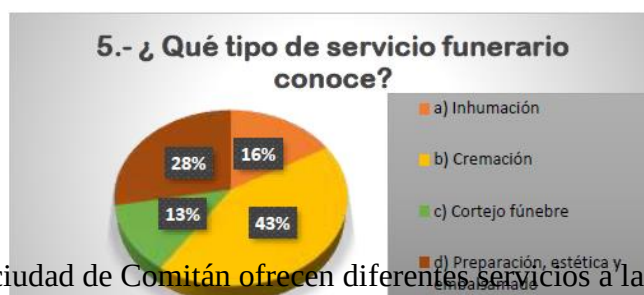
Para la población de Comitán de Domínguez, uno de los factores más importantes enfocado a un servicio funerario es el costo que manejan, debido a que muchas personas no cuentan con un ingreso muy alto para poder solventar grandes gastos fúnebres, por lo tanto, no están dispuestos a adquirir un paquete funerario de muy alto costo.

Gráfica 5.



Los habitantes de la ciudad han venido cambiando su forma de pensar en cuanto al pago anticipado de un servicio funerario, debido a que lo consideran necesario porque, al momento del suceso es muy difícil para los familiares tanto en lo emocional como en lo económico, cabe mencionar que en la encuesta realizada se destacó un 53% de la población que si está dispuesta a pagar un servicio funerario anticipadamente.

Gráfica 6.



Las funerarias en la ciudad de Comitán ofrecen diferentes servicios a la población, se detectó después de hacer una encuesta que, uno de los servicios más conocidos por la población es la cremación, seguido de la preparación, estética y embalsamado, esto se debe a que las personas no conocen los términos utilizados en el ramo funerario, ya que por lo regular utilizan el lenguaje coloquial, haciendo con esto que los términos causen confusión dentro de la población.

Gráfica 7.



Muchas de las personas de Comitán de Domínguez, al momento de tener la necesidad de elegir un servicio fúnebre consideran que lo primordial para esos momentos es recibir una buena atención por parte de la empresa funeraria y al mismo tiempo poder encontrar un buen servicio con precio accesible, que por ende es lo que se busca al estar en esa situación.

Gráfica 8.



La característica más común que destaca entre los pobladores de Comitán es el precio de un servicio fúnebre que va desde \$10,000 a \$13,000, ya que este sería un precio considerable de un servicio funerario básico, esto se debe al ingreso que ellos perciben que es medio bajo.

Gráfica 9.



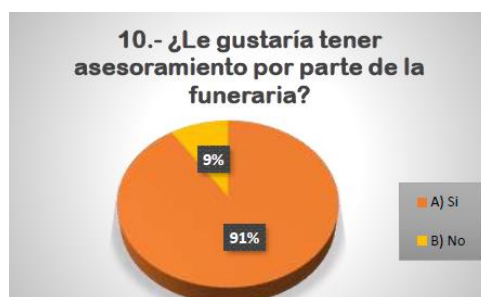
La empresa funerales Figueroa es una de las más reconocidas en la ciudad de Comitán, es identificada principalmente por su nombre, sin embargo, la población no logra reconocer su slogan y logotipo, así mismo a la hora de identificar sus velatorios y su principal punto de ventas, no logran ubicarlos con su nombre, únicamente lo identifican haciendo referencias a lugares cercanos a sus instalaciones.

Gráfica 10.



Muchas de las personas al momento de adquirir un servicio fúnebre no cuentan con el recurso necesario para poder cubrir dichos gastos del servicio que se piensa adquirir, es por esto que a la población le gustaría poder tener la opción de realizar el pago de manera periódica, por lo que sería una manera más fácil de contratar el servicio que se desee.

Gráfica 11.



Para la población de Comitán de Domínguez, es importante que una empresa del ramo funerario pudiera otorgarle un asesoramiento en relación a ese momento tan difícil para los familiares con la finalidad de que ellos puedan estar satisfechos después de los servicios brindados por parte de la funeraria.

Gráficas de la encuesta aplicada a usuarios del servicio

Gráfica 12.



Se realizó una encuesta a los clientes de la empresa Funerales Figueroa por el cual se obtuvo que la mayoría de la población de Comitán ha tenido una buena atención al adquirir alguno de los servicios y con eso hará que mantenga una buena imagen y sea más recomendada.

Gráfica 13.



La población de Comitán de Domínguez que han adquirido un servicio e Funerales Figueroa ha expuesto que la empresa es muy eficiente para poder brindar cualquiera de las necesidades fúnebres que se necesiten en un tiempo muy corto y que los atienden lo más rápido posible para hacer sentir al consumidor alguien muy importante.

Gráfica 14.



La mayoría de los clientes necesita del mejor asesoramiento de la empresa funeraria por lo que Funerales Figueroa trata de hacerlo cada vez mejor y así hacer sentir querida y comprendida a la familia que se encuentra en una situación difícil, así mismo esta podrá optar por la mejor elección en su compra.

Gráfica 15.



Uno de los paquetes funerarios que más se contratan es el de servicio fúnebre con renta de velatorio ya que para muchos es muy difícil poder buscar un lugar amplio para la velación por lo cual optan por contratar algo más completo y así mismo es más fácil para la familia atender a las personas que llegan a apoyarlos y como persona que contrato se siente más satisfecha que los que lleguen podrán quedarse por mucho más tiempo teniendo una buena instalación.

Gráfica 16.



Se ha detectado que para varios de los consumidores han estado satisfechos en cuanto contratan un servicio empezando desde cuando se pide un asesoramiento para alguna contratación y terminando con utilizar cualquiera de los diversos paquetes como lo es cuando se utiliza un paquete donde se utilice cualquiera de los autos de la empresa, por lo que se tiene que ser muy cuidadoso al ofrecerse los diferentes autos con los que se cuenta.

Gráfica 17.



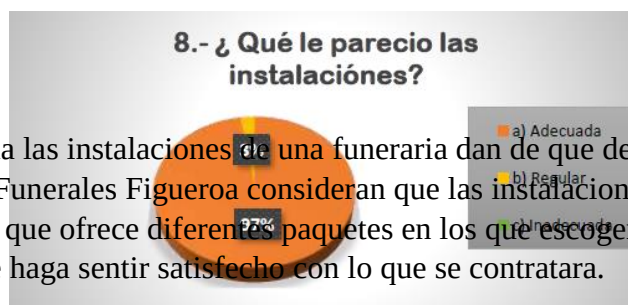
Para los clientes de Funerales Figueroa esta empresa es una de las mejores en cuanto contratan un servicio funerario ya que han obtenido una de las mejores atenciones a lo que requieren tanto antes de contratar como después de hacerlo.

Gráfica 18.



Los clientes de Funerales Figueroa han hecho conocer mediante la encuesta hecha que esta empresa es totalmente recomendada por su calidad, precio, instalaciones y atención ya que cualquier servicio que se necesite ellos lo otorgan adecuándose a lo que se pida y nunca pierden la amabilidad y comprensión en los momentos difíciles.

Gráfica 19.



Para cualquier persona las instalaciones de una funeraria dan de que decir es por ello que los consumidores de Funerales Figueroa consideran que las instalaciones con que se cuenta son de las mejores ya que ofrece diferentes paquetes en los que escogen cual es de su conveniencia y el que haga sentir satisfecho con lo que se contratara.

Discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observó que la empresa Funerales

Figuerola es una de las más posicionadas en la Ciudad siendo una de las funerarias mayormente mencionada por las personas, destacando uno de sus velatorios llamado Inmemorian, sin embargo, la empresa es conocida por su nombre o únicamente con referencias, pues se dirigen a ella como “la funeraria que esta por la unidad deportiva o frente al hospital” no reconocen los dos velatorios por su nombre, sin embargo uno de ellos no es conocido debido a que la población no hace mención de dicha instalación.

Cabe hacer mención que las personas no identifican el eslogan que maneja la empresa y por ende no identifican su logotipo, solo se enfocan al nombre como se mencionó en el párrafo anterior, todo esto se puede resumir en que la organización ha cambiado de manera continua su imagen corporativa y no han implementado desde sus inicios las herramientas adecuadas para la creación de su branding, es parte de ello lo que conlleva a que la entidad no logre ser recordada por una imagen o un eslogan, al igual que los velatorios con los que cuenta.

Por otra parte, la población considera mayormente prioritario el costo de un servicio fúnebre, seguido de un personal capacitado, con esto se puede decir que la empresa tiene diversas oportunidades para poder ser elegida por los usuarios, debido a que manejan diversos paquetes y servicios adaptándose a cualquier usuario en ese momento tan difícil, al mismo tiempo que la empresa cuenta con diversas bases académicas para la realización de un servicio de calidad y calidez.

Si la empresa dedica mayor importancia en cuanto a su branding, esta podrá llegar a ser una de las más conocidas no solo en la región, sino también por los diferentes estados de la República Mexicana, pues es una de las que ofrecen los servicios más completos en la región y manejan diversos paquetes fúnebres considerando las necesidades de los familiares que utilizan el servicio. Por otra parte, en la actualidad existen herramientas necesarias e indispensables para poder implementar un buen branding teniendo resultados positivos, algunos de estos son usados por la empresa, sin embargo, se deben estar actualizando día con día.

En cuanto a lo abordado con en la segunda encuesta, es posible indicar ciertamente que los clientes de la empresa Funerales Figuerola si han sido tratados con una buena atención ya sea al contratar alguno de sus velatorios, al adquirir uno de los ataúdes o al necesitar alguno de los automóviles que estos mantienen en forma de renta para los traslados de cuerpos, así como cualquier servicio que necesiten y estén dentro de las disposiciones de estos. Las personas manifiestan que es una empresa muy rápida para atender las necesidades que se tengan en el momento a la hora de adquirir alguno de los servicios con los que cuentan. Para poder contratar los servicios de este se necesita tener una buena capacitación en sus trabajadores para así mantener un buen asesoramiento y una buena atención a la población que llegue a necesitar algo de la funeraria para de esta manera poder ser recomendada y utilizada en algún otro momento difícil para las personas que lo necesiten.

Mediante una base de datos de números telefónicos, se les realizó una encuesta a través de una llamada telefónica y como dicho resultado indica que uno de los servicios más

contratados es compra de servicio fúnebre completo a domicilio y servicio fúnebre con renta de velatorio, ya que es uno de los más completos; al mismo tiempo que se da una buena atención al contratarlos y esto hace que la empresa quede bien ante sus clientes y personas que puedan llegar a la velación vean lo que se ofrece para que sean posibles clientes y la organización pueda ir creciendo cada vez más.

Propuestas

1. Haciendo referencia al eslogan, se consideraría conveniente cambiar el tamaño, color y tipo de letra; se sugiere tomar en cuenta el fondo de la publicación que se utilice y conforme a esto hacer que la marca resalte, sea clara y visible a todas aquellas personas a las que tiene alcance la publicación; el tipo de letra que se recomienda utilizar debe ser clara para poder tener un mejor entendimiento de lo que dice; el tamaño debe ser mayor al que actualmente tiene debido a que como es muy pequeño no logra distinguirse, dejándolo con un tamaño medio, sin que sobrepase el tamaño del nombre y contraste con la imagen. Por otra parte, se sugiere hacer un rediseño en el logotipo, con la finalidad de que la población pueda recordarlo fácilmente.
2. Se propone realizar una modificación en cuanto a su publicidad por radio al momento de hacer algún tipo de anuncio sobre esta empresa, destacando su eslogan como se hace con su nombre para el fácil reconocimiento de las personas.
3. Se puede considerar en cuanto al uso de entrega de carpetas que podrían optar por implementar la impresión de logotipo en esta, con la finalidad de cambiar la percepción de los consumidores, haciendo que estos puedan recordar a la empresa por su branding, así como también poder recordarla a través del

servicio brindado por la funeraria y como consecuencia poder tener recomendaciones.

4. Considerar la opción de publicitar los diferentes velatorios con los que cuenta la empresa, especificando su nombre de cada uno y ubicación; en caso de hacerlo mediante publicaciones en redes sociales, se sugiere adjuntar una foto de cada una de las instalaciones, con esto se pretende que los pobladores puedan reconocerlos fácilmente y ampliar su cartera de clientes.
5. Se propone crear una página web, en donde se publiquen los diferentes servicios y paquetes que se ofrecen, así como también crear videos publicitarios donde se puedan observar sus instalaciones y hacer hincapié en referencia a que la empresa se adapta a cualquier presupuesto.

Conclusión

La realización de esta investigación sobre el branding de la empresa Funerales Figueroa fue de gran experiencia para poder conocer sobre el manejo de este tipo de organizaciones ya que es muy complicado poder llegar con la publicidad a la población debido a que es un tema delicado del que a muy pocas personas les gusta hablar y escuchar, ya sea por alguna situación difícil en ese momento o por la poca cultura que se tiene sobre esa etapa de la vida.

Después de varios aspectos a evaluar se detectó que esta empresa si se encuentra posicionada dentro de la ciudad de Comitán destacando de muchas otras mencionadas por la población, aunque solamente la identifican mediante su nombre y no por todo lo que comprende su imagen corporativa, muchas de las personas no saben ubicar el lugar donde se encuentran las instalaciones de ventas de ataúdes o contratación del servicio de la mencionada empresa.

Después de la evaluación se obtuvo que, los puntos de venta y velatorios no son reconocidos en cuanto a su nombre se refiere, esto es la consecuencia que ha traído desde tiempo atrás que la organización no maneja una campaña publicitaria o bien no aprovecha al máximo los diversos medios publicitarios con los que se cuentan en la actualidad.

En cuanto a la satisfacción de los familiares que han utilizado los servicios, desde la adquisición unitaria de ataúdes, contratación de algún servicio o la compra de un paquete

completo, coinciden en que existe una buena atención de parte de los colaboradores que integran la empresa.

Una empresa que quiera destacar de la competencia debe tener establecidas buenas estrategias de branding para así poder posicionarse en la mente de los consumidores tanto como con una característica de su imagen como con todas; de igual manera poder cambiar la percepción que se tiene de la organización. El principal objetivo del branding es poder posicionar a la empresa abarcando desde su publicidad hasta el más mínimo detalle en su imagen; cabe hacer mención que al implementar una estrategia de branding los resultados esperados se darán a largo plazo y es importante no desesperarse ya que los resultados se van dando continuamente.

La empresa está convencida de que es necesario estar actualizado y aprovechar las diferentes herramientas que la mercadotecnia ofrece para mejorar el branding de la misma.

Referencias

- Caro, L. (27 de mayo de 2016). *La importancia del Branding en nuestros días*. Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/05/27/la-importancia-del-branding-en-nuestros-dias/>
- Delgado, I. (19 de agosto de 2019). *Eslogan*. Obtenido de <https://www.significados.com/eslogan/>
- Fisher, L. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
- Hoyos, R. (2016). *Brandig. El arte de marcar corazones*. Ecoe Ediciones.
- K., A. (05 de marzo de 2014). *Medios o canales publicitarios*. Obtenido de CreceNegocios: <https://www.crecenegocios.com/medios-o-canales-publicitarios/>
- Llopis, E. (2015). *Crear la marca global. Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas*. Madrid: ESIC.
- Pietro, C. D. (2014). *Branding. El paso a paso para crear marcas inolvidables*. DOPPLER.

6. Sucesión en Empresas Familiares Asesoradas por Socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C.

Julio César, González-Caba

Felipe de Jesús, Gamboa-García

Carlos de Jesús, López-Ramos

Jorge Bersain, Nigenda-Domínguez

Universidad Autónoma de Chiapas

Resumen

En México, el 85% de las empresas familiares mueren antes de pasar a la 2da generación; 70% de los nuevos negocios no llegan al 3er año y solo el 12% llega a la 3ra generación. En Chiapas, las MIPYMES familiares representan a 97 de cada 100 empresas y generan 65 de cada 100 empleos, el reto es hacerlas más competitivas. Los asesores del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos han detectado que existe una problemática en el proceso de la sucesión en las empresas familiares que ellos asesoran. No existe una guía que oriente al empresario chiapaneco en el proceso de sucesión. La Sucesión es uno de los problemas más sentidos debido en gran medida a la cultura chiapaneca, que implica creencias del fundador respecto a su manejo.

La presente investigación tiene el objetivo de proponer un modelo de gestión a una de las problemáticas que enfrentan las empresas familiares asesoradas por los socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. del Estado de Chiapas, como es la sucesión.

Palabras clave

Empresas familiares, Sucesión, Modelo de gestión, asesoradas y MIPYMES

Introducción

La sucesión es un conjunto de actos preventivos con la finalidad de establecer un plan, mediante el cual un negocio pueda trascender con el menor riesgo patrimonial posible, la presente investigación tiene el objetivo de proponer un modelo de gestión a una de las problemáticas que enfrentan las empresas familiares asesoradas por los socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. del Estado de Chiapas, como es la sucesión.

Es interesante observar cómo, en México, estamos acostumbrados a vivir con el concepto de la muerte; la humanizamos, hasta cuando sabemos que es hostil a todas las cosas humanas, esa es nuestra forma de convertirla en una figura que induce risa, pero lo hacemos siempre con la conciencia trágica de que, tarde o temprano, vendrá por nosotros. Sin embargo, también podemos notar cómo, dentro de la sociedad empresarial, está latente el reto de tomar acción y anticiparnos a la muerte de manera de una manera formal y solemne, para estructurar un plan de sucesión.

La propuesta es brindar un modelo de Gestión de la Sucesión en la empresa familiar chiapaneca que atienda tanto los factores familiares, legales, mercantiles y tributarios, así como de las características culturales y financieras de las empresas familiares locales, asesoradas por los miembros del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C.

Preguntas de investigación/Supuestos/Hipótesis

¿Qué características debería de tener un modelo de gestión de la sucesión en la empresa familiar local, atendida por los miembros del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, para contribuir a facilitar el proceso, y procurar la permanencia de la empresa?

Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión de la Sucesión en la empresa familiar chiapaneca que atienda los factores familiares, legales, mercantiles y tributarios, a partir del análisis de experiencias teóricas y empíricas documentadas, así como de las características culturales y financieras de las empresas familiares locales, asesoradas por los miembros del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos A.C., para contribuir a su continuidad y desarrollo.

Justificación

La empresa familiar es el motor de la economía en el país; sin embargo, como objeto de estudio, los investigadores se han acercado a ella desde hace relativamente pocos años. Uno de los graves problemas que enfrentan es la casi inminente mortandad en sus primeros años de vida por falta de conocimiento sobre el manejo de aspectos administrativos, pero también de gestión de las relaciones de familia en la empresa. Existen estudios que señalan que, en el escenario más atractivo, la vida promedio de una empresa familiar es de 25 años cuando no se prevén adecuadamente los aspectos sucesorios; sin embargo, las que llevan una gestión basada en la institucionalidad tienen un promedio de vida de al menos 50 años, (Click Balance; 2014).

Muchas empresas familiares, a pesar de ser conscientes de la necesidad, importancia y lo recomendable que resulta prever y fijar la figura del sucesor –del socio o socios fundadores– se enfrentan a resistencias para la designación de los sucesores que deban regir los destinos de la empresa; sin embargo, al contar con una guía estandarizada, se podrán evitar suspicacias y disminuir el temor de los fundadores para iniciar el proceso.

Por ello, desarrollar un modelo de gestión de la sucesión en la empresa familiar chiapaneca que atienda a sus factores familiares, legales, mercantiles y tributarios permitirá contar con una guía que facilite el asesoramiento de las empresas que son atendidas por socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. para que éstas puedan gestionar eficazmente sus empresas, logrando una oportuna y adecuada interacción entre los intereses de la familia y de la empresa, con la finalidad de lograr la supervivencia y el desarrollo de la misma, más allá de la primera generación.

El modelo, permitirá a quienes lo utilicen, establecer distinciones claras entre los diferentes roles de los familiares, los objetivos y necesidades de la empresa y de la familia, así como atender y aprovechar los requerimientos externos. El modelo clarificará la secuencia y documentos necesarios para gestionar adecuadamente la sucesión, convirtiéndose en una valiosa guía para regular las relaciones familia empresa, destacando por ejemplo, la elaboración del denominado Protocolo Familiar y el establecimiento de la propiedad, los órganos de gobierno, los órganos de participación, así como las figuras financieras y

tributarias más adecuadas para este tipo de empresas, esperando contribuir así a establecer una adecuada relación entre aspectos familiares y aspectos de la empresa y por ende, contribuir a su desarrollo exitoso.

En un primer momento, se espera que el modelo beneficie la gestión de más de 300 empresas familiares chiapanecas a través de sus asesores afiliados al Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos.

Delimitación

Espacial: El estudio de campo se delimita mediante una muestra de empresas familiares atendidas por 3 despachos miembros del Colegio de Contadores Públicos de Chiapas, ubicadas en Tuxtla Gutiérrez y San Cristóbal de las Casas, Chiapas.

Temporal: El periodo de observación en las empresas seleccionadas para el estudio iniciará el 1 de enero de 2018 y concluirá en el mes de junio del mismo año.

Marco teórico

Marco teórico	Sucesión	• Concepto • Importancia y Generalidades • La siguiente generación	• Ventajas, problemas y desafíos
	Gestión de la Sucesión	• Concepto de Gestión	• Concepto de Gestión de la Sucesión
	Proceso para la Gestión de la Sucesión	• Planificación de la Sucesión • Elementos de la Sucesión • Modelo del Proceso de Sucesión según Imanol Belausteguigoitia Rius • Etapas del Proceso según José de Jesús Mora Ocaranza • Asesoría externa y Consejo directivo • Retiro del Fundador • Resistencia al cambio	

	La participación en la sucesión	- Definición - Dimensiones del Gobierno Corporativo - Enfoques de un Gobierno Corporativo - Modelos de Gobierno Corporativo - El contexto actual del Gobierno Corporativo	
	Micro, Pequeña y Mediana Empresa	- Concepto e Importancia - Particularidades	- Características generales de las Pymes - Clasificación de las empresas
	Empresa Familiar	- Concepto - Importancia - Características	- Cultura y Valores - Las Ventajas y Desventajas

Métodos

Definición del alcance de la investigación

El alcance de una investigación indica el resultado de lo que se obtendrá a partir de ella y condiciona el método que se seguirá para obtener dichos resultados, por lo que es importante identificar acertadamente dicho alcance antes de empezar a desarrollar la investigación.

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández, et al., 2014, p. 4). El presente capítulo referente a la metodología de la investigación inicia con una breve descripción de los tipos de investigación, así como la selección de la población y los instrumentos a utilizar para la recolección y el análisis de los datos.

De acuerdo al alcance que el investigador pretende lograr, las investigaciones pueden ser de cuatro tipos: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que:

El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios,

descriptivos, correlacional, o explicativo. Pero en la práctica cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances. (p.90)

De acuerdo a los cuatro tipos de alcances que existen Hernández, Fernández y Baptista (2010) las definen como:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual aún se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas.

Los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categoría o variables en un contexto en particular. En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación.

Los estudios explicativos van más allá de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se centra en explicar por qué ocurre el fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (p.79)

Además de esos tipos de alcance de acuerdo a la recolección de los datos existe la investigación cuantitativa e investigación cualitativa.

“El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.5).

Los autores Hernández, et al., 2014 también mencionan que:

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración <<entendimiento emergente>> y resultan apropiados cuando el investigador se interesa por el significado de las experiencias y valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así como cuando buscamos una perspectiva cercana de los participantes. (p.530)

Tomando en cuenta lo anterior y teniendo como base el tema “Sucesión en empresas familiares asesoradas por socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. “, la problemática y los objetivos planteados de la investigación a desarrollar, en el caso particular el alcance de esta investigación es un estudio con alcance descriptivo, transeccional y mixto diseñado como un estudio de caso con la finalidad de que los resultados permitan construir un modelo de sucesión. Es de alcance descriptivo puesto que tratará de detallar el proceso de sucesión en las empresas familiares asesoradas por profesionales afiliados al Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C., para identificar los elementos del modelo. Tiene un diseño probabilístico transeccional ya que se trata de una investigación inicial en un momento fijo, recolecta datos de un solo momento, en un tiempo determinado, en un tiempo único, ya que se trata de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, también será una investigación cualitativa apoyada en una primera etapa con un instrumento cuantitativo para recuperar las características generales de la empresa familiar asesorada por los profesionales del colegio. Esta etapa servirá de base para diseñar el estudio cualitativo y los instrumentos requeridos para recuperar la percepción de los fundadores, posibles sucesores y otros familiares involucrados en el proceso de sucesión, constituyendo así el estudio de caso.

Selección del universo y muestra

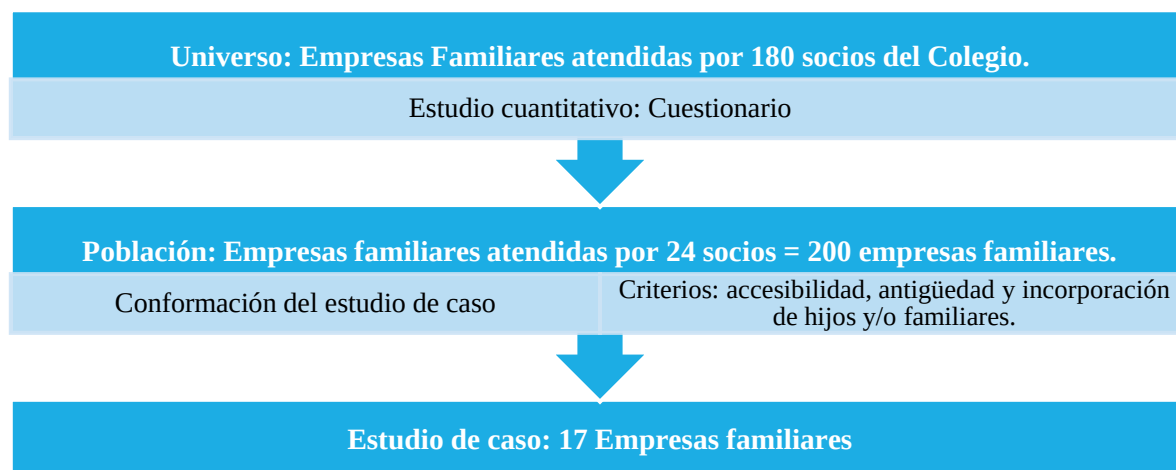
De acuerdo a Hernández et al., (2014), una población se puede definir como la totalidad del fenómeno a estudiar en la cual coinciden una serie de características, por los que deben de estar claramente identificados en lugar y tiempo, esta puede estar limitada por el problema y por los objetivos del estudio.

En el caso de esta investigación la población a estudiar son las empresas familiares asesoradas por socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C.

El universo a contemplar en primera instancia estará conformado por todas las empresas familiares ubicadas en el Estado de Chiapas, que según el Censo Económico elaborado por el INEGI.

De este universo se extrajo la población a estudiar considerando únicamente a las empresas familiares que son asesoradas por todos los socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos A.C. que de acuerdo por información proporcionada por el propio colegio ascienden a la cantidad de 180 socios y de la misma información se desprende la clasificación del área laboral de estos socios (se anexa oficio que se solicitara al IMCP Chiapanecos) quedando únicamente 24 socios que entrevistamos como muestra representativa.

Universo, población y muestra.



En esta investigación se eligieron las siguientes variables:

- Modelo de gestión de la sucesión en la empresa familiar.

Variable Dependiente: Modelo de gestión de la sucesión en la empresa familiar.		
Elementos	Definición conceptual	Definición operacional
Etapas 1		
Adquisición de conciencia	Es el cambio de pensamiento cotidiano por parte del fundador y sus familiares, a uno flexible y que se haga accesible a las medidas preventivas que aseguren la continuidad de la Organización.	Organizar reuniones para discutir ideas y temas.

Etapa 2		
Diagnóstico	Proceso analítico mediante el cual permite dar a conocer la situación de la empresa e identifica al posible sucesor.	Levantar información de los tres círculos: Empresa, Propiedad y Familia. Describir necesidades de manera preventiva. Identificar el estilo del fundador y el posible rol en el proceso sucesorio.
Etapa 3		
Planificación	Es el esclarecimiento de las características que se desean para el futuro, tanto de la propiedad como de la dirección dentro de la organización.	Comprometer a la familia y colegas. Describir los fundamentos de la planificación. Iniciar el diseño de posibles modelos sucesorios. Redactar el plan para la sucesión.
Etapa 4		
Trabajo Individualizado o Entrenamiento y Responsabilidad	Es la adquisición de seguridad, aprender a mandar recibiendo órdenes e incorporando nuevas ideas en la organización por parte del sucesor.	Tomar cursos. Realizar posgrados. Desarrollarse en diversos puestos y efectuar diversas actividades.
Etapa 5		
Transferencia o Trabajo Conjunto	Interdependencia entre ambas generaciones en el tema de sucesión. Compromiso y dedicación del sucesor.	Plan de comunicación, trabajadores, accionistas, clientes y proveedores. Seguimiento del plan y gestión de resultados.

Etapa 6		
Culminación	Relevo delegacional en la toma de decisiones de la organización. Anuncio del retiro del fundador oportunamente.	Hacer planes para el retiro del fundador. Estilo del fundador para el retiro: monarca, general, embajador y gobernador.
Etapa 7		
Instalación del Gobierno Corporativo	Sistema bajo el cual las organizaciones son dirigidas y controladas. Es el marco de normas y prácticas que se refieren a la estructura y proceso para la dirección de la organización, implica un conjunto de relaciones entre la administración de la sociedad, su concejo, sus accionistas y terceros interesados.	Diseñar e instalar los Órganos de Gobierno, Concejo de Administración, Junta Directiva y Accionistas.

- Variables independientes: Familia, Empresa y Propiedad.

Variables independientes: Familia, Empresa y Propiedad.		
Elementos	Definición conceptual	Definición operacional
Familia		
Factores familiares	Para Llewellyn (1986), la familia “sigue siendo una organización con aspectos legales, gubernamentales y políticos propios, dentro de la cual se aprenden las lecciones básicas, aunque no se enseñen conscientemente como tales”	Identificar posibles problemas familiares. Liderazgo en la familia y en el negocio. Identificar la compatibilidad con el negocio.
Características culturales	Leal (1991) la define como: El conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los	Identificar esquema de valores, de qué manera la familia se relaciona

	miembros de una empresa. Estas creencias y expectativas producen normas que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la empresa, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones.	con los miembros de la organización. Efectos en la armonía.
Empresa		
Aspectos Legales	Consiste en un conjunto interactuante de leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan la conducta de organizaciones y personas en la sociedad. Laura Fischer, Jorge Espejo (2011)	Identificar el tipo de estructura legal. Identificar posibles problemas legales. Identificar de qué manera este aspecto influye y limita la conducta de la organización.
Aspectos Mercantiles	Relación con clientes, proveedores, aliados y demás interesados.	Identificar relaciones actuales y posibles problemas mercantiles. Identificar de qué forma la familia se involucra en este aspecto.
Aspectos Tributarios	Valero, T. y Ramírez, M. (2009) decía que, la cultura tributaria: “Se refiere al conjunto de conocimientos, valoraciones y actitudes referidas a los tributos, así como al nivel de conciencia respecto de los deberes y derechos que derivan para los sujetos activos y pasivos de esa relación tributaria”.	Identificar el tipo de estructura tributaria. Identificar posibles problemas tributarios. Describir la relación familiar en cuanto al aspecto tributario.
Aspectos Financieros	El factor financiero es uno de los motores que permiten a la empresa desarrollar su actividad	Identificar el tipo de estructura financiera.

	diaria. Es el motor encargado de la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en el tiempo y poder perpetuar su existencia. El factor financiero es la administración general de los recursos económicos de la empresa. Desde el factor financiero se toman decisiones de como asignar los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de la empresa mediante proyectos de inversión, con el objetivo económico de maximizar los beneficios. (Financiero)	Identificar posibles problemas financieros. Describir de qué manera la familia percibe el aspecto financiero o los posibles problemas.
Estructura	Define muchas de las características de cómo se va a organizar la empresa, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.	Identificar fortalezas y debilidades. Analizar de qué manera está conformada la organización. Describir de qué manera la familia se involucra dentro de las actividades de la empresa.
Propiedad		
Conformación del Capital Social Actual	Es el valor de los bienes (activos y pasivos) que posee la empresa y la aportación que realizan los socios.	Identificar la configuración de la estructura del capital actual y planes o visión a futuro en este rubro.

Instrumentos

Tabla: Concentrado de instrumentos utilizados para la investigación.

Instrumento			
N°	Descripción	Aplicación	Finalidad
1	Cuestionario	24 socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C.	Determinar las empresas familiares que conformaran el estudio de caso, así como conocer la percepción sobre las etapas del proceso de sucesión en las empresas que asesora para elaborar el diagnóstico.
2	Guión de entrevista	17 Fundadores de Empresas Familiares.	Conocer la manera en que el fundador percibe la sucesión, las particularidades de la relación familiar así como aspectos legales, mercantiles y tributarios de su empresa.
3	Guión de entrevista	Hijos del fundador/(a).	Conocer la percepción sobre la sucesión por parte de los hijos de los fundadores, las particularidades de su relación familiar, su rol en la empresa y sus expectativas.

Resultados

En el presente apartado se darán a conocer los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios que fueron aplicados a los 24 socios pertenecientes al Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C., la información obtenida se presentará junto con las tabulaciones estadísticas, representaciones gráficas, análisis e interpretación.

El análisis e interpretación de los resultados es un proceso a través del cual ordenamos, clasificamos y presentamos los resultados de la investigación en cuadros estadísticos, en graficas elaboradas y sistematizadas a base de técnicas estadísticas con el propósito de hacerlos comprensibles.

En este apartado presentaremos los resultados de los 3 instrumentos que se utilizaron durante la investigación, de acuerdo con la siguiente tabla:

Presentación de Resultados
Instrumento
1.- Cuestionario a socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C.
2.- Entrevista a Fundadores de Empresas Familiares.

3.- Entrevista a hijos de Fundadores de Empresas Familiares.

RESULTADOS DEL INSTRUMENTO 1

Con el fin de conocer el resultado obtenido de los cuestionarios aplicados, se tabuló cada una de las preguntas; en las representaciones gráficas que se elaboraron se obtuvieron los resultados en forma porcentual, todo esto con el objetivo de obtener los primeros elementos para comprobar la hipótesis planteada y llegar a una conclusión basada en los resultados obtenidos.

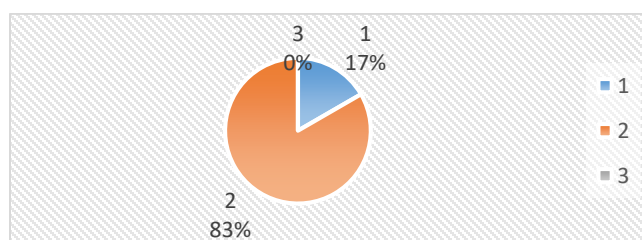
Aspecto 1. Como Contador ¿Con qué frecuencia han recurrido a usted los empresarios por algún consejo sobre el proceso de sucesión?

Tabulación estadística

1		2		3		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
4	17	20	83	0	0	24	100

1)	Siempre, ya que a los empresarios al no tener conocimientos sobre dicho tema les preocupa hacer una elección descuidada e ineficiente.
2)	A veces, ya que algunos empresarios ya han elegido al futuro sucesor.
3)	Nunca, ya que desde que se creó la empresa el dueño ya ha designado a su sucesor.

Representación gráfica



Análisis

En base a los resultados obtenidos, 4 de las personas encuestadas constituyen el 17% de los contadores pertenecientes al Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. de los cuales su respuesta con respecto a la pregunta 1 fue “Siempre, ya que a los empresarios al no tener conocimientos sobre dicho tema les preocupa hacer una elección descuidada e

ineficiente”. Y por último 20 de los encuestados que representan el 83% respondieron “A veces, ya que algunos empresarios ya han elegido al futuro sucesor”.

Interpretación

Con respecto a la pregunta planteada, más de la mitad de los contadores afirman que los empresarios a veces recurren a ello por algún consejo sobre el proceso de sucesión, ya que muchos de ellos ya han elegido a un sucesor.

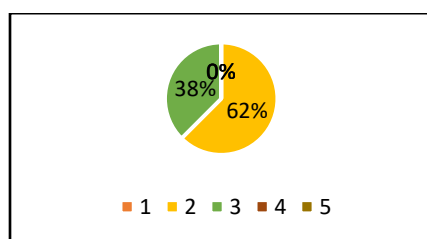
Aspecto 2. ¿Alguna vez algún empresario le pidió alguna asesoría sobre cómo debería iniciar un proceso de sucesión?

Tabulación estadística

1		2		3		4		5		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
0	0	15	62	9	38	0	0	0	0	24	100

1)	Siempre, ya que los empresarios se preocupan mucho del bienestar de su empresa.
2)	Casi siempre, debido a que muchos no saben cómo llevar a cabo este proceso.
3)	En algunas ocasiones, ya que los fundadores tienen algunas dudas.
4)	Nunca, ya que los empresarios no están interesados por el momento.
5)	Otros (especifique)

Representación gráfica



Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos, 15 de las personas que fueron encuestadas constituyen un 62% de los contadores los cuales son parte del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. su respuesta con respecto a la interrogante 2 fue “Casi siempre, debido a que muchos no saben cómo llevar a cabo este proceso.” Y finalmente 9 de los encuestados que representan el 38% respondieron “En algunas ocasiones, ya que los fundadores tienen algunas dudas.”

Interpretación

De acuerdo a la pregunta planteada más de la mitad de los contadores alegan que casi siempre los empresarios le han pedido alguna asesoría sobre cómo deberían iniciar un proceso de sucesión esto debido a que Casi siempre, debido a que muchos no saben cómo llevar a cabo este proceso.

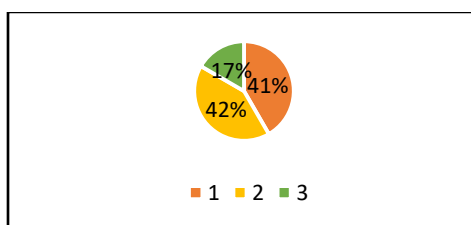
Aspecto 3. ¿Dentro de las empresas que usted como contador se ha encargado de asesorar existe un proceso de sucesión establecido?

Tabulación estadística

1		2		3		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
10	41	10	42	4	17	24	100

1)	Si
2)	No
3)	No sé

Representación gráfica



Análisis

En base a los resultados anteriores, 10 de los encuestados constituyen un 41% de los contadores los cuales forman parte del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. su respuesta con respecto a la pregunta 3 fue positiva, 10 de las personas encuestadas pertenecen al 42% de los cuales su respuesta fue negativa. Y finalmente 4 de las personas encuestadas representan el 17% de los cuales respondieron “No sé.”

Interpretación

Con respecto a la pregunta planteada, los contadores razonan que dentro de las empresas que ellos se han encargado de asesorar no existe un proceso de sucesión establecido por parte de los empresarios.

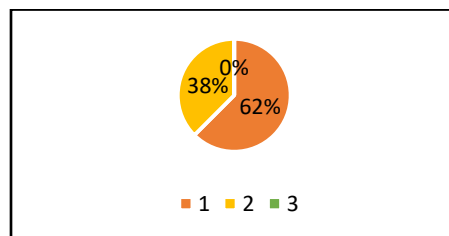
Aspecto 4. ¿Desde su perspectiva cuál es el grado de interés y conocimiento de sus asesorados de conocer sobre el proceso de sucesión?

Tabulación estadística

1		2		3		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
15	62	9	38	0	0	24	100

1)	Mucho, ya que les preocupa el bienestar de la organización.
2)	Poco, ya que aún no planean retirarse.
3)	Nada, ya que no les interesa.

Representación gráfica



Análisis

En base a los resultados anteriores, 15 de las personas que fueron encuestadas conforman el 62% de los contadores los cuales pertenecen al Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. su respuesta con respecto a la interrogante 4 fue “Mucho, ya que les preocupa el bienestar de la organización.” Y finalmente 9 de los encuestados que representan el 38% opinan que “Poco, ya que aún no planean retirarse.”

Interpretación

De acuerdo a los resultados anteriores, más de la mitad de los contadores opinan que el grado de interés y conocimiento de sus asesorados en conocer sobre el proceso de sucesión es mucho, esto debido a que a los empresarios les preocupa el bienestar de su empresa.

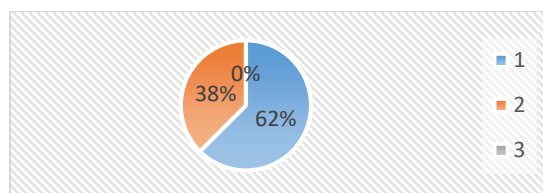
Aspecto 5. ¿Considera adecuado qué a través del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. se impartan cursos para sensibilizar sobre el tema de la sucesión a los fundadores de las empresas que usted asesora?

Tabulación estadística

1		2		3		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
15	62	9	38	0	0	24	100

1)	Totalmente de acuerdo, ya que sería importante para los fundadores tener conocimiento acerca del tema.
2)	De acuerdo, ya que muchos empresarios se muestran interesados.
3)	En desacuerdo, porque no van a ir.

Representación gráfica



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, 15 contadores que representan el 62% de los cuales forman parte del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. su respuesta con respecto a la pregunta 5 fue “Totalmente de acuerdo, ya que sería importante para los fundadores tener conocimiento acerca del tema.” Y 9 de las personas encuestadas que representan el 38% respondieron “De acuerdo, ya que muchos empresarios se muestran interesados.”

Interpretación

Con respecto a esta interrogante, más de la mitad de los contadores están totalmente de acuerdo, qué a través del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. se impartan cursos para sensibilizar sobre el tema de la sucesión a los fundadores de las empresas que asesoran, ya que sería importante para los fundadores tener conocimiento acerca del tema.

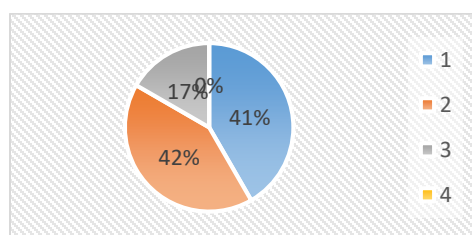
Aspecto 6. ¿Dentro de las empresas que usted asesora hay alguna que ya haya vivido una sucesión?

Tabulación estadística

1		2		3		4		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
10	41	10	42	4	17	0	0	24	100

1)	Si, la segunda generación es la que se encuentra al mando.
2)	No, ya que el fundador aun no quiere retirarse.
3)	Tal vez, ya que asesoro al hijo del fundador.
4)	Otros:

Representación gráfica



Análisis

En base a los resultados anteriores, 10 personas encuestadas el cual representan el 41% que forman parte del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. su respuesta con respecto a la pregunta 6 fue “Si, la segunda generación es la que se encuentra al mando”, 10 de los cuales son el 42% su opinión fue “No, ya que el fundador aun no quiere retirarse.” Y finalmente 4 de las personas encuestadas representan el 17% de los cuales respondieron “Tal vez, ya que asesoro al hijo del fundador.”

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, los contadores percibieron que dentro de las empresas que ellos asesoran no han vivido una sucesión, esto debido a que los fundadores aun no desean retirarse.

Aspecto 7. De las empresas que usted asesora ¿Existe alguna que ya sea administrada por la segunda generación?

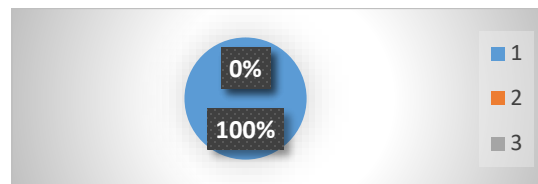
Tabulación estadística

1	2	3	TOTAL

Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
24	100	0	0	0	0	24	100

1)	Si, la empresa ya ha pasado por una sucesión.
2)	No, el fundador todavía no ha decidido retirarse.
3)	Otros

Representación gráfica



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, 24 personas encuestadas de los cuales representan el 100% de los contadores quienes forman parte del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. su respuesta con respecto a la pregunta 7 fue afirmativa.

Interpretación

Con base en la información anterior, los contadores encuestados afirmaron que dentro de las empresas que ellos asesoran ya se encuentra administrando la segunda generación, esto debido a que ya han pasado por una sucesión.

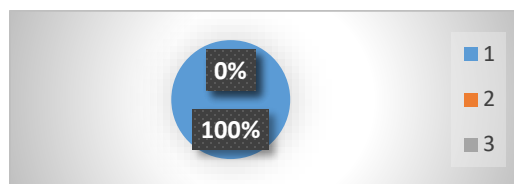
Aspecto 8. ¿De las empresas qué usted como contador asesora existe alguna donde, aunque administre la primera generación la segunda generación ya se encuentre laborando?

Tabulación estadística

1		2		3		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
24	100	0	0	0	0	24	100

1)	Si
2)	No
3)	Tal vez

Representación gráfica



Análisis

De acuerdo al resultado anterior, 24 personas que fueron encuestadas las cuales representan el 100% de los contadores quienes forman parte del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. su respuesta con respecto a la pregunta 8 fue afirmativa.

Interpretación

De acuerdo a lo anterior, los contadores que fueron encuestados afirmaron que dentro de las empresas que asesoran, la primera generación lleva la administración, pero la segunda generación ya se encuentre laborando dentro de la organización.

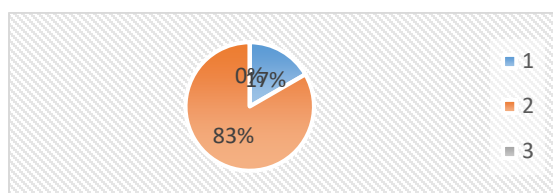
Aspecto 9. ¿Considera usted que las empresas que asesora tienen bien definida su estructura?

Tabulación estadística

1		2		3		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
4	17	20	83	0	0	24	100

1)	Totalmente de acuerdo, ya que los fundadores son personas preparadas y comprometidas con la organización.
2)	De acuerdo, ya que los fundadores son personas capacitadas.
3)	En desacuerdo, ya que no tienen un conocimiento adecuado.

Representación gráfica



Análisis

Con base a los resultados obtenidos, 4 de las personas encuestadas que constituyen el 17% de los contadores pertenecientes al Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. de los cuales su opinión con respecto a la pregunta 9 fue “Totalmente de acuerdo, ya que los

fundadores son personas preparadas y comprometidas con la organización.” Y 20 de los encuestados que representan el 83% están de acuerdo, ya que los fundadores son personas capacitadas.

Interpretación

En base a lo anterior, más de la mitad de los contadores están de acuerdo que las empresas que asesoran tienen bien definida su estructura, ya que los fundadores son personas capacitadas.

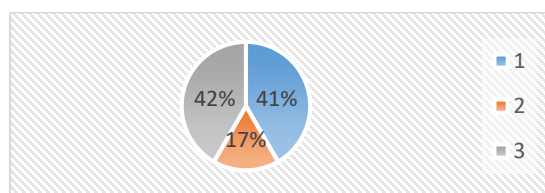
Aspecto 10. ¿Considera usted que los fundadores de las empresas que usted asesora estarían dispuestos a retirarse?

Tabulación estadística

1		2		3		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
10	41	4	17	10	42	24	100

1)	Totalmente de acuerdo, ya que los fundadores están de acuerdo en dejar el mando a su sucesor.
2)	De acuerdo, ya que los fundadores están en edad para retirarse.
3)	En desacuerdo, los fundadores no están dispuestos a retirarse.

Representación gráfica



Análisis

En base a los resultados obtenidos anteriormente, 10 de los encuestados constituyen un 41% de los contadores los cuales forman parte del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. su respuesta con respecto a la interrogante 10 fue “Totalmente de acuerdo, ya que los fundadores están de acuerdo en dejar el mando a su sucesor”, 4 de las personas encuestadas pertenecen al 17% de los cuales su respuesta fue “De acuerdo, ya que los fundadores están en edad para retirarse”. Y finalmente 10 contadores que constituyen el 42% respondieron estar en desacuerdo.

Interpretación

De acuerdo a lo anterior, los contadores opinan que dentro de las empresas que ellos asesoran los fundadores no estarían dispuestos a retirarse.

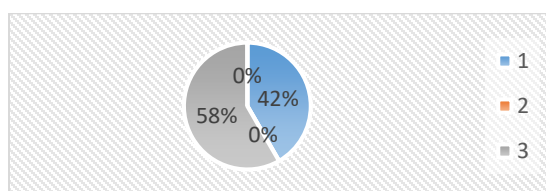
Aspecto 11. ¿Dentro de las empresas familiares que ha asesorado qué procedimiento utilizan para designar a un nuevo sucesor?

Tabulación estadística

1		2		3		4		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
10	42	0	0	14	58	0	0	24	100

1)	Ninguno, ya que las empresas no tienen un proceso establecido para designar a un sucesor.
2)	Durante la creación de la organización, ya habían designado al siguiente sucesor.
3)	El dueño es quien hace la elección.
4)	Otros

Representación gráfica



Análisis

De acuerdo a los resultados anteriores, 10 de las personas encuestadas que constituyen el 42% de los contadores que pertenecen al Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. su opinión con respecto a la pregunta 11 fue “Ninguno, ya que las empresas no tienen un proceso establecido para designar a un sucesor.” Y 14 de los encuestados que representan el 58% respondieron “El dueño es quien hace la elección.”

Interpretación

En base a lo anterior, más de la mitad de los contadores están de acuerdo que dentro de las empresas familiares que ellos asesoran el dueño es quien hace la elección al momento de designar un nuevo sucesor.

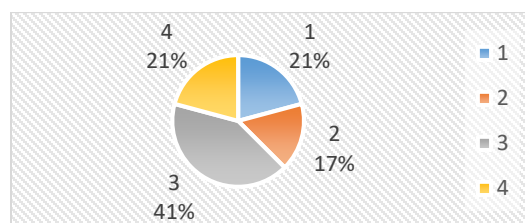
Aspecto 12. ¿En su opinión, el procedimiento que utilizan las empresas para designar un nuevo sucesor es el adecuado?

Tabulación estadística

1		2		3		4		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
5	21	4	17	10	41	5	21	24	100

1)	Es muy apropiado ya que se cumple con los objetivos programados.
2)	Es poco apropiado ya que no se toma en cuenta los objetivos deseado.
3)	No es apropiado ya que no cumple con los objetivos.
4)	No aplica para ninguna de las empresas que asesoro.

Representación gráfica



Análisis

Con referencia a esta interrogante, 5 personas encuestadas el cual representan el 21% que forman parte del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. su respuesta con respecto a la pregunta 12 fue “Es muy apropiado ya que se cumple con los objetivos programados”, 4 de los cuales son el 17% su opinión fue “Es poco apropiado ya que no se toma en cuenta los objetivos deseado.” 10 de los contadores encuestados que representan el 41% respondieron “No es apropiado ya que no cumple con los objetivos.” Y por último 5 de las personas encuestadas representan el 21% de los cuales respondieron “No aplica para ninguna de las empresas que asesoro.”

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, los contadores opinan que dentro de las empresas que asesoran el procedimiento que utilizan para designar un nuevo sucesor no es el apropiado ya que no cumple con los objetivos establecidos.

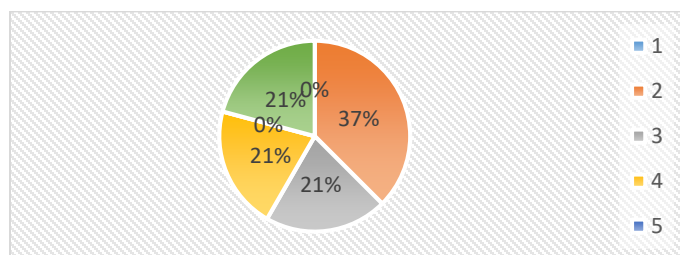
Aspecto 13. ¿En su opinión, cuál ha sido el desempeño de este procedimiento dentro de la organización?

Tabulación estadística

1		2		3		4		5		6		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
0	0	9	37	5	21	5	21	0	0	5	21	24	100

1)	Excelente ya que cumple con los objetivos y las expectativas de los socios.
2)	Bueno debido a que cumple con los objetivos establecidos.
3)	Regular ya que cumple con algunos objetivos.
4)	Malo ya que no cumple con los objetivos que se establecen.
5)	Pésimo, el procedimiento no es el adecuado ya que no cumple con las expectativas de los socios ni con los objetivos planeados y por lo cual necesitan de una asesoría.
6)	No aplica para ninguna de las empresas que asesoro.

Representación gráfica



Análisis

De acuerdo a lo anterior, 9 encuestados el cual representan el 37% forman parte del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. su respuesta con respecto a la pregunta 13 fue “Bueno debido a que cumple con los objetivos establecidos”, 5 de los cuales son el 21% su opinión fue “Regular ya que cumple con algunos objetivos.” 5 de los contadores encuestados que representan el 21% respondieron “Malo ya que no cumple con los objetivos que se establecen.” Y por último 5 de las personas encuestadas representan el 21% de los cuales respondieron “No aplica para ninguna de las empresas que asesoro.”

Interpretación

En base a lo anterior, los contadores opinan que dentro de las empresas que asesoran el desempeño de este procedimiento para designar a un nuevo sucesor es bueno, debido a que cumple con los objetivos establecidos.

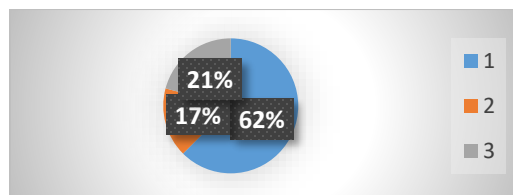
Aspecto 14. ¿Considera usted que los fundadores de las empresas que usted asesora tendrían la disposición, el tiempo y la paciencia para enseñarles la operatividad del negocio a sus posibles sucesores, para ver si va a ser posible que se dé el entrenamiento y responsabilidad?

Tabulación estadística

1		2		3		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
15	62	4	17	5	21	24	100

1)	Si, ya que al sucesor le interesa conocer la operatividad del negocio.
2)	No, ya que no les interesa.
3)	Tal vez, ya que el sucesor muestra algo de interés en el negocio.

Representación gráfica



Análisis

En base a los resultados obtenidos, 15 de los encuestados representan un 62% de los contadores los cuales son parte del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. su respuesta a la interrogante 14 fue positiva, ya que al sucesor le interesa conocer la operatividad del negocio. 4 de las personas encuestadas pertenecen al 17% de los cuales su respuesta fue negativa, ya que no les interesa. Y finalmente 5 contadores que constituyen el 21% respondieron tal vez, ya que el sucesor muestra algo de interés en el negocio.

Interpretación

De acuerdo con lo anterior, los contadores opinan que dentro de las empresas que asesoran, los fundadores si tendrían la disposición, el tiempo y la paciencia para enseñarles

la operatividad del negocio a sus posibles sucesores, ya que a los sucesores les interesa conocer la operatividad del negocio.

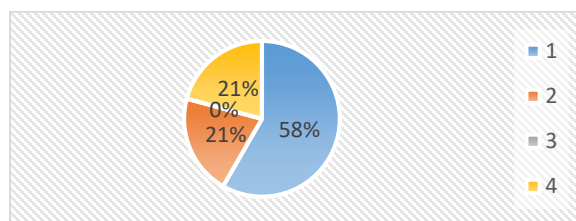
Aspecto 15. ¿De qué manera considera usted que las áreas de la empresa apoyarían al nuevo sucesor?

Tabulación estadística

1		2		3		4		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
14	58	5	21	0	0	5	21	24	100

1)	Totalmente, ya que el nuevo sucesor debe de ser una persona capacitada además de tener una buena relación con los empleados.
2)	Parcialmente, ya que no cuenta con los conocimientos adecuados.
3)	En desacuerdo, ya que el sucesor no conoce los procedimientos de la organización.
4)	No aplica para ninguna de las empresas que asesoro.

Representación gráfica



Análisis

De acuerdo con lo anterior, 14 de los encuestados representan el 58% de los contadores los cuales forman parte del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. su respuesta con respecto a la interrogante 15 fue “Totalmente, ya que el nuevo sucesor debe de ser una persona capacitada además de tener una buena relación con los empleados”, 5 de los encuestados pertenecen al 21% de los cuales su respuesta fue “Parcialmente, ya que no cuenta con los conocimientos adecuados”. Y finalmente 5 contadores que constituyen el 21% respondieron “No aplica para ninguna de las empresas que asesoro”.

Interpretación

Con respecto a lo anterior, más de la mitad de los contadores están de acuerdo que las áreas de la empresa apoyarían al nuevo sucesor, ya que debe de ser una persona capacitada además de tener una buena relación con los empleados.

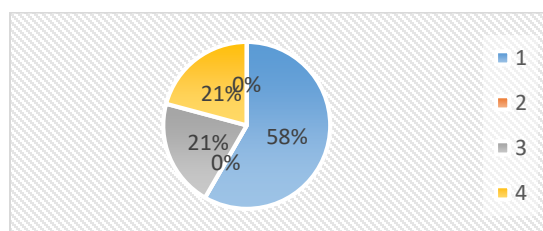
Aspecto 16. En su experiencia ¿Cuáles de las siguientes acciones se han difundido y se han llevado a la práctica en relación con la sucesión?

Tabulación estadística

1		2		3		4		5		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
14	58	0	0	5	21	5	21	0	0	24	100

1)	Manual de operaciones, manual de organización y el protocolo familiar.
2)	Horarios
3)	Encuestas de satisfacción
4)	Evaluación de resultados
5)	Otros

Representación gráfica



Análisis

En base a los resultados obtenidos, 14 de los encuestados constituyen un 58% de los contadores los cuales forman parte del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. su respuesta a la interrogante 16 fue “Manual de operaciones, manual de organización y el protocolo familiar”, 5 de las personas encuestadas pertenecen al 21% de los cuales su respuesta fue “Encuestas de satisfacción”. Y finalmente 5 contadores que constituyen el 21% respondieron “Evaluación de resultados”.

Interpretación

Con los datos anteriores se puede interpretar, que en base a la experiencia de los contadores el manual de operaciones, manual de organización y el protocolo familiar son herramientas que han influido en relación con la sucesión.

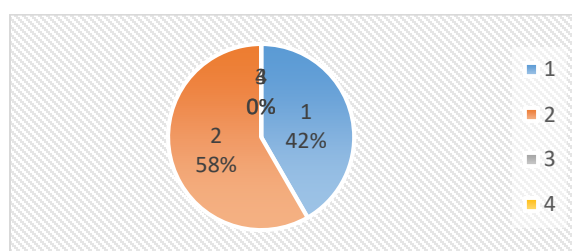
Aspecto 17. ¿Qué tanto estaría usted interesado en asesorar con una herramienta de simulación del proceso de sucesión asesorados por socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. con la finalidad de mejorar dicho proceso?

Tabulación estadística

1		2		3		4		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
10	42	14	58	0	0	0	0	24	100

1)	Totalmente de acuerdo, ya que dicha asesoría les ayudaría a las organizaciones a incrementar la eficiencia en la toma de decisiones durante la sucesión.
2)	De acuerdo, ya que durante el procedimiento surgen algunas dudas.
3)	Poco, ya que las empresas familiares ya tienen bien definido a las personas que participan en dicho proceso.
4)	Nada, ya que los fundadores no están interesados.

Representación gráfica



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, 10 de las personas que fueron encuestadas constituyen el 42% de los contadores que pertenecen al Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. de los cuales opinaron con respecto a la interrogante 17, afirman estar totalmente de acuerdo, ya que dicha asesoría les ayudaría a las organizaciones a incrementar la eficiencia en la toma de decisiones durante la sucesión. Y 14 de los encuestados que representan el 58% están de acuerdo, ya que durante el procedimiento surgen algunas dudas.

Interpretación

En base a lo anterior, más de la mitad de los contadores están de acuerdo en asesorar con una herramienta de simulación del proceso de sucesión asesorados por socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. con la finalidad de mejorar este proceso, ya que durante dicho procedimiento a los empresarios les surgen algunas dudas.

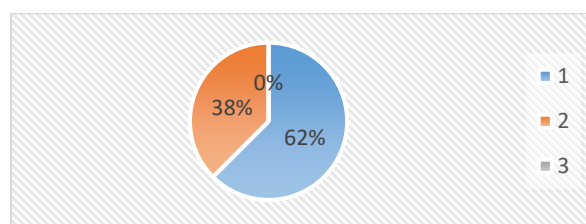
Aspecto 18. En su criterio ¿En qué medida este proceso cumpliría con las expectativas del empresario al elegir a un nuevo candidato?

Tabulación estadística

1		2		3		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
15	62	9	38	0	0	24	100

1)	Totalmente, ya que este proceso ayudaría a que la empresa pueda realizar un proceso eficiente y que cumpla con sus objetivos.
2)	Parcialmente, ya que dentro de la organización los candidatos carecen de ciertos conocimientos por lo que necesitan una buena capacitación.
3)	En nada, debido a que el proceso no cumple con ninguno de los objetivos que el empresario tiene planeado.

Representación gráfica



Análisis

De acuerdo a lo anterior, 15 de los encuestados constituyen el 62% de los contadores que forman parte del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. los cuales su respuesta fue “Totalmente, ya que este proceso ayudaría a que la empresa pueda realizar un proceso eficiente y que cumpla con sus objetivos”, con respecto a la pregunta 18. Y por último 9 de los encuestados que representan el 38% su opinión fue “Parcialmente, ya que dentro de la organización los candidatos carecen de ciertos conocimientos por lo que necesitan una buena capacitación.”

Interpretación

Con respecto a lo anterior, de acuerdo al criterio de más de la mitad de los contadores este proceso cumplirá con las expectativas del empresario al elegir a un nuevo candidato, ya que este proceso ayudaría a que la empresa pueda realizar un proceso eficiente y que cumpla con sus objetivos.

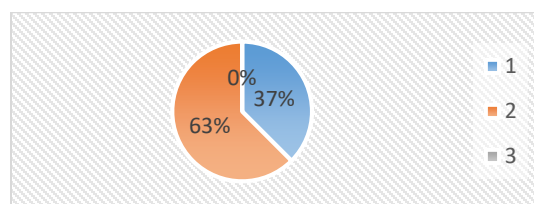
Aspecto 19. Es confiable la información proporcionada por el fundador y su familia para seleccionar a un nuevo sucesor.

Tabulación estadística

1		2		3		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
9	37	15	63	0	0	24	100

1)	Totalmente de Acuerdo
2)	Parcialmente de Acuerdo
3)	Totalmente en Desacuerdo.

Representación gráfica



Análisis

Con respecto a lo anterior, 9 de las personas que fueron encuestadas constituyen el 37% de los contadores que pertenecen al Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. de los cuales opinaron con respecto a la interrogante 19, afirman estar totalmente de acuerdo, Y 15 de los encuestados que representan el 63% están parcialmente de acuerdo.

Interpretación

De acuerdo a lo anterior, más de la mitad de los contadores están parcialmente de acuerdo en que la información proporcionada por el fundador y su familia para seleccionar a un nuevo sucesor es confiable.

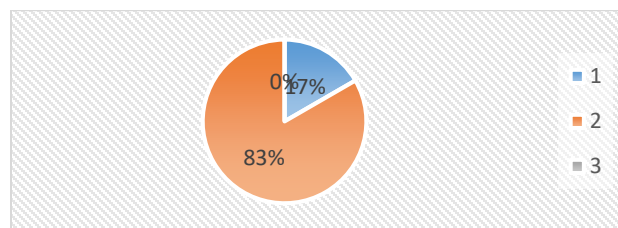
Aspecto 20. El aprendizaje proporcionado al sucesor durante dicho proceso es el adecuado.

Tabulación estadística

1		2		3		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
4	17	20	83	0	0	24	100

1)	Totalmente de Acuerdo
2)	Parcialmente de Acuerdo
3)	Totalmente en Desacuerdo.

Representación gráfica



Análisis

Como se puede observar de acuerdo a lo anterior, 4 de las personas encuestadas que constituyen el 17% de los contadores que pertenecen al Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. de los cuales opinaron con respecto a la interrogante 20 ellos afirman estar totalmente de acuerdo, Y 20 de los encuestados que representan el 83% están parcialmente de acuerdo.

Interpretación

Con base a lo anterior, más de la mitad de los contadores están parcialmente de acuerdo en que el aprendizaje que se proporciona al sucesor durante el proceso de sucesión es el adecuado.

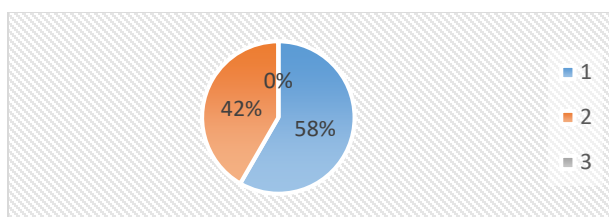
Aspecto 21. Existe un ambiente favorable dentro de la organización que favorezca al nuevo sucesor.

Tabulación estadística

1		2		3		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
14	58	10	42	0	0	24	100

1)	Totalmente de Acuerdo
2)	Parcialmente de Acuerdo
3)	Totalmente en Desacuerdo.

Representación gráfica



Análisis

Con base a los resultados obtenidos, 14 de los encuestados que constituyen el 58% de los contadores pertenecientes al Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. de los cuales su opinión con respecto a la pregunta 21 están totalmente de acuerdo, Y finalmente 10 de los encuestados que representan el 42% están parcialmente de acuerdo.

Interpretación

De acuerdo a lo anterior, más de la mitad de los contadores están totalmente de acuerdo en que dentro de la organización existe un ambiente favorable el cual favorece al nuevo sucesor.

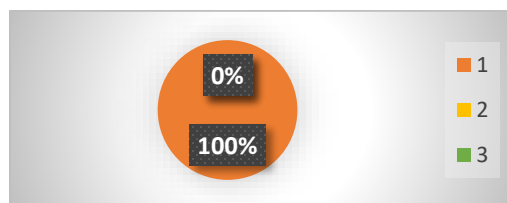
Aspecto 22. Es favorable que socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. intervengan con asesoría durante un proceso de sucesión.

Tabulación estadística

1		2		3		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
24	100	0	0	0	0	24	100

1)	Totalmente de Acuerdo
2)	Parcialmente de Acuerdo
3)	Totalmente en Desacuerdo.

Representación gráfica



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, 24 personas encuestadas de los cuales representan el 100% de los contadores los cuales forman parte del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. su respuesta con respecto a la pregunta 22 están totalmente de acuerdo.

Interpretación

Con base en la información anterior, los contadores encuestados están totalmente de acuerdo en que sería favorable que socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. intervengan con asesoría durante un proceso de sucesión

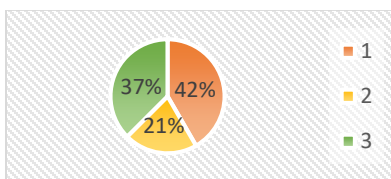
Aspecto 23. Las empresas que asesora, tienen un proceso eficiente para elegir a un sucesor.

Tabulación estadística

1		2		3		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
10	42	5	21	9	37	24	100

1)	Totalmente de Acuerdo
2)	Parcialmente de Acuerdo
3)	Totalmente en Desacuerdo.

Representación gráfica



Análisis

De acuerdo a lo anterior, 10 de las personas encuestadas constituyen un 42% de los contadores los cuales pertenecen al Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. su respuesta con respecto a la interrogante 23 están totalmente de acuerdo, 5 de las personas

encuestadas pertenecen al 21% de los cuales están parcialmente de acuerdo. Y 9 contadores que constituyen el 37% respondieron estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación

De acuerdo a lo anterior, los contadores opinan que dentro de las empresas que ellos asesoran los fundadores tienen un proceso eficiente para elegir a un sucesor.

RESULTADOS DEL INSTRUMENTO 2

Conclusiones de la entrevista realizada a los fundadores de las Empresas Familiares.

En el presente apartado se darán a conocer las conclusiones que se obtuvieron durante la entrevista que fueron aplicados a los fundadores de las empresas familiares.

Pregunta 1. ¿A considerado alguna vez retirarse? ¿Cómo y cuándo cree que será su retiro? De acuerdo a las respuestas obtenidas por parte de los fundadores se llegó a la conclusión que la mayoría de ellos aún no desean retirarse, unos mencionan que, hasta el día de su fallecimiento, pero de igual forma aun no quieren dejar su cargo; otros señalan que si se retiran seria parcialmente, aun seguirán llevando un control sobre su empresa.

Pregunta 2. De acuerdo a su experiencia como parte de la organización, ¿Qué factores en la familia y en la empresa pueden favorecer una sucesión exitosa?

En conclusión, los factores que favorecen una sucesión exitosa son: tener un plan de sucesión bien estructurado, que dentro del entorno familiar exista una buena comunicación el cual facilite exponer las opiniones de los involucrados, la identificación del entorno familiar y el de la organización, que los sucesores sean profesionistas comprometidos, un sucesor no debe tener temor de dirigir a la organización.

Pregunta 3. ¿Alguna vez había pensado en comenzar con un plan de sucesión? ¿Está familiarizado con el tema?

Dentro de la entrevista realizada se concluyó que la mayoría de los fundadores ya han pensado en comenzar un plan de sucesión, ya que así se empezaría a preparar al futuro sucesor. Otro aún no se han planteado esa idea por lo mismo que por el momento no planean retirarse.

Pregunta 4. ¿Dentro de la empresa existe algún órgano de gobierno que trata los temas relacionados con la sucesión de la dirección general a la siguiente generación?

De acuerdo a la información obtenida por parte de los fundadores, se puede concluir que dentro de sus empresas se llevan a cabo reuniones en donde tratan temas relacionados con la sucesión, ya sea reuniones de consejos, reuniones o pláticas familiares.

Pregunta 5. ¿Cuál cree que es el perfil, las características personales y profesionales que debe tener su sucesor?

De acuerdo a lo anterior, se concluyó que el perfil y las características que debe de tener un sucesor según los fundadores es que debe de ser una persona con experiencia tanto externa como interna, además de estar involucrado en los asuntos relacionados con la empresa, debe tener visión y la sensibilidad en el manejo del factor humano, saber trabajar en equipo y tener claro los objetivos que la empresa pretende alcanzar, estas son algunas de las características que un sucesor debe de poseer.

Pregunta 6. De acuerdo a su experiencia como miembro de la organización, ¿Cuáles son las condiciones actuales del proceso de sucesión que se implementa dentro de la empresa?

Con base en la información obtenida por los entrevistados, de acuerdo a la experiencia que han tenido como miembros de la organización, no hay condiciones actuales del proceso de sucesión que se implementen dentro de la empresa, aunque otros afirman que está en proceso, sin señalar expresamente cómo.

Pregunta 7. ¿Considera que el proceso de sucesión cumple con los objetivos para elegir al sucesor idóneo?

De acuerdo con la información proporcionada por parte de los entrevistados se llegó a la conclusión que un proceso de sucesión si cumpliría con los objetivos para poder elegir a un sucesor, esto si el proceso se realiza de una manera correcta y todos los involucrados están comprometidos.

Pregunta 8. ¿Durante una sucesión se ha solicitado ayuda de un consultor externo? En caso de ser negativa la respuesta ¿Han considerado contemplar alguna persona externa para ayudar a que este proceso sea más eficiente?

En conclusión, los entrevistados no han solicitado ayuda por parte de algún consultor externo durante una sucesión.

Pregunta 9. En un futuro ¿Qué opciones de sucesión ha considerado que tiene la empresa (designar a un mismo miembro de la familia, conservar la empresa y contratar alguien externo o interno, vender la empresa, etc.)?

Conforme a los resultados obtenidos durante la entrevista, se llegó a la conclusión que los fundadores han decidido designar a un miembro de la familia el cual se hará cargo de las operaciones del negocio.

Pregunta 10. ¿Imagina a sus hijos continuando con la dirección del negocio?

En conclusión, los fundadores tienen muchas expectativas en que sus hijos lleguen a hacerse cargo de la empresa.

Pregunta 11. De acuerdo a su perspectiva, ¿considera que existe compromiso organizacional por parte de la familia de apoyar al nuevo sucesor durante su gestión?

En base a los resultados obtenidos por parte de los entrevistados, se llegó a la conclusión que, si existe compromiso organizacional por parte de la familia, así como de los que integran la organización.

Pregunta 12. ¿En su opinión considera que existe un ambiente propicio dentro de la organización para facilitar la elección de un nuevo sucesor y cómo considera que los demás miembros de la organización lo aceptan?

De acuerdo con la información obtenida de las entrevistas realizadas a los fundadores, unos consideran que aún no existe un ambiente propicio dentro de la organización para facilitar la elección de un nuevo sucesor.

Pregunta 13. ¿Considera usted que el sucesor o los posibles candidatos conocen las operaciones de la empresa?

De acuerdo con los entrevistados, se pudo concluir que los posibles sucesores conocen muy bien las operaciones que se realizan dentro de la organización, esto debido a que ya se encuentran trabajando dentro de la empresa.

Pregunta 14. ¿Ha pensado que pasaría si sus hijos no pudiesen hacerse cargo de la empresa?

En base a la información obtenida, se concluyó que algunos fundadores si tienen contemplado que pasaría si sus hijos no pueden hacerse cargo de la organización; consideran que tendrán que traspasar o vender la organización, otros afirman tener mucha confianza en ellos para dirigir el futuro de la organización.

Pregunta 15. ¿Le causa algún tipo de miedo perder el control y el poder de su organización? De acuerdo con la información obtenida, se ha concluido que los fundadores no tienen ningún miedo o conflicto con perder el control y el poder de su organización, debido a que eventualmente éste pasaría a sus hijos.

Pregunta 16. ¿Cómo se visualiza en su retiro? ¿Ha hecho planes para después de su retiro? Con la información obtenida durante la entrevista, algunos afirman tener algunos planes para después de su retiro, aunque ninguno supo especificar muy bien tal vez contratar a un consultor o especialista y otros nada más mencionan haberlo pensado, pero aún no tienen un plan concreto.

Pregunta 17. ¿Cree tener la capacidad de elegir entre sus hijos para hacerse cargo del negocio?

En base a la información proporcionada por los fundadores, se llegó a la conclusión que en el momento en que tengan que designar a uno de sus hijos como sucesor, ellos serán capaces de elegir a uno ellos, considerando las capacidades de cada uno.

Pregunta 18. En el proceso de selección ¿Piensa que habrá rivalidades y celos entre sus hijos?

De acuerdo a los resultados obtenidos durante la entrevista, se puede concluir que durante este proceso si habría rivalidades y celos entre sus hijos, ya que algunos quedarían algo inconformes respecto a la elección de sus padres, pero al final terminarían aceptando la decisión y apoyando al sucesor.

Pregunta 19. ¿En su opinión qué beneficios cree que tendría implementar un modelo del proceso de sucesión dentro de la organización?

De acuerdo a la información obtenida, los fundadores argumentaron que los beneficios que se tendrían al implementar un modelo del proceso de sucesión dentro de la organización, es

garantizar la continuidad y fortalecimiento de la empresa, se obtendría mayor eficiencia en el momento de hacer este tipo de elecciones en el futuro.

RESULTADOS DEL INSTRUMENTO 3

En el presente apartado se darán a conocer los resultados que se obtuvieron durante la entrevista que fueron aplicados a los hijos de los fundadores pertenecientes a las empresas familiares.

Interpretación de los resultados obtenidos durante la entrevista realizada a los hijos de los fundadores, esto con el fin de conocer la relación de los hijos con la empresa además de conocer acerca del proceso de sucesión en las organizaciones.

Parte 1

Variable. Emprendimiento en la empresa familiar

Pregunta 1. ¿Cómo es la relación con tus padres?

En conclusión, de acuerdo a la información obtenida se observó que los hijos de los fundadores mantienen una muy buena relación con sus hijos.

Pregunta 2. ¿Cuáles son las enseñanzas que te ha dejado la relación con tu padre?

En base a la información obtenida se concluyó que el trabajo duro y constante, en armonía, honradamente, siendo responsables y muchos otros valores han sido algunas de las enseñanzas que les han dejado la relación que han tenido con sus padres.

Pregunta 3. ¿Cuáles son las enseñanzas que te ha dejado la relación con tu madre?

En conclusión, las enseñanzas que los hijos de los fundadores han aprendido por parte de la madre son: el cariño, el amor, el respeto, la tolerancia, la paciencia, la honestidad, la perseverancia y otros valores y los cuales con el tiempo han reforzado.

Pregunta 4. ¿Cómo consideras que es su relación y comunicación para tomar decisiones tanto en la familia como en la empresa?

En conclusión, la relación que los entrevistados tiene respecto a tomar decisiones es buena o muy buena, cuando se trata de tomar decisiones referentes al cargo que ocupan no tienen

ningún problema otros ya toman decisiones con mayores responsabilidades y para ello aún siguen pidiendo el consejo de su padre y el de la familia.

Pregunta 5. ¿Qué tan relacionado estas con la empresa y el manejo del negocio?

En conclusión, todos los entrevistados se encuentran muy relacionados con el manejo de la empresa, debido a que están laborando dentro de ella desde hace algunos años.

Pregunta 6. ¿Has pensado en incorporarte en algunos años a la empresa?

En base a la información obtenida durante la entrevista con los hijos de los fundadores de las empresas familiares la mayoría de ellos ya están incorporados en la empresa, unos están totalmente incorporados y otros desde hace 10 años que se encuentran laborando al lado de sus padres.

Pregunta 7. ¿En un futuro has pensado en incorporarte a la empresa?

En conclusión, de acuerdo a la información proporcionada durante la entrevista a los hijos de los fundadores, ellos afirman ya poseer un cargo dentro de la organización, como encargado del área Administrativa, de Recursos Humanos o en el área de Compras.

Pregunta 8. ¿Qué tan comprometidos están tú y tus hermanas con la organización?

De acuerdo con la información obtenida, se llegó a la conclusión que los hijos de los fundadores están muy comprometidos con la organización, de la misma forma ellos tienen funciones asignadas dentro de la empresa.

Parte 2.

Variable. Sucesión

Pregunta 9. ¿Te gustaría hacerte cargo de la organización cuando tus padres se retiren?

Se llegó a la conclusión que la mayoría de los entrevistados si desearían hacerse cargo de la organización en el futuro.

Pregunta 10. ¿Te causaría algún conflicto que alguno de tus hermanos se quede a cargo?

En base a la información obtenida se llegó a la conclusión que los hijos de los fundadores no tendrían ningún problema con que alguno de sus hermanos tomara el mando de la empresa ya que ellos estarían apoyándolo, y otros ya saben que alguno de sus hermanos se quedará a cargo de la empresa.

Pregunta 11. ¿Han platicado alguna vez con tu familia sobre el futuro de la empresa?

En conclusión, los hijos de los fundadores mantienen una buena comunicación en cuanto al futuro de la organización que han visualizado trascender con la empresa.

Pregunta 12. ¿Han mencionado alguna vez como sería la sucesión de su empresa?

Acorde a los resultados obtenidos durante la entrevista, se puede ver que algunos han tenido pláticas respecto a cómo será la sucesión, otros aun no llegan a un acuerdo y algunos no saben cómo se llevara a cabo.

Pregunta 13. ¿Visualizas a algún miembro de tu familia al frente de la empresa, en lugar de ti?

En base a los resultados obtenidos durante la entrevista realizada a los hijos de los fundadores de las empresas familiares, en esta interrogante se observó que sus respuestas coinciden, ellos si visualizan a algún miembro de la familia al frente de la empresa aparte de ellos, aunque finalmente lo apoyarían.

Pregunta 14. ¿Cómo y cuándo crees que será el retiro de tus padres?

En conclusión, los hijos de los fundadores afirman que el retiro de sus padres será hasta el día de su fallecimiento, hasta que ya no estén en condiciones de trabajar o hasta que el decida retirarse.

Pregunta 15. ¿Qué perfil y características consideras que debe de obtener el sucesor de tus padres?

En conclusión, los entrevistados argumentan que es importante que el sucesor sea una persona con valores, que comparta la visión de su padre y de la organización, que haga crecer a la empresa y que cumpla con los objetivos, que tenga experiencia tanto interna como externa, que conozca las actividades que realiza la empresa, una persona capaz de proponer soluciones y que no tema tomar el Dirección General de la empresa.

Pregunta 16. ¿Cuáles son los conflictos y desafíos que crees que enfrentara la empresa en un futuro?

En conclusión, la competencia, la aparición de nuevos mercados, nuevas marcas, hacer que la compañía se expanda, el macro ambiente son algunos de los principales conflictos y desafíos que enfrentaran las empresas en un futuro y que preocupan a los sucesores.

Pregunta 17. ¿Te interesaría que en tu familia y organización comenzaran a crear un plan de sucesión?

De acuerdo a la información obtenida, los fundadores argumentaron que los beneficios que se tendrían al implementar un modelo del proceso de sucesión dentro de la organización, es garantizar la continuidad y fortalecimiento de la empresa, se obtendría mayor eficiencia en el momento de hacer este tipo de elecciones en el futuro, además de que sería una manera de empezar a preparar al nuevo sucesor.

Discusión

La propuesta es brindar un modelo de Gestión de la Sucesión en la empresa familiar chiapaneca que atienda los factores familiares, legales, mercantiles y tributarios, así como de las características culturales y financieras de las empresas familiares locales, asesoradas por los miembros del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C.

Para obtener los elementos a considerar en el diseño del modelo, en primer lugar, procedimos a resolver las preguntas auxiliares de investigación, para luego, decidir que etapas desde la perspectiva teórica serían las más adecuadas para el contexto de los actores estudiados.

Elementos recuperados para el Diseño del Modelo

- a) ¿Qué problemas enfrenta el proceso de la sucesión y cuáles son los modelos y etapas teóricas para su adecuada gestión, en la empresa familiar?

Los problemas que enfrenta el proceso de sucesión dentro de las empresas familiares son diversos, de acuerdo con la información obtenida durante las entrevistas y los cuestionarios realizados se destacaron varios problemas que enfrenta este proceso: el no tener un proceso de sucesión debidamente establecido, esto debido a la falta de información acerca del tema, que los fundadores no tengan interés y tiempo para analizar los beneficios de un plan a futuro, que el fundador no desee retirarse, la falta de conocimiento y experiencia del sucesor, la falta de comunicación y compromiso entre los miembros de la familia, el ambiente dentro de la organización no es favorable para llevar a cabo este proceso, la inexistencia de Órganos de Gobierno dentro de la organización, que el proceso de sucesión no cumple con los objetivos

establecidos, el temor del fundador por perder el control de su empresa y la inconformidad por parte de los candidatos con respecto a la decisión tomada por el fundador.

Varios autores mencionan las etapas que se deben de llevar a cabo durante un proceso de sucesión, tal es el caso de Mora, él menciona 3 fases del ciclo (Conciencia, Actualización y Responsabilidad) y dentro de estas fases se encuentran las etapas del plan de sucesión.

Belausteguigoitia (2010) señala cinco etapas o fases en el proceso de sucesión las cuales son:

- Fase I Diagnóstico
- Fase II Planificación
- Fase III Entrenamiento
- Fase IV Transferencia
- Fase V Culminación

b) ¿Qué elementos o factores resultan importantes en una sucesión exitosa de acuerdo a las investigaciones previas?

De acuerdo con la investigación realizada los elementos o factores que resultan importantes en una sucesión exitosa es la comunicación, así como que todos los individuos involucrados estén dispuestos a colaborar, que exista un compromiso por parte de la familia y principalmente que se lleve a cabo un plan debidamente establecido.

Algunos autores señalan que para una adecuada gestión es preciso una serie de pasos o etapas, las cuales permitirán un proceso de sucesión eficiente.

Leach (2010, p. 223) menciona que las transiciones que tienen más éxito son las que resultan de establecer una “asociación” con la generación siguiente, sobre una base de responsabilidad mutua, respeto y compromiso. En la siguiente tabla se mencionan los principales elementos que el autor involucra en una sucesión:

- Iniciar oportunamente el planteamiento
- Redactar un plan para la sucesión
- Comprometer a la familia y a sus colegas en la propuesta
- Apoyarse en el asesoramiento externo
- Realizar un proceso de entrenamiento

- Anunciar el retiro del fundador oportunamente y sin embages
- Hacer planes para el retiro (p.223).

Belausteguigoitia hace mención cinco etapas o fases en el proceso de sucesión que son: Diagnóstico, Planificación, Entrenamiento, Transferencia y la Culminación.

c) ¿Cuáles son las características familiares de las empresas familiares atendidas por socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos?

Las características familiares de las empresas familiares atendidas por socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C. son:

Familiares:

- Buena comunicación con la familia y con los demás miembros de la organización.
- Familia unida.
- Interés por parte de los hijos en la actividad empresarial, involucrados en la empresa.
- Trabajo en equipo.
- Fomento de los valores hacia los demás miembros de la organización.
- Las decisiones son tomadas en conjunto con los demás socios.
- Desconocimiento del proceso de sucesión.
- Renuencia a separarse de la empresa.
- Incertidumbre al futuro familiar-empresarial.

d) ¿Cómo es el proceso de sucesión que llevan a cabo las empresas familiares en Chiapas?

Las empresas familiares en Chiapas no llevan un proceso debidamente establecido, en algunas empresas el fundador es quien toma la decisión definitiva sobre su sucesor, en otras, debido a la falta de información o de un plan bien establecido no se llegan a cumplir los objetivos de dicho plan, la mayoría de las empresas aún no han vivido un proceso de sucesión.

e) ¿Qué experiencias sobre el tema de la sucesión y de su gestión legal, mercantil y tributaria pueden encontrarse en las empresas familiares asesoradas por el Colegio?

Respecto al tema de sucesión, las empresas familiares tienen muy poco conocimiento respecto de este tema o como llevar a cabo dicho proceso.

Legales:

- La empresa está formalmente establecida
- Las empresas no tienen problemas legales.

Mercantiles:

- Mantienen una relación estable con sus clientes, proveedores y aliados.
- Los miembros de la familia se mantienen informados de todos los movimientos que se hacen dentro de la organización.

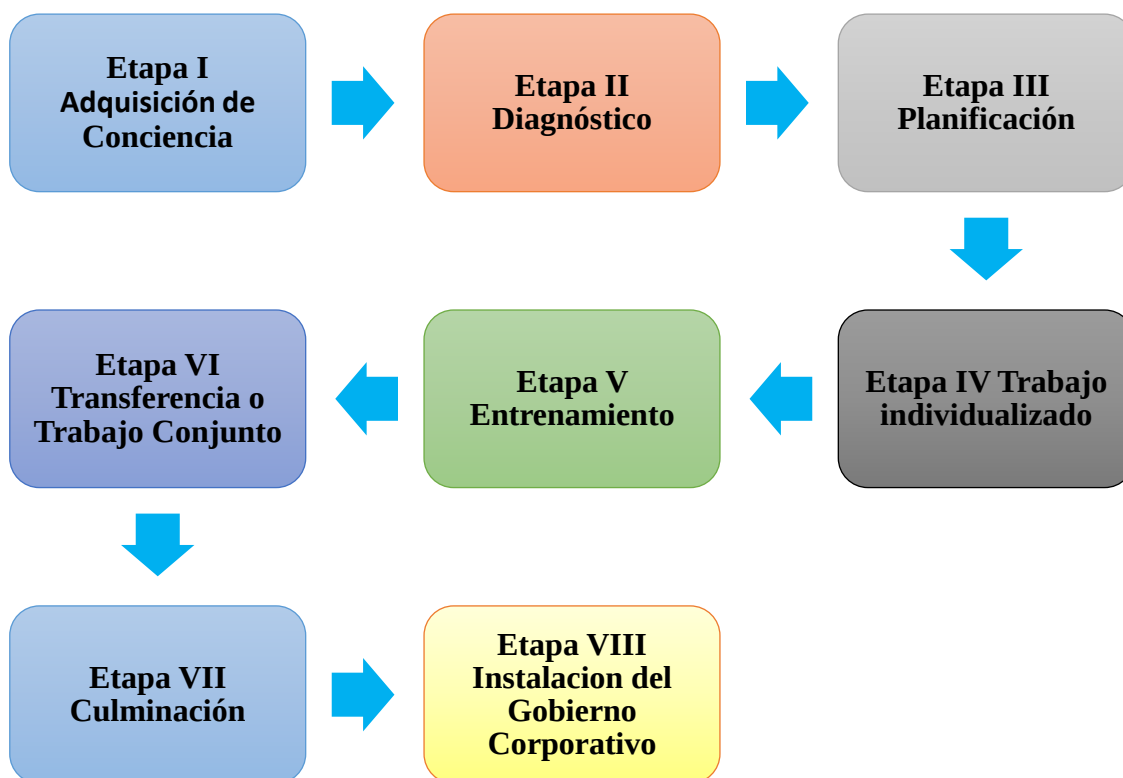
Tributarias:

- Realizan sus tributos de manera oportuna.

Conclusión o reflexiones finales

Con base en la información obtenida, se ha diseñado el siguiente Modelo de Gestión del Proceso de Sucesión para las empresas asesoradas por socios del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C.

Figura 4 Modelo de Gestión del Proceso de Sucesión



Fuente: Elaboración propia basada en Mora (2005), Belausteguigoitia (2010) y el Consejo Coordinador Empresarial (2014),

Etapa I: Adquisición de conciencia

La adquisición de la conciencia es un paso muy importante para llevar a cabo un proceso de sucesión, durante esta etapa el fundador tiene que darse cuenta de las necesidades a futuro de la organización, esto con el fin de preservar la organización. Organizar reuniones para discutir ideas y temas relacionados con la sucesión.

Etapa II: Diagnóstico

En esta etapa el fundador deberá realizar un diagnóstico de la familia, los candidatos a la sucesión y de la empresa, en esta etapa se empieza a diseñar el perfil ideal del sucesor y la nueva configuración de la propiedad. Se levanta información de los tres círculos: Empresa, Propiedad y Familia y se describen las necesidades de manera preventiva. Además de identificar el estilo del fundador y el posible rol en el proceso sucesorio.

Etapa III: Planificación

Durante la planificación se esclarecen las características que se desean para el futuro, de la propiedad como de la dirección dentro de la organización. Se requiere comprometer a la familia y a los colegas, describir los fundamentos de la planificación, iniciar el diseño de posibles modelos sucesorios, así como redactar el plan para la sucesión.

Etapa IV: Trabajo individualizado

Adquisición de seguridad, aprender a mandar recibiendo ordenes e incorporando nuevas ideas en la organización por parte del sucesor, es decir el tiempo de preparación del sucesor. Durante este tiempo el sucesor debe desarrollarse en diversos puestos, dentro y fuera de la organización, con el fin de obtener experiencia y estar mejor capacitado para sus futuras responsabilidades. Deberá tomar cursos, realizar posgrados, desarrollarse en diversos puestos y efectuar diversas actividades.

Etapa V: Entrenamiento

Una vez conociendo las habilidades que poseen los sucesores y sabiendo cuales deberían de tener al momento de asumir el liderazgo, permitir que los sucesores se involucren en la toma de decisiones dentro de la organización.

Etapa VI: Transferencia o Trabajo Conjunto

Durante esta etapa es importante considerar un plan de comunicación que aclare el futuro de todos los involucrados de la organización como son los trabajadores de la organización, accionistas, clientes y proveedores. Se debe realizar un Plan de comunicación para los trabajadores, accionistas, clientes y proveedores. Hacer un seguimiento del plan y una gestión de los resultados.

Etapa VII: Culminación

Es el relevo delegacional en la toma de decisiones de la organización, anuncio del retiro del fundador oportunamente. El fundador comienza a realizar los planes para su retiro y se analiza el estilo del fundador para el retiro.

Etapa VIII: Instalación del Gobierno Corporativo

Sistema bajo el cual las organizaciones son dirigidas y controladas. Es el marco de normas y prácticas que se refieren a la estructura y proceso para la dirección de la organización, implica un conjunto de relaciones entre la administración de la sociedad, su concejo, sus accionistas y terceros interesados. Se requiere diseñar e instalar los Órganos de Gobierno, Concejo de Administración, Junta Directiva y Accionistas.

Finalmente recordemos que según Ramírez Martínez & Martínez Jiménez (2011), entre los retos más importantes que enfrenta las empresas familiares es el de la supervivencia. Se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y cerca del 13% llega hasta la tercera generación.

Para que una empresa familiar y cualquier otro tipo de empresa puedan mantenerse y crecer en el mercado debe existir un alto nivel de comunicación. Los problemas entre los posibles herederos en este tipo de empresas, es el resultado de las diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales. Toda empresa familiar debe tratar de eliminar estas diferencias para mantener la cohesión familiar.

La sucesión de los bienes familiares debe ser vista con antelación. El más capacitado de los miembros, es quien debería asumir el liderazgo de la empresa, siempre y cuando sea aprobado por todos los accionistas. Es necesario

Referencias

Amat, J. M. (2004). La Continuidad de la empresa familiar. España: Gestion 2000. P.17

Belausteguigoitia (2010). Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación.
México: McGraw Hill.

Belausteguigoitia. (2012). Empresas Familiares: Dinámica, Equilibrio y Consolidación.
McGraw Hill 3ra Edición.

Cardona, y Ruiz (2015). Gobierno corporativo aplicado, un observatorio latinoamericano

de buenas prácticas. Disponible en:

<https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/tgcontaduria/article/viewFile/26657/20780078>

Cleri Carlos (2007). El libro de las Pymes. Management (Granica), p. 41

Chua, Chrisman y Sharma (1998). Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship Theory & Practice, 23 (4), pp. 19-39.

ClickBalance (2014). Guía para empresas familiares. Recuperado de <https://clickbalance.com/ebook/guia-para-empresas-familiares.pdf>

Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos A.C. (2017) disponible en:

<http://imcp.org.mx/quienes-somos/colegios-federados/colegios-zona-centro-istmo-peninsular/01-961-60-221-22>

Consejo Coordinador Empresarial (2010). Código de mejores prácticas corporativas. México: recuperado de https://www.bmv.com.mx/docs-pub/marco_normativo/cten_mnod/CodigoMejoresPracticas.pdf

Consejo Coordinador Empresarial (2014). Código de mejores prácticas corporativas, Anexo Plan formal de sucesión. México: recuperado de <http://cce.org.mx/comitedegobiernocorporativo/archivos/Plan%20Formal%20de%20Sucesion.pdf>

Coruña, A. (20 de Octubre de 1997). Caruncho, Tome y Jude. Recuperado el 17 de Abril de 2018, de Caruncho, Tome y Jude: <https://caruncho-tome-judel.es/factor-mercantil-la-letra-cambio/>

Cruz (2013) Organizaciones y Familia. Experiencias en México y España. México: Editorial
HEESS.

Davies A. (2010). El gobierno de tu empresa: las mejores prácticas. México: Panorama

Davis, J.A., (2001) Definitions and typologies of the family business. Boston: Harvard
Business School Press.

Dreux, D. R. IV. (1990). Financing Family Business: Alternatives to Selling out or Going
Public. Journal of the Family Firm Institute, III, (3). 225–244. Disponible en:
[http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/dinamicadelaempresafamilarenlatinoam
erica.pdf](http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/dinamicadelaempresafamilarenlatinoamerica.pdf)

Excelsior (noviembre 4, 2010). La importancia de las PYMES. Recuperado de
<http://www.ccpm.org.mx/avisos/22112010empresa.pdf>

Fainsod Aronovich, J. (30 de 06 de 2014). Consultores en Organizaciones de Calidad S.C.
Obtenido de Consultores en Organizaciones de Calidad S.C.:
<http://www.consultoresoc.com.mx/empresas-familiares>

Financiero, F. (s.f.). ff factor financiero. Recuperado el 17 de Abril de 2018, de ff factor
financiero: <http://www.factorfinanciero.com/que-es-el-factor-financiero/>

Flores J. y Rozas A. (s.f.). El gobierno corporativo: un enfoque moderno “un gobierno
corporativo pobre introduce factores de riesgo. Un buen gobierno corporativo reduce
el riesgo”. Perú.

Gallo, M. (1995). Empresa Familiar. Textos y Casos. Barcelona: Praxis, S.A. .

- Gallo, M. (1997). La empresa Familiar. Barcelona, España: Biblioteca IESE de gestión de empresa.
- Gallo y Sveen (1991) "Internacionalizar el negocio familiar: Facilitar y reentrenar factores". Family Business Review.
- Garzon, C. (2011). Analisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la produccción científica de enfermeria, en américa latina. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional de Colombia. Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/6678/1/claramariagarzonrodriguez.2011.pdf>
- Grabinsky, S. (2016). Empresas Familiares en México: Aspectos Sucesorios. México: Ciudad Universitaria.
- Handler W. C. (1992). The Successionn Experience of the Next Generation. En Family Business Review 5 (3) p.277.
- Handler, W.C. (1994), Methodical issues and considerations in studying family business. Journal of the family firm institute, II (3), p.257.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. & Baptista Lucio P. (2010). Metodología de la investigación. Perú: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_PYMES.pdf

KPMG México (2013). Empresas Familiares en México. México. Recuperado de
file:///E:/Empresa%20Familiar%20Encuesta%202012%20KPMG.pdf

Leach P. (2010). La empresa familiar. Argentina: Management.

Leal, A. (1991), Conocer la cultura de las organizaciones una base para la estrategia y el
cambio. Actualidad Editorial, S. A.

Levinson, Harry (1971). Conflicts That Plague Family Businesses. Harvard Business

Review. Disponible en [https://hbr.org/product/conflicts-that-plague-family-
businesses/71206-PDF-ENG](https://hbr.org/product/conflicts-that-plague-family-businesses/71206-PDF-ENG)

Llewellyn, Karl N. (1986), “La educación y la familia”, en Ruth, Nanda Anshen, La familia,
España, Península

Longenecker, J. G., Palich, L. E., Petty, J. W., y Hoy, F. (2012). Administración de pequeñas
empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. México:
Cengage Learning.

Lozano (2012) Empresas familiares. La profesionalización de los consejeros de familia.
Rústica. Madrid. España.

Lozano, Cisneros y Niebla (2010), “Análisis organizacional de la empresa familiar”, en nodo
Empresa Familiar y Mipyme, Red Mexicana de Investigadores en Estudios
Organizacionales/ Universidad de Occidente/México, Hess.

Mora Ocaranza, José de Jesús (2005) Empresas efectivas. Familias efectivas: un nuevo
enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares de hoy. México:
Trillas.

- Morante y Peran (2016) La empresa familiar: prevé adecuadamente su sucesión como factor de supervivencia. Morante & Peran Abogados. Disponible en: <http://tkmservicios.com/morante-peran/2016/07/13/la-empresa-familiar-prever-adecuadamente-su-sucesion-como-factor-de-supervivencia/>
- Navarrete (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas. (Tesis doctoral). México: UNAM
- Neubauer y Lank (1998). La Empresa Familiar. Ediciones Deusto S.A. España.
- Pérez y Gisbert (s.f.). Problemáticas en la sucesión de la empresa familiar. España. Universidad Politécnica de Valencia: Recuperado de <file:///C:/Users/Asus/Downloads/Dialnet-ProblematicasEnLaSucesionDeLaEmpresaFamiliar-4817911.pdf>
- Poza, E.J. (2011). Empresas familiares. México: Cengage Learning. P.5
- Ramírez Martínez, M. Á., & Martínez Jiménez, R. M. (2011). La sucesión en una empresa familiar: cereales procesados, S.A. de C.V. En O. Lozano Carrillo , J. C. Niebla Zatarain , L. F. Cisneros Martínez , & A. de la Rosa Alburquerque , Metodología y estudio de la Empresa Familiar . México: Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V.
- Rodríguez (2010). “Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC “Hermanos Gómez”. Aplicación de AMIGA”. Cuba. Universidad De Camagüey. Recuperado de file:///C:/Users/Asus/AppData/Local/Temp/Temp1_758.zip/758.pdf
- Salgueiro A. (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Editorial Díaz de Santos. España

Secretaría de Economía (2017) disponible en: <https://www.gob.mx/se/>

Soto (2015) Retos comunes en las empresas familiares. Blog emprendimiento e innovación.

ClikBalance. Disponible en: <https://clickbalance.com/blog/emprendimiento-e-innovacion/retos-comunes-en-las-empresas-familiares/>

Srebrow, C. (1997). Desafíos de la Empresa Familiar. Obtenido de
<http://wwwproducción.com.ar/96Nov.07.htm>

Tobar, Federico (2002) Modelos de gestión: <http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-138.pdf> Buenos Aires, Argentina.

7. El puesto, la persona y la dirección de la organización en situación de contingencia

Imparte: Dr. José Ramón Román Solís

8. COVID-19 y MIPYMES restauranteras de la ciudad de Tepic, 2020

Ing. Sara, Sánchez-Gómez

sara.sanchez@uan.edu.mx

Estudiante en la Maestría en Desarrollo Económico Local (MDEL) en la Unidad Académica de Economía de la Universidad Autónoma de Nayarit

M. en E. José, Mendoza - Alvarado

jmendoza@uan.edu.mx

Profesor-investigador titular "B" de tiempo completo en la Unidad Académica de Economía de la Universidad Autónoma de Nayarit

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1129-6981>

Resumen

El COVID-19 generó acciones de supervivencia para las que nadie estaba preparado, ¿qué pasa con los esfuerzos de las familias que dependen económicamente de un establecimiento de alimentos y bebidas? ¿Qué tipo de apoyos, capacitación o seguimiento obtuvieron por parte del estado? ¿Cómo ha cambiado la operación de las personas que decidieron seguir en funcionamiento? Esta investigación da como resultado una caracterización y un vistazo a la realidad vivida por este sector en la ciudad de Tepic Nayarit.

Con el objetivo de establecer un diagnóstico en la ciudad de Tepic, Nayarit con respecto a las empresas familiares del sector restaurantero y los cambios o afectaciones relacionados con la operación y el mercado laboral suscitados a partir de la pandemia COVID-19

Mediante un análisis exploratorio y una encuesta telefónica realizada a una muestra seleccionada de forma aleatoria del DENE 2019 a aquellos establecimientos que tenían registrado un número de teléfono.

Los resultados fueron contrarios a los esperados, ya que el 77% de los establecimientos encuestados siguen en funcionamiento, buscando adaptarse a la nueva modalidad de la mejor forma y apegándose a los criterios exigidos por Secretaría de Salud y el gobierno, en donde el 89% de los encuestados supieron de estas medidas por parte de noticieros y redes sociales.

Palabras clave

Empresas, familiares, restauranteras, pre COVID, post COVID,

Introducción

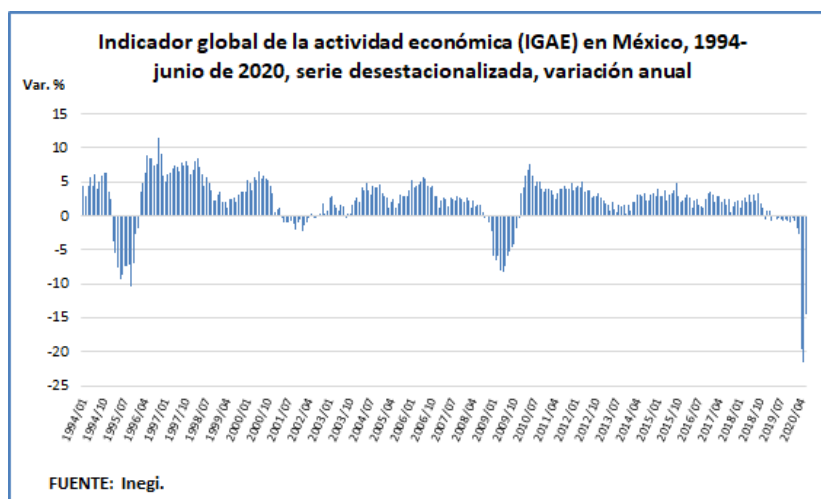
El año 2020 pasará a la historia de la humanidad como el año de la doble crisis: crisis de salud pública y crisis económica; la primera evidenció que los sistemas de salud del mundo no estaban preparados para enfrentar una pandemia como la que vivimos desde diciembre de 2019: inexistencia de una vacuna contra el virus, insuficiencia de hospitales, de camas con ventiladores, de médicos, enfermeras, de medicamentos, etc.; la segunda, una crisis económica de graves consecuencias sobre el mundo empresarial y del trabajo: miles de empresas tuvieron que cerrar, unas de forma temporal y otras de forma permanente; millones de trabajadores perdieron su empleo en el mundo.

La presente investigación tiene como objetivo realizar un estudio exploratorio sobre los efectos de la crisis de salud pública en el mundo de la micro, pequeña y mediana empresa restaurantera de la ciudad de Tepic. El instrumento aplicado intenta recuperar información sobre la respuesta de las MIPyMES restauranteras ante la crisis del Covid-19, sobre los efectos de la pandemia sobre el empleo, sobre la relación del sector con las acciones de apoyo gubernamental y sobre las condiciones que les han permitido continuar laborando o las que orillaron al cierre.

I. COVID-19 e industria restaurantera en el contexto nacional

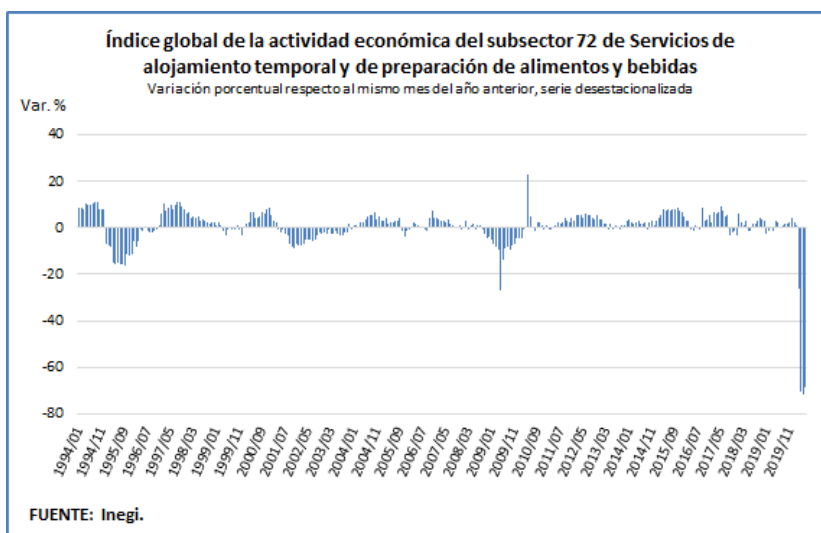
En el gráfico 1 podemos ver el indicador global de la actividad económica (IGAE) desde enero de 1994 hasta junio de 2020. Se puede observar cómo diez meses atrás, mucho antes de que entraran en vigor el 30 de marzo las medidas preventivas que obligaban a las autoridades civiles, militares y particulares, así como a las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno a la instrumentación de medidas preventivas contra la enfermedad provocada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19), entre las que se señalaban suspender temporalmente las actividades de los sectores público, social y privado que involucren la concentración física, tránsito o desplazamiento de personas, el indicador global de la actividad económica (IGAE) en México había experimentado diez meses consecutivos de crecimiento económico negativo. El IGAE, como se sabe, permite conocer y dar seguimiento a la evolución del sector real de la economía en el corto plazo. En la figura 1 se puede observar cómo desde mayo de 2019 las variaciones porcentuales del sector real de la economía mexicana han sido negativas y las relacionadas con los meses de abril y mayo más profundas que las crisis de 1995 y 2009. Es en este sentido que se afirma que la actual crisis económica sólo es comparable con la gran crisis de 1929-1932 del siglo pasado.

Gráfico 1



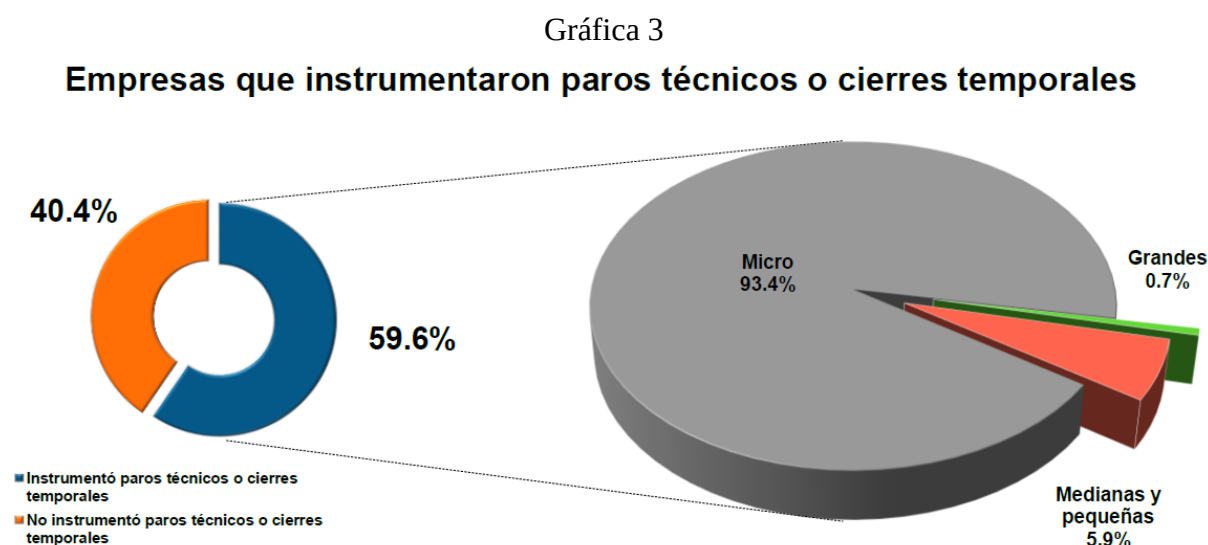
Con una dinámica propia, el sector servicios, sector en el que se inscribe la actividad restaurantera, contribuye a explicar el comportamiento negativo del IGAE de la economía mexicana. A diferencia del sector industrial, los servicios venían creciendo positivamente de manera sostenida y constante hasta antes de la crisis de Covid-19. Como era de esperarse, las actividades relacionadas con el comercio al por mayor y al por menor, las de transporte y medios de comunicación, las de esparcimiento cultural y deportivo y las de hotelería y preparación de alimentos y bebidas cayeron de forma profunda siendo espectacular el de hotelería y preparación de alimentos y bebidas: -70.4% en abril y -72.1% en mayo situación que se puede ver en la gráfica 2.

Gráfica 2



Éste es el marco contextual en el que se enmarca la actividad restaurantera de la ciudad de Tepic, arrastrada por la crisis general que vive la economía mexicana y de manera dramática la que describe el subsector 72, de la gráfica anterior.

De acuerdo con la encuesta sobre el impacto económico generado por la Covid-19 levantada por el INEGI del 7 de mayo al 12 de junio, con un tamaño de muestra de 4,920 empresas grandes y MIPyMES con instalaciones fijas y que realizan actividades económicas correspondientes al sector industria (minería, electricidad, suministro de agua y gas, construcción y manufacturas), comercio y servicios (incluye transportes) el 59.6% de las empresas realizaron paros técnicos o temporales y el 40.4% no, situación que se puede ver en la gráfica 3.



Fuente: INEGI

Del 59.6% de empresas que pararon, el 93.4% fueron microempresas, 5.9% pequeñas y medianas empresas y 0.7% grandes empresas.

La mayoría de las empresas priorizó el no despido de personal, por sobre la reducción de remuneraciones y/o prestaciones con porcentajes a nivel nacional de 19.1 y 15.4% respectivamente.

Solo 7.8% obtuvo algún tipo de apoyo, mientras que el resto (92.2%) no recibió ayuda de ninguna índole. La mayor parte de los apoyos que obtuvieron las empresas (88.8%) provinieron de los gobiernos (federal, estatal o municipal). La causa principal para no recibir apoyos fue porque no tenían conocimiento, con 37.4 por ciento.

Durante abril de 2020, el 60.2% de las empresas instrumentaron acciones operativas, mientras que el 39.8% no lo hizo. La entrega de pedidos a domicilio fue la acción operativa más instrumentada a nivel nacional por el 45.0% de las empresas, seguida de promociones especiales con 33.8%, el trabajo en casa (home office) con 32.6% y las ventas por Internet con 29.6 por ciento.

Contrastar los resultados obtenidos por el INEGI con los de la industria restaurantera de la ciudad de Tepic es lo que se presenta a continuación.

II. Metodología

Para determinar los efectos de la pandemia del Covid-19 sobre la actividad de las micro, pequeñas y medianas empresas restauranteras de la ciudad de Tepic, se diseñó una encuesta integrada por 20 preguntas las cuales incorporan las siguientes dimensiones: características generales de la empresa, aspectos laborales, conocimiento de la comunicación y seguimiento gubernamental y las condiciones que condujeron a la permanencia o al cierre (véase encuesta en el anexo 1). Una vez diseñada la encuesta, se procedió a determinar el número de unidades económicas existentes en el municipio registradas en el Directorio Nacional de Unidades Económicas (DNUE) 2018 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) publicada en 2019, el cual fue de 4,380 en total.

Dada la circunstancia impuesta por la presente pandemia, la realización de la presente investigación procedió a realizarse con los instrumentos que permitieran inferir conocimiento acerca de lo que está ocurriendo en el entramado productivo restaurantero de la ciudad de Tepic, se decidió a realizar una encuesta telefónica. Por esa razón, de ese gran total de 4,380 unidades económicas, únicamente se consideraron 1,716 mismas que cuentan con número telefónico, distribuyéndose de la siguiente manera: 1,664 son microempresas (las cuales cuentan con entre 0 y 10 empleados), 50 son pequeñas empresas (las cuales cuentan con entre 11 y 50 empleados) y 1 es mediana empresa (la cual cuenta con entre 51 y 100 empleados), las cuales constituyen nuestra población a considerar en el estudio.

Se procedió a realizar un muestreo irrestricto aleatorio parcial considerando únicamente el 10% del tamaño de las muestras calculadas para las micro y pequeñas empresas y del 100% en el caso de las medianas empresas. Para calcular los tamaños muestrales de las micro y pequeñas empresas se utilizó la fórmula de cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población que es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

En relación con Z se definió igual a 1.96 para un nivel de confianza de 95%, las probabilidades de éxito o fracaso se asignaron en igual probabilidad siendo esta de 50 por ciento y el error admisible se determinó en 0.05. Una vez hechos los cálculos de tamaño muestral, los resultados son los siguientes: para el caso de las microempresas 312 por lo que se aplicaron 31 entrevistas telefónicas y en el caso de las pequeñas empresas, el tamaño muestral resultó ser de 44 en cuyo caso se aplicaron 4 entrevistas telefónicas y en el caso de la única empresa mediana registrada también se procedió a realizar la entrevista. Se aplicaron un total de 36 entrevistas telefónicas.

A continuación se presentan los resultados del instrumento diseñado.

III. Resultados

En esta sección presentamos los resultados del análisis de los datos obtenidos en nuestro levantamiento de encuestas. Estos resultados muestran una pincelada del panorama real de la situación por la que atraviesan las empresas familiares del sector restaurantero en Tepic, Nayarit y las acciones o cambios realizados por los empresarios relacionados con la “nueva modalidad” post Covid.

En cuanto a las 4 pequeñas empresas se encontró que las 4 que respondieron mediante una selección aleatoria están en funcionamiento y de estas solo 3 encajan en la variable de empresa familiar tomándola como un establecimiento en el que un núcleo familiar está encargado principalmente de la administración y operación del lugar.

Por esta situación el análisis prosiguió con las 3 empresas en las que entre las 3 tienen un promedio de 22 dependientes económicos por establecimiento con un tiempo promedio de operación mayor a 3 años.

Uno de los intereses iniciales al elaborar la encuesta era conocer qué tanta comunicación existe entre el estado y las empresas. Gobierno del estado solicitó a las empresas antes de volver a operar que se dieran de alta en un directorio de empresas activas, ninguna de estas empresas conocía sobre este hecho y mucho menos está registradas en dicho directorio.

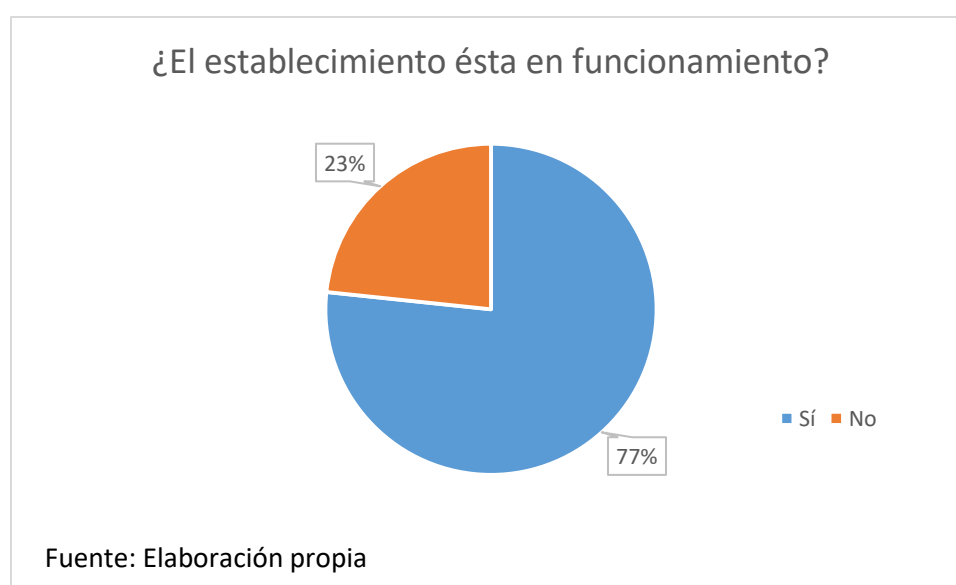
No tuvieron cambio en cuanto a la modalidad de servicio ya que todas ofrecían servicio en el establecimiento y para llevar, sin embargo si trabajaron con cambios en el servicio para llevar en donde una de ella comenzó a trabajar con uber eats, empresas de moto mandados y dos de ellas optaron por contratar a su propio repartidor.

En cuanto a los cambios de plantilla laboral 2 tuvieron cambios y optaron por recortes de personal que representó el 27% de reducción de plantilla. Y todas recurrieron a buscar aumentar sus ventas con la implementación de publicidad principalmente por facebook.

Pasando al análisis de las respuestas de las micro empresas se realizaron alrededor de 230 llamadas de las cuales se obtuvo respuesta de 36 números registrados en el DENUE 2019 generando un porcentaje del 15.65% de éxito en cuanto a encontrar respuesta de los teléfonos registrados en el directorio de unidades económicas de INEGI, aunque solo se necesitaban 31 empresas que respondieran, 5 se negaron a dar respuesta.

De estas 31 empresas 1 no está considerada en el contexto de la variable de empresa familiar que estamos utilizando. De las 30 restantes 7 no estaban en funcionamiento y 23 continúan operando.

Gráfico 4



Dividiendo los resultados en este momento entre las empresas que siguen en funcionamiento mismas que tienen un promedio de 5 personas económicamente dependientes de dichas empresas y promedio de 3 años y medio de operación, que es mayor a la expectativa de tiempo en operación depositada a los establecimientos de este sector.

De estos 30 establecimientos solo 1 estaba enterado de la necesidad de registrarse en un directorio de unidades económicas y se enteró por que lo escucho en las noticias, pero sin saber en donde ir a buscar el registro directamente no estaba dado de alta, entonces no se encontró a nadie registrado en el directorio estatal que el gobernador solicitó como permiso para operar.

Con el fin de observar los cambios originados por la pandemia del covid mostramos las gráficas de cómo se trabajaba antes y después de la pandemia, mismos que se visualizan en el gráfico 5 y 6.

Gráfico 5

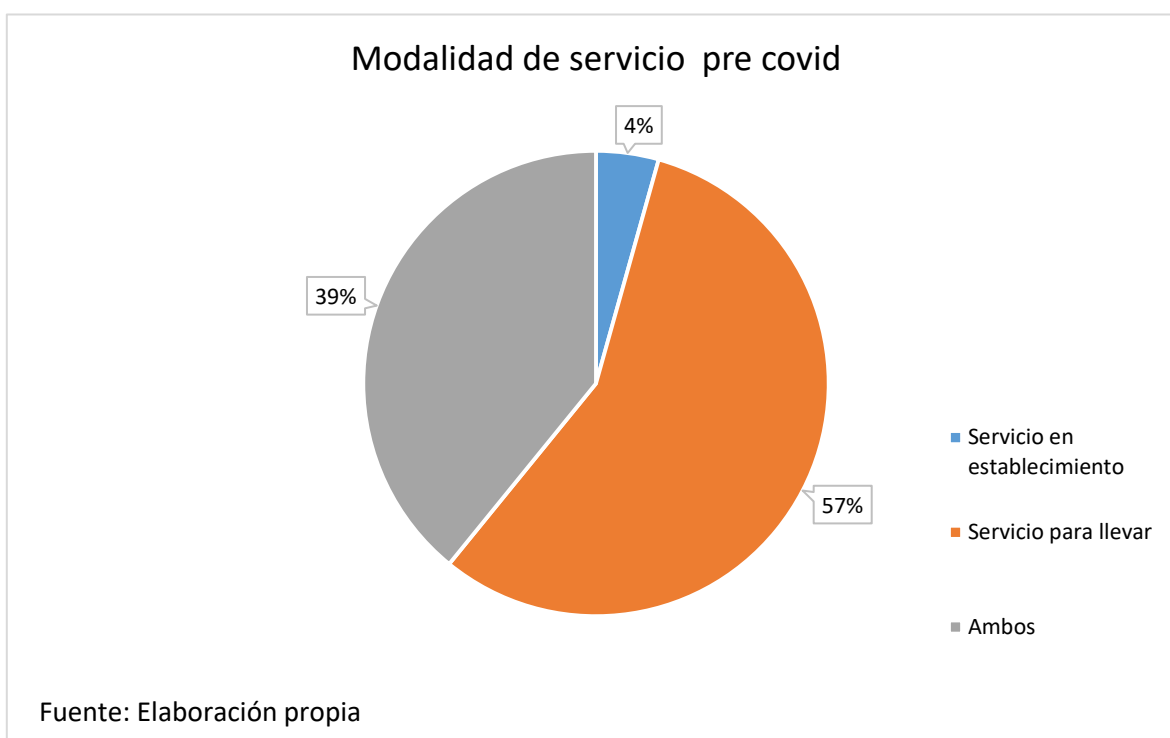
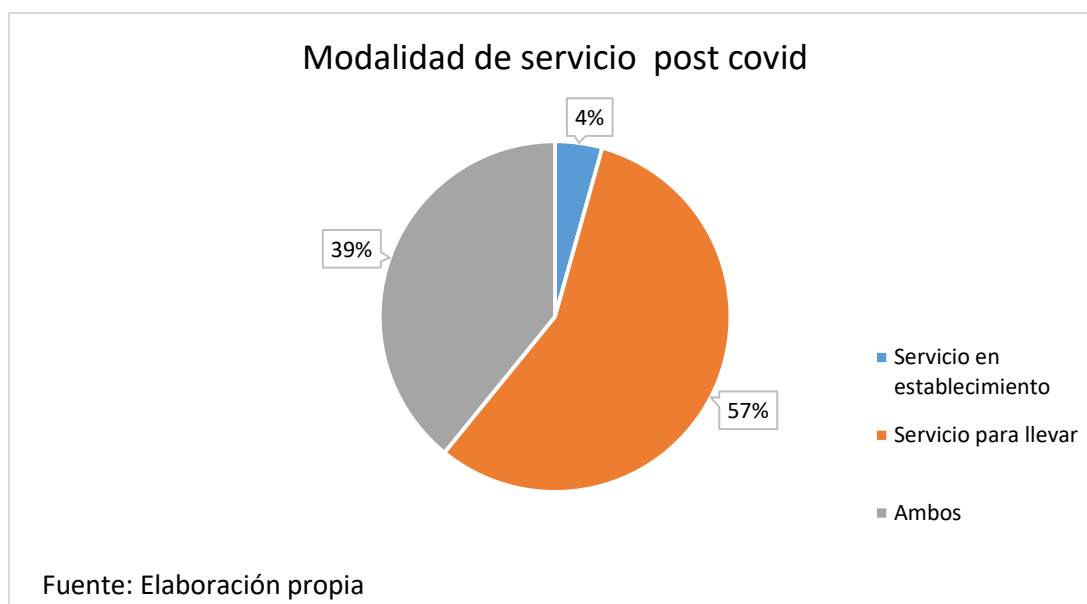
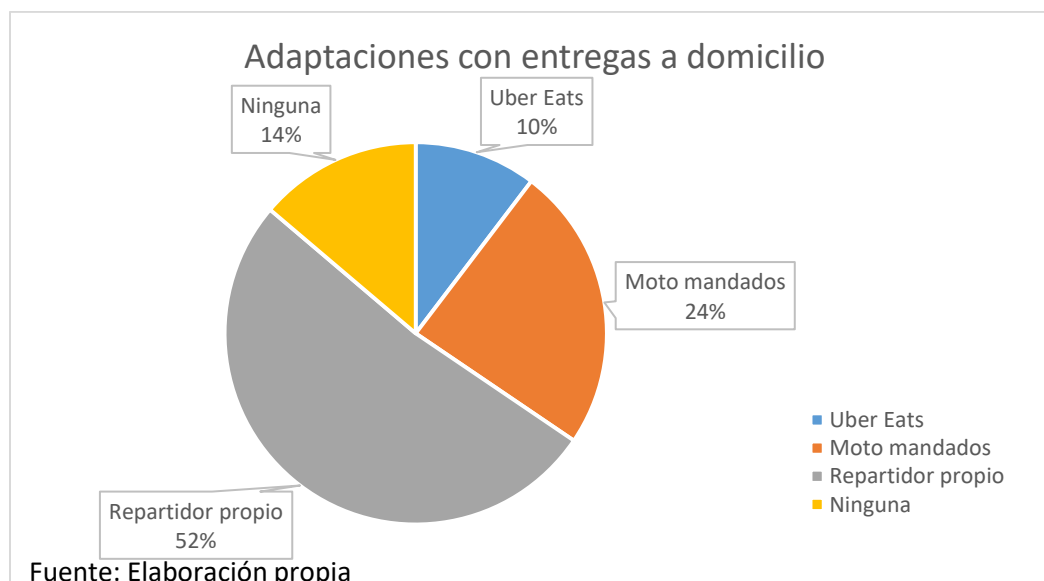


Gráfico 6



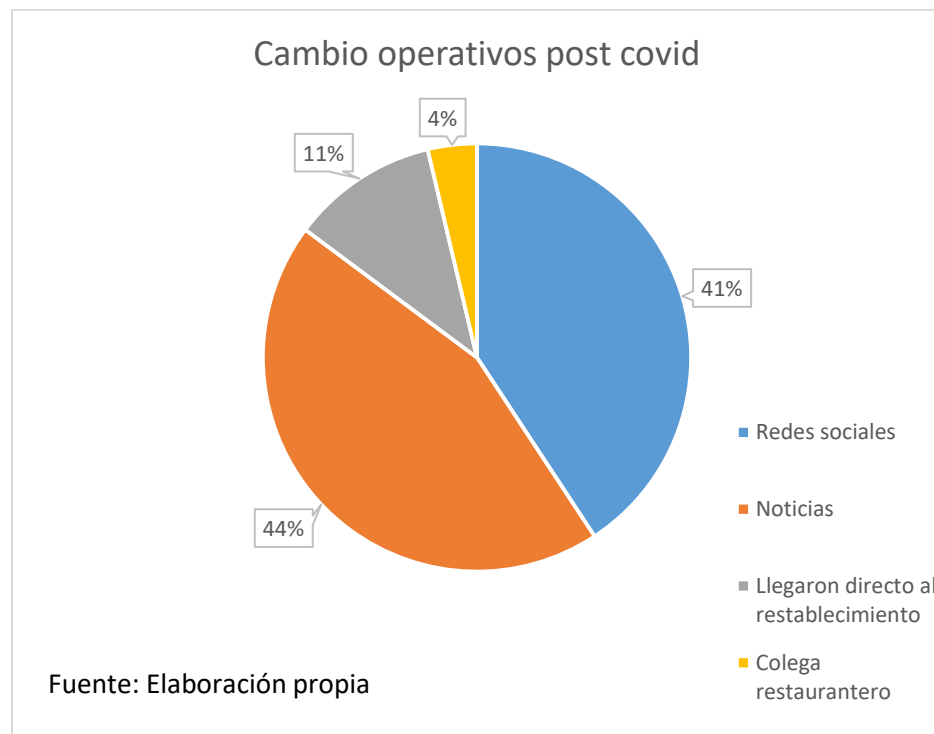
Como es observable la dinámica del sector tuvo que cambiar y es importante resaltar que la variable de “servicio para llevar” no fue tomada como que el cliente pida y pase a recogerlo, si no como que la empresa haga algún esfuerzo para hacer que el producto llegue a su cliente, en donde la investigación arrojó lo siguiente en cuanto a la subcontratación de servicios para llevar o los cambios operativos para lograr que las ventas no cayeran más.

Gráfico 7



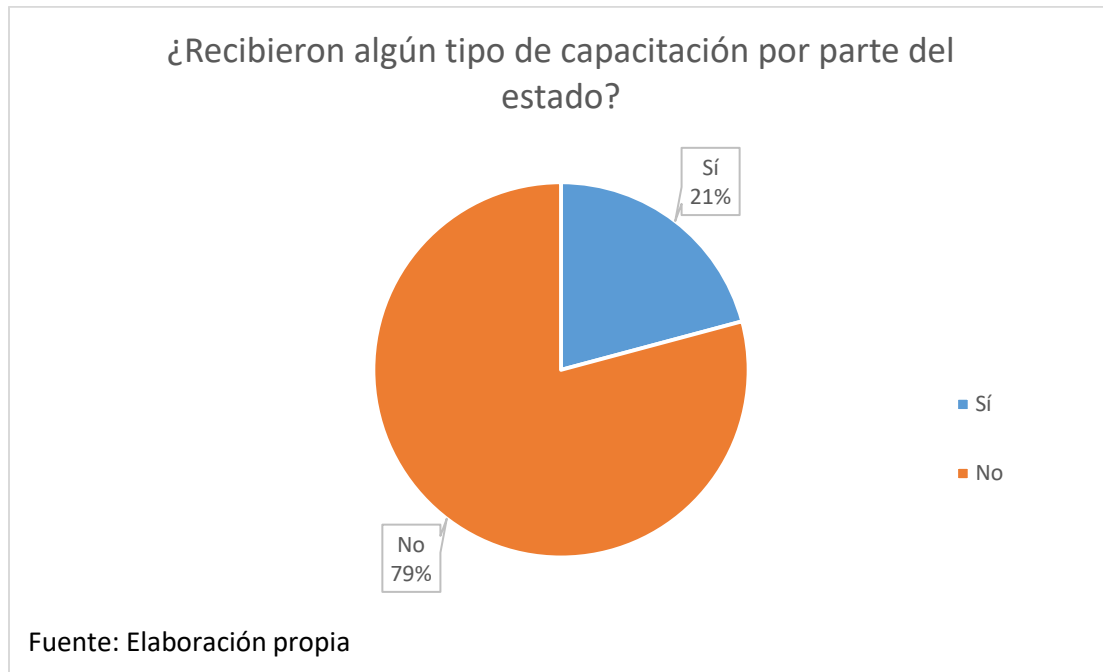
Todas las empresas estaban al tanto de los cambios de la “mesa segura” la información llegó a ellos de la siguiente manera:

Gráfico 8



A diferencia de la información del directorio de gobierno del estado si hubieron empresas con capacitación de hecho ese 21% asistió al mismo curso hecho que puede visualizarse en el gráfico 8 en línea llamado **disminución de riesgos microbiológicos en el sector restaurantero de Nayarit. Con énfasis en la enfermedad COVID-19** impartido por secretaría de salud, solicitado por el presidente de la CANIRAC del estado.

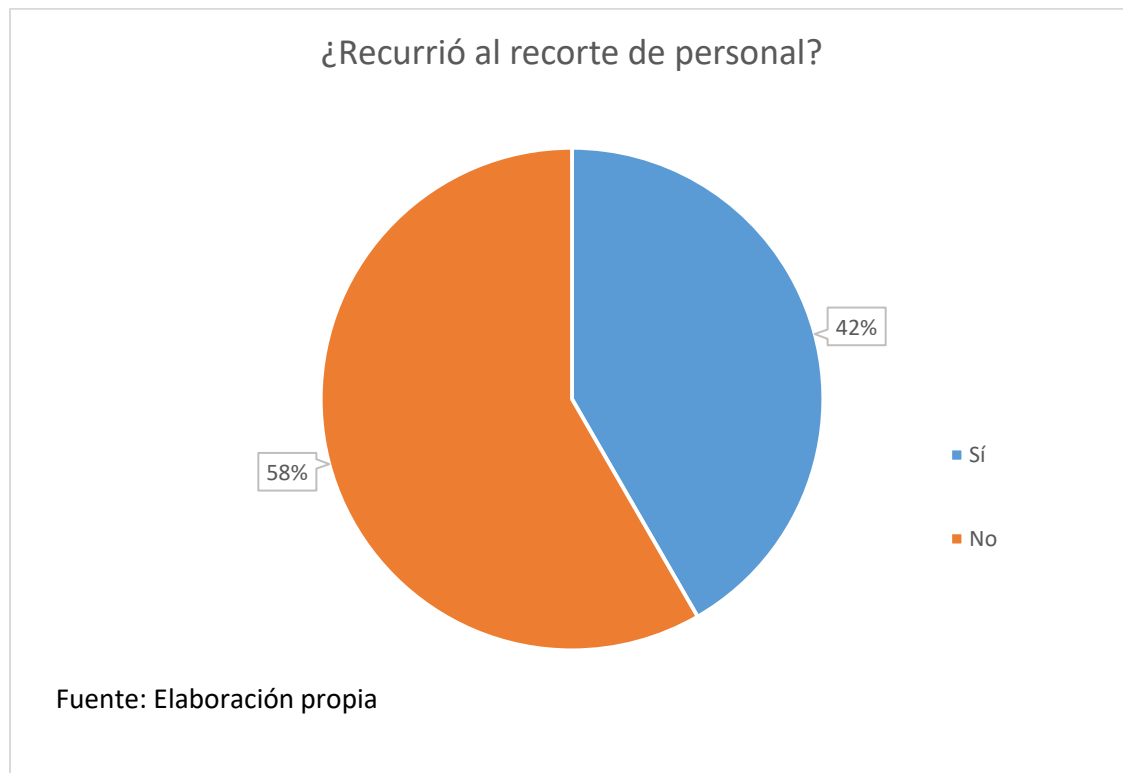
Gráfico 8



En cuanto a la cantidad de personal trabajando en cada unidad el promedio de personal que trabajaba antes de la pandemia era de 6 personas por establecimiento, actualmente son 4 personas por establecimiento. Se recabaron casos en los que en vez de despedir se tuvo que contratar a una persona más que es el repartidor.

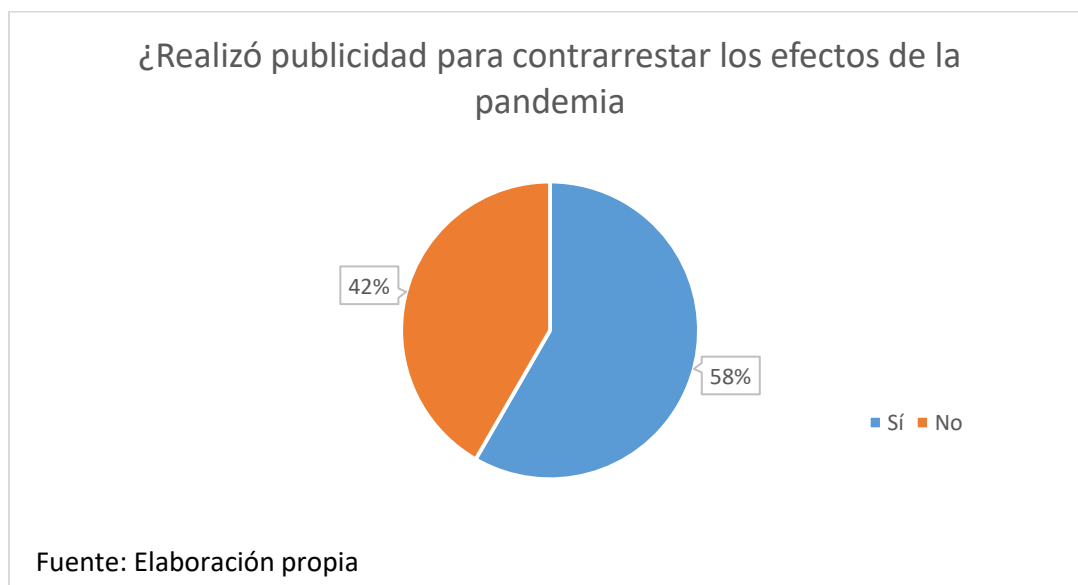
Para generar esta disminución más que ajustes en sueldos, horarios o días de descanso se fue directamente al recorte de personal, iniciando con las últimas contrataciones. Pero no se puede tomar esta acción como una generalidad, ya que el 58% de los establecimientos encuestados han decidido sostener las nóminas y las plantillas completas hasta la fecha.

Gráfico 9



El 58% de las empresas buscaron generar publicidad para aumentar sus ventas, enfocados todos los esfuerzos en redes sociales, específicamente facebook.

Gráfico 10



Redireccionando los resultados a el 23% de los establecimientos que respondieron no estar en funcionamiento, el 100% de estos fue cerrado debido al Covid-19 y más allá de cerrar por tener dificultad de adaptación a los cambios de la nueva modalidad, todos cerraron por la disminución en las ventas que hacía imposible cubrir los costos fijos de los establecimientos.

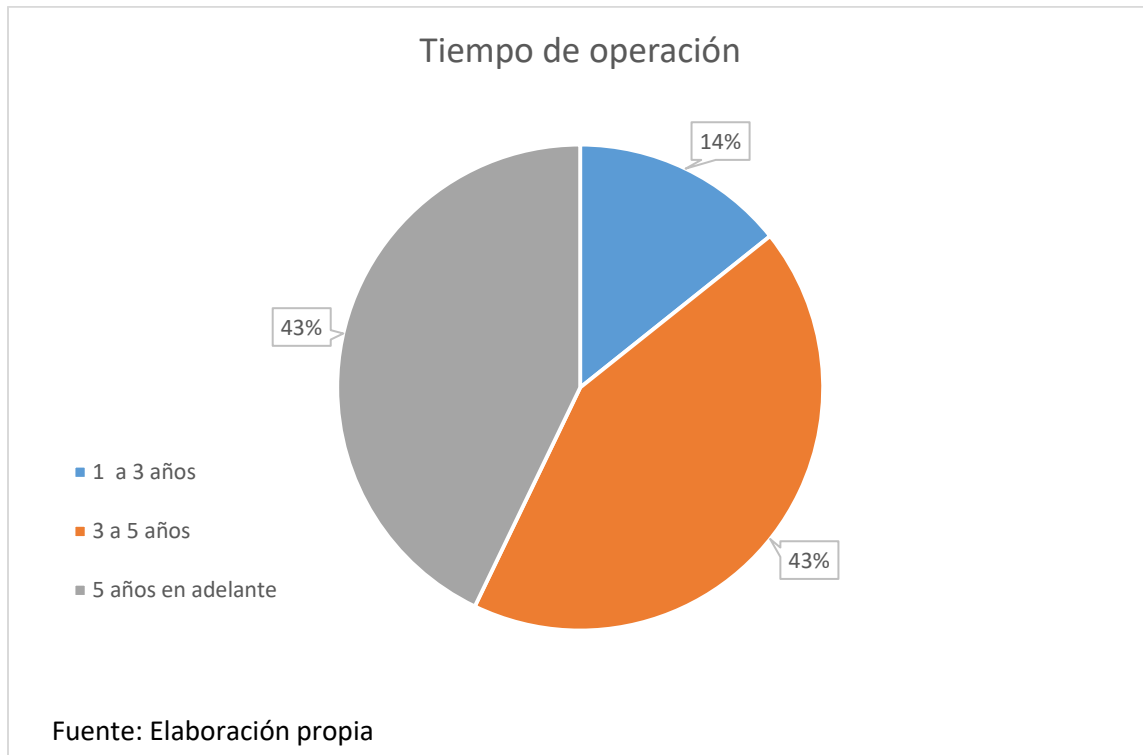
Quisimos saber a partir de qué momento se habían cerrado estos establecimientos teniendo un resultado del 86% que decidió cerrar en abril y el 14% esperar hasta mayo, como se puede visualizar en el gráfico 11.

Gráfico 11



El tiempo de operación de estos establecimientos se puede observar en el gráfico 12

Gráfico 12



Para nosotros es importante saber si estos cierran son temporales o definitivos al día de hoy con 5 meses aproximadamente sin operar, a lo que la respuesta corresponde un 12 % a un cierre permanente y el 88% a un cierre temporal hasta el momento.

Gráfico 13



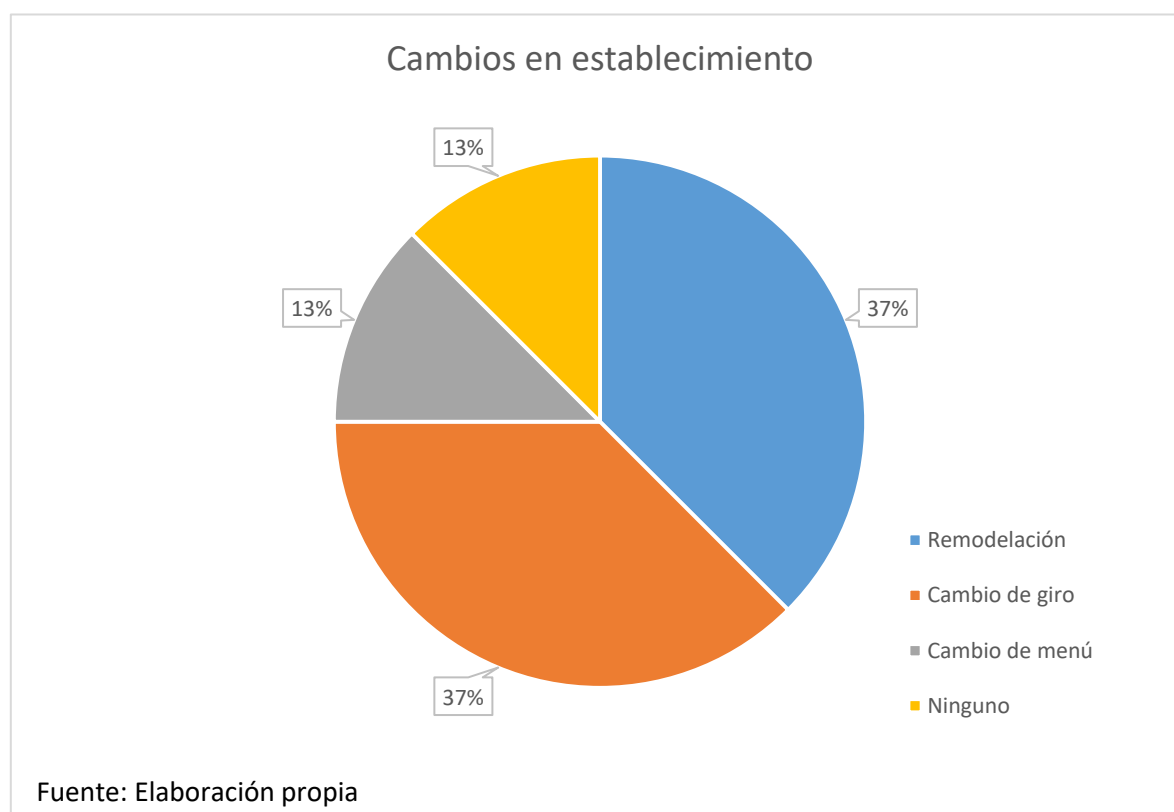
De ese 12% ningún trabajador fue liquidado, al cerrar los establecimientos en automático el personal se quedó sin empleo y sin una fuente de ingreso.

En cuanto al 88% de cierre temporal todos están esperando a saber que existe “control en la pandemia” para volver a abrir, ya que la incertidumbre de abrir y que repunten los datos de contagios y tener que volver a cerrar les genera un conflicto mayor.

En estos establecimientos trabajaban un promedio de 7 personas por establecimiento, mismas que tampoco fueron liquidadas y al preguntar al patrón si considera recontratar al volver a abrir la respuesta general es “no lo sé” debido principalmente a que esperan que estas personas ya tengan una fuente de ingreso, ya que ningún patrón pudo ofrecer los medios para que el trabajador esperara y no buscará un trabajo nuevo.

Finalmente buscamos si estos establecimientos aprovecharían el tiempo de cierre para cambios dentro de su unidad de negocio, la encuesta arrojó lo siguiente:

Gráfico 14



IV. Conclusiones

En cuanto a la línea de comunicación entre el estado y los empresarios no podemos dejar de lado que nadie estaba realmente preparado para actuar en una situación como la que se está viviendo en la actualidad y la misma incertidumbre que vivimos los ciudadanos parecía ser vivida por el gobierno. Así que la forma más eficiente de transmitir la información era por redes sociales y noticias. Sin embargo no se buscaron opciones para asegurarse que la información llegara a todos, ya que el 68% de los encuestados aseguran no haber tenido ningún tipo de acercamiento con el estado ya que en ningún momento han sido visitados ni para decirles como operar, ni para asegurarse que las medidas se estén aplicando.

La información extra que se pudo obtener es que más que el seguimiento de las acciones de los empresarios en cuanto a acato del requerimiento de secretaria de salud de la nueva normalidad dependen de su ubicación geográfica.

Porque si se reportaron visitas en ciertos establecimientos por los fiscales que cobran piso a ciertos establecimientos o puestos y aunque no fueron antes a decirles cómo operar, al ir y cobrar si auditaban que trabajaran con las medidas mínimas de seguridad que constan de uso de cubre bocas, utilización de gel antibacterial en zonas estratégicas de trabajo, uso de tapete sanitizante y en caso de ofrecer servicio en establecimiento manejar una distancia entre las mesas y un límite de personas por mesa.

Dejando de lado un poco las medidas completas de la “mesa segura” que constan de más acciones tales como:

- Sanitación exhaustiva de todo el local
- Establecimiento de protocolos personales de limpieza y desinfección
- Plan de limpieza rutinaria paredes, muros y ventanas
- Capacitación sobre el lavado de manos y las medidas básicas para evitar contagios
- Registro de temperatura en entrada y salida de turno del personal
- Uso de cubre bocas y careta facial durante toda la jornada laboral
- Gel antibacterial con base alcohol al 70% en diversas estaciones de trabajo
- Mesas organizadas de manera que no haya distancia menos a 1.5 metros entre comensales
- Límite de personas por mesa
- Salsas y extras servidas al momento en porciones individuales
- Uso de tapetes sanitizantes o alternativas similares en la entrada de cada establecimiento

No podemos generalizar que todos los operativos constaron de permitir trabajar con las medidas mínimas requeridas pero, de los establecimientos encuestados solo 1 trabajaba con todas las medidas y ningún otro ha sido clausurado en ningún momento.

Existe una importante área de oportunidad en la búsqueda de unión e invitación masiva entre establecimientos ya que solo un 21% de establecimientos dentro de una ronda de capacitación, primero que al visualizar la audiencia no se planea la importancia de agendar más sesiones y buscar la estrategia de que esta información llegara a más personas es un resultado de la desagregación que existe y también genera respuesta a la informalidad y desapego por parte de los miembros del sector de servicios en alimentos y bebidas.

Analizando el apartado del recorte del personal una de las respuestas referentes al despido de alguno de los trabajadores explicaba que ese hecho implicaría una afectación a una familia completa por lo que antes de eso buscarían implementar todas las ideas posibles antes de tener que recortar personal y como sorpresa visualizar un porcentaje mayor de empresas que decidieron seguir adelante, trabajando con equipos completos se puede visualizar como una muestra de adaptación y de ganas de continuar.

Dentro de las conclusiones en los cambios de modalidad para llevar la mayor parte de las empresas optaron por contratar un repartidor propio del establecimiento que consta de una persona con moto propia para evitar encarecer los precios al consumidor utilizando plataformas como uber eats a las que se les tiene que pagar un porcentaje del 33% de los envíos más IVA lo que significa decidir entre utilizarlo, encarecer el producto para los clientes o acortar sus ganancias, por lo que tener un sueldo extra resulta más redituable y aunque sí se utilizó el servicio de empresas de moto mandados los tiempos de traslado y la saturación de los pedidos generó molestias en los consumidores ya que el periodo de llegar a recoger los pedidos y el tiempo de llevarlo al consumidor podía tardar entre hora y media hasta 2 horas.

La incertidumbre de los restauranteros que cerraron sus negocios de manera temporal al volver a contratar al personal que laboraba con ellos reside en que están conscientes que estas personas ya deben haber encontrado alguna otra fuente de ingresos y no están seguros de su disponibilidad.

Solo el 18% de los establecimientos encuestados que están en funcionamiento cerraron de manera breve, el resto de ellos buscaron los medios por no dejar de operar y no dejar de vender.

Anexos

Anexo 1

COVID-19 Y MIPYMES RESTAURENTERAS DE LA CIUDAD DE TEPIC.

Nombre establecimiento:

¿Quién respondió?

Fecha:

Folio:

Buen día, mi nombre es Alejandra Sánchez, el motivo de la llamada es realizar una encuesta que no tomará más de 10 Minutos para una investigación de CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) sobre los restaurantes familiares y los cambios o afectaciones después del COVID-19. ¿Podría concederme unos minutos para realizar la encuesta?

OBJETIVO: Establecer un diagnostico en la ciudad de Tepic, Nayarit con respecto a las empresas familiares del sector restaurantero y los cambios o afectaciones relacionados con la operación y el mercado laboral suscitados a partir de la pandemia COVID-19

ENCUESTA DIRIGIDA A RESTAURANTEROS DE EMPRESAS FAMILIARES.

- 1) ¿El establecimiento está en funcionamiento?
a) Sí b) No

*En caso de que la respuesta sea **SÍ** contestar la pregunta 2. En caso que sea **NO**, contestar las siguientes preguntas.*

- 2) ¿Su establecimiento es una empresa familiar, tomando empresa familiar como un establecimiento en que un núcleo familiar este encargo principalmente de la administración y operación del lugar?
a) Sí b) No

*En caso de contestar **SÍ** responder pregunta 3 y pasar al bloque 2. En caso de que sea **NO** terminar entrevista.*

- 3) ¿Cuántas personas dependen económicamente de su negocio?
- 4) ¿El establecimiento dejo de operar como consecuencia de la contingencia del COVID-19 o por algún motivo previo o diferente a la pandemia?
a) COVID-19 b) Otro motivo

En caso de responder COVID-19 pasar al bloque 3. En caso de responder Otro motivo pasar al bloque 4.

BLOQUE 2. Establecimiento en funcionamiento

Antes de pasar a la siguiente ronda de preguntas es importante explicarle que el propósito es únicamente saber qué cambios tuvo el sector restaurantero durante la pandemia y que tan certera o cercana es la comunicación del estado con los empresarios.

- 5) ¿Cuánto tiempo tiene operando su negocio?
1 a 6 meses b) 6 meses a 1 año c) 1 a 3 años d) 3 años a 5 años. e) 5 a 10 años f) 10 años en adelante
- 6) Después de los cierres temporales por la pandemia COVID-19 gobierno del estado solicito el registro de los establecimientos en un directorio de unidades económicas del estado de Nayarit, ¿está usted enterado de ello?
a) Sí b) No
*En caso de contestar **SÍ** responder pregunta 7. En caso de que sea **NO** pasar a la pregunta 9.*
- 7) ¿Por qué medio se enteró?
a) Noticias b) Se acercaron a su establecimiento a informar c) Algún familiar
d) Otro colega restaurantero
- 8) ¿Está registrado en dicho directorio?
a) Sí b) No
- 9) ¿Antes de la pandemia la modalidad de servicio era en establecimiento, solo para llevar o ambos?
a) Establecimiento b) Solo para llevar UBER EATS c) ambos
- 10) ¿Actualmente la modalidad de servicio era en establecimiento, solo para llevar o ambos?
a) Establecimiento b) Solo para llevar c) ambos
- 11) De acuerdo a lo observado como ciudadano y consumidor los establecimientos tuvieron que adaptarse a ciertos cambios operativos para poder seguir en funcionamiento, ¿cuál de las siguientes acciones implemento en la entrega a domicilio?
a) Uber eats b) Moto mandados c) Repartidor propio del establecimiento d) Ninguna
- 12) ¿Los tiempos de entrega generaron alguna molestia con el cliente?
a) Sí b) No
- 13) ¿Al detonarse la pandemia secretaria de salud impuso ciertos cambios operativos como parte de una nueva normalidad los conoce?
a) Sí b) No

- 14) ¿Con cuál de los siguientes cambios de la nueva normalidad conocida como “mesa segura” opera?
- a) Sanitación exhaustiva de todo el local
 - b) Establecimiento de protocolos personales de limpieza y desinfección
 - c) Plan de limpieza rutinaria paredes, muros y ventanas
 - d) Capacitación sobre el lavado de manos y las medidas básicas para evitar contagios
 - e) Registro de temperatura en entrada y salida de turno del personal
 - f) Uso de cubre bocas y careta facial durante toda la jornada laboral
 - g) Gel antibacterial con base alcohol al 70% en diversas estaciones de trabajo
 - h) Mesas organizadas de manera que no haya distancia menos a 1.5 metros entre comensales
 - i) Límite de personas por mesa
 - j) Salsas y extras servidas al momento en porciones individuales
 - k) Uso de tapetes sanitizantes o alterativas similares en la entrada de cada establecimiento
- 15) ¿Por qué medio conoció dichos cambios?
- a) Redes sociales b) Noticias c) Se acercaron a su establecimiento a informar
 - d) Algún familiar e) Otro colega restaurantero
- 16) ¿Usted y sus empleados tuvieron algún tipo de capacitación por parte del estado para ofrecer estas condiciones de sanidad?
- a) Sí b) No
- 17) ¿Cuántas personas trabajaban en el establecimiento antes de la pandemia?
- 18) ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento actualmente?
- 19) ¿Recurrió a alguna de las siguientes medidas?
- a) Ajustes de sueldos b) Ajustes de horarios c) Ajustes de días de descansos d) Recorte de personal
- 20) Realizo publicidad nueva para contrarrestar los efectos de la pandemia
- a) Sí b) No
- 21) Con que medio trabajo
- a) Facebook b) Instagram c) WhatsApp d) Otros ¿Cuál?

BLOQUE 3. Establecimiento en cierre debido a COVID-19

- 22) ¿En qué mes cerro?
- a) Abril b) Mayo c) Junio d) Julio e) Agosto
- 23) ¿Cuánto tiempo tenía en operación su establecimiento?
- a) 1 a 6 meses b) 6 meses a 1 año c) 1 a 3 años d) 3 años o más.

24) ¿El cierre está decidido de manera permanente o de manera temporal?

- a) Permanente b) Temporal

*En caso de contestar **PERMANENTE** pasar al bloque 3.1. En caso de responder*

BLOQUE 3.1 Establecimiento en cierre permanente debido a COVID-19

TEMPORAL pasar al bloque 3.2.

25) ¿Cuántas personas trabajaban en el establecimiento?

26) ¿Los trabajadores fueron liquidados?

- a) Sí b) No

27) ¿Cuál de las siguientes determinantes le llevaron a cerrar?

- a) Dificulta de adaptación a la nueva modalidad b) Disminución de ventas c) Costos
fijos imposibles de cubrir d) Otro

BLOQUE 3.2 Establecimiento en cierre temporal debido a COVID-19

28) ¿Cuál de las siguientes determinantes le llevaron a cerrar?

- b) Dificulta de adaptación a la nueva modalidad b) Disminución de ventas c) Costos
fijos imposibles de cubrir d) Otro

29) ¿Tiene algún tiempo límite para volver a abrir?

- a) 1 mes b) 3 meses c) 5 meses d) 5 meses o más.

30) ¿Bajo que determinantes volverá a abrir?

- a) Control de pandemia b) Otros.... ¿Cuáles?

31) ¿Cuántas personas trabajaban en el establecimiento?

32) ¿Su establecimiento tendrá alguno de los siguientes cambios?

- a) Remodelaciones b) Cambio de giro c) Cambio de menú d) Cambio de
organigrama

33) ¿Al retomar operaciones recontratará personal o buscara personal completamente nuevo?

- a) Recontratará b) Personal nuevo

BLOQUE 4. Establecimiento en cierre por otro motivo

34) ¿Cuál motivo?

9. Análisis de la permanencia de los valores de la empresa familiar en las generaciones futuras

Irlanda, Ordoñez-Sánchez, Víctor Manuel, Barceló-Gutiérrez, Martha Julia, Macosay-Cruz

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Introducción

A través de la historia se conoce que la base de una sociedad radica en la familia, ésta es señalada como la primera forma de organización de la que los seres humanos formamos parte y representa el medio esencial que acompaña a cada individuo y lo prepara para los entornos futuros. En este mismo sentido Molina, Botero y Montoya (2016) indica que las familias no solo tienen lazos de consanguinidad y amistad, sino que también se asocian para conformar distintos tipos de organizaciones. En las empresas familiares los valores son fundamentales y juegan una ventaja a su favor, pues su visión y sus valores vienen garantizados por la familia propietaria. Detrás de toda empresa familiar hay siempre un sistema de valores particular que configura la esencia de la compañía y que se convierte en un elemento principal de su continuidad, sobre todo en los cambios generacionales. Tápies (2009).

Introducción

A través de la historia se conoce que la base de una sociedad radica en la familia, ésta es señalada como la primera forma de organización de la que los seres humanos formamos parte y representa el medio esencial que acompaña a cada individuo y lo prepara para los

entornos futuros. En este mismo sentido Molina, Botero y Montoya (2016) indica que las familias no solo tienen lazos de consanguinidad y amistad, sino que también se asocian para conformar distintos tipos de organizaciones.

Barroso, et al., (2012) señala a la empresa familiar como aquella en la que la propiedad y/o la dirección se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes.

Las empresas familiares se ven caracterizadas por la participación de generaciones familiares, definiciones como la de Ramírez y Fonseca (2010) aluden a que son organizaciones donde la familia posee todas las partes y varias generaciones se involucran en el negocio. Al respecto, Navarrete (2008), refiere que son entidades cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y su dirección y sucesión tendrá influencia familiar, en este mismo sentido Hoshino (2004) aclara que la dirección de este tipo de empresas es controlada por la familia o descendientes del fundador.

Cerón (2016) responde que las empresas familiares que perduran son competentes. Pero su capacidad no es suficiente, han de ser confiables y la confianza radica en los valores que les dan sentido y las cultivan. La falta de estos valores en la dirección promueve la formación de una cultura operativa neutral y, con frecuencia, genera un vacío en el que se reproducen vicios que la destruyen.

Al respecto Barroso (2014) habla del gran impacto de las empresas familiares en la creación de riqueza y de empleo, y por otro, se tratan sus importantes fortalezas como el elevado compromiso y dedicación, identidad de valores familiares, transmisión en el tiempo de conocimientos y valores, mayor reinversión de los beneficios y mayor responsabilidad social empresarial; y debilidades como el riesgo de confusión entre cultura

e intereses de la familia, rigidez y conservadurismo, autofinanciación y sucesión mal preparada.

En las empresas familiares los valores son fundamentales y juegan una ventaja a su favor, pues su visión y sus valores vienen garantizados por la familia propietaria. Detrás de toda empresa familiar hay siempre un sistema de valores particular que configura la esencia de la compañía y que se convierte en un elemento principal de su continuidad, sobre todo en los cambios generacionales. Tápies (2009).

Por otra parte, De la Garza et al (2011), considera vital la formación de la cultura de la organización familiar, integrada por valores, creencias y normas de conducta que provienen del ambiente familiar y de la influencia del fundador de la empresa.

Lo anterior nos plantea la importancia de conocer los valores de la empresa familiar provenientes del fundador para su continuidad, así como identificar la presencia de los valores familiares que forman parte de la cultura de la empresa familiar y los valores trascendidos a otras generaciones.

De acuerdo a Salgueiro (2016) una ventaja de las empresas familiares es que presentan una cultura estable, esto debido a que los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas. Asimismo, Tapies (2010) identifica a los valores de la empresa familiar como un factor clave en el desempeño de la empresa, y se deben analizar como un recurso más y una ventaja competitiva, y según señala Gallo (2008) pueden conservarse a través de generaciones.

Contenido

Cultura organizacional

El tema de valores que sobresale de los últimos párrafos y que definen en gran medida la trascendencia en una empresa familiar tiene su origen según Chiavenato (2006) en la cultura organizacional compuesta por el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Aquí conviene mencionar lo citado por Tápies (2009) quien menciona cuatro factores que caracterizan a las empresas familiares: el propósito final de la organización, la forma de planificar su estrategia, la manera de adaptarse al entorno exterior y el estilo de cultura corporativa.

Ésta cultura representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. Cada organización tiene su propia cultura corporativa.

De acuerdo a ello, los valores resultan de gran interés y determinarán las acciones que pueden perdurar en una empresa familiar y que sea para beneficio de éstas logrando con ello su permanencia y el éxito.

Barroso y Barrios (2014) mencionan que las empresas familiares se caracterizan por la estabilidad en diferentes áreas: la estructura organizativa, el rendimiento y la cultura; en las que por lo general todos saben cómo se deben hacer las cosas. Para Hall y Nordqvist (2008) la cultura de una empresa familiar suele ser el resultado de los valores y normas del fundador que han echado raíces en la familia y en su historia, lo que hace que estos valores y normas se manifiesten en forma de pensamientos estables a través de los miembros de la

familia; es decir, la cultura dentro del entorno de trabajo de una empresa familiar está basada en la ética, las normas y los valores presentes en una familia.

Sin embargo, una cultura muy estable puede ser un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad, ya que nadie piensa en el cambio ni se plantea hacer las cosas de otra manera porque siempre se han hecho así y han ido bien, convirtiéndose en una cultura tradicional, sin posibilidad de cambios y sin posibilidad de tener un comportamiento emprendedor. Por contra, cuando hay un escenario que fomenta la creatividad, la flexibilidad y la compatibilidad de valores, como el sacrificio y el trabajo, con otros nuevos como las nuevas tecnologías, el tiempo libre, la familia y la alegría a través del buen humor, se favorecen las relaciones familiares, la transferencia de conocimientos y por tanto el rendimiento en la empresa (Aronoff y Ward, 1997).

Valores en la empresa familiar

Los valores son las normas de conducta y actitudes según las cuales los individuos se comportan y van de acuerdo con aquello que consideran correcto. Los valores siempre han existido desde el comienzo de la humanidad. Lo que cambia al transcurrir el tiempo es el criterio para darles valor y la forma de su manifestación. (Steckerl, 2006)

En las empresas familiares los valores son un factor clave en el desempeño de dichas organizaciones y logran convertirse en una ventaja competitiva que se puede conservar a lo largo del tiempo (Garza et al., 2011). Los que mejor describen tanto a la familia como a la generación que controla la empresa son el compromiso, la responsabilidad, la justicia o equidad, la credibilidad, el respeto a la legalidad y el trabajo duro. Dado que habitualmente

existen intereses contrapuestos entre los objetivos de la familia y los objetivos de la empresa, los valores de la empresa familiar deben ser definidos y compartidos, de tal manera que sean los pilares sobre los que se asiente un sistema duradero, que beneficie a ambas partes (Aronoff y Ward, 2001). Al respecto Gallo (1995), Pérez et al. (2007) y Leach (2009) coinciden en que los valores generan ventajas competitivas, por lo que es necesario identificarlos, conservarlos, orientarlos y transmitirlos.

La influencia del fundador en los valores

De acuerdo a datos de Aldrich (1999) los fundadores de las empresas familiares tienen una gran participación en la creación de éstas organizaciones, su influencia es vital en la supervivencia y en los resultados. (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; McDougall y Robinson, 1990; Sandberg y Hoffer, 1987).

Es así como los valores se relacionan con el papel determinante de los fundadores, los autores Hofstede, (1980), Hofstede et al. (1990), Pettigrew,(1979) y Schein, (1983); indican que éstos se ocupan de configurar la cultura de la organización con las actitudes, creencias y valores formando el antecedente de la nueva organización.

Los valores tienen tal importancia que se consideran el fundamento de las organizaciones y las familias. Los estudiosos de las empresa familiares reconocen la influencia decisiva del fundador en su descendencia. Hofstede (1980), Dyer (1986), Ward (1987), Gallo y Tomaselli (2006) y Distelberg y Sorenson (2009).

En su investigación Dela Garza (2011), reconocen que los valores de la empresa que provienen del fundador y que fueron transmitidos generacionalmente hasta la actualidad,

aumentan el compromiso de los miembros de la empresa, dan consistencia a su conducta, reducen la ambigüedad, les dan guía y seguridad, y así benefician a las empresas con un crecimiento importante.

Tipos de valores familiares

Basándose en un concepto de Esquivel y Aguilar (2002) proponen un concepto de valores familiares diferentes de los valores socioculturales y personales. Los valores personales como los valores que el individuo ha incorporado a su sistema de creencias y que guían su vida y sus relaciones con los demás. Los valores socioculturales como los valores que imperan en una sociedad en un momento dado en la historia. Los valores familiares como los valores que los padres de familia transmiten a sus hijos a través de la comunicación directa (normas de comportamiento) y el ejemplo Esquivel y Aguilar proponen la clasificación de valores familiares de Abascal

Carranza (2001) como la más adecuada, la cual consta de 9 categorías: Valores físicos, biológicos y ambientales, valores económicos, valores afectivos, valores sociales, valores políticos o del poder, valores intelectuales, valores estéticos, valores morales, valores religiosos.

Steckerl (2006) menciona que los valores del fundador son producto de cuatro aspectos: la religión, la interacción familiar, la interacción con su grupo social y la experiencia individual. La manifestación de los valores del fundador es individual, pero la formación de éstos se deriva de estos cuatro aspectos.

Tapies y Fernández, (2010) tipifican los valores como moderadores de la cohesión de la familia, como contribuyentes a la sostenibilidad de la empresa familiar y como soporte de

su propia transmisión a la siguiente generación y a los empleados de la empresa. Para estos investigadores los valores que contribuyen a la cohesión de la familia son el respeto, la lealtad, la honradez y la reputación.

Los valores a nivel individual de cada familiar representan el carácter moral del individuo pero, a nivel de la familia empresaria, significan aceptación de hábitos, y reglas que enfatizan lo que se puede o no hacer. El papel dominante de los valores en la vida humana (Rokeach, 1973) ha motivado numerosas investigaciones empíricas en las disciplinas sociales.

En la investigación de Rodríguez Zapatero 2013 sobre *valores de la empresa familiar moderadores de los necesarios comportamientos para su sostenibilidad* se concluyen que el valor esencial ética modera comportamientos tales como comunicación, compromiso y cooperación, en tanto que el valor esencial juego limpio no aparece en esta moderación y es subsumido en ética. El valor instrumental cohesión modera la actitud confianza y el comportamiento comunicación, sabiendo ya por nuestros estudios que confianza y comunicación están altamente correlacionados. El valor instrumental austeridad modera la actitud confianza y el comportamiento comunicación, quizás porque una filosofía ascética desarrolle confianza en el asceta y pueda generarse comunicación entre los que tienen esa filosofía por norma de vida. Se verifica la elevada adhesión a la escala de valores y la congruencia de los comportamientos con dicha escala de valores.

Trascendencia de los valores

Detrás de toda empresa familiar hay siempre un sistema de valores particular que configura la esencia de la compañía y que se convierte en un elemento principal de su

continuidad, sobre todo en los cambios generacionales. Los valores tienen un papel crucial en la creación de la cultura empresarial propia e inciden directamente en el concepto de negocio y en su aplicación a la gestión del mismo. El sistema de valores es propio de cada familia, así que es único y particular en cada caso: de la misma forma que no hay dos familias Iguales, no habrá dos empresas familiares idénticas. (Tápies, 2009)

Al respecto Steckerl (2006) señala que cada peldaño que se construye en las empresas familiares en pro de su prolongación y de su vigencia en el mercado deberá enfocarse hacia la cimentación de su cultura y sus valores, ejes fundamentales para que éstas lleven consigo su esencia al pasar de generación en generación. Estos valores nacen de la familia propietaria, más específicamente, de sus fundadores, quienes son los encargados de sentar sólidas bases para que sus futuras generaciones conviertan en éxito el fruto de sus esfuerzos.

Reflexiones finales

Es muy importante los valores que transmiten los fundadores de las empresas familiares no solo imperan desde el ámbito personal sino en la orientación a la empresa.

A lo largo de la presente investigación exploratoria, cualitativa se observaron aportes sobre la importancia de los valores en la empresa familiar, la influencia del fundador y la trascendencia de los valores, así mismo, se identificaron en base a los artículos examinados una clasificación de los valores familiares presentes en la cultura de las organizaciones familiares como son orientados a la empresa, orientados a la familia y valores psicosociales. De igual forma, valores individuales que influyen para la cultura de la organización familiar.

La escala de valores difiere entre familias empresarias y entre individuos de la misma familia empresarial; la diferencia existe en contenidos, extensión y toma de conciencia; si la concienciación es elevada, así como si la percepción es clara e intensa, cada valor influye en la cultura de la empresa familiar y en la implicación de cada familiar en la empresa (Rodríguez Alcaide y otros, 2006).

La sucesión es el gran reto al que deben hacer frente las empresas familiares para asegurar su continuidad. Se trata, en definitiva, de una transición generacional que constituye una gran oportunidad de futuro. Este proceso será mucho más sencillo si las nuevas generaciones comparten los valores familiares sobre los que se estructura también la empresa familiar, por eso es tan importante la educación y preparación de las generaciones futuras desde una edad temprana. Si se logra inculcar el espíritu de la familia, el orgullo de pertenencia y la responsabilidad de ser propietarios, se dispondrá de una buena base sobre la que construir el futuro de la empresa (Tapies, 2009).

Referencias

1. Adrich, H., (1999) Organizations Evolving. London: SAGE.
2. Aronoff, C. E. and Ward, J. L. (2001). Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. Marietta: Family Enterprise Publishers.
3. Aronoff, C. E. and Ward, J. L. (1997) Preparing your family business for strategic change. Family Business Leadership. Series, No.9. Marietta, GA: Business owner resources
4. Barroso, A.; Sanguino, R.; Bañegil, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España”. *Ide@s Concyteg*, 7(83): 611-622.

5. Barroso, A. (2014). Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas. Las empresas familiares. La agricultura y la ganadería extremeñas en 2014
6. Revista digital para estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales, 5(60).
7. Cerón, S. (08 de Abril de 2016). <https://mundoejecutivo.com.mx/>. Obtenido de <https://mundoejecutivo.com.mx/>: <https://mundoejecutivo.com.mx/family-business/2016/04/08/valores-empresa-familiar/>
8. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed. Mc Graw Hill. México
9. De la GARza, J. Medina, N. Cheín, K. Jiménez, J. Ayup y J. Díaz (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. Cuadernos de Administración 24 (42): 315-333
10. Distelberg, B. and Sorenson, R. L. (2009). Updating systems concepts in family businesses. A focus on values, resource flow, and adaptability. Family Business Review, 22 (1), 65-81.
11. Dyer, W. G. (1986). Cultural changes in family firms. San Francisco: Jossey-Bass.
12. EISENHARDT, K.M., y SCHOONHOVEN, C. B.(1990) Organizational growth: Linking founding team, strategy, environmnet and growth and US semiconductor ventures, 1978-88. Administrative Sciece Quarterly, 35, pp. 504-529.
13. Esquivel, L. & Aguilar, h. (2002). Los valores familiares: una aproximación teórica y metodológica. En revista Educación y Ciencia (Universidad Autónoma de Yucatán, México), Vol. 6 (12), julio-diciembre.
14. Gallo, M. A. y Tomaselli, S. (2006). Protocolo familiar: sus resultados. Barcelona: Fundación Rafael Escolá.
15. Gallo, M. A. (2008). Ideas básicas para dirigir la empresa familiar. Barañain: Ediciones Universidad de Navarra.
16. Gallo, M. A. (1995). Empresa familiar. Texto y casos. Barcelona: Editorial Praxis.
17. Hall, A. Nordqvist, M. (2008). Professional management in family business toward an extended understanding. Family business review, vol. 21, no. 1, P. 51-69
18. Hofstede, G (1980) Culture's Consequences.International Differences in work-Related Values. London: SAGE Publications.

19. Hofstede, G. Neuijen, B. y Sanders, G. (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administration Science Quarterly*, 35(2, Junio), pp. 286-316.
21. Hoshino, T. (2004). Family business in Mexico: responses to human resource, limitations and management succession, Discussion Paper No. 12, Chiba, Institute of Developing Economies.
22. Hofstede, G. (1980). Cultures consequences international differences in work.
23. Leach, P. (2009). La empresa familiar. Buenos Aires: Ediciones Granica Vergara.
24. McDougall, P., y Robinson, R. B. JR.(1990) New Venture Strategies: An empirical identification of eight “archetypes” of competitive strategies for entry. *Strategic Management Journal*. 11, pp. 447-467.
25. Molina, P. Botero, S. Montoya J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y gestión*, 41 1116-149 ISSN 1657-6276
26. Navarrete, M. (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas. Premio UDEM-Adalberto Viesca Sada, No. 16, Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey, México.
27. Pérez, M. J.; García-Tenorio, J.; Giménez, J. y Sánchez, I. (2007). Fundamento en la dirección de la empresa familiar. *Emprendedor, empresa y familia*. Madrid: International Thomson Editores Spain Paraninfo.
- 28.. Pettigre, A. M. (1979) On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(Diciembre), pp. 570-581
29. Ramírez, M., y M. Fonseca. (2010). Building social capital across generations, Family Enterprise Research Conference, México.
30. Rokeach, M. (1973): “The nature of human values”. Free Press N.Y.
31. Salgueiro, S. (2016). La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa. (Tesis de Posgrado) Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina
32. Sandberg, W., y Hoffer, C.(1987) Improving new venture Performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2, pp. 5-28.

33. Schein, E. H. (1983) The Role of The Founder in Creating Organizational Culture. Organizational Dynamics, (Verano), pp. 13-28.
34. Steckerl Guerrero, Vanessa (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. Pensamiento & Gestión, (20),194-215.[fecha de Consulta 28 de Septiembre de 2020]. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64602006>
35. Steckerl Guerrero, Vanessa (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. Pensamiento & Gestión, (20),194-215.[fecha de Consulta 26 de Septiembre de 2020]. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64602006>
36. Tapies, J. (2009). Empresa familiar: el valor de los valores. Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School, enero-marzo, 28-34.
37. Tapies, J. and Fernández, M. (2010). Values and Longevity in Family Business: Evidence from a cross-cultural analysis. Working paper. Navarra: IESE Business School.

MESA 4:

FAMILIA, ORGANIZACIONES Y DESARROLLO REGIONAL

1. Desarrollo y actualización de funciones en la secretaría de trabajo y previsión social de Tapachula, Chiapas, a partir del análisis de puestos

Josefina Martínez-Chávez,

Cynthia López-Sánchez,

América Inna Milla-Sánchez,

Adriana Mazariegos-Sánchez

Universidad Autónoma de Chiapas

Facultad de Ciencias de la Administración. Campus IV

Resumen

El tema que se desarrolló en la presente investigación es identificar los roles análisis de puesto en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, oficina de la ciudad de Tapachula, Chiapas, la cual tiene como objetivo general, identificar si cada puesto que integra a la Oficina Federal del Trabajo en Tapachula de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuenta con el personal que cumpla el perfil que estos requieren, objetivos específicos: Identificar el rol de cada una de las personas que laboran en la Oficina Federal del Trabajo en Tapachula de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social e Identificar si cada empleado cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar sus actividades. Se apoyo de una investigación cualitativa. se utilizó la entrevista, aplicándola a cada uno de los empleados de la Oficina Federal del Trabajo en Tapachula de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ya que ello permitió conocer el desempeño en el puesto de trabajo y conocer si tienen el perfil que este solicita, así como tener una participación de los empleados. La conclusión de la investigación es que un análisis de puestos es la plataforma

que sirve de inicio para detectar las necesidades, habilidades y actitudes de un puesto requerido en la organización.

Así como también sin una estructura organizacional adecuada el personal difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Una organización será eficiente si su estructura está diseñada para cubrir sus necesidades. Mientras más clara sea la definición de un puesto, las actividades a realizar y la comprensión de las relaciones de autoridad y las relaciones informales con otros puestos se evitarán conflictos y la productividad de la persona aumentará.

Palabras clave: Estructura organizacional Análisis de puesto entrevista

Introducción

En la actualidad existen diversas organizaciones en el entorno que suelen ser de distintos tamaños ya sean pequeñas, medianas o grandes esto conlleva a la creación de áreas en las que se crean puestos según las funciones previamente asignadas. Las organizaciones sean privadas o gubernamentales necesitan tener un marco de reparto de funciones, con el surgimiento de avances y actualizaciones es más común crear funciones en las que se agilizan y se deja de concentrar tareas en un solo puesto. Por otro lado, debemos mencionar que también existen situaciones en las que las personas que están a cargo de algún puesto no cuentan con las características y/o habilidades necesarias para desempeñar correctamente sus funciones y por lo tanto no son eficientes, como resultado se debe recurrir al análisis de puestos para evaluar a la persona y tratar de ver cuáles son las medidas correctas para remediar las posibles debilidades que se puedan encontrar.

La presente investigación del tema análisis de puesto se desarrolló en la Oficina Federal del Trabajo ubicada en Tapachula, Chiapas que es dependiente de la delegación federal del

Trabajo en el estado de Chiapas y a su vez forman parte de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, la cual es una institución a nivel federal.

Marco teórico del análisis de puesto

El análisis del puesto de trabajo

En una organización todas las funciones y actividades, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados tienen sus raíces en la interrelación de éstos con sus puestos de trabajo. Cuando los empleados actúan de forma que hacen un buen uso de sus capacidades y habilidades, la organización puede sacar provecho de sus operaciones con el entorno. Es un proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos, su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, como tiene asignadas las competencias y responsabilidades y, por tanto, como trata de lograr la organización sus objetivos y metas.

Una de las fuentes consultadas nos define el análisis de puestos de trabajo como el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schulas, 2007)

Un análisis de puesto es una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo. También es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo.

Según los autores George Bohlander, Scott Snell y Arthur Shermon dicen que el análisis de puesto es la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido a que la información que recoge sirve para muchas funciones de dicha administración. Otro concepto que le dan es que el análisis de puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. (Bohlander & Snell, 2001)

Las organizaciones como universal están compuestas de puestos que deben ser ocupados por personas. El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a estos y las características de las personas que se contrataran para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las descripciones del puesto (una lista de las tareas del puesto) y las especificaciones del puesto (una lista de requisitos humanos para el puesto o el tipo de personas que se habrán de contratar para el mismo). (Dessler, 2001)

El análisis de puestos es una función clave en la administración de personal; es un fundamento esencial en todo proceso dirigido hacia la efectividad en el trabajo, el reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño, la capacidad y el desempeño del staff; también es un prerrequisito para la evaluación de puestos y para un sistema de salud y seguridad en el trabajo. (Shaun & York, Administración de personal)

Importancia

El análisis de puestos además de servir como ayuda tanto en la selección, promoción, evaluación del rendimiento y otras actividades y funciones, el análisis del puesto de trabajo se necesita para validar los métodos y técnicas que se emplean en dichas decisiones. El análisis del puesto de trabajo es, asimismo, importante porque proporciona la base para el

establecimiento o la reevaluación de la estructura organizacional, la estructura de los puestos de trabajo, el grado de autoridad, el alcance del control es decir ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica en la organización, también establece los criterios de rendimiento, nos determina las duplicidades de empleados a la hora de reducir las plantillas y además nos brinda una guía que sirve para dar consejos a los empleados que dejan la organización y buscan un nuevo empleo. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schulas, 2007)

Descripciones del puesto

Es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo qué condiciones lo hacen y por qué lo hacen. Debe retratar con precisión el contenido del puesto, su ambiente y condiciones de empleo. En un formato común para la descripción de un puesto se incluye el nombre del puesto, los deberes que realizarán, las características distintivas del puesto, las condiciones ambientales, y la autoridad y las responsabilidades del titular. (De Cenzo & Robbins, 2005)

Gary Dessler lo define como la lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de la relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis de puestos.

Especificaciones del puesto de trabajo

La especificación del puesto describe el conocimiento, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar el trabajo de manera efectiva. El formato más sistemático consta de cuatro columnas.

La columna del conocimiento no requiere elaboración particular, contiene todos los distintos tipos de conocimientos necesarios para cada tarea; por ejemplo, las técnicas profesionales, administrativas, etcétera.

La columna de las habilidades, en cambio, presentan más dificultades debido a los problemas para identificar y definir las habilidades. Descritas brevemente, las habilidades son formadas de conductas esenciales para el desempeño eficientes de tareas; se desarrollan con la práctica regular y dependen de atributos mentales y físicos innatos. Debido a que éstas varían de una persona a otra, los niveles de habilidad alcanzables por los individuos cambian ampliamente. Las habilidades pueden ser intelectuales, manuales y sociales (interpersonales).

La columna de las actitudes crea problemas similares de identificación, definición y especialmente de medición, debido a la complejidad psicológica y a una falta de conocimiento al respecto. A menudo, los reactivos que se influyen en esta columna son virtualmente habilidades sociales. La constante necesidad de atribuir gran importancia a la seguridad en el trabajo es un ejemplo de la clase de reactivo que se podría incluir bajo este encabezado. (Shaun & York)

Lista de los requisitos humanos para un puesto; es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etc., requeridos como producto del análisis de puesto. (Dessler, 2001)

Establece el mínimo aceptable de calificaciones que el titular debe poseer para desempeñar con éxito su trabajo. La especificación del puesto identifica el conocimiento, las habilidades, la escolaridad, la experiencia, la certificación y las capacidades necesarias para realizar eficazmente el trabajo. (De Cenzo & Robbins, 2005).

La especificación de los puestos parte de la descripción de puestos y contesta la pregunta: ¿Qué cualidades características y experiencia humanas se requieren para desempeñar bien este trabajo? La especificación de puestos puede ser una sección independiente de la descripción de puestos o un documento independiente por completo. (Dessler, 2001).

Método

Planteamiento del problema

El análisis de puesto es importante dentro de la organización, ya que con éste se tiene un lineamiento o perfil con el cual una persona debe de ocupar un puesto. Éste consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. El análisis de puesto ocupa un papel fundamental dentro de la empresa, y constituye una técnica administrativa que sirve para estudiar y conocer las características y elementos de un puesto para llegar a su descripción y especificación clara. Su importancia radica en que ayuda a mejorar la selección y colocación del empleado de un modo más exacto. Toda organización de cualquier ramo debe contar con un análisis para que puedan tener una buena organización y coordinación en sus funciones, porque solo así se podrá lograr las metas o los objetivos planteados y el personal debe saber qué hacer y cómo hacerlo, por lo tanto se necesita una especificación de lo que se necesita para cubrir las necesidades del puesto.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social es una institución a nivel federal fundada en 1941 con sede actual en la Ciudad de México. Esta institución tiene la finalidad de vigilar que se cumplan las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, promueve la justicia laboral en el municipio de Tapachula. El análisis de puesto implica un procedimiento que

forma parte de las tareas administrativas de una empresa y en la que se determina responsabilidades y obligaciones de las disposiciones laborales. Es necesario conocer cuáles son los mecanismos que utilizan dentro de esta institución, para poder llevar a cabo un análisis concreto. Tendremos la oportunidad de identificar la manera de trabajar dentro de sus oficinas y ver si sus empleados cumplen con el perfil correspondiente a las áreas que la componen.

Justificación

A partir de un análisis de puesto se puede decidir qué perfiles deberían ser contratados para ocupar los puestos de acuerdo a su capacidad y experiencia de una organización. De acuerdo al libro “Problemas socioeconómicos y sustentabilidad, séptima Edición” de José Silvestre Méndez Morales nos dice que en México las personas tienen bajos niveles de ocupación, que están semiocupadas o que no desarrollan sus potenciales de fuerza de trabajo según sus capacidades. Los administradores deben poner una atención especial en los recursos humanos, pues el empleado es el factor importante en la organización. Sus conocimientos y su experiencia dependen del logro de los objetivos o de cumplir con las actividades diarias. Las personas deben de poseer características que la empresa establezca para desempeñar un puesto, pero en la actualidad derivado de la situación de desempleo o mayor demanda en áreas en las cuales se encuentran saturadas los empleados deben de adaptarse a las características de la organización.

Objetivos:

Objetivo general

Analizar las funciones y los puestos integrados en la Oficina Federal del Trabajo en Tapachula de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para determinar los perfiles de cargo requeridos y su efectividad laboral.

Objetivos específicos:

- Analizar las funciones de la estructura organizacional de la Oficina Federal del Trabajo y sus perfiles de puesto.
- Identificar las funciones de cada empleado en el puesto que desempeñan en la Oficina Federal del Trabajo en Tapachula de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Identificar si cada empleado cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar las actividades del cargo que desempeña.

Supuesto

El personal de la Oficina Federal de Trabajo en Tapachula de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene un nivel de escolaridad, habilidades y personalidad requeridas ya que son contratados de acuerdo al perfil del puesto que se necesita.

Pregunta de investigación

¿El personal de la Oficina Federal de Trabajo en Tapachula de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cumple con los requisitos que el perfil del puesto necesita?

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo ya que permite recolectar datos sin requerir de una medición numérica, además porque éste tema de investigación se basa en métodos

como la descripción y la observación con la intención de analizar cada puesto con los que cuenta la Oficina Federal de Trabajo en Tapachula y resolver supuestos que surjan en el desarrollo de la investigación así como interpretar las características y comprender las condiciones que se presentan en la Oficina Federal de Trabajo en Tapachula de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

De acuerdo al método cualitativo se eligió emplear el tipo de investigación descriptiva, ya que nuestra finalidad es especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de los puestos y buscando esto se realizará una recolección de datos que nos permita conocer el puesto de cada empleado.

Se utilizó una muestra probabilística de casos tipo, por cuotas, ya en la oficina solo trabajan 5 personas en la Oficina de la Secretaría de trabajo y Previsión Social.

Instrumento de recolección de datos

Se utilizó la entrevista, aplicándola a cada uno de los empleados de la Oficina Federal del Trabajo en Tapachula de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ya que ello permitió conocer el desempeño en el puesto de trabajo y conocer si tienen el perfil que este solicita, así como tener una participación de los empleados.

Resultados

En la entrevista aplicada al jefe de oficina fue dirigida hacia la descripción y especificación del puesto en el cual se obtuvo el siguiente resultado:

Descripción de puestos

1. ¿Cuál fue el proceso que se llevó para ser contratado (entrevistas, examen)?

Cuando sale una vacante en gobierno federal pública a través de una convocatoria en la página del servicio profesional de carrera es una convocatoria abierta dirigida a todo público donde se establece los requisitos que debe reunir el aspirante para ocupar el puesto como lo son la escolaridad, experiencia, nivel de estudio entre otras características. En esa publicación se establecen las fechas en las que se va a llevar el periodo de registro, el periodo de evaluaciones y el periodo de entrevistas. El primer filtro es subir el currículum de manera electrónica a la página de internet donde se da a conocer la convocatoria, si el perfil del aspirante cumple con los requisitos de experiencia y nivel de estudios se ingresa a la siguiente fase que es la evaluación de conocimientos técnicos en el tema, te llega una invitación al correo electrónico donde establecen la fecha y sede donde se llevará a cabo la evaluación, en general la evaluación es en las oficinas centrales de la dependencia de gobierno de la secretaría de trabajo ubicadas en el distrito federal, los aspirantes presentan el examen; éstos son cuatro, se deben obtener las calificaciones mínimas para continuar, si se acredita el primero se puede continuar con el segundo y sucesivamente se tiene que obtener las calificaciones con los puntajes mínimos, si se reprueba el primero la persona queda descartada ya del proceso. Posteriormente que pasan las evaluaciones viene la etapa donde entrevistan a los primeros seis finalistas, si ninguno de los seis obtiene el puntaje mínimo para obtener el puesto se invitan a los siguientes seis y si ya no hay ninguna persona apta para el proceso queda desierta la vacante y se vuelve a publicar hasta que se ocupe.

2. ¿Cuáles son sus funciones diarias?

Primeramente programar las inspecciones a los centros de trabajo y a través de los inspectores ejecutar esas actividades, en segundo calificar el trabajo de los inspectores donde se le otorgan plazos a los patrones para que demuestren cumplimiento en cuenta a la ley federal del trabajo además de difundir o de dar a conocer los diferentes programas que maneja la secretaria de trabajo y previsión social.

3. ¿Cuál es la función o funciones generales que usted desempeña dentro de la organización?

Asistir a reuniones en representación del delegado, revisar eventos de difusión de las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad y salud.

4. ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

Al delegado federal de trabajo en Chiapas y al titular de la unidad de delegaciones federales del trabajo.

5. ¿Con que frecuencia habla con su jefe directo?

Diario.

6. ¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?

Dentro con el delegado federal del trabajo, con el director jurídico, con el encargado del área de inspección en Chiapas, con el centro de mando que es un apoyo para los inspectores y para nosotros los jefes cuando tenemos alguna duda técnica con ellos consultamos y con el área de presupuesto y programación que son los que nos dan el recurso económico para efectuar las actividades eso sería dentro, y fuera con la secretaria de fomento económico y desarrollo empresarial, con las diversas cámaras y sectores productivos, CANACO, COPARMEX, Asociación de bananeros, asociación de fruticultores, asociación de cafeticultores, la mayoría de las empresas también.

7. ¿En qué horario desempeña usted sus funciones?

El horario es de 9 a 6.

8. ¿Cuáles son las funciones que usted comparte con todo el personal de la organización?

Calificación de actas, la programación de las actividades, que también necesito que ellos me ayuden a armar el trabajo de la semana o del mes, la forma en la que se va a administrar el recurso en que se va a gastar

9. ¿Cuáles son las obligaciones del puesto en el que se desempeña?

Programar inspecciones en tiempo y forma, supervisar el trabajo de los inspectores, levantar actas administrativas cuando el trabajo de los inspectores no sea correcto, aprovechar al máximo los recursos económicos, materiales, humanos de la oficina federal del trabajo, asesorar a los sectores de producción es decir a los patrones y trabajadores que tengan dudas de como cumplir con la normatividad que también es una obligación.

10. ¿Se Considera bien remunerado de acuerdo con las actividades que realiza?

Hace falta.

Especificación de puestos

1. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Conocimientos en tema laborales, es decir conocer la ley federal de trabajo, las normas de seguridad y salud en el trabajo, el reglamento de inspección y aplicación de sanciones, conocimiento en la ley federal de procedimiento administrativo, conocimientos en tema de previsión social como es la ley del seguro social, sobre el infonavit, sobre el Fonacot principalmente.

2. ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Trabajo en equipo, liderazgo, negociación, comunicación asertiva, orientación a resultados, estas son las principales habilidades.

3. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Licenciatura.

4. ¿Para ocupar el puesto es necesario dominar otro idioma?

No es requerido.

5. ¿Para desempeñar las labores en el puesto se necesita experiencia?

Es recomendable. El perfil del puesto pide mínimo tener dos años de experiencia en administración pública o en derecho o en ciencias o tecnologías como alguna ingeniería.

6. ¿Qué exigencias físicas requiere el trabajo? ¿Qué exigencias mentales y emocionales?

El trabajo es administrativo, solo se requiere el dominio del estrés y trabajo bajo presión.

7. ¿De qué valores monetarios, materiales, bienes inmuebles, equipo, actividades y tramites es responsable?

Responsable prácticamente de todos los bienes materiales de la oficina, son dos vehículos, los muebles que existen en las oficinas, computadoras, escritorios, sillas, los equipos necesarios para poder realizar el trabajo.

8. ¿Qué equipo de oficina utiliza para realizar sus actividades?

Computadora, teléfono, impresora, scanner, copiadora.

9. ¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?

Extintores, no contamos con cámara de seguridad, detectores de humo.

10. ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?

Afortunadamente no hay ninguno, pero la mayoría podría ser de tránsito porque los inspectores tienen el trabajo de campo y tienen que estar trasladándose de la oficina hacia una empresa y pueden estar expuestos a un accidente en el trayecto, las enfermedades más comunes aquí son las enfermedades estacionales por ejemplo: dolores de estómago, resfriado, dolores de cabeza.

11. ¿Cuentan con un manual de organización?

Si hay un manual de organización, hay un reglamento de la secretaría de trabajo que establece cuáles son las funciones de cada uno de los titulares, directores, subdirectores hasta llegar a los jefes, hay un acuerdo que establece las facultades del delegado, subdelegado y de los jefes de oficinas.

Comparación

Jefe de oficina

Funciones según la STPS	Funciones según el jefe de oficina.
• Proponer el desarrollo del Programa de Autogestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, considerando los criterios emitidos por las Unidades Centrales y la propia Delegación Federal del Trabajo. • Organizar y ejecutar las actividades para la promoción y el desarrollo del Programa de Autogestión en Seguridad y Salud en el Trabajo.	• Programar las inspecciones a los centros de trabajo y a través de los inspectores ejecutar las inspecciones. • Calificar el trabajo de los inspectores.

• Participar en la concertación de acciones para la promoción del Programa de Autogestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, a través de la capacitación de los promotores y las Comisiones de Seguridad e Higiene de los centros de trabajo por incorporarse a fin de establecer compromisos voluntarios con los empresarios o centros de trabajo. • Coordinar la capacitación para los directivos y líderes de la seguridad y salud en el trabajo, así como a los integrantes de las Comisiones de Seguridad e Higiene de las empresas o centros laborales para la instauración de los sistemas de administración en seguridad y salud en el trabajo y Programa de Autogestión en Seguridad y Salud en el Trabajo. • Asesorar y orientar a los empleadores y trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo, sistemas de administración, programas de autogestión y normatividad con el propósito de prevenir los accidentes y enfermedades de trabajo. • Organizar y participar en las evaluaciones que se realizan a los documentos de diagnóstico de administración de la seguridad y salud en el trabajo, los programas de seguridad y salud en el trabajo y los compromisos voluntarios que depositan las empresas o centros laborales que desean ingresar al Programa de Autogestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, integrar la información y emitir el reporte correspondiente para la toma de decisión por parte del Delegado Federal del Trabajo para la autorización del compromiso voluntario. • Coordinar las evaluaciones a las empresas o centros de trabajo incorporados al Programa de Autogestión en Seguridad y Salud en el	• Otorgar plazos a los patrones para que demuestren cumplimiento en cuanto a la ley federal del trabajo. • Difundir los diversos programas que maneja la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. • Asistir a reuniones en representación del delegado. • Realizar eventos de difusión de las normas mexicanas en materia de seguridad y salud.

trabajo para analizar los avances y el cumplimiento de sus programas de seguridad y salud en el trabajo, la instauración y los resultados de los sistemas de administración de la seguridad y salud en el trabajo, así como el nivel de prevención de los accidentes de trabajo y sus consecuencias, y participar en su desarrollo. • Apoyar y participar en la organización y funcionamiento de la Comisión Consultiva Estatal de Seguridad e Higiene en el Trabajo. • Participar en la organización y el desarrollo de la semana de seguridad y salud en el trabajo, o cualquier otro evento que se realice para promover la seguridad y salud en el trabajo, la normatividad en la materia y la mejor manera de prevenir los accidentes de trabajo. • Organizar y desarrollar eventos para impulsar el Programa de Autogestión en Seguridad y Salud en el trabajo, así como fortalecer las acciones que realizan las empresas o centros de trabajo ya incorporados a este programa. • Elaborar informes y reportes de las acciones que se llevan a cabo en materia de seguridad y salud en el trabajo y en el marco del Programa de Autogestión y sistemas de administración en seguridad y salud en el trabajo. • Recabar la información en materia de seguridad y salud en el trabajo con el fin de apoyar la realización de documentos para la promoción de la normatividad, las buenas prácticas en materia de seguridad y salud en el trabajo, o cualquier otro que tenga como fin el impulso a la cultura preventiva.	

• Elaborar documentos técnicos en materia de seguridad y salud en el trabajo. • Cumplir con las disposiciones legales aplicables en el ámbito laboral, así como con la normatividad de naturaleza técnica, para brindar servicios de calidad al mundo del trabajo. • Atender las disposiciones de las unidades centrales, para asegurar el cumplimiento de normas, políticas y lineamientos en el desarrollo de los programas institucionales. • Proporcionar a la delegación la información oportuna, suficiente y precisa de los centros de trabajo de su jurisdicción, para mejorar el desempeño de los programas institucionales a su cargo.	
PERFIL Y REQUISITOS	
Escolaridad	Carrera Genérica: No aplica carrera genérica Nivel de estudios: Licenciatura o Profesional Grado de Avance: Pasante y carrera terminada
Experiencia	Un año en: • Estadística • Administración pública • Metodología • Derecho y Legislación Nacionales
Habilidades	Orientación a Resultados Trabajo en Equipo
Conocimientos	Inspección Laboral Seguridad y Salud en el Trabajo
Idiomas	No aplica

Otros	Disponibilidad para viajar

(<http://www.stps.gob.mx>, Secretaría de Trabajo y Prevision Social, 2016) Elaboración

propia.

En la entrevista se puede apreciar que el jefe de oficina si cuenta con conocimiento básicos sobre los procedimientos, requerimientos y funciones que les corresponden a él y a sus compañeros, con base a ésta información se procedió a realizar un comparativo enfocado a sus funciones las cuales fueron descritas por él y las que la Secretaría de Trabajo y Previsión Social requiere la cual nos demostró que el jefe de oficina si realiza todas las funciones que su puesto solicita ya que si describió los requisitos del puesto. Todo esta información recolectada nos ayuda a comparar si cumplen o no con el puesto requerido.

Mediante el cuestionario aplicado hacia los demás puestos, que se enfocó a las descripciones de puestos, descripción de funciones, responsabilidad, relacionamiento con los demás integrantes, condiciones de su área de trabajo y competencias.

I.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	En este primer capítulo todos los integrantes de la oficina describieron el nombre del puesto y área en el que se desempeñan.
II.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	

II. 1. Objetivo del puesto:	Los inspectores federales del trabajo tienen claro la finalidad por la cual exista el puesto que ellos hoy ocupan, por lo que todos están de acuerdo en que por ley en nuestro país se debe vigilar el cumplimiento de las obligaciones patronales en materia de trabajo.
II. 2. Funciones	Realizan inspecciones a centros de trabajo para vigilar el cumplimiento de las obligaciones patronales así como los derechos de los trabajadores, y la secretaria realiza y recibe llamadas, archiva documentación, elabora oficios, envía y recibe documentos y también apoya al área de contabilidad de la oficina ya que no cuentan con alguien responsable de esa área.
II. 3. Análisis de las funciones que realiza.	Coinciden con que la institución cuenta con reglas e instrucciones simples y muy estrictas que contemplan prácticamente todas las alternativas que puedan presentarse, pero sin embargo se

	presentan situaciones no previstas en las que requiere un cierto proceso personal de interpretación y elección de líneas de acción más adecuadas.
II. 4. Problemas que se presentan al desarrollar las funciones.	En la función de sus labores algunas veces se les presentan en las que tienen que analizar bien la aplicación de reglas o acciones aprendidas porque la solución no se encuentra previamente contemplada, pero también se les presentan situaciones diferentes en las que la solución implica un proceso de reflexión y elaboración de métodos y/o procesos alternativos.
II. 5. Independencia para realizar las funciones.	El puesto está sometido parcialmente a la realización de planes y programas operativos concretos y definidos. La evaluación del superior se centra periódicamente en la evaluación de los resultados derivados de la acción o sobre la calidad del trabajo realizado.
II. 6. ¿Que otro funcionario en la unidad realiza tareas iguales o similares a las efectuadas por usted?	Los tres inspectores realizan las mismas actividades, y el jefe de oficina realiza actividades correspondientes de la secretaria.
II. 7. Supervisión ejercida.	Ningún empleado tiene personal dependiente.
III.- RESPONSABILIDAD	

III. 1. Responsabilidad que tiene el cargo encuestado.	No requiere ejercer mando o autoridad alguna. Solo requiere informar y colaborar
III. 2. ¿El cargo es responsable por el manejo de información confidencial?	Si son responsables de datos confidenciales de empresas que visitan, también los datos económicos y financieros, así como ser discretos cuando irán a inspeccionar alguna empresa o persona
III. 3. ¿Cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de la información confidencial?	Concluyen con que afectaría a un centro de trabajo y a la credibilidad de la institución, así como la fuga de información sobre, como, cuando y donde se hará una inspección.
III. 4. ¿En qué plazo se detectaría el mal uso de la información?	La mayoría coincide con que el mal uso de la información se detectaría en el plazo de más de un año.
III. 5. ¿En su cargo es responsable por el manejo de dinero, documentos, etc.?	Todos contestaron que no manejan dinero pero si manejan documentos.
III. 6. ¿Es responsable por la operación y/o cuidado de equipos y herramientas?	Son responsables de equipos de cómputo y cuenta de correo electrónico de la institución.
III. 7. ¿Cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de equipos y herramientas?	Perdida de información importante guardada dentro de las computadoras y en caso del correo electrónico, daño o mal uso de propiedad del estado.
III. 8. En qué plazo se detectaría el mal uso de las herramientas	Se detectaría antes de un mes.

III. 9. Describa errores que puedan suceder en este puesto de trabajo e indique con qué facilidad o dificultad se pueden detectar los mismos	Puede haber mal desempeño de las funciones del cargo público y se detectaría fácilmente con la evaluación del desempeño anual.
IV.- RELACIONAMIENTO	
IV. 1. Relación que debe mantener para desempeñarse en el cargo	Todos coinciden en que mantienen comunicación frecuente con el jefe de oficina así como con sus compañeros inspectores.
IV. 2. El puesto de trabajo requiere trabajo en equipo	Coinciden con que si se requiere trabajo en equipo y esta interrelación debe ser constantemente.
V.- CONOCIMIENTOS EXPERIENCIA.	
V. 1. ¿Qué capacitación considera como requisito para un desempeño laboral eficiente?	Todos están de acuerdo que para un buen desempeño laboral deben estar actualizados con capacitaciones constantes sobre todo lo referente al marco jurídico laboral.
V. 2. ¿Qué experiencia laboral considera necesaria para el óptimo desempeño de su trabajo?	- Seguridad e higiene - Legislación laboral
VI. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO.	
VI. 1. Esfuerzo físico que requiere el desempeño de su puesto	La mayoría coinciden que requieren mediana intensidad muy frecuente mente.
VI. 2. Aptitudes físicas se requiere para desempeñar el puesto de trabajo	No requiere ninguna aptitud física.
VI. 3. Ítems que provocan desgaste, presión o disconformidad en el trabajo	Coinciden que el ritmo de trabajo, sobrecarga de tareas y la excesiva responsabilidad es lo que les provoca desgaste y presión.

VI. 4. ¿El ambiente de trabajo le produce desgaste?	La mayoría coincide con que no les produce desgaste
VII. COMPETENCIAS	
Habilidades que considere requiera el óptimo desempeño del puesto de trabajo.	Coinciden que requiere habilidades interpersonales e intrapersonales y habilidades técnicas.
VIII. CLIMA ORGANIZACIONAL	
1.- ¿Considera usted que existe buena comunicación con su jefe?	Todos tienen buena comunicación con el jefe inmediato, y es muy accesible ya que también ocupó un puesto de los que ellos desempeñan así como también en la oficina existen canales adecuados y suficientes para mantenerse comunicado.
2.- ¿Al presentarse un problema cuya solución este fuera de su alcance, su jefe brinda la solución adecuada?	El jefe siempre brinda la solución adecuada cuando los subordinados tienen alguna duda en el desempeño de sus labores.
3.- ¿Considera usted si las órdenes de trabajo son específicas?	Las órdenes en el trabajo siempre son claras.
4.- ¿Al presentarse algún cambio dentro de la empresa existe algún medio por el cual se les haga saber estos cambios?	Los cambios en la empresa siempre se dan a conocer mediante correos electrónicos así como con circulares.
5.- ¿Cuándo fue la última vez que usted converso con su jefe inmediato sobre aspectos laborales o personales?	Explican que no hay última vez para conversar con el jefe inmediato, la comunicación con él es constante.

Elaboración propia

Una vez analizada la información recolectada se presentan las observaciones correspondientes sobre la organización en la cual se expone lo siguiente: los empleados de la Oficina Federal de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social tienen claro la finalidad

por lo cual existe el puesto del que ellos hoy ocupan. Ellos tienen presente cuáles son sus actividades dentro y fuera de la empresa así como también todos participan en la contabilidad ya que no cuentan con un departamento de contabilidad. Coinciden con que la institución cuenta con reglas e instrucciones simples y muy estrictas.

En la función de las labores algunas veces se les presenta problemas al desarrollar sus funciones en las que tienen que analizar y aplicar la solución. Los puestos de los inspectores están sometidos parcialmente a la realización de planes y programas operativos concretos y definidos, estos desempeñan las mismas actividades, la asistente administrativa nos dice que ella desempeña las mismas funciones que el jefe de oficina. Ninguno de los empleados con excepción del jefe de oficina cuenta con el personal dependiente.

En el aspecto de la responsabilidad no requiere ejercer mando o autoridad alguna solo se necesita informar y colaborar. Sí son responsables de datos confidenciales propios y de empresas que visitan como lo son datos correspondientes a lo económico y financiero, ellos concluyen que si surgiera una pérdida de información esto afectaría al centro del trabajo así como su credibilidad de la institución sobre ¿cómo?, ¿cuándo? Y ¿dónde? Se hará una inspección, señalan que este tipo de problemas se detectaría en un plazo mayor de un año.

Ninguno de los empleados son responsables del manejo del dinero solo tienen responsabilidad sobre los equipos de cómputo y cuentas de correo electrónicos de la institución. El mal uso de estos equipos ocasionaría pérdida de información importante y daño o mal uso de propiedad del estado y se detectaría este problema antes de un mes.

Algunos de los errores que pueden suceder dentro del puesto de trabajo pueden ser el mal desempeño de las funciones del cargo público y se detectarían fácilmente ya que cuentan con un examen de desempeño anual.

Todos coinciden que mantienen comunicación frecuente con el jefe de oficina así como con sus compañeros inspectores, dentro de la institución requiere de trabajo en equipo y la interrelación debe de ser constante.

Los empleados están de acuerdo que para un buen desempeño laboral deben de estar actualizados con capacitaciones constante sobre todos los referente al marco jurídico laboral, así como también deben tener conocimientos en seguridad e higiene y legislación laboral.

Para el desempeño de sus labores los trabajadores comentan que requiere esfuerzo físico de mediana intensidad muy frecuentemente ya que lo único que les provoca desgaste es el ritmo de trabajo sobre cargas de tareas y la excesiva responsabilidad.

Coinciden que para el desempeño óptimo de su puesto de trabajo es necesario tener conocimientos en el campo normativo laboral así como habilidades inter e intrapersonales y habilidades técnicas.

Todos los empleados comentaron que su jefe inmediato siempre les brinda la solución adecuada cuando se les presenta alguna duda en el desempeño de sus labores ya que sus órdenes son siempre claras. Existen los medios necesarios para dar a conocer algún cambio dentro de la empresa como son aviso mediante correos electrónicos así como circulares. Para los trabajadores no hay ultima vez para conversar con su jefe inmediato ya que para ellos la comunicación con él es constante, por lo tanto nos damos cuenta que en la relación entre el jefe y sus empleados si existe una buena comunicación.

Conclusines

Todos los empleados de la Oficina Federal del Trabajo realizan la mayoría de sus principales funciones, tienen conocimiento sobre sus tareas, procedimientos y manera de ejecutar sus actividades. Aunque la mayoría tiene diferentes puntos de consideración en lo que se refiere a los procedimientos de trabajo, comparten un objetivo en común.

En el caso de los dos inspectores de trabajo federal existe una variable en cuanto la disposición de información y que en uno de ellos no considera similar sus funciones con los demás a pesar de que su otro compañero si lo considera como su similar en cuanto a funciones, entonces concluimos que ambos respondieron bajo su propio criterio en algunas de las preguntas y que probablemente solo se enfocan en cumplir su trabajo y necesidades del puesto y que no tienen una integración con sus demás compañeros de trabajo.

El inspector de trabajo calificado si contesto de forma concreta y debidamente bien, dando a responder a los que bajo su criterio son las adecuadas respuestas y que van casi de la mano con sus funciones descritas.

En cuanto a la asistente administrativa, se aprecio que realiza sus funciones básicas en su área y otras funciones propias de la institución, es el único miembro de la oficina que tiene más antigüedad incluso mayor que la del jefe de oficina, las respuestas en su totalidad fueron muy cortas, cabe mencionar que no contesto todo el cuestionario dejando en blanco algunas preguntas básicas a nuestro parecer sencillas de responder, a pesar de tener un amplio periodo para responderlo no completo todo el cuestionario, lo que se logra percibir es que no conoce sus funciones de acuerdo específicas de su puesto.

Con respecto al jefe de oficina si mostro tener conocimientos en las funciones de su cargo, con base a sus respuestas se puede identificar que cuenta con una especialización a la hora de realizar sus actividades. Aunque por otro lado se aprecia que está limitado a la hora de disponer de algunos recursos, como por ejemplo no tiene a la mano los perfiles de los puestos de su personal y no disponer de un manual de organización a la mano.

Referencias

- Bohllander, G., & Snell, S. (2001). Analisis de puestos. En Administración de Recursos Humanos . EditorialThomson Learning Inc.
- De Cenzo, D., & Robbins, S. (2005). ¿Qué es el analisis de analisis de puestos? En Administración de recursos Humanos. EditorialLimusa, S.A de C.V.
- Dessler, G. (2001). El analisis del puesto. En Administración de personal. Editorial Pearson Educación.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schulas, R. (2007). Analisis de puestos de Trabajo. En La Gestión de los recursos humanos "Como atraer, retener, desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación" . Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (s.f.). En Metodologia de la investigación.Editorial Mc Graw Hill.
- <http://www.stps.gob.mx>. (30 de Septiembre de 2016). Secretaria de Trabajo y Prevision Social. Obtenido de <http://www.stps.gob.mx>
- Shaun , T., & York, A. (s.f.). Administración de personal. En Administración de personal. Editorial Mc Graw Hill.

2. La aceptación de la innovación tecnológica por las pymes agrícolas para eliminación de la cadena de intermediación

Resumen

La cadena de intermediación en el sector agrícola es un fenómeno que por décadas ha generado impactos negativos en las pymes del sector agrícola. Debido a lo anterior es que en esta indagación se pretendió conocer el nivel de aceptación que se tendría por parte de las pymes agricultoras de las comunidades de Cerro de Ortega, municipio de Tecomán, Colima y de Coahuayana de Hidalgo, Michoacán en México en relación con el empleo de un sitio web para romper la cadena de intermediación a partir de una encuesta de percepción.

Esta investigación se efectuó mediante el uso del método dialéctico, permitiendo el análisis y la síntesis teórica para la fundamentación del problema de investigación. Además, El método de inducción-deducción se utilizó para el establecimiento de la hipótesis que se presenta en esta tesis. La recolección de información se efectuó mediante la aplicación de un cuestionario elaborado en la plataforma google forms.

Dentro de los principales hallazgos en esta indagación se puede destacar que el 44.2% y el 34.9%, de las pymes encuestadas, señalaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente en realizar por su propia cuenta las actividades o funciones de los intermediarios con el fin de incrementar sus ventas y obtener mayores ganancias, además que el 60.5% de estas expresaron estar totalmente de acuerdo en capacitarse respecto del uso de tecnologías tales como aplicaciones de teléfonos celulares (app) o páginas de internet (sitios web) para promocionar y vender su productos.

Palabras clave: **Pymes, innovación tecnológica, cadena de intermediación, sector agrícola.**

Introducción

Para el sector agrícola, la intermediación entre el productor y el consumidor final suele ser una problemática con alta incidencia, “el 92% de los productores recurre a un intermediario para vender sus productos; así entonces, la producción pasa por varios agentes (intermediarios) antes de llegar al consumidor final” tal y como lo afirma (Díaz, 2013, p.3).

Para el desarrollo económico regional y partiendo de las zonas rurales en muchas latitudes en el mundo, el fenómeno de la intermediación se presenta como un obstáculo que lo impide, tal es el caso de lo expresado por Díaz (2013), en relación a lo acaecido en comunidades rurales en Medellín, Colombia, donde:

La población campesina del corregimiento reconoce en la intermediación la principal restricción para el desarrollo económico y para alcanzar mayores niveles de bienestar, por lo que la implementación de proyectos y políticas que se enfoquen a la solución específica de estos problemas tendrían acogida en la comunidad y un impacto significativo para el bienestar (Díaz, 2013, p.6).

Sumado a lo señalado en el párrafo que antecede, la intermediación en el sector agrícola, suele ser el resultado de la falta de conocimiento de los productores en relación a cómo ingresar a los mercados y vender de forma directa a minoristas y a supermercados su producción, es decir, por el desconocimiento en la comercialización de los productos agropecuarios, siendo los intermediarios y no los productores quienes obtienen los mejores ingresos de la producción, por lo que si los agricultores tuvieran el adiestramiento y/o asesoría sobre aspectos de la comercialización de sus productos, permitiría que la mayor parte de los dividendos derivados de la venta terminaran en sus manos (López, Valdés, y Ferro, 2016). Es decir “la comercialización de productos agrícolas pasa por un excesivo proceso de intermediación; esto propicia que los precios se eleven sin que los productores directos se beneficien con dicho aumento” (López, Valdés, y Ferro, 2016, párrs.11).

Por ello es de suma importancia la existencia de espacios de interacción entre las empresas, y entre éstas y otras instituciones, ya que es algo que se ha revelado fundamental para los procesos de innovación (García y Méndez, 2003).

La investigación y transferencia de tecnología en el sector agroalimentario experimentan un proceso de cambio paulatino hacia los sistemas de innovación, obteniendo sus resultados en función del dinamismo de las interacciones entre actores e instituciones, relacionadas con la producción y el desarrollo tecnológico para poder colaborar atendiendo las necesidades de los productores” (Mejía y Bernardo, 2015, p.3).

Ahora bien, habiendo contextualizado el problema de investigación, resulta importante definir el significado de la intermediación e innovación tecnológica.

La intermediación se refiere al mecanismo por el cual un ente actúa como enlace entre dos o más actores que no se encuentran conectados, creando una nueva vía de comunicación e intercambio, es decir, existe una segmentación que aleja al consumidor del productor en el contexto de los productos agrícolas. (Díaz, 2013. p).

Lo mencionado anteriormente, es con la finalidad de superar el fenómeno de la intermediación, a través de la innovación tecnológica, pudiendo explorar nuevas formas de conectar al productor con sus potenciales consumidores o clientes, esto ayudaría a superar la crisis que en los ingresos se genera en virtud de la pérdida de ganancias a partir de la participación de un tercero en calidad de intermediario que genera pérdidas para el productor agrícola.

Por lo referido en el párrafo que antecede y a partir de la experiencia del proyecto compro agro (Mayorga,2018), puesto en marcha en la comunidad campesina del municipio de Toca del departamento de Boyacá, Colombia, se genera la inquietud de explorar los efectos que traería consigo la creación de un sitio web que permite la comercialización directa de los productos agrícolas, en beneficio de las comunidades de Cerro de Ortega, municipio de Tecmán, Colima y de Coahuayana de Hidalgo, Michoacana en México, sin embargo, dado el tiempo con el que se cuenta para el desarrollo de esta indagación, se buscará en primera instancia conocer el nivel de aceptación que se tendría por parte de los agricultores de las comunidades de Cerro de Ortega, municipio de Tecmán, Colima y de Coahuayana de Hidalgo, Michoacana en México en relación al empleo de un sitio web para romper la cadena de intermediación como problemática social latente en dichas colectividades y así propiciar la venta directa de los productos agrícolas producidos por estos, en el tal contexto, Martner (1995) expresa que:

La innovación tecnológica va más allá del simple perfeccionamiento de las máquinas y equipos. Está asociada a un cambio fundamental en las formas de organización de la producción. Así, la reconstitución de la tasa de ganancia mediante la introducción de tecnología implica la destrucción de capitales (aquellos que no pueden competir en las nuevas condiciones), pero supone también la construcción de nuevas formas organizativas, de nuevas relaciones capital-capital y capital-trabajo, de nuevos productos y de una nueva forma de organización territorial (párrs. 3-5).

Habiendo delimitado el concepto de innovación tecnológica, y como ya se expresó, se busca a partir de otros medios de conexión entre el productor agrícola y el consumidor final, de manera particular a través de un sitio web, favorecer y fortalecer la economía de quienes ofertan sus productos y que como ya se expresó en otras líneas, resultan ser los menos beneficiados por actores intermediarios cuyo única labor es la de conexión, sin una inversión de capital o trabajo, como pasa en el caso del agricultor, favoreciendo la creación de espacios alternativos a los que se encuentran en la realidad, tal y como lo afirman las ideas de Cavazos (2001), en relación a los espacios virtuales de comercialización, mencionando que:

El e-marketplace (mercados electrónicos) es una clara tendencia a la generación de mercados verticales sobre ruedas donde uno puede entrar y estar seguro de que podrá encontrar lo que busca, y al precio más barato, ya sea al menudeo o al mayoreo. Esto quiere decir que abarca tanto las relaciones entre fabricantes y consumidores como las de fabricantes y distribuidores, dentro de un universo más extenso que está consciente de que puede obtener ganancias tanto de los consumidores como de los distribuidores de los productos. (p.73)

Por todo lo expresado en este planteamiento, surge la siguiente interrogante como problema de esta investigación: ¿Cuál es el nivel de aceptación que se tendría por parte de los pymes agricultoras de las comunidades de Cerro de Ortega, municipio de Tecmán, Colima y de Coahuayana de Hidalgo, Michoacana en México en relación al empleo de un sitio web para romper la cadena de intermediación?

Es importante mencionar, que si bien es cierto que lo ideal en relación a lo expresado en el planteamiento del problema sería la búsqueda de los efectos de la innovación tecnológica sobre las problemáticas que se desprenden de la cadena de intermediación agrícola, también es cierto, que el entendimiento del grado de aprobación por parte de los agricultores respecto del uso de una plataforma o página en internet para la venta de sus productos agrícolas, resulta preponderante y trascendente para el éxito de las pretensiones aquí expuestas.

Habiendo establecido el problema de investigación o pregunta general, es posible establecer como objetivo general el: conocer el nivel de aceptación que se tendría por parte de los agricultores de las comunidades de Cerro de Ortega, municipio de Tecmán, Colima y de Coahuayana de Hidalgo, Michoacana en México en relación con el empleo de un sitio web para romper la cadena de intermediación a partir de una encuesta de percepción.

Lo que justifica la realización de esta indagación es que tanto la localidad de Cerro de Ortega, Municipio de Tecomán y el municipio de Coahuayana, Michoacán, cuentan con un total de 500 pymes agricultoras y en su totalidad enfrentan la gran problemática que señala el Inforural (2014) en el sentido de que “el coyotaje o intermediarismo es una carga pesada para el agro productor, ya que su esfuerzo nunca es bien recompensado, pues sólo recupera sus costos de producción y el que se lleva las grandes ganancias, sin esforzarse, es el intermediario” (párr. 2).

Por ello se busca colaborar de forma significativa a los agricultores, de tal forma que estos puedan vender de forma directa al consumidor final, así aumentando el beneficio para el agricultor ya que esto implica más ganancia para este, cubriendo así una problemática que causa controversia entre todos los agricultores de estas zonas.

A partir de todo lo antes expuesto es que se puede formular como hipótesis general de este estudio la siguiente: El empleo de un sitio web para romper la cadena de intermediación en las comunidades de Cerro de Ortega, municipio de Tecomán, Colima y de Coahuayana de Hidalgo, Michoacana en México tiene un alto grado de aceptación por parte de los agricultores de esas colectividades.

El alcance de esta investigación está constituido únicamente por las pymes que son Agricultoras de las comunidades de Cerro de Ortega, Tecomán, Colima y Coahuayana de Hidalgo, Michoacán. Al estudiar este sector se busca conocer el nivel de aceptación de la innovación tecnológica mediante el empleo de un sitio web para mitigar la intermediación en la venta del banano en dichas comunidades.

Las principales limitaciones de este estudio son las siguientes: La falta de actualización de los registros de la cantidad de agricultores de la comunidad de Cerro de Ortega, Tecomán, Colima; El período de tiempo de recolección de la información que comprendido únicamente un seis meses de duración a partir del mes de Agosto 2019; la escasez del uso de tecnología por parte de algunos agricultores y finalmente y no menos importante la pandemia ocasionada por el virus SARS-COV2 causante de la enfermedad COVID-19 que obligo a todos al aislamiento, haciendo más complicado en el desarrollo de esta indagación y la aplicación de los cuestionarios.

Métodos

La elaboración de esta indagación se efectuó principalmente mediante el uso del método dialéctico, método que hace posible el análisis y la síntesis teórica para la fundamentación del problema de investigación. Además, El método de inducción-deducción se utilizó para el establecimiento de la hipótesis que se presenta en esta tesis.

Las técnicas utilizadas para la obtención de la información en esta tesis son la investigación documental y la de campo; respecta de la primera de las mencionadas, coadyuvar en la selección y recopilación de la información a través de la lectura y crítica de documentos que permitió efectuar la revisión de la literatura, el marco teórico y derivar las afirmaciones que permitieron construir los fundamentos de la investigación. Respecto de la investigación de campo esta se realizará mediante la aplicación de un cuestionario como método de recolección de información para la obtención de los datos de forma directa respecto de los sujetos vinculados al fenómeno de estudio, sin que medie control o manipulación sobre los resultados, a fin de que las respuestas puedan ofrecer información relacionada con la o las hipótesis planteadas.

Finalmente los alcances de esta indagación son del tipo exploratorio y descriptivo, ya que por un lado, se examina el tema o problema de investigación respecto del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (Sampieri, Collado, Lucio, & Pérez, 1998, pág.79) y por el otro se busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno a analizar, todo a partir de la percepción extraída de los sujetos relacionados directamente con la realidad objeto de estudio (Sampieri, Collado, Lucio, & Pérez, 1998, pág. 80).

El motivo principal por lo que se decide realizar la recopilación de la información mediante cuestionarios es con el fin de que las respuestas puedan ofrecer la información que se precisa en las hipótesis planteadas.

Sujeto de estudio

El sujeto de estudio de esta investigación está basado en productores agrícolas, que realizan sus actividades en la región de Cerro de Ortega (Tecomán) y en Coahuayana (Michoacán)

Entendiendo como productor: "El productor es una persona civil o jurídica que adopta las principales decisiones acerca de la utilización de los recursos disponibles y ejerce el control administrativo sobre las operaciones de la explotación agropecuaria. El productor tiene la responsabilidad técnica y económica de la explotación, y puede ejercer todas las funciones directamente o bien delegar las relativas a la gestión cotidiana a un gerente contratado" (FAO, 1992)

Universo de estudio

El universo de estudio está conformado por 70 pymes agricultoras de banano en la comunidad de Cerro de Ortega, Tecomán, Colima y 430 agricultores de banano en Coahuayana de Hidalgo, Michoacán

Espacio temporal

**Cerro de Ortega, Colima y Coahuayana de Hidalgo, Michoacán. Periodo Agosto
2019 -Junio 2020**

Diseño de muestra y tipo de muestreo.

A partir de la delimitación geográfica de la investigación, la cual consiste en las zonas de Cerro de Ortega, Tecomán, Colima y Coahuayana de hidalgo, Michoacán y considerando la unidad de análisis de esta investigación, se determina como población a la cual va dirigido el instrumento de recopilación de datos a: pymes agricultoras, establecidas en dichas comunidades, partiendo del entendido de que el total de: pymes agricultoras en Cerro de Ortega, Tecomán, Colima y Coahuayana de hidalgo, Michoacán es de 500, por lo que el muestreo será estratificado procediendo su tamaño a través de la fórmula empleada por Fisher y Navarro (1994) en los siguientes términos:

$$\text{Fórmula } n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

Datos:

$$\sigma^2 = 1.96$$

$$N = 500$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$e = 5\%$$

$$n = ?$$

Muestra de población.

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q} = \frac{(1.96)^2 (N)(.5)(.5)}{(.5)^2 (139-1) + (1.96)^2 + (.5)(.5)} = 108$$

A partir del uso de la fórmula propuesta por los autores de cita, el tamaño de la muestra es de 108 agricultores sobre la cual se aplicará el cuestionario elaborado en atención al problema de esta investigación.

Sin embargo debido a la situación extraordinaria que se vivió a nivel mundial por la pandemia del COVID-19, impactando de manera negativa nuestra investigación de campo, de las 108 encuestas que se tenía como objetivo realizar, solo se pudo recolectar un total de 41 encuestas, siendo esta cantidad de muestra que se utilizó.

Realización de investigación de campo.

Para conocer la percepción de las pymes agricultoras de las comunidades de Cerro de Ortega, Tecmán, Colima y Coahuayana de Hidalgo, Michoacán, respecto a la aceptación de la innovación tecnológica como medio de enlace en la compra y venta del banano derivada de la problemática que existe en ambas comunidades con la “intermediación”. Se les aplicó una encuesta a: agricultores, debido a que estos individuos son los que se encuentran más en contacto con el fenómeno de estudio derivado de sus funciones que son: la producción de banano, así como la venta de tal. El cuestionario elaborado para la recolección de datos está constituido por 9 preguntas mediante el uso de una escala de tipo Likert

La forma en que se determinó el tamaño de la población respecto de la cual se obtuvo la muestra fue a través de la Asociación Platanera Cerro de Ortega y la Junta Local de Sanidad y Vegetal Coahuayana, ahora bien, habiéndose aplicado la fórmula para la determinación de la muestra propuesta por Fisher y Navarro (1994), esta se encuentra constituida por 108 agricultores, siendo este el tamaño total de la muestra sobre la que se aplicará la encuesta.

Resultados

Después de haber realizado la investigación correspondiente, de haberse tabulado y graficado los datos mediante el uso del programa Excel y finalmente haberse realizado el análisis y la respectiva interpretación de los datos se han obtenido los siguientes resultados:

En primer momento se realizó una pregunta para conocer el género que más predomina en la agricultura y la venta del banano, en la cual se obtuvieron los siguientes resultados, en mayoría con un 62.8% de los encuestados son masculinos, mientras que un 37.2% son femeninas.

Con base en la pregunta respecto de su edad, se pueden conocer que la mayoría de los sujetos encuestados: 58.1% tienen una edad entre 20 y 30 años, el 20.9% contestó que entre 30 y 40 años, un 7% respondieron entre 40 y 50 años, otro 7% respondió más de 50 años y finalmente poco menos, el 4.7% menos de 20 años, un 2.3% entre 41 y 50 años.

Atinente al nivel educativo la mayoría de los encuestados: el 69.8% del total dijeron manifestaron que su nivel educativo es hasta la licenciatura, mientras que 7, o sea 16.3% del total dijo que su estudio fue hasta preparatoria, un 7% de los encuestados solo cuentan con carrera técnica, un poco menos el 4.7% solo tiene carrera trunca y finalmente un 2.3% cuenta con un nivel de estudios hasta la maestría.

Respecto al tiempo que tienen los agricultores dedicándose a la producción y venta del banano los resultados arrojaron que el 30.2% de los encuestados dijeron que de 4 a 6 años, el 25.6% contestó que menos de 2 años, un 16.3% respondieron de 2 a 4 años, un poco menos, el 11.6% de 10 a 15 años, un 7% más de 15 años, en menor porcentaje se encuentra un 4.7% de 6 a 8 años y finalmente en un 2.3% se encuentran de 7 a 8 años y otro 2.3% con 8 a 10 años

En relación al uso de aparatos o dispositivos tecnológico que mayormente han utilizado, los resultados arrojaron que el 74.4% respondieron teléfono celular, el 11.6% respondieron computadoras de escritorio, mientras que otro el 11.6% respondió lap top y finalmente un 2.3% respondió tableta o tablet.

En cuanto a la pregunta que se les hizo sobre conocer la disposición de los agricultores para realizar por cuenta propia las actividades o funciones de los intermediarios con el fin de incrementar sus ventas y obtener mayores ganancias, los encuestados respondieron; 44.2% está totalmente de acuerdo, el 34.9% está de acuerdo, el 9.3% ni en desacuerdo ni de acuerdo, y 7% totalmente en desacuerdo, y el 4.7% en desacuerdo.

En relación con la aceptación respecto a la existencia de lugares o espacios que le permitieran la relación directa con el consumidor final para incrementar la venta de sus productos y los ingresos a su favor se obtuvieron los siguientes resultados; el 53.5% totalmente de acuerdo, el 32.6%, de acuerdo, el 7% ni en desacuerdo ni de acuerdo, el otro 7% totalmente en desacuerdo.

Ahora bien, lo relacionado con la aprobación de lugares o espacios que permitieran la relación directa con el consumidor final para incrementar sus ventas y los ingresos a su favor, sean virtuales por ejemplo una página de internet, el 48.8% respondió que, de acuerdo, el 34.9% respondió que totalmente de acuerdo, el 11% ni en desacuerdo ni de acuerdo y finalmente un 4.7% respondió que está en total desacuerdo

Finalmente, asociado con la aceptación de tomar una capacitación que le ayude a dominar a usted o sus familiares el uso de tecnologías tales como aplicaciones de teléfonos celulares (app) o páginas de internet (sitios web) para promocionar y vender su productos se puede observar en los resultados que los encuestados, el 60.5% está totalmente de acuerdo, el 30.2% de acuerdo, mientras el 7% está en total desacuerdo y finalmente un 2.3% ni en desacuerdo ni de acuerdo.

Conclusión o reflexiones finales

Derivado de los resultados de esta indagación se puede afirmar que la mayoría de las pymes agricultoras de los municipios de Cerro de Ortega, Tecomán, Colima y Coahuayana de Hidalgo, Michoacán están dispuestos a tomar capacitación que ayude a dominar el uso de tecnologías tales como aplicaciones de teléfonos celulares (app) o páginas de internet (sitios web) para promocionar y vender sus productos.

El mayor aporte de este estudio, es que se logró conocer que las pymes agricultoras de Colima y Michoacán, productoras de bananano, manifiestan tener un nivel de aceptación muy alta respecto de la innovación tecnológica a través del uso de dispositivos o plataformas que permitan a los agricultores de estos municipios y estados combatir el fenómeno de la cadena de intermediación agrícola, asimismo el nivel de aceptación respecto la creación de espacios o lugares que permitieran la relación directa con el consumidor final para incrementar sus ventas y los ingresos a su favor, fue muy positivo, incluyéndose la posibilidad de que dichos lugares puedan ser virtuales por ejemplo en una página de internet.

Derivado de todo lo hecho constar en este reporte de investigación es que se puede afirmar que existe evidencia suficiente para aceptar la hipótesis de la investigación, expresando en síntesis que el empleo de un sitio web para romper la cadena de intermediación en las comunidades de Cerro de Ortega, municipio de Tecomán, Colima y de Coahuayana de Hidalgo, Michoacana en México tiene un alto nivel de aceptación por parte de los agricultores que pertenecen a esas colectividades.

Es importante destacar que la cadena de intermediación agrícola en las comunidades examinadas es una problemática real y seria, por eso es que las pymes agricultoras están dispuestos a llevar a cabo las actividades o funciones que los intermediarios realizan a fin de ver que sus ventas aumentan y con ello obtener mayores ingresos.

La principal limitación que se presentó para el desarrollo de este estudio fue la pandemia causada por la enfermedad del COVID-19, la cual limitó la realización de la investigación de campo, haciendo posible solo la aplicación de cuestionarios por la vía de lo virtual. El mayor problema en esta circunstancia tuvo énfasis debido a que la mayoría de los agricultores de la región no cuentan con la capacitación y habilidades para la interacción a través de medios digitales, destacándose que incluso algunos de los encuestados no contaban con un correo electrónico para poder responder al cuestionario.

Para futuras investigaciones, se debe considerar que, si bien es cierto, la mayoría de los agricultores no cuentan con el adiestramiento para el aprovechamiento y el uso de la tecnología, no obstante, muestra apertura respecto de la posibilidad de “aprender” y con ello usar la innovación tecnológica para generar beneficios a su favor y de su comunidad.

Referencias

Camberos, J.(2017) Innovar para competir. Una mirada a la exportación de frutas frescas de calidad. Recuperado de http://www.redinnovagro.in/docs/E_BOOK_40_CASOS_EXITO.pdf

- Cavazos, G. (2001). Modelo de la comercialización aplicable a productos agrícolas por medio de E-Commerce planteamiento estratégico (Maestría en Informática Administrativa). Universidad Autónoma de Nuevo León, México, p.76. Recuperado desde: <http://eprints.uanl.mx/886/1/1020146548.PDF>
- Chávez, F. (2015). “Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la comercialización de los productos agrícolas de la asociación de pequeños productores agropecuarios “por un futuro mejor”, en la comunidad de pueblo nuevo, cantón bolívar, provincia del carchi”. 2019, de Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte Sitio web: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/5505/1/02%20ICO%20480%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Colima. (2019). Cerro de Ortega. Agosto 24, 2019, de PueblosAmerica.com Sitio web: <https://mexico.pueblosamerica.com/i/cerro-de-ortega/>
- Comisión Europea. (1995). Libro verde de la innovación. Recuperado de <https://sid.usal.es/idocs/F8/FDO11925/libroverde.pdf>
- Díaz, J. (2013) La intermediación como un impedimento al desarrollo del pequeño productor de Medellín. Revista Corpoica Ciencia y Tecnología Agropecuaria, 14 (1). Recuperado desde: https://doi.org/10.21930/rcta.vol14_num1_art:264
- Díaz, J. (2013). La intermediación como un impedimento al desarrollo del pequeño productor de Medellín. Revista Corpoica Ciencia y Tecnología Agropecuaria, 14 (1). Recuperado desde: <http://www.scielo.org.co/pdf/ccta/v14n1/v14n1a04.pdf>
- FAO, Informe Consulta entre Organismos sobre Estadísticas y Bases de Datos sobre Género en la Agricultura y el Desarrollo Rural, Roma, 24-26 septiembre 1991, FAO, Roma, 1992. <http://www.fao.org/3/x2919s/x2919s05.htm#bm5.1.2>
- García, M, y Méndez, P. (2004). Los Sistemas Productivos Regionales desde la perspectiva del Análisis de Redes. REDES. Revista hispana para el análisis de redes sociales, 6(2). recuperado desde: <https://revistes.uab.cat/redes/article/view/54>
- Gómez, A., Calvo, J.(2011). Innovación: Factor clave de éxito empresarial. Ecoe Ediciones. Bogotá. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/08/Innovacio%CC%81n-1ra-Edicio%CC%81n.pdf>
- González, M (2017) Tenderos y campesinos negocian directamente a través de ‘apps’. Portafolio, Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/tenderos-y-campesinos-hacen-a-traves-de-aplicaciones-508178>
- Herrera, F. (2006). Innovaciones tecnológicas en la agricultura empresarial mexicana. Una aproximación teórica. Revista SciELO, 12 (1). Recuperado desde: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972006000100005

- Inforural (2014). “Coyotaje”, una carga pesada para el campo de México. Recuperado desde: <https://www.inforural.com.mx/coyotaje-una-carga-pesada-para-el-campo-de-mexico/>
- López, G., Valdés, A. y Ferro, L. (2016). Análisis sociológico de la problemática agropecuaria en el municipio de Salvatierra, Guanajuato. RICSCH Revista iberoamericana de las ciencias sociales y humanísticas, 5 (10). Recuperado desde: <https://www.ricsch.org.mx/index.php/RICSCH/article/view/93/497>
- Martner, C. (1995). Innovación tecnológica y fragmentación territorial. Revista EURE-Revista de Estudios Urbano Regionales, 21(63). Recuperado de: http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:K45Rpyb38ecJ:scholar.google.com/+que+es+la+innovacion+tecnologica&hl=es&as_sdt=0,5
- Mejía, A, y Bernardo, P. (2015). El impacto de la innovación tecnológica en el desarrollo del sistema agroalimentario en México. p.3. Recuperado de <http://ru.iiec.unam.mx/2982/1/Eje7-238-Mejia-Ramirez.pdf>
- Michoacán de Ocampo. (2019). Coahuayana. Agosto 24, 2019, de PueblosAmerica.com Sitio web: <https://mexico.pueblosamerica.com/i/cerro-de-ortega/https://mexico.pueblosamerica.com/michoacan-de-ocampo/coahuayana/>
- Oficina de Estadística de las comunidades Europeas. (2005). Manual de Oslo. Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Universidad Internacional de Valencia. (2019). El significado de la innovación tecnológica. Recuperado de <https://www.universidadviu.com/el-significado-de-la-innovacion-tecnologica/>
- Rendón, R., Díaz, J., Hernandez, B. y Camacho, C. (2015). Modelos de intermediación en la extensión agrícola. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas, 6 (1). Recuperado desde: <http://www.scielo.org.mx/pdf/remexca/v6n1/v6n1a12.pdf>
- Romero, O., Huerta, M., & Reyes, D.. (2008). “metodología para conformar una empresa comercializadora de productos agropecuarios como estrategia para el desarrollo de zonas agrícolas”. Revista Mexicana de Agronegocios, vol. 23, pp. 658-666. Recuperado desde: <https://www.redalyc.org/pdf/141/14102310.pdf>
- Silva. Carlos, Baker, Shepherd, Jenane y Miranda da Cruz. (2013). Agroindustrias para el desarrollo. 2019, de Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura Sitio web: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44073786/a-i3125s.pdf?response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3DAgroindustrias_para_el_desarrollo.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191018%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191018T233944Z&X-Amz-

Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-
Signature=e47d08e0180c0ab646cf866771ba8a2836f3a0cef7a3949cf1a756718a468
805#page=214

- Torres, M., Paz, K. (2014) Boletín de métodos de recolección de datos para una investigación. Rev. Electrónica Ingeniería Boletín, 3, 12-20.
- Vega, E, Carvajal, L, y Morales, A. (2013). Transformación digital en el sector agrícola. Sistema de información para producción hortofrutícola como apoyo al Centro Agrícola Cantonal de Nicoya, Guanacaste, Costa Rica

3. Análisis de la capacidad empresarial de los pequeños productores del ejido 16 de septiembre, municipio de Villaflores, Chiapas.

José Antonio Aranda-Zúñiga, Luis Magín Gómez-Chávez, Faustino Caralampio Culebro
Lessieur y Guadalupe del Carmen Culebro-Lessieur.
Universidad Autónoma de Chiapas.

RESUMEN

La capacidad empresarial se define, según el diccionario de la Real Academia Española (2008), como la aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo y para el caso que nos ocupa se le considerará como la aptitud y cualidades que una persona debe tener a fin de que, a través de la toma de decisiones, pueda dirigir una empresa o negocio. Asimismo es importante señalar que esta aseveración también se puede utilizar para definir a una empresa agrícola que se considera como una entidad productora que alude a las distintas funciones tales como: administrativa, financiera, técnica, comercial, de seguridad social y contable. Por ello, es importante señalar que, en México y particularmente en el Estado de Chiapas, existen grandes y pequeños productores con la capacidad necesaria de obtener oportunidades de negocios y ofrecer más oportunidades de empleo.

En el ejido 16 de Septiembre, Municipio de Villaflores, del Estado de Chiapas los productores, tradicionalmente, se han dedicado al cultivo de maíz, frijol y la caza de animales y la crianza de aves de corral y ganado porcino. Pero, a partir del año 1982, se ha venido incrementando, de manera considerable, la producción de hortalizas, tales como: tomate, chile, repollo, sandía, melón, cebolla, cilantro, entre otros, trayendo un mayor beneficio económico a los habitantes de la comunidad.

PALABRAS CLAVES:

Empresa, Emprendedor, Capacidad Empresarial, Comercialización, Hortalizas.

INTRODUCCIÓN.

La presente investigación tiene el interés de identificar la capacidad empresarial de los pequeños productores del ejido 16 de Septiembre del municipio de Villaflores, Chiapas, toda vez que también los productores agrícolas deben considerarse como tales, derivado que tienen que enfrentar y tratar de resolver los problemas que surjan durante la siembra, cosecha y comercialización de sus productos.

Una empresa agrícola es una entidad que desarrolla su actividad en el sector agrícola, que se dedica a la producción de recursos derivados de la agricultura. Puede ser una gran empresa, una pequeña empresa o una cooperativa. <https://www.significados.com/agricola/>

Por otro lado la empresa agrícola, es una entidad productora de categoría superior a la cualquiera de los elementos que la integran: tierra, trabajo y capital y alude a distintas funciones: administrativa, financiera, técnica, comercial, de seguridad social y contable. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2204929>

En este caso en particular, los pequeños productores se dedican a la producción, cosecha y comercialización de hortalizas que, según el término, se nombra a un conjunto de plantas cultivadas generalmente en huertas o regadíos, que se consumen como alimento, ya sea de forma cruda o preparada culinariamente y que incluye a las verduras y a las legumbres verdes (las habas y los guisantes). No incluyen a las frutas y a los cereales. <https://boletinagrario.com/ap-6,hortaliza,265.html>

Dentro de las hortalizas que se producen en el ejido 16 de septiembre destacan: tomate, chile jalapeño, chile habanero, sandía, pepino, tomate verde, papaya, melón, limón, rábano, cebolla, cilantro y repollo.

PROBLEMÁTICA.

Desde la perspectiva del fomento empresarial de las diversas instituciones gubernamentales, tanto federales como estatales e incluso las municipales no consideran que, una de las maneras óptimas de fortalecer las capacidades empresariales así como la

manera de animar, motivar, y desenvolver sus capacidades, es a través del fortalecimiento de sus conocimientos. Por lo tanto, se hace necesario que, a los productores de la comunidad estudiada, se fortalezcan los aspectos de su creatividad, en su liderazgo y en el proceso de toma de decisiones; todo ello a través de capacitación específica en los temas señalados, debido a que muchos de ellos carecen de los conocimientos básicos y por lo tanto, exigen una capacitación fundamental en las áreas ligadas a una buena comercialización. Por lo tanto nuestra hipótesis de investigación sería: ¿Los productores del ejido 16 de septiembre del municipio de Villaflores, Chiapas, tienen capacidades empresariales?

OBJETIVO.

Identificar la capacidad empresarial de los pequeños productores de productos agrícolas del Ejido 16 de septiembre, ubicado en el Municipio del Estado de Chiapas.

MARCO CONTEXTUAL.

El municipio de Villaflores, del Estado de Chiapas, se ubica en la región socioeconómica denominada VI. Frailesca y limita al norte con los municipios de Ocozacoautla de Espinosa y Suchiapa; al este con los municipios de Chiapa de Corzo y el Parral; al sur con Villa Corzo y Tonalá y al oeste con Arriaga y Jiquipilas. Dentro de este municipio se encuentra el ejido 16 de Septiembre (sujeto de estudio) al cual, normalmente se le conocía como ejido Nuevo México. Aproximadamente en los años 30 del siglo pasado un grupo de 16 a 18 ejidatarios inician una gestión con la Promotoría Agraria ubicada en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez (capital del Estado de Chiapas) respecto al cambio de nombre de la comunidad por lo que exactamente el día 16 de septiembre de 1937, el promotor agrario Licenciado Manuel Leal, hace entrega la aprobación formal de estos terrenos ejidales; por lo que de esta última fecha deriva el nombre que, hasta el día de hoy, lleva el ejido comentado.

Figura 1. Ejido 16 de Septiembre.



Fuente: Google Maps.

MARCO TEÓRICO.

La capacidad empresarial son características que reúnen ciertos seres humanos para crear y consolidar una organización que define, según el diccionario de la Real Academia Española (2008), como la aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo y para el caso que nos ocupa se le considerará como la aptitud y cualidades que una persona debe tener a fin de que, a través de la toma de decisiones, pueda dirigir una empresa o negocio. Asimismo, es importante señalar que esta aseveración también puede utilizarse para definir a una empresa agrícola que se considera como una entidad productora que alude a las distintas funciones tales como: administrativa, financiera, técnica, comercial, de seguridad y contable.

Las características generales de la capacidad empresarial para el desarrollo de la investigación son: Apoyo familiar, autoeficacia, motivación y necesidad de logro, creatividad e innovación, capacidad de asumir riesgos, perseverancia, responsabilidad, liderazgo, comunicación y negociación, toma de decisiones, conocimientos y capacidades, el entorno y la necesidad de independencia.

METODOLOGÍA.

La metodología de la investigación utilizada en el presente proyecto se dividió básicamente en dos partes: la investigación documental a través de la consulta de libros y

bibliografía especializada sobre el tema correspondiente, y se elaboraron fichas bibliográficas con el objetivo de obtener la mayor información posible sobre el área estudiada; en la segunda parte se consideró la investigación de campo, para identificar la capacidad empresarial de los pequeños productores del ejido 16 de Septiembre, a través de la aplicación de un cuestionario con respuestas de opción múltiple bajo una muestra de 20 ellos y poder identificar el cómo la desarrollan y ejercen, cuyos resultados se graficaron para su análisis e interpretación, por lo que representó una investigación de tipo cuantitativa.

El cuestionario señalado consta de 28 preguntas con las cuales se midieron índices de creatividad e innovación, autoeficacia, perseverancia, motivación, independencia, capacidad para asumir riesgos, liderazgo y comunicación, conocimientos, negociación y su entorno.

Para poder medir los resultados obtenidos a cada respuesta se le otorgó una puntuación de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 1. Valoración de respuestas.

Respuesta	Referencia	Puntos
A	Nunca.	1
B	A veces.	2
C	Frecuentemente.	3
D	Casi siempre.	4
E	Siempre	5

Fuente: Elaboración propia.

Por último y para poder valorar los índices de capacidad empresarial de los pequeños productores del ejido 16 de septiembre, municipio de Villaflores, se consideraron los siguientes de perfiles de emprendedores:

■ Más de 120 puntos:

Perfil que se asemeja al de un(a) empresario(a) ya que tiene iniciativa, disciplina y es independiente. Esto no implica que la persona, por sí misma, tenga asegurado el

éxito, sino que solamente se determinan aspectos y rasgos necesarios para poder triunfar. Cuando decide hacer algo, no se detiene hasta conseguirlo ya que parte de una buena base de conocimientos y aspectos que lo valoran como tal. Aquí queda el eslogan “Continúa con esa actitud, no pares, el éxito estará a tu lado”.

■ De 100 a 119 puntos:

Reúne características para ser un buen emprendedor(a). No obstante y aunque sus aptitudes sean excelentes, existen varios puntos que debe perfeccionar para lograr el éxito. Debe analizar sus puntos débiles y fijar una serie de acciones concretas para poder mejorarlos y básicamente en un plazo de tiempo determinado.

■ De 80 a 99 puntos:

Debe tener precaución con respecto a ser un emprendedor ya que es necesario que se tome el tiempo indispensable para determinar que espera sobre el futuro de su empresa. Es necesario fortalecer su confianza, determinación y conocimientos empresariales a través de la capacitación, convivencia e intercambio de ideas con otras personas y principalmente con aquellas consideradas como emprendedores y determinar su propio estilo.

■ De 60 a 79 puntos:

De acuerdo al desarrollo de los conocimientos sobre lo que es y cómo se comporta un(a) emprendedor(a) es necesario recorrer un camino bastante largo, a pesar de que en su perfil se consideran algunos caracteres de una persona emprendedora. Es necesario analizar las razones de todo esto y procurar su creatividad, capacidad de asumir riesgos, más confianza y por lo mismo es necesario la vinculación con otras personas para poder aprender lo mejor de ellos.

RESULTADOS.

En este apartado y por razones de espacio, solamente se expondrán los resultados de las que, los autores, creemos fueron las más importantes y que demuestran la capacidad empresarial de los pequeños productores del ejido objeto de estudio.

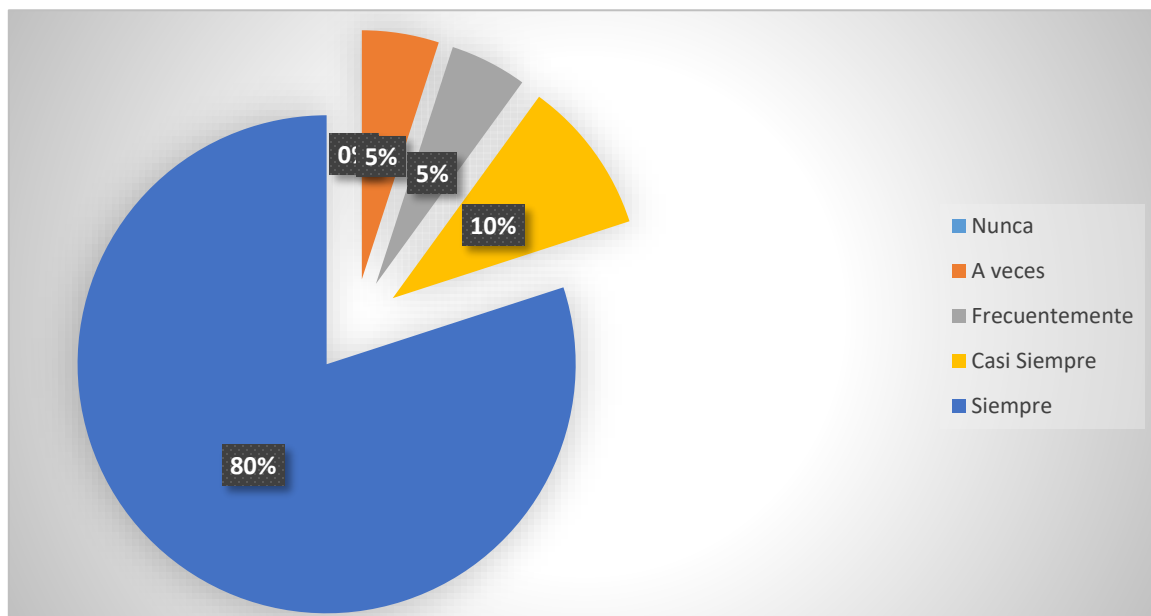
Pregunta 1. ¿Es Usted una persona que toma iniciativa para realizar nuevas actividades?

Cuadro 2. ¿Es Usted una persona que toma iniciativa para realizar nuevas actividades?

Respuestas	Número de productores	Porcentaje
Nunca	0	0
A veces	1	5
Frecuentemente	1	5
Casi siempre	2	10
Siempre	16	80
Total	20	100

Fuente: cuestionario aplicado.

Gráfica 1. ¿Es una persona que toma la iniciativa para realizar nuevas actividades?



Fuente: cuestionario aplicado.

Con respecto a la toma de iniciativa para realizar nuevas actividades los productores contestaron, en un 80% que siempre lo hacen; el 10% que casi siempre; el 5% que frecuentemente y el 5% que a veces.

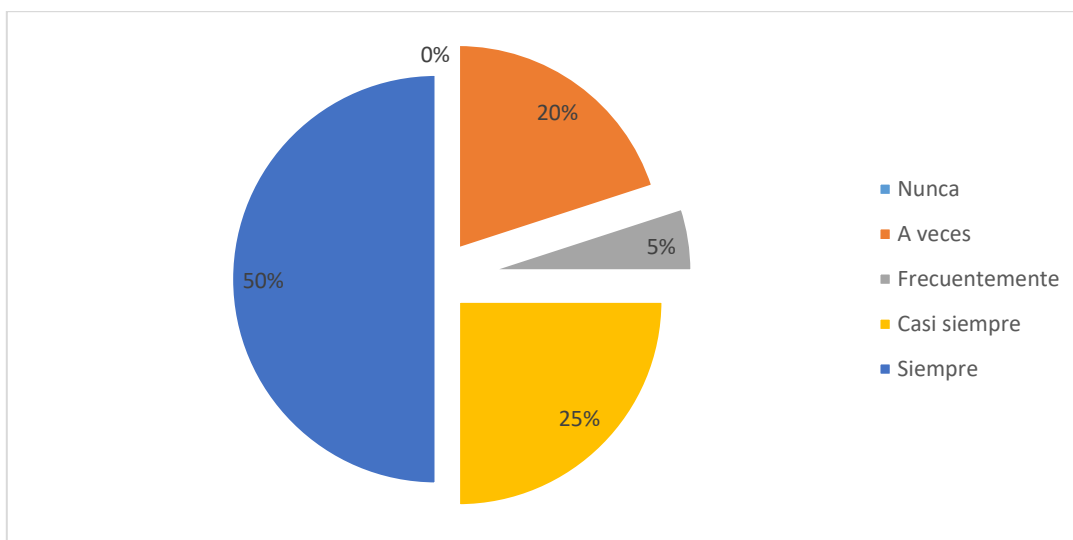
Pregunta 2. ¿Está consciente de que los grandes cambios se dan sobre la marcha y no de un día para otro?

Cuadro 3. ¿Está consciente de que los grandes cambios se dan sobre la marcha y no de un día para otro?

Respuestas	Número de productores	Porcentaje
Nunca	0	0
A veces	4	20
Frecuentemente	1	5
Casi siempre	5	25
Siempre	10	50
Total	20	100

Fuente: cuestionario aplicado.

Grafica 2. ¿Está consciente de que los grandes cambios se dan sobre la marcha y no de un día para otro?



Fuente: cuestionario aplicado.

El 50% de los productores encuestados demostraron que tienen la conciencia de que los grandes cambios se dan sobre la marcha; el 25 % contestó que casi siempre; el 5 % que frecuentemente y el 20 % que a veces.

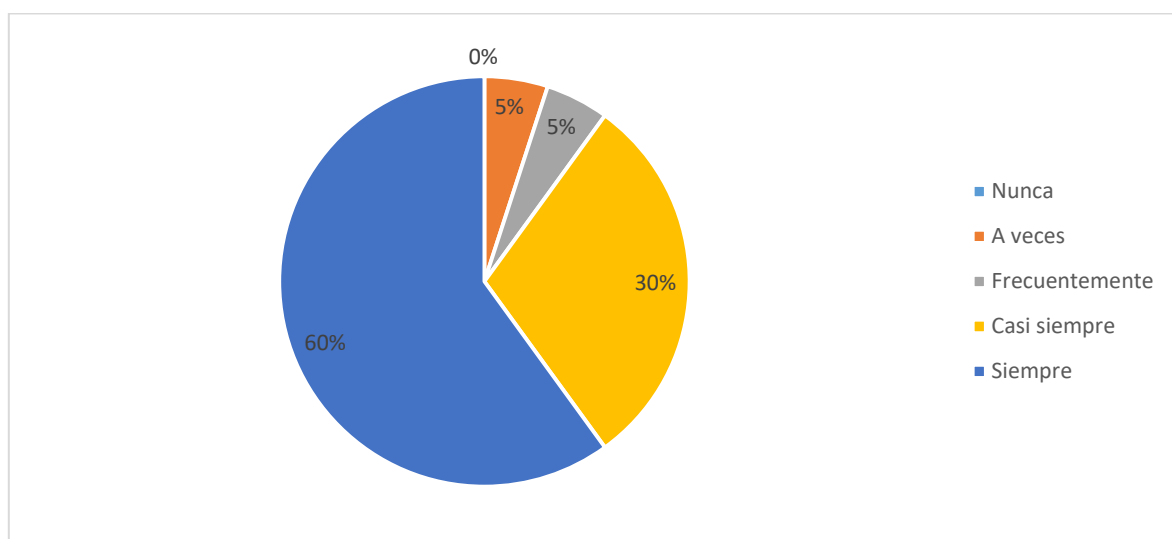
3.- ¿Realiza sus actividades sin necesidad de que otras personas le indiquen?

Cuadro 4. ¿Realiza sus actividades sin necesidad de que otras personas le indiquen?

Respuestas	Número de productores	Porcentaje
Nunca	0	0
A veces	1	5
Frecuentemente	1	5
Casi siempre	6	30
Siempre	12	60
Total	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfica 3. ¿Realiza sus actividades sin necesidad de que otras personas le indiquen?



Fuente: Elaboración propia.

De los productores encuestados, el 60 % nos contestaron que siempre hacen sus actividades sin que nadie más le indique; el 30 % casi siempre; el 5 % frecuentemente y el 5 % a veces.

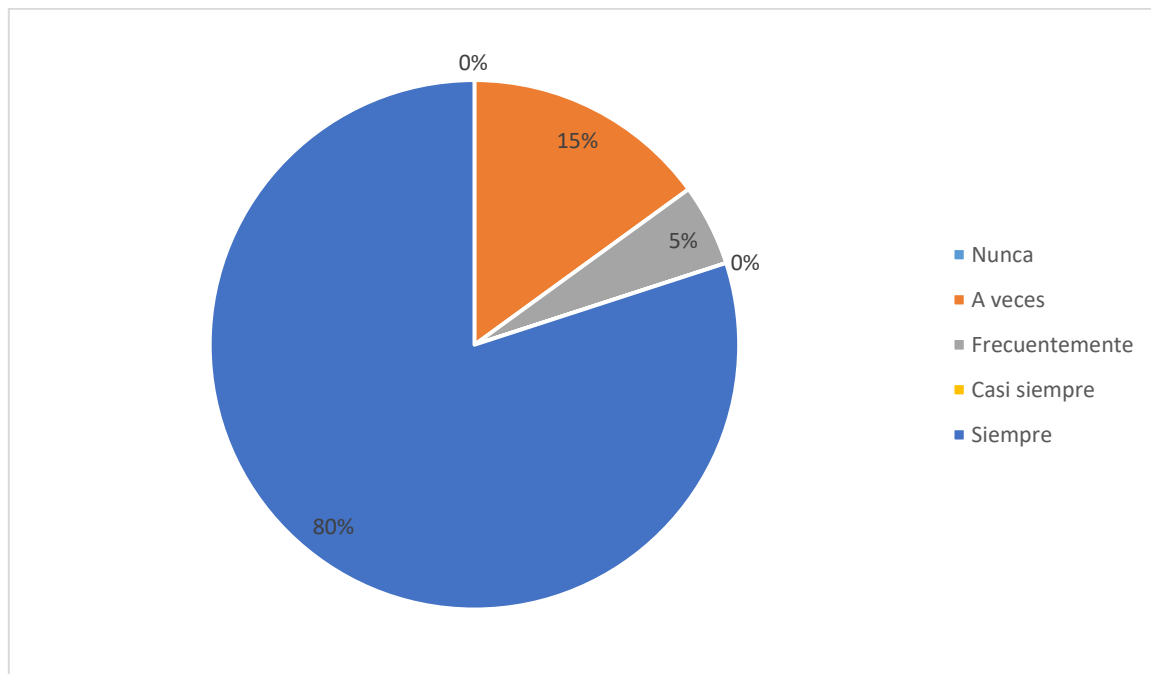
Pregunta 5. Considera que, para lograr sus objetivos, ¿hay que arriesgar?

Cuadro 6. Considera que, para lograr sus objetivos, ¿hay que arriesgar?

Respuestas	Número de productores	Porcentaje
Nunca	0	0
A veces	3	15
Frecuentemente	1	5
Casi siempre	0	0
Siempre	16	80
Total	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfica 5. Considera que, para lograr sus objetivos: ¿hay que arriesgar?



Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta el 80% de los productores contestaron que siempre hay que arriesgar para ganar; el 5% que frecuentemente y solamente el 15% dijo que a veces es necesario arriesgar.

Respuestas	Número de productores	Porcentaje
Nunca	0	0
A veces	2	10
Frecuentemente	2	10
Casi siempre	0	0
Siempre	16	80

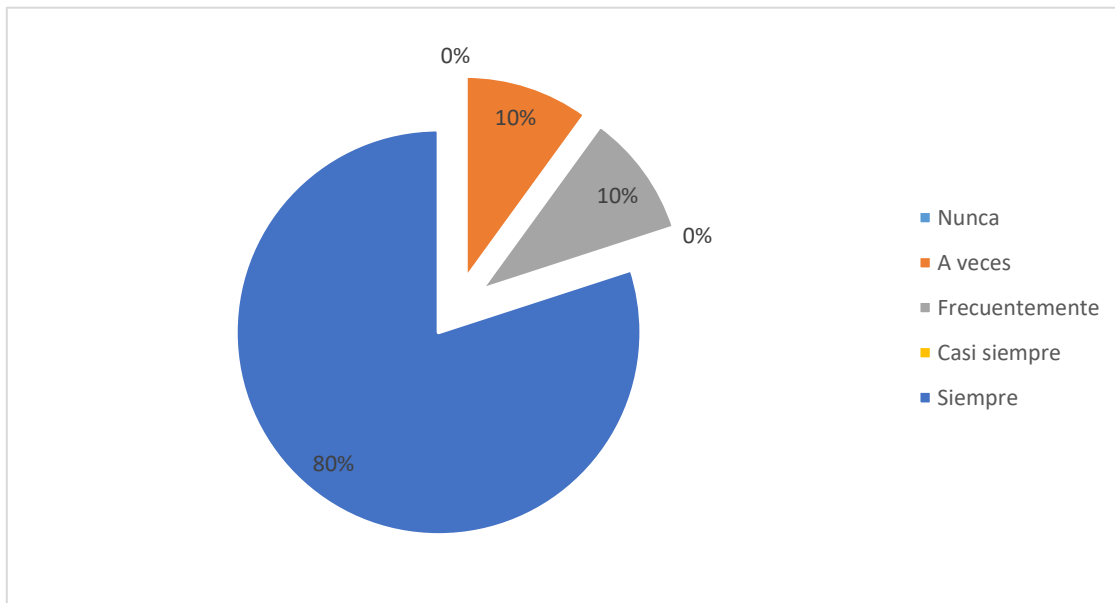
Total	20	100

Pregunta 6. ¿Establece comunicación, fácilmente, con otros productores o personas?

Cuadro 7. ¿Establece comunicación, fácilmente, con otros productores o personas?

Fuente: cuestionario aplicado.

Gráfica 6. ¿Establece comunicación, fácilmente, con otros productores o personas?



Fuente: cuestionario aplicado.

Del total de productores encuestados, el 80% contestó que siempre tienen facilidad para la comunicación; el 10% que frecuentemente y el restante 10% que a veces.

Pregunta 7. ¿Investiga nuevas y mejores formas de realizar sus actividades?

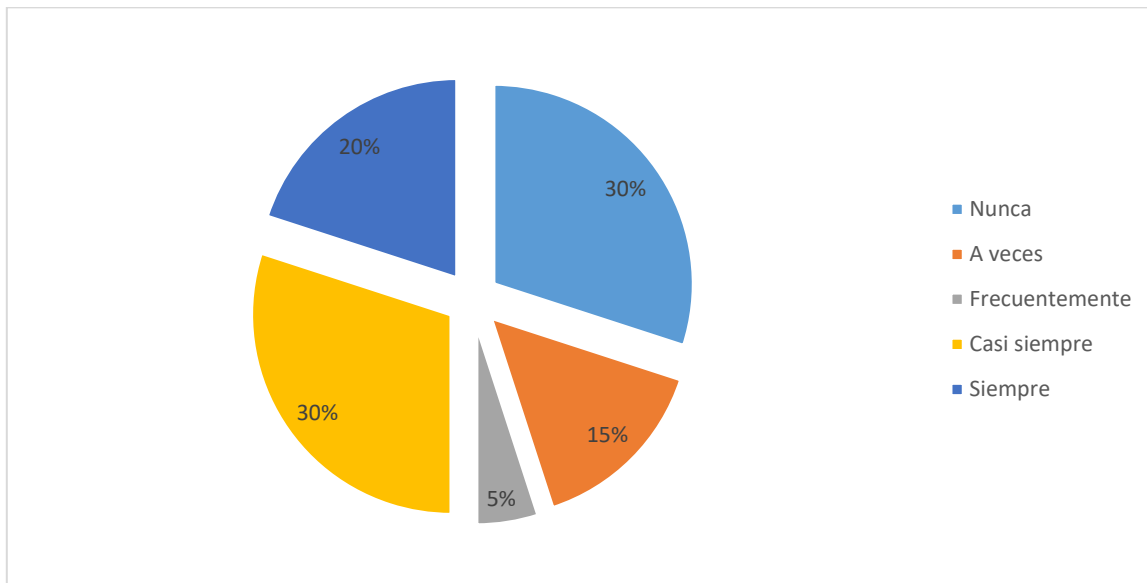
Respuestas	Número de productores	Porcentaje
A) Nunca	6	30

B) A veces	3	15
C) Frecuentemente	1	5
D) Casi siempre	6	30
E) Siempre	4	20
Total	20	100

Cuadro 8. ¿Investiga nuevas y mejores formas de realizar sus actividades?

Fuente: cuestionario aplicado.

Gráfica 7. ¿Investiga nuevas y mejores formas de realizar sus actividades?



Fuente: cuestionario aplicado.

A la pregunta realizada el 20% de los productores contestó que siempre investigan nuevas y mejores formas para realizar sus actividades; el 30% que casi siempre; el 5% que frecuentemente; el 15% que a veces y el 30% que nunca.

Pregunta 8. ¿Documenta toda la producción de cada año?

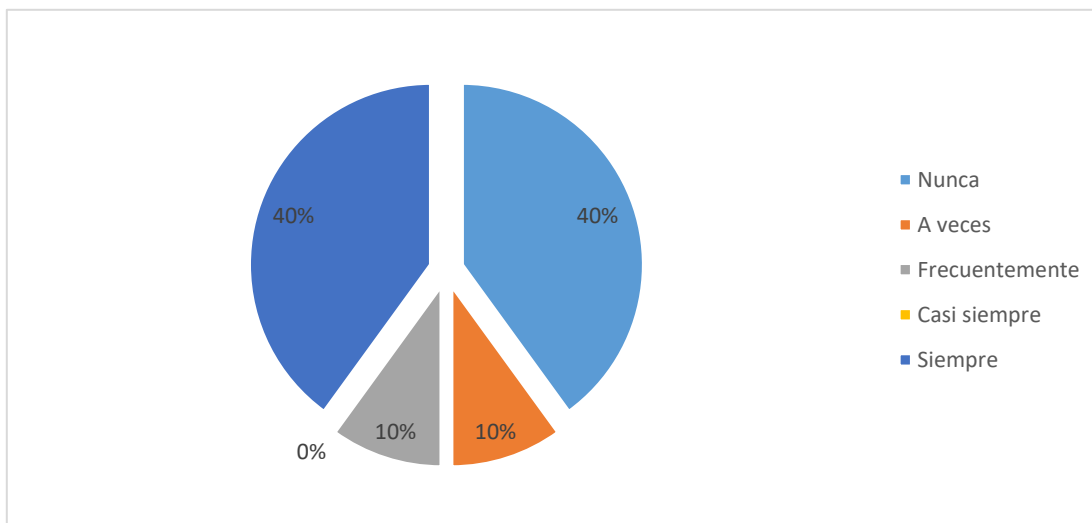
Respuestas	Número de productores	Porcentaje

A) Nunca	8	40
B) A veces	2	10
C) Frecuentemente	2	10
D) Casi siempre	0	0
E) Siempre	8	40
Total	20	100

Cuadro 9. ¿Documenta toda la producción de cada año?

Fuente: cuestionario aplicado.

Gráfica 9. ¿Documenta toda la producción de cada año?



Fuente: cuestionario aplicado.

El 40% de los productores contestó que siempre se toman el tiempo de elaborar una lista de gastos, ingresos y también documentan lo que producen; el 10% que frecuentemente; el 10% que a veces y el restante 40% contestó que nunca elabora alguna documentación.

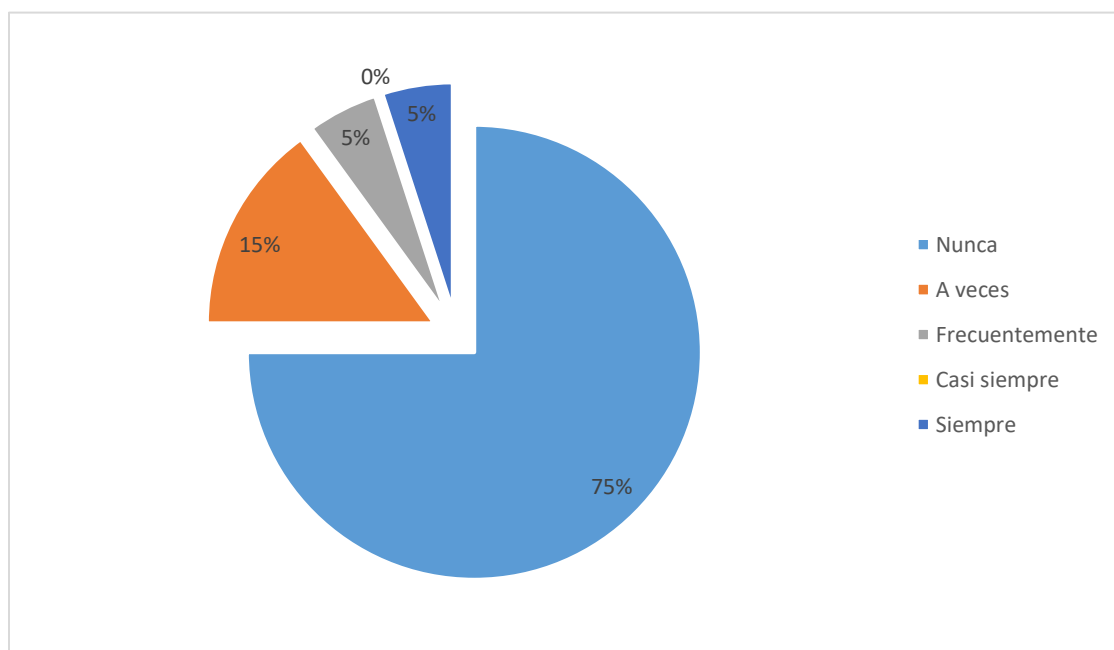
Pregunta 9. ¿Recibe cursos de capacitación?

Cuadro 10. ¿Recibe cursos de capacitación?

Respuestas	Número de productores	Porcentaje
Nunca	15	75
A veces	3	15
Frecuentemente	1	5
Casi siempre	0	0
Siempre	1	5
Total	20	100

Fuente: cuestionario aplicado.

Gráfica 9. ¿Recibe cursos de capacitación?



Fuente: cuestionario aplicado.

La mayoría de los productores (75%) respondió que nunca han recibido cursos de capacitación; el 15% que a veces; el 5% que frecuentemente y solamente el 5% siempre ha recibido capacitación.

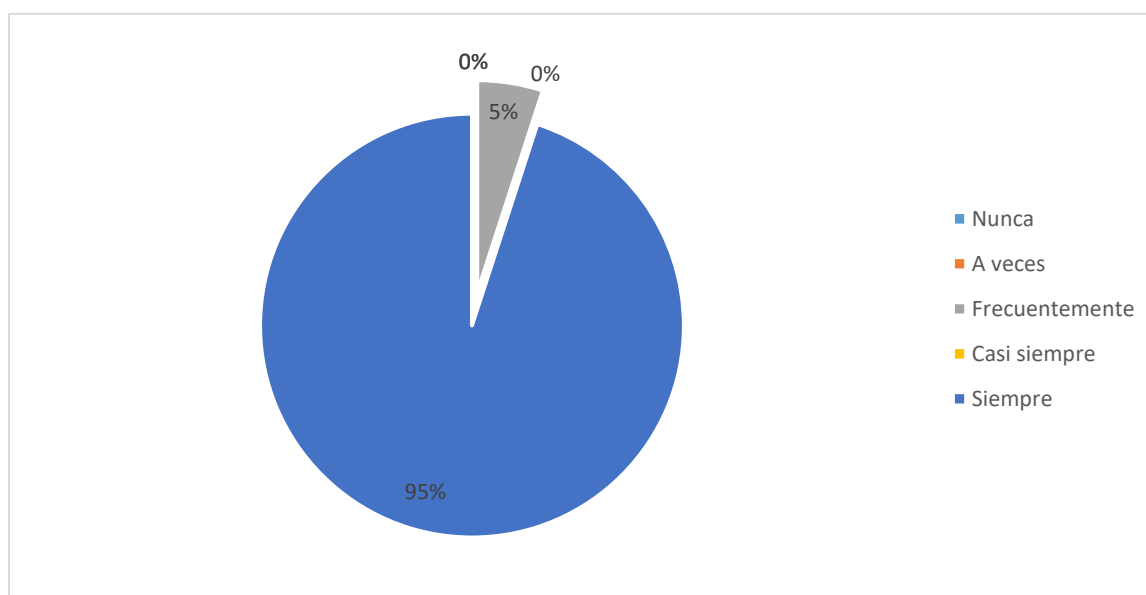
Pregunta 10. ¿Busca tener al día los precios de sus productos de cosecha?

Cuadro 11. ¿Busca tener al día los precios de sus productos de cosecha?

Respuestas	Número de productores	Porcentaje
Nunca	0	0
A veces	0	0
Frecuentemente	1	5
Casi siempre	0	0
Siempre	19	95
Total	20	100

Fuente: cuestionario aplicado.

Gráfica 10. ¿Busca tener al día los precios de sus productos de cosecha?



Fuente: cuestionario aplicado.

A la pregunta realizada 95% de los productores contestó que siempre tratan de estar al día con los precios de sus productos y solo el 5% contestó que frecuentemente.

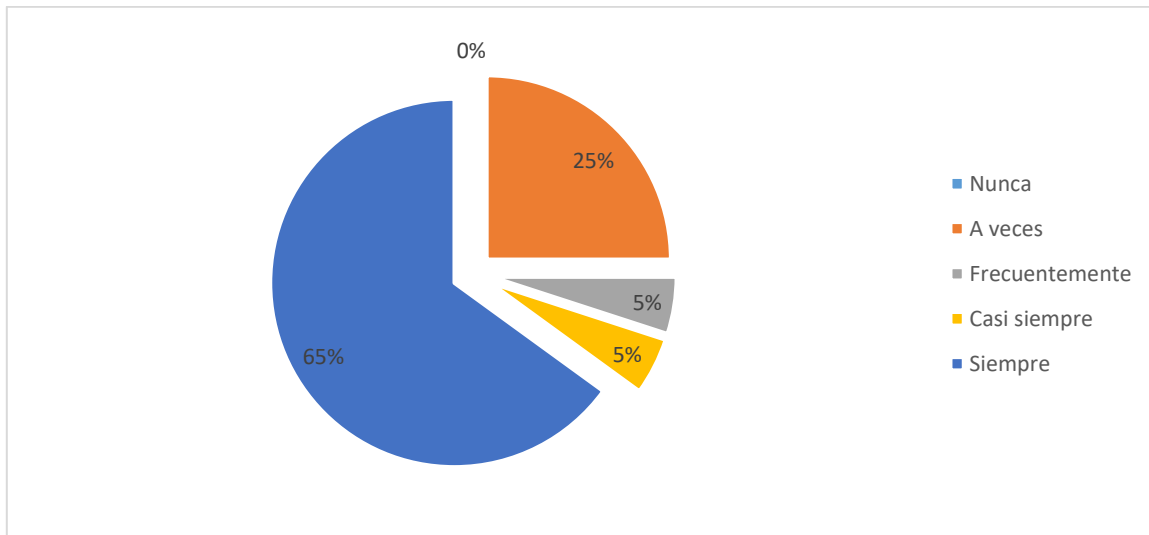
Pregunta 11. ¿Se mantiene actualizado respecto a lo que está sucediendo en los mercados de sus productos?

Cuadro 12. ¿Se mantiene actualizado respecto a lo que está sucediendo en los mercados de sus productos?

Respuestas	Número de productores	Porcentaje
A) Nunca	0	0
B) A veces	5	25
C) Frecuentemente	1	5
D) Casi siempre	1	5
E) Siempre	13	65
Total	20	100

Fuente: cuestionario aplicado.

Gráfica 11. ¿Se mantiene actualizado respecto a lo que está sucediendo en los mercados de sus productos?



Fuente: cuestionario aplicado.

El 65% de los productores comentaron que siempre están actualizados en cuanto a lo que pasa en el mercado; el 5% que casi siempre; el 5% que frecuentemente y el 25% que a veces.

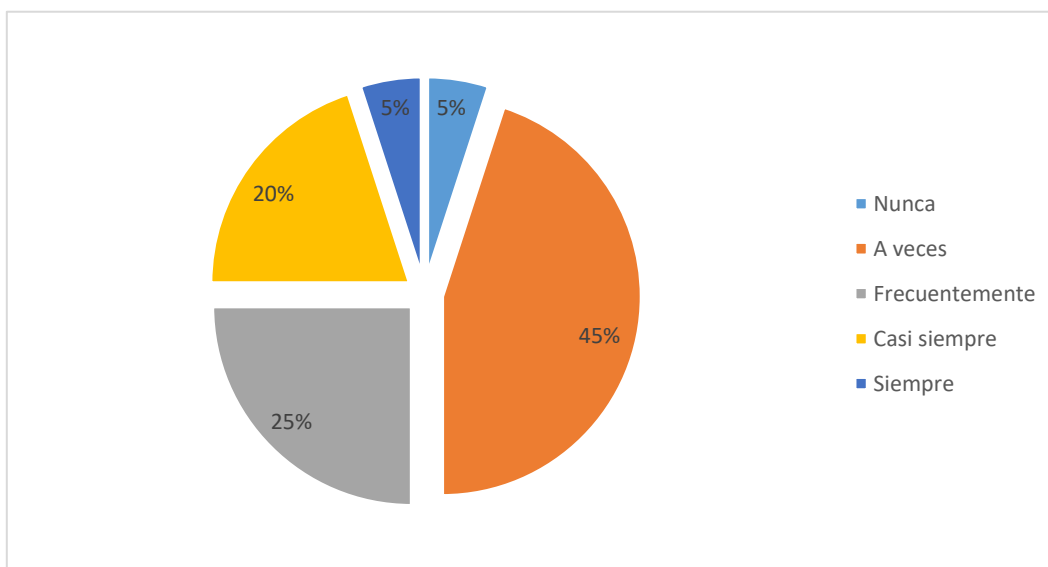
Pregunta 12. ¿Tiene suficientes recursos para realizar sus actividades?

Cuadro 13. ¿Tiene suficientes recursos para realizar sus actividades?

Respuestas	Número de productores	Porcentaje
Nunca	1	5
A veces	9	45
Frecuentemente	5	25
Casi siempre	4	20
Siempre	1	5
Total	20	100

Fuente: cuestionario aplicado.

Gráfica 12. ¿Tiene suficientes recursos para realizar sus actividades?



Fuente: cuestionario aplicado.

Con respecto a la disponibilidad de los recursos para realizar sus actividades, los encuestados se obtuvo la siguiente estructura: el 5% de los productores contestaron que siempre tienen el recurso económico; el 20% que casi siempre; el 25% que frecuentemente; el 45% que a veces y el 5% contestó que nunca cuentan con los suficientes recursos.

CONCLUSIONES.

La capacidad empresarial de una persona se puede obtener, de manera aproximada, a través de la medición de las características que la componen, evaluando su nivel de creatividad, autoeficacia, perseverancia, independencia, liderazgo y negociación entre otros aspectos. Para llegar a ello es necesario la exploración y selección de cada uno de dichos aspectos a través de la literatura o investigaciones que se realizan al respecto. Se pueden elaborar herramientas sencillas que midan las características de la capacidad empresarial, por lo que en este proyecto se optó por la encuesta ya que, una de las ventajas, es la uniformidad de los datos que se recolectan ya que son los mismos cuestionamientos a los entrevistados.

También tiene características adversas, tales como que presenta una rigidez ya que, únicamente recoge datos que se refieren a la variable, y no se está seguro de que cada persona entrevistada haya respondido de manera honesta, lo que puede ocasionar pérdida de información necesaria para comprender la situación personal.

Es necesario que, desde la perspectiva del fomento empresarial, las instituciones de los diferentes niveles de gobierno, ligadas a los productores deben considerar que, la mejor manera de animar, motivar, desenvolver y fortalecer las capacidades empresariales, se genera en el fortalecimiento de sus conocimientos. Es importante que se fortalezcan, a los productores de la comunidad estudiada, en el desarrollo de sus conocimientos, creatividad, liderazgo y en el proceso de toma de decisiones, mediante la capacitación específica en los temas señalados.

Considerando la metodología de investigación planteada en el presente trabajo y una vez llevada a cabo la valoración de cada una de las respuestas dadas por los entrevistados, podemos concluir en los siguientes índices de capacidad empresarial de los pequeños productores del ejido 16 de septiembre, municipio de Villaflores, Estado de Chiapas:

■ Más de 120 puntos:

Seis de los productores entrevistados (30%) obtuvieron este nivel y se puede concluir que, son ellos, los que tienen características semejantes a la de un empresario ya que, cuentan con una disciplina rígida que les permite ser más creativos, autoeficaces, perseverantes e independientes, asegurando que tienen las características para lograr un éxito mayor.

■ De 100 a 119 puntos:

En este nivel se determinó que fueron 11 productores del total de entrevistados (55%) quienes reúnen las características para ser un buen empresario, pero tienen ciertas debilidades que evitan que logren el perfil del mismo.

■ De 80 a 99 puntos:

Fueron solamente 2 productores (10%) que quedan en este nivel, toda vez de que carecen de una mentalidad actualizada y se conforma con su zona de confort y que se caracterizan por no tener una mentalidad suficiente para asumir riesgos.

■ De 60 a 79 puntos:

El restante 5% (1 productor) lo representa aquella persona cuya personalidad es completamente cerrada y adolece de las cualidades que se asemejen a la mentalidad de un empresario.

De acuerdo a lo señalado anteriormente se recomienda lo siguiente:

- a) A las personas que quedaron en el primer nivel (más de 120 puntos) y que cuentan con las características para ser un empresario, no quiere decir que tenga el éxito asegurado, pero si tienen todo para triunfar, deben continuar con esa actitud, no deben confiarse y deben evitar caer en una zona de confort.
- b) A los productores con 100 a 119 puntos, aunque sus aptitudes son buenas, hay ciertos puntos que deben corregir para lograr el éxito. Deben analizar esos puntos débiles y fijarse una serie de acciones concretas para mejorarlos.
- c) En el tercer nivel (80 a 99 puntos) deberán tener precaución en su actuación, tomarse el tiempo necesario para recapacitar su trabajo y tratar de rodearse de personas emprendedoras introduciendo su propio estilo y que le ayude a desarrollar su potencial empresarial.
- d) El productor que quedó en el punto más bajo (60 a 79 puntos) tiene que aprender mucho, ya que, sus dudas e inseguridad de sus respuestas le permitirán analizar las razones de ello y procurar desarrollar su creatividad, capacidades de asumir riesgos, más confianza y deben trabajar con terceras personas para aprender lo mejor de ellos.

REFERENCIAS.

Fuentes Bibliográficas:

Real Academia Española (2008). Diccionario de la Real Academia Española.
Editoriales de España.

Fuentes Electrónicas:

Hortaliza. <https://boletinagrario.com/ap-6,hortaliza,265.html>.

Lostao C. José (1963). Notas sobre la empresa agrícola. Revista de Estudios Agrosociales.
No. 43. 1963. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2204929>.

Significado de agrícola. <https://www.significados.com/agricola/>

4. “Los beneficios de la identificación de los costos de comercialización del mango ataulfo en las empresas familiares”

Autores

Nasario, García-Álvarez

María, Isabel Pineda-Castillejos

Gabriela, Duran-Flores

Ana Gabriela, Ramos-Morales

Nombre de la institución a la que pertenecen el o los autores

Universidad Autónoma de Chiapas. Campus IX con sede en Arriaga

Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de ciencias Administrativas Campus VIII,

Resumen

El mango Ataulfo es un cultivo de origen mexicano con más aceptación en los mercados internacionales; si bien su genealogía es incierta, pues se desconocen sus progenitores, se ha mencionado que posiblemente provenga de una mutación, o bien, sea producto de una hibridación natural. Actualmente México ocupa el primer lugar a nivel mundial como el principal productor de mango ataulfo, por lo cual en algunos municipios de los estados es la principal fuente de ingresos de las familias; en donde el método tradicional de comercialización es el mismo que se ha venido manejando desde hace mucho tiempo, dejando de un lado la posibilidad de implementar nuevas estrategias de mercado para su mayor aprovechamiento. En el municipio de San Pedro Tapanatepec, Oaxaca muchas familias se dedican a la producción y comercialización del mango ataulfo desconociendo los beneficios que traerían consigo la identificación correcta de los costos de comercialización, que permita un desarrollo regional y crecimiento de sus empresas familiares.

Palabras clave

Costos, comercialización, beneficios

Introducción

La producción de mango ataulfo en México ocupa uno de los primeros lugares a nivel Mundial por lo cual en algunos municipios de los estados es la principal fuente de ingresos de las familias; en donde el método tradicional de comercialización es el mismo que se ha venido manejando desde hace mucho tiempo, dejando de un lado la posibilidad de implementar nuevas estrategias de mercado para su mayor aprovechamiento.

El estado de Oaxaca ocupa el sexto lugar como productor activo de mango en el país, en dicho estado muchos productores desconocen los verdaderos costos de comercialización y los trámites a realizar para su exportación, ya sea por falta de interés, para conocer si han recuperado la inversión que han hecho y verificar si en realidad obtienen ganancias.

Los productores de la región carecen de conocimiento para poder tener contacto directo con los compradores-exportadores del mango. Al igual implementar estrategias de costos de comercialización y así ser más competitivos dentro del mercado local, regional y nacional que les permita tener una mejor fuente de ingresos para sus hogares.

La principal problemática de los productores de mango, es que ha aumentado desmedidamente la demanda de este producto haciendo que los canales de comercialización se destine del productor hacia el intermediario y es este quien se encarga de los trámites correspondientes para que el producto pueda llegar a mercado nacional e incluso a mercado internacional, por lo que no se ha logrado una relación directa de compradores a productores, disminuyendo cada vez más sus ingresos sin pensar que hay personas que dependen totalmente de sus cultivos para el sustento de sus familias.

Por ello se hace necesario conocer los beneficios que trae conocer los costos inmersos en la comercialización, la forma en que operan, los trámites correspondientes, y requisitos que son indispensables para poder enviar el producto hacia otros lugares.

Pregunta de investigación

- ¿Cuáles son los costos inmersos en la comercialización del mango ataulfo?
- ¿Qué trámites son necesarios para la distribución del producto en el mercado local y nacional?

- ¿Qué beneficios obtendrían los productores de mango, al conocer los costos de comercializar directamente con los clientes potenciales?

Objetivo general

Identificar los costos de comercialización del mango ataulfo que permita a los productores obtener mejores beneficios al establecer nuevos canales de distribución así mejorar la calidad de vida de los productores en la región.

Objetivos específicos

- Identificar los costos de comercialización.
- Analizar los trámites para exportación del mango ataulfo.
- Analizar los beneficios de los productores al identificar los costos de comercializar directamente con los clientes potenciales.

Justificación.

La presente investigación se enfoca en estudiar el sector primario del país, ya que esta cuenta con diversos productores que se dedican a la ganadería, la pesca, silvicultura y agricultura, en donde se exportan gran variedad de materia sin procesar, siendo esta la más predominante en la región.

Actualmente los productores del mango ataulfo en el municipio de San Pedro Tapanatepec, Oaxaca; desconocen las estrategias de costos de comercialización y los trámites de exportación requeridos para el mejor aprovechamiento de la producción de la fruta, por lo que utilizan intermediarios que vende el producto directamente con las bodegas o inclusive

realice una exportación nacional e internacional y entonces llegan al conformismo y esto provoca la falta de interés para extender el mercado de su propia producción.

Existe una falta de conocimiento por parte de los productores de los costos de comercialización actualizados y adecuados, así como los trámites de exportación en donde reditúen y verifiquen si aumentan sus ganancias tomando en cuenta los gastos generados antes de la llegada de la cosecha, al igual la utilización de nuevas tecnologías para aplicar en la distribución del producto. Es por ello que a partir de este estudio permitió obtener información sobre los procedimientos y técnicas de costo de comercialización, identificando los trámites de exportación a nivel nacional e internacional.

Contenido

“Mango ataulfo, de tamaño pequeño con una pulpa muy dulce, jugosa y de aroma intenso. Fácil de conservar y muy duradera hacen que sea una de las variedades de mango que más nos atraen a la hora de cultivar”. (Frutas y hortalizas, s.f)

El costo o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se puede establecer el precio de venta al público del bien en cuestión del precio al público es la suma del costo más el beneficio. (Porto, 2008)

“El término costo hace referencia al importe o cifra que representa un producto o servicio de acuerdo con la inversión tanto de material, mano de obra, capacitación y de tiempo que se haya necesitado para desarrollarlo”. (Bembibre, 2010)

De acuerdo con (Venegas, 2013) “el cálculo de costos y el análisis de costos de producción y comercialización se integran al sistema de informaciones indispensables para la gestión operativa de una empresa manufacturera”.

De acuerdo con el autor David Noel Ramírez padilla, a continuación, se presenta un modelo para la toma de decisiones tácticas. Estos seis pasos definen un modelo simple de decisiones, un modelo de decisión es un conjunto de procesos que, si son seguidos consistentemente, llevaran a la toma de una decisión. En la tabla número 1 se desglosa la secuencia de los pasos a seguir.

Tabla 3 Pasos para definir la toma de decisión.

Paso 1	Definir el problema
Paso 2	Identificar alternativas
Paso 3	Identificar los costos y los beneficios relacionados con cada una de las alternativas.
Paso 4	Totalizar los costos relativos y los beneficios para cada una de las alternativas factibles
Paso 5	Considerar factores cualitativos
Paso 6	Toma de decisión

Fuente: Adaptado del libro Contabilidad Administrativa del autor David Noel Ramírez Padilla.

El costo de distribución según (Gonzalez, 2003) afirma que está compuesto por la operación comprendida, desde que el artículo de consumo o de uso se ha terminado, almacenado, controlado, hasta ponerlo en manos del consumidor; equivocadamente hay quienes creen que el costo de distribución incluye los gastos de ventas, administración y financiero. El nombre de la cuenta con que se controla este costo es Gasto de venta.

“Es el conjunto de acciones y procedimiento para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Considera planear y organizar las actividades necesarias para posicionar una mercancía o servicio logrando que los consumidores lo conozcan y lo consuman”. (Secretaría de Economía, 2012)

Metodología de la investigación.

Para la realización de la presente investigación se utilizó los métodos deductivos e inductivos, es decir; ir de lo general a lo particular ya que se identificarán los costos de comercialización y los beneficios para los productores desde el país y terminar con el análisis en la región. Fue necesario el apoyo de los tipos de investigación documental y de campo con el propósito de recabar información en los diferentes libros, revistas, y páginas electrónicas fidedignas permitiendo dar solución a las preguntas de investigación, por otra parte, las herramientas como es la encuesta y el diseño cuestionario fueron de gran utilidad para recabar información para ser procesada, analizada y dar solución a la hipótesis planteada.

Para la determinación de la muestra se tomó el padrón de productores de junta local de sanidad vegetal de mangüeros unidos de Chahuities y Tapanatepec ubicado en la calle principal Boulevard entre la calle virgen de la concepción y av. Virgen de la claridad en el

municipio de chahuities, Oaxaca, aplicando la fórmula a una población de 400 productores de las cuales se aplicaron 216 encuestas.

Tabla 4 Mercado que abastece la producción de mango ataulfo.

5.- ¿Cuál es el mercado que abastece actualmente con la producción de mango?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
a) Local	16	7%
b) Estatal	65	30%
c) Nacional	135	63%
Total	216	100%

Figura 2 Producción anual en cajas



Fuente: Elaborado por los autores.

Del 100% de los productores de mango ataulfo del municipio de San Pedro Tapanatepec, el 73% de ellos cosechan más de 700 cajas por lo que es de gran beneficio para cada agricultor y la comunidad.

Tabla 5 Estrategias de costos de comercialización.

4.- ¿Ha implementado estrategias de costo de comercialización para mejorar su producto?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
a) Si	2	1%
b) No	214	99%
Total	216	100%

Figura 3 Implementación de estrategias de costo de comercialización



Fuente: Elaborado por los autores.

El 99% de los productores no han tenido alguna estrategia de costo de comercialización y trae como consecuencia que las personas conocidas como “Intermediarios” compren el producto a un bajo costo y no se beneficie el productor con las ganancias

Tabla 6 Procedimiento y requisitos para la exportación de mango.

6.- ¿Conoce los procedimientos y requisitos para exportación de mango?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
a) Si	4	2%
b) No	212	98%
Total	216	100%

Figura 4 Conocimiento de procedimientos y requisitos para exportar el mango.

Fuente: elaborado por los autores.

El 98% de productores desconocen los procedimientos y los requisitos se solicita al momento de exportar el mango, a lo cual tener esos conocimientos sería de gran beneficio para la producción, no solo del mango ataulfo, sino también de las demás variedades de mango existentes.

En la siguiente tabla se especifica los costos de comercialización que se necesita para exportar el mango a nivel nacional e internacional, dando a conocer los trámites de comercialización esenciales para mejorar la estrategia de los productores.

Tabla 7 Costos de comercialización de mango ataulfo.

Fuente: elaborado por los autores

Cabe aclarar que no siempre se pagaran los mismos costos, si no que una vez obteniendo cada tramite al siguiente año se recuperan las ganancias de dicha inversión.

Reflexiones finales

A pesar de los años que tiene establecido el cultivo de mango en el municipio de San Pedro Tapanatepec, Oaxaca, la superficie con la que cuenta y su producción ha ido en aumento a lo cual aún no se ha logrado una relación directa entre las empresas comercializadoras de mango y los productores.

Los productores locales dependen totalmente de su cultivo; Sería conveniente, establecer una relación directa entre comprador y productor, donde se aplicará el termino ganar - ganar, y así ambas partes salen beneficiadas si se establecen buenas relaciones comerciales; para esto se necesita conocer muy bien los canales de comercialización, la forma en que operan, los trámites correspondientes y requisitos que son indispensables para poder enviar el producto hacia otras entidades del país.

En las entrevistas aplicadas a los productores sobre el conocimiento de los procedimientos y requisitos para la exportación del mango, la mayoría de ellos dieron una respuesta negativa, así mismo se requiere de una capacitación por personas especializadas en el tema que les permita tener un panorama más amplio de las estrategias de comercialización y que además los costos para hacerlo nos son tan relevantes, y los beneficios serian magníficos como lo es:

- Incremento de sus ganancias
- Mejores apoyos gubernamentales

- Dejar de vender a intermediarios y en conclusión crecimiento y desarrollo de su empresa familiar.

En la siguiente figura se presenta un modelo de los pasos a seguir para que los productores logren obtener el conocimiento de los trámites de comercialización para la exportación del mango.

Figura 5 Diagrama para hacer llegar la información a los productores de mango.



Fuente: Elaborado por los autores.

Cabe mencionar que algunos de estos tramites solo se realizan una vez, por lo que no implica desembolsos constantes de dinero, aunado a esto si estos productores familiares se agrupan en sociedades o alianzas estratégicas reducen los costos de comercialización incrementando considerablemente sus ganancias, en otras palabras, son muchos los beneficios que obtendrían si lograran vender con los consumidores finales.

Referencias

- (2012). Obtenido de Secretaria de Economía: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/comercializacion>
- Bembibre, C. (2010). *Definición ABC*. Obtenido de www.definicionabc.com/economia/costo.php
- Frutas y hortalizas*. (s.f.). Obtenido de <https://www.frutas-hortalizas.com/Frutas/Presentacion-Mango.html>
- Frutas y hortalizas*. (s.f.). Obtenido de <https://plantasyflores.online/mango/ataulfo/>
- Gonzalez, C. D. (2003). *Costos historicos*. vigesima primera edicion.
- Porto, J. (2008). Obtenido de (<https://definicion.de/costo/>)
- Porto., J. P. (2008). Obtenido de (<https://definicion.de/costo/>)
- Salinas, A. T. (2010). *contabilidad de costo*. mcgraw-hill interamericana.

Venegas, H. (2013). *calculo y analisis de costos*.

5. Organizaciones rurales y Familia en la producción de miel. Un acercamiento Teórico Metodológico

*María Victoria, Espinosa-Villatoro
Zoily Mery, Cruz-Sánchez
Laura de Jesús, Velásco-Estrada
Silvia Guadalupe- Ballinas-Sarmiento
Universidad Autónoma de Chiapas*

Resumen

La producción de miel en México es ancestral e importante, tanto por la mano de obra como por ser una fuente de gran valor de carácter social y económico para la generación de empleo

en las familias campesinas en el medio rural basada en una economía agrícola, es una actividad muy noble y poco costosa que se adapta a las necesidades de las personas y al medio ambiente. De ahí la importancia de esta actividad para las organizaciones rurales que en su mayoría participan los integrantes de la familia, o bien los miembros de la organización. en el proceso de producción, cosecha y transportación de la miel. El presente estudio, explora algunos elementos teóricos, metodológicos y conceptuales con una mirada multidisciplinaria, desde los estudios organizacionales y estudios regionales. Reflexiona sobre la comprensión de los fenómenos sociales y económicos en el interior de las organizaciones rurales, así como de las relaciones sociales y de producción en el núcleo familiar, resaltando los nuevos roles de los integrantes de la organización y del núcleo familiar en la potenciación de las capacidades y habilidades internas para gestión administrativa que impulsen procesos de desarrollo regional y local. Finalmente, se exponen las principales reflexiones, a partir del cuerpo teórico y aproximaciones empíricas.

Palabras clave: *Cultura, Empleo, Familia, Producción, Organizaciones rurales*

Introducción

La actividad apícola data desde tiempos ancestrales, en México la península de Yucatán es la región productora más importante a nivel nacional, el 40% de la producción proviene de los estados de Yucatán, Campeche y Quintana Roo y Chiapas; mientras que en la región pacífico se localizan los estados de Jalisco y Michoacán; en la región Golfo, se ubican los estados de Veracruz, Puebla y Oaxaca; por lo cual constituye una rama económica importante en el país y se ubica a nivel internacional como uno de los principales exportadores de miel, aunque recientemente ha tenido altibajos en los precios y en la producción, (Ramos y Pacheco, 2016).

Los campesinos, en especial la población rural desempeña una función fundamental en la producción de alimentos esenciales de la dieta alimentaria, sin embargo permea un sistema de organización tradicional arraigado a los cultivos agrícolas de subsistencia (Herrera, 2013). El nuevo orden mundial globalizado trajo consigo transformaciones, mismas que implica mirar hacia alternativas de producción que permitan mejorar las condiciones de las comunidades rurales. En este ámbito se ubica la producción de miel como una actividad importante en el subsector pecuario (Magaña, Tavera, Salazar, Sanginés, 2016), tanto por ser un producto de origen natural, como por la generación de autoempleos en el ámbito rural.

Sin embargo, las organizaciones de productores rurales en México presentan dificultades; por un lado, en el bajo nivel de conocimiento y habilidades administrativas que redundan en el bajo desarrollo de capacidades humanas y formación de capital social, aunado a la perspectiva de género. Por otro lado, los embates en la competencia, así como de las condiciones físicas y ambientales, obliga a los productores rurales a transformar sus formas tradicionales de producción y comercialización, en el que la organización, distribución del trabajo entre los integrantes de las unidades familiares, grupos de trabajo, manejo de la colmena, así como la administración, son aspectos fundamentales para mejorar la productividad y rentabilidad (García, 2011). En este sentido, se viven cambios paradigmáticos que implica transformaciones en las formas de pensar (Herrera, et.al., 2017), aunado a los cambios del medio rural que conlleva a una reconfiguración de los tejidos sociales, así como el fortalecimiento y potenciación de capacidades del capital humano que permitan mejoras que se traduzcan en la productividad e incremento en el ingreso de los productores.

La productividad y rendimiento entre una entidad y otra obedece a la dispersión poblacional, así como a la cantidad de apiarios, sobre todo en Chiapas se caracteriza porque los apiarios son muy pequeños.

El producto miel es importante tanto por el volumen de la producción, como por ser una producción sustentable con el medio ambiente, además de ser fuente generadora de empleos. En 2019, en la entidad chiapaneca la producción de miel fue 61.9 mil toneladas.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son las prácticas organizativas que realizan los productores de miel y cómo están relacionados con la cultura de la comunidad?

¿Cuál es la importancia de desarrollar procesos administrativos para la producción de miel en negocios familiares rurales?

¿Cómo participan los integrantes de las unidades familiares de productores de miel en las relaciones de trabajo y qué significado tienen para ellos?

Objetivo

El presente trabajo tiene como objetivo reflexionar sobre los procesos organizativos y administrativos de los productores de miel en organizaciones rurales y campesinas, a partir del cuerpo teórico y metodológico de los estudios organizacionales y estudios regionales, a fin de comprender la dinámica y articulación productiva y social de los integrantes en el núcleo familiar.

Justificación

La producción de miel es un alimento natural y ayuda a crear sistemas de vida sustentable y sostenible, aunque en el medio rural se realiza mediante una agricultura convencional. La actividad apícola es importante en el país, es una fuente generadora de empleos e ingresos para las familias campesinas, contribuye a la reconfiguración del tejido social y cohesión social, así como el fortalecimiento de las capacidades del capital humano y social, al tiempo de fortalecer los vínculos con diversos actores tanto institucionales, académico, organizacional, familiar, entre otros, para generar redes y cadenas de valor. Además de fortalecer las capacidad de autogestión, negociación, acceso de los productores a mercados nacionales e internacionales; con la finalidad de elevar las condiciones de vida de las comunidades rurales y grupos sociales productivos.

Las organizaciones productivas rurales en el estado de Chiapas han tenido especial importancia dentro de la economía local y regional, más de la tercera parte de la población en la entidad se ubica en el medio rural y las actividades de la producción que de ella emanan, están inmersas la satisfacción de necesidades y generación de ingresos de las familias (Steffen y Tarrío, 2010). La producción de miel, representa una actividad sustancial para la dieta alimentaria.

La miel es un producto emblemático para la región, y junto con sus derivados es una fuente generadora de empleo (Ramos y Pacheco, 2016), de ahí la importancia de generar investigación que permita apoyar a la apicultura y a los pequeños apicultores organizados de manera formal o informal, así como los productores libres o independientes en el estado de Chiapas.

El presente trabajo provee generación de conocimiento a través de las reflexiones del cuerpo teórico desde los estudios organizacionales y estudios regionales, que permiten dar cuenta de las formas organizativas, así como de la realidad social y económica en que viven las comunidades rurales y contribuir a generar líneas de investigación científica.

Delimitación Disciplinar

La delimitación disciplinar, se constituye a partir del objeto de estudio, para este caso son las organizaciones rurales en la cual interactúan personas, familia, estructuras, gestión, producción y comercialización; es decir de las características de la realidad que se estudia.

La organización se concibe como un ente vivo, en el que inciden factores internos e internos para su buen funcionamiento. De esta manera, los estudios organizacionales buscan analizar fenómenos y su relación con los sujetos que conforman las organizaciones productivas y las familias rurales. En tanto que los estudios regionales analiza las interacciones e interrelaciones de cada región, así como la reconfiguración de los territorios a partir de los nuevos modos de vida en las familias campesinas y rurales (Mancano, 2013), por lo que la presente investigación se realiza a partir de los estudios organizacionales con un cuerpo teórico de aportaciones desde las Ciencias Sociales y Administración (Herrera, et. al, 2017) y de esta forma comprender los cambios que se suscitan a partir de la modernización de la agricultura y de la sociedad misma.

Contenido

Aportación y discusión teórica

El campo de los estudios organizaciones es un cuerpo teórico poco explorado, sin embargo, en medio de rupturas y transformaciones, a lo largo de los años se han incorporado estudios importantes desde la economía, sociología y administración, para contribuir a un cuerpo teórico disciplinar (Ibarra y Montaña, 1993), proponen aspectos fundamentales como: personal, grupal y organizacional, los cuales contribuyen a generar un ambiente que se traduzca en una mejor producción, debido a que las organizaciones son un ente activo en el que inciden factores interno y externos que convergen en la generación de propuestas para el estudio de alternativas que se traduzcan en mejoras en el desarrollo de las organizaciones.

Desde este punto de vista, los estudios organizacionales buscan analizar fenómenos de carácter social, relaciones que se establecen entre sus miembros, así como los efectos que se producen en el interior de las mismas, ya que en ella los individuos reflejan su cultura, tradiciones, creencias, conflictos, entre otros (Montaña, 2004).

Desde los aportes administrativos, las organizaciones se conciben en cómo los integrantes piensan, y actúan; tiene sus bases con las aportaciones de Taylor (1919), Fayol (1917 y Weber (2002) y Elton Mayo (1977) quienes constituyeron las bases para una organización moderna y de esta manera armonizar la funcionalidad, estructuras y tareas en el interior de las mismas, a fin de armonizar también la parte humana (Daft, 2005).

Para comprender a la organización como un todo hay que visualizarla como un sistema; es decir como un conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del medio ambiente, los transforma y descarga su producto en el medio ambiente externo, estas aspectos son coincidentes con el modelo de Mintzberg (1979), quien describe la estructura de una empresa a partir del análisis de la organización, y sugiere que cada organización está

constituida por cinco partes: 1) cuerpo operativo, se refiere a las personas que hacen el trabajo básico y forman parte como la producción; 2) soporte técnico, son las personas e investigadores que ayudan a estudiar los problemas y generar oportunidades de desarrollo; 3) Soporte administrativo, se refiere a las personas que realizan labores de mantenimiento y servicio, entre otras; 4) alta dirección, corresponde a la persona que lleva el liderazgo, compromiso y gestión a fin de cumplir objetivos y efectividad; y 5) administración, corresponde a la persona que se encarga de coordinar las actividades, así como de mediar con la alta dirección y el personal operativo (Daft, 2005). Todos estos componentes, son importantes en los procesos de producción, transformación y división del trabajo.

Por otro lado, las organizaciones proporcionan medios de subsistencia, además de la generación de autoempleo, con los cuales pueden obtener bienes y servicios para satisfacer sus necesidades básicas. Además de establecer la importancia del capital social como formas de participación, reglas o instituciones formales o informales, reciprocidad, confianza, redes, entre otras, las cuales prevalece en el interior de las mismas.

Los elementos anteriores se logran en la célula socioeconómica de las Unidades Campesinas y rurales, basadas en la producción, autoconsumo y fuerza de trabajo familiar, aunque cada familia tiene características propias, lo cierto es que todas ellas tienen un objetivo común que es la satisfacción de las necesidades mediante un patrón de subsistencia articulada al sistema de mercado con actividades agrícolas, pecuarias o artesanales (Herrera, 2013).

En este sentido la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO), considera a las organizaciones rurales como agrupaciones de base

formal o informal, que persigue un objetivo común enfocado en la obtención de recursos económicos a través de créditos, insumos, capacitación y otros servicios para el bienestar de todos sus agremiados. En la actualidad sigue siendo relevante la participación de la familia en las formas organizativas de la producción rural.

La familia como institución en el mundo Latinoamericano ha tenido transformaciones sobre todo en el ámbito económico y social como consecuencia de la modernización, misma que se refleja en la práctica de la agricultura no tradicional, esto es como resultado de los cambios vertiginosos y los desafíos que impone el mercado, lo cual trastoca costumbres y tradiciones arraigadas en el medio rural, mismas que se entrecruza con estructuras de la tenencia de la tierra, mercados agropecuarios, procesos de comercialización demanda interna y externa, tecnología, entre otros; los cuales se combinan con comportamientos y su relación con el medio ambiente, a fin de realizar una agricultura efectiva y altamente productiva, con conciencia de sostenibilidad (Castro, 2012).

La familia como categoría de análisis centra sus reflexiones desde la estructura familiar, las cuales pueden definirse como “las relaciones habituales de los miembros del grupo familiar, las cuales forman un patrón característico de conducta y que la distingue de otros grupos” (Sanderson, 1933, p.30; citado en Bastar, 2013). También los factores que impactan son económico, social, histórico y cultural, los cuales conducen a otra categoría que es la cultura familiar, en la cual se estudia el comportamiento, las relaciones interpersonales, la vida de los grupos y el funcionamiento de la organización.

Por otra parte, a familia como Unidad Campesina y célula económica es considerado como el espacio social en el que se reproduce la vida cotidiana. En la actualidad, se observan

marcados procesos socioculturales que apuntan hacia nuevas formas organizativas en busca de la sobrevivencia, en el cual se inserta además la participación de las mujeres en el proceso productivo (Castro, 2012).

Sin embargo, a pesar de que las familias reconfiguran los tejidos sociales y la cohesión social, enfrentan precariedad, las políticas públicas trastocaron la producción básica y familiar, por ello han migrado a realizar otras actividades de las que hacían de forma tradicional, como es el caso de la apicultura, como una actividad sustentable, sostenible al cuidado de la salud y medio ambiente, para ello han buscado nuevas formas organizativas que contribuyan al sustento de las familias y generar ingresos económicos para la sobrevivencia, en donde estén presentes todos los actores como forma de capital social para la gestión de recursos y fomentar la producción.

Reflexiones finales

Las organizaciones rurales son consideradas como un eje fundamental y articulador en el desarrollo de las propias comunidades, en la que además de generar oportunidad para el desarrollo productivo es un ente que fortalece las capacidades de los integrantes, ya sean socios o miembros de las Unidades Familiares. Por ello, el presente apartado presenta los primeros acercamientos del trabajo de campo, con una muestra representativa de 40 productores del municipio de Venustiano Carranza, Chiapas, a quienes se les aplicó entrevista estructurada integrando las categorías de análisis como: organización, familia y cultura, a fin de contar con algunos antecedentes de las formas organizativas, así como de

sus relaciones y prácticas productivas que se desarrollan en el interior de los productores libres de miel en la región de estudio y con ello dar cuenta de la interrelación de los sujetos y tener una interpretación clara de la realidad social en la que viven.

Los antecedentes bajo los cuales surgen las organizaciones rurales campesinas, específicamente en el estado de Chiapas, data desde la década de los setenta del siglo XX, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida a través de un cambio social con la práctica de la agricultura como actividad productiva importante para el sustento económico y alimentario de la población. Sin embargo, en el transcurrir de los años, se han dado cambios importantes que vislumbran la transición del aprovechamiento de nuevos cultivos y actividades productivas para las organizaciones campesinas y rurales. En este sentido, la producción de miel es considerada como una actividad importante para los pequeños productores independientes comuneros del municipio de Venustiano Carranza Chiapas.

Estos grupos de pequeños productores independientes, al igual que las organizaciones en el medio rural, presentan escasa articulación con los mercados nacionales e internacionales, la producción agropecuaria está centrada en la producción primaria con un limitado desarrollo de las mismas debido a la escasez de ingresos. En el rubro apícola, existen productores de miel asociados al sistema producto, pero existen otros productores que están en comunidades y condiciones más desfavorecidas, como los pequeños productores de la localidad "El Talco", municipio de Venustiano Carranza, Chiapas, en donde se necesita voltear la mirada, para que puedan ser beneficiados con proyectos institucionales y académicos, como una tarea de la responsabilidad social universitaria.

Los pequeños productores organizados, utilizan las tierras comunales o ejidales para el aprovechamiento de la apicultura, mismas que combinan con la agricultura de temporal en la que cultivan maíz, frijol y calabaza, considerados cultivos tradicionales de subsistencia y autoconsumo, aunado a la producción de traspatio. Esto hace que la producción en las organizaciones rurales tenga alta vulnerabilidad, tanto por las condiciones de vida, como por los ingresos económicos de los propios integrantes productores o pequeños productores.

La apicultura es una oportunidad para la economía de las familias en el medio rural; depende de la iniciativa, capacidades y habilidades que tengan los campesinos organizados para combinar su capital social, cultura, costumbres y tradiciones, así como sus escasos ingresos económicos a fin de mejorar las condiciones de vida.

La producción apícola se desenvuelve en medio de múltiples problemas como el acceso a los mercados nacionales e internacionales, carencia en las estrategias de competitividad como capacitación, equipamiento, recursos económicos, técnicos y tecnológicos que repercute en la producción, precios competitivos, esto limita el aseguramiento de calidad del producto, repercute en la reproducción social y económica de las familias rurales, que día a día viven en condiciones desfavorables y precarias.

Los apicultores se han organizado en figuras como Sociedad de Solidaridad Social (SSS), Sociedades de Producción Rural (SPR), Cooperativas y Organizaciones Independientes organizados en grupos de trabajo, con la finalidad de potenciar la producción, acopio y comercialización de la miel.

Los pequeños productores independientes de la investigación en cuestión, son comuneros básicos, que se agruparon para la producción de miel con recursos propios,

teniendo como fortaleza el conocimiento técnico y formativo de algunos integrantes con estudios universitarios, quienes impulsaron a trabajar en esta actividad a las demás personas del grupo.

La información recopilada con la aplicación de entrevista, arrojó que los productores les hace falta equipamiento, asistencia técnica, recursos económicos, formación de capital humanos para realizar las funciones administrativas, jurídicas y legales para los trámites que se requiere en los procesos importantes como: producción, alimentación, cosecha, limpieza, envasado y transporte.

De la misma forma, se observa que en la actividad apícola intervienen no solo integrantes de la familia, sino también se revalora el trabajo productivo de las mujeres quienes intervienen en la limpieza y envasado de la miel, lo cual dibuja el fortalecimiento de la cohesión social y de las interrelaciones familiares. Esto lo convierte en una apicultura colaborativa para el desarrollo comunitario.

Los entrevistados, también refieren que aprendieron a manejar las colmenas y las actividades de apicultura por lo que aprenden de sus Padres, Hermanos o Socios. Un uno de los entrevistados dice: “Crecí en una comunidad campesina, y luego estudié Medicina Veterinaria, como parte de mi formación me interesó la apicultura, por eso me motivé y también convencí a mi Papá para trabajar juntos las colmenas, así iniciamos; luego motivamos a los demás compañeros para que se unieran a la producción apícola”.

En la organización no solo es trabajar en las colmenas, también se comparten conocimientos, experiencias y también a saber trabajar organizados. En la organización “El Talco”, se cuenta con un Comité integrado por un Representante, Secretario, Tesorero y

Vocales, con la finalidad de poder gestionar apoyos de diferente índole, así como contar con mejores precios y búsqueda de canales de comercialización.

Es importante mencionar que en los apicultores aún persiste el arraigo al cultivo de los granos básicos como maíz y frijol, pero están convencidos que la actividad apícola puede ser rentable sorteando los diversos obstáculos que tienen respecto a financiamiento y mercado, así como del desarrollo de capacidades administrativas y de organización interna, así como de capacitación para la diversificación de productos derivados de la miel.

La producción de miel en la Localidad el Talco, cuenta con los estándares de calidad de la norma mexicana para miel líquida, misma que es comercializada en Veracruz.

La actividad apícola requiere de la participación de diversos actores como instituciones de la Administración Pública en todos sus niveles, la sociedad, instituciones académicas y de investigación para documentar la realidad que viven los pequeños productores de miel en las comunidades campesinas y rurales, sobre todo porque es una actividad que se maneja de forma sustentable con los recursos naturales de la región y requiere de la participación de todos para que contribuya a la estabilidad económica de los productores y de las unidades familiares que cada vez más están realizando esta actividad productiva

Sugerencias y Propuestas

Las organizaciones rurales, se caracterizan por tener relaciones de producción basadas en el trabajo familiar de todos sus integrantes, funcionan con el principio de confianza, representan un importante capital social y son fundamentales para propiciar la participación y acción colectiva por un objetivo común.

La producción apícola se desenvuelve en medio de múltiples problemas como el acceso a los mercados nacionales e internacionales, carencia en las estrategias de competitividad como capacitación, equipamiento, recursos económicos, técnicos y tecnológicos que repercute en la producción, precios competitivos, esto limita el aseguramiento de calidad del producto, repercute en la reproducción social y económica de las familias rurales, que día a día viven en condiciones desfavorables y precarias. Por ello, requieren del fortalecimiento de sus ejes estratégicos como: recursos para el desarrollo económico, desarrollo humano, capital físico, recursos para el fortalecimiento del capital social, apoyo de proyectos que impulsen la actividad pecuaria y apícola, capacitación para la diversificación y derivados de la miel.

Se requiere impulsar una red de actores en sus tres niveles de gobierno, instituciones académicas y de investigación, los propios apicultores para contribuir a mejorar la producción, impulsar transferencia de tecnología, difundir la actividad apícola, generar líneas de investigación para impactar en el conocimiento de la importancia de la producción de miel además de la productividad, competitividad y rentabilidad de la apicultura en los grupos organizados de campesinos en el medio rural.

Finalmente, en la actividad apícola se entrelazan relaciones sociales y productivas, cohesión social, por ello es importante apoyar desde todos los espacios, sociales, económicos, académicos y de política pública para contribuir a la estabilidad económica de las familias de los productores de miel.

Referencias

Bastar G. S. (2013). Familia y Empresa Familiar: Un caso de éxito en la intersección de estas instituciones. UNAM.

Castro, A. (2012). Familias rurales y sus procesos de transformación: Estudio de casos en un escenario de ruralidad en tensión. Psicoperspectivas, individuo y sociedad, Vol. 11, No. 1, Universidad Católica del Maule.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO)
<http://www.fao.org/3/t3666s/t3666s04.htm>

García, P. J. (2011). Programa de Documentación de Casos de Éxito, IICA, COFUPRO, 2010, <http://www.redinnovagro.in/>

Daft, R.L (2005). Teoría y Diseño Organizacional. Thomson.

Herrera, D. Ramírez, G. y Rosas, J. (2017) Estudios Organizacionales y Administración. Perspectiva de estudio. Colección Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina. Perspectivas de análisis. Universidad de Guanajuato, UAM. México.

Herrera, T., (2013) Enfoque y políticas de desarrollo rural en México. Una revisión de su construcción institucional, Revista Gestión y Política Pública, Volumen XXII, Núm. 1, pp. 131-159. México.

Ibarra, E. y L. Montaña (Comp.). (1993). Teoría de la Organización. Fundamentos y Controversia. México, UAM-I.

López, A. M (2013). Propuesta para el establecimiento y operación de un Centro de Abastos de Insumos Apícolas, en la Región Frailesca, Chiapas. Tesis. Universidad Autónoma Agraria Narro, Saltillo Coahuila, México.
<http://repositorio.uaaan.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5325/T19901N%20>

[LOPEZ%20ARIAS%2C%20MAURICIO%20ALEXANDRE%20%20TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Magaña, M.M.; Tavera, C. M.; Salazar, B.L.; Sanginés, G.J. (2016). Productividad de la Apicultura en México y su impacto sobre la rentabilidad. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas, Vol. 7, No. 5, junio-agosto 2016. Texcoco, México.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342016000501103

Miguel A. Magaña Magaña¹ [5](#)

María E. Tavera Cortés²

Lucila L. Salazar Barrientos¹

José R. Sanginés García¹

Mancano, F. B. (2013). Territorios, teorías y disputas para el desarrollo rural. Revista Novedades en Población No. 17, enero-junio, 2013, Universidad Estadual. Pp. 116-133

Montaño, L. (2004). Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

Ramos, D. y Pacheco, N. (Edit). (2016) Producción y Comercialización de miel y sus derivados en México: Desafíos y oportunidades para la exportación. CIATEJ-CONACYT, Mérida, México, [file:///C:/Users/pc-lap/Downloads/Producci%C3%B3n%20y%20comercializaci%C3%B3n%20de%20miel%20y%20sus%20derivados%20en%20M%C3%A9xico%20Desaf%C3%ADos%20y%20oportunidades%20para%20la%20exportaci%C3%B3n-ilovepdf-compressed%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/pc-lap/Downloads/Producci%C3%B3n%20y%20comercializaci%C3%B3n%20de%20miel%20y%20sus%20derivados%20en%20M%C3%A9xico%20Desaf%C3%ADos%20y%20oportunidades%20para%20la%20exportaci%C3%B3n-ilovepdf-compressed%20(4).pdf)

Steffen R. y Tarrío G. (2010) Neoliberalismo y Crisis Alimentaria: adaptación y resistencia de los ejidatarios mexicanos, UAM. Xochimilco. México.

6. Aplicación del modelo Kirkpatrick de evaluación de la formación en empresas chiapanecas en el contexto de COVID 19

Dra. Isis, Mandujano-Domínguez, Dr. Daniel, González- Scarpulli, Dr. Luis Alejandro, Trujillo- Santos; Dr. Alejandro, Domínguez-López

*FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-1
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS*

Resumen

El contexto generado por la pandemia del COVID 19, provocó que las empresas detuvieran de forma brusca las operaciones directivas, ejecutivas y de producción, ocasionando que se tomaran medidas de cuidado de la salud, llevando a los trabajadores a vivir un periodo de confinamiento. Sin embargo, algunas empresas desarrollaron formas alternativas para no

paralizar por completo las operaciones, tales como el trabajo en casa y la asistencia escalonada a las actividades laborales.

Ante la situación planteada, el presente estudio se desarrolló en este entorno y haciendo uso de las tecnologías de información. Por lo tanto, el objetivo de investigación es la aplicación de un modelo de evaluación de la percepción de los participantes sobre la capacitación en el programa los 13 hábitos buenos, en las empresas que forman parte de Fomento Económico de Chiapas A.C.

El tipo de diseño que se utilizó para el presente proyecto, es de tipo no experimental (*ex post facto*), transversal descriptivo. El método empleado es cuantitativo.

Los resultados encontrados reflejaron que el nivel de cambio de conducta (56.5%) representa el área de oportunidad más emergente de los cuatro niveles. Este dato quiere decir que solamente el 56.5% de la muestra (173 empleados de un total de 6 empresas), considera que existe un cambio de conducta a partir de la capacitación recibida. Mientras que los niveles de resultados (59.5%), reacción (63.75%) y aprendizaje (59.5%) son percibidos positivamente por los trabajadores.

Palabras clave

Modelo, capacitación, evaluación

Introducción

Problemática

La capacitación representa una herramienta que permite mejorar los conocimientos, habilidades, conductas y actitudes del personal de una empresa o negocio. Según Dessler y Varela (2011), la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores.

A pesar de la importancia que representa la capacitación, en nuestro país aún no se le da el valor que le corresponde, “de acuerdo con información del módulo de trayectorias laborales de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) de 2015, solamente el 42.4% de los trabajadores formales de 18 a 54 años de edad, recibieron capacitación en los últimos tres años.

Únicamente 38.9% de las mujeres recibió capacitación en comparación con el 46.6% de los hombres. Este porcentaje es más elevado cuando los trabajadores tienen de 18 a 29 años de edad, ya que 49.4% recibió capacitación. Además, si el trabajador labora en una micro, pequeña o mediana empresa tiene pocas posibilidades de recibir capacitación, ya que solo 12.6% brinda capacitación (p.30); según los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015. Y del Conocer, Informe Trimestral sobre el Desarrollo de Capital Humano en México, Cuarto Trimestre.

Según el Reporte Laboral México 2019, elaborado por Hays México, consultora global líder en reclutamiento especializado el 44% de las empresas en México asegura que brinda capacitación y entrenamiento a sus empleados. Sin embargo, la visión de los colaboradores es opuesta, sólo el 27% reconoce estos beneficios.

Al mismo tiempo la empresa De las Heras Demotecnia en 2019 realizó un estudio en materia de capacitación laboral, el cual demuestra que 5 de cada 10 mexicanos ha recibido capacitaciones laborales y de esta cifra, el 83% asegura que es la empresa quien ofrece la formación de los empleados.

El estudio informa también que, de acuerdo con los resultados, tras la capacitación se ha dado un aumento en la productividad (32%), una mejora en la actitud y el ambiente de trabajo (30%), crecimiento profesional del empleado (12%), disminución de riesgos laborales (7%) y aumento en el prestigio de las empresas (3%).

Sin embargo, es una realidad que la mayoría de las empresas presta escasa atención a los programas de capacitación y adiestramiento, lo que representa en el largo plazo un problema común para todas las empresas. La rotación de personal, los riesgos psicosociales, los accidentes laborales y los altos costos en retraining son algunas de las

consecuencias que viven las empresas que ven la capacitación como un gasto y no como una inversión.

En el caso del Estado de Chiapas, a pesar de la crisis económica en las pequeñas y medianas empresas, la formación de los colaboradores sigue siendo una opción para contribuir a la competitividad y desarrollo de las organizaciones. Razón por la cual a lo largo de 14 años el programa de capacitación Hábitos Buenos, impartido a través de Fomento Económico de Chiapas A.C., se ha implementado en alrededor de 48 empresas, las cuales se capacitan en 13 hábitos buenos, tomando las sesiones de cada hábito de manera mensual, lo que se ve reflejado en un año de capacitación para todo su personal.

La dificultad actual que evidencia el programa es, que a pesar de que cada año hay empresas que confían en su implementación invirtiéndole tiempo y dinero para mejorar el desempeño y ambiente laboral en su empresa, no se tiene una herramienta que evalúe su eficiencia y los resultados obtenidos en las organizaciones una vez concluido el año de capacitación.

Objetivos

Con base en las consideraciones anteriores se formuló el objetivo general de Investigación:

Aplicar el modelo de Kirkpatrick de evaluación de la capacitación para valorar la percepción de los participantes sobre el programa de los 13 hábitos buenos, en el personal de las empresas que forman parte de Fomento Económico de Chiapas A.C, considerando cada una de las áreas de las empresas.

Estableciéndose los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la percepción de los resultados de la capacitación a nivel de reacción.
- Establecer la percepción de la capacitación a nivel de aprendizaje.
- Describir la percepción de la capacitación a nivel de cambio de conducta.
- Determinar la percepción de la capacitación a nivel de resultados.

Proponiéndose la siguiente hipótesis de trabajo:

La percepción de los empleados es positiva en los niveles de reacción y aprendizaje, que en los niveles de cambio de conducta y resultados.

Justificación

La investigación planteada contribuirá en aplicar un modelo que permita identificar las áreas de oportunidad para mejorar los programas de capacitación. Asimismo, los resultados del estudio ayudarán a la estructuración de indicadores sobre los programas de capacitación. Por otro lado, mediante la investigación se obtendrán datos para medir las variables del estudio en el contexto local.

Delimitación disciplinar, espacial y temporal

El objeto de estudio de la presente investigación se circunscribió en la evaluación de la capacitación considerándose uno de los factores importantes para el desarrollo del personal promoviendo la mejora del desempeño en las actividades de la organización. Al mismo tiempo se desarrollo en un contexto local, con empresas ubicadas en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Y considerando que la capacitación en el Programa Hábitos Buenos, ya se había aplicado en las medianas empresas.

Antecedentes teóricos del objeto de estudio

El proceso de enseñanza-aprendizaje requiere de diferentes actividades que estimulen el cambio de actitud de las personas capacitadas, este cambio se verifica evaluando los logros parciales o totales respecto a los objetivos de la capacitación. (Pinto, 1990).

Existe una multitud de instrumentos y métodos para evaluar la capacitación (formación), entre los cuales el instructor debe elegir el adecuado, de acuerdo con los objetivos y, sobre todo, el área de la conducta que se dirige el curso (cognoscitiva, psicomotriz o actitudinal).

Asimismo, existen otros criterios de evaluación organizacional que son utilizados como parte de la administración de la capacitación. Evaluar la capacitación es básico y fundamental para lograr el desarrollo del capital humano, es de esta manera como se logra tener una retroalimentación cierta y útil para la consecución de los objetivos de aprendizaje que deben estar diseñados para cada persona dentro de una organización; es decir, la capacitación debe ser vista en las organizaciones como una inversión y como un método para lograr el desarrollo de los empleados así como parte fundamental de su proyecto de carrera dentro de la corporación.

Es por todo esto que evaluar este proceso o etapa es vital, de esta forma, las organizaciones podrían verificar el retorno sobre la inversión que realizan en el rubro de capacitación, tener certeza de la eficiencia y el impacto generado en el desempeño de sus trabajadores, y por lo tanto de la empresa misma.

En la figura 1, se realiza un análisis comparativo de los criterios de evaluación según Oriol Amat, Alfonso Silicio y Jesús Carlos Reza.

La función general de la evaluación es conocer los cambios de conducta que se han producido en los participantes como resultado de un programa de capacitación. Permite conocer la efectividad de los programas, analizando las deficiencias detectadas y retroalimentando la planeación, la programación de cursos y eventos futuros a través de las medidas correctivas correspondientes. Esta actividad se realiza a través de la aplicación de evaluaciones que proporcionan información respecto a:

- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el desarrollo de habilidades y destrezas de los empleados.
- Localizar los aspectos positivos y negativos que permiten corregir y superar el programa.
- Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad ante un trabajo.
- Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la organización.

Autor	Oriol Amat	Alfonso Silicio	Jesús Carlos Reza
Clasificación	Seis niveles	Cuatro aspectos	2 categorías: Macro y Micro Evaluación y 5 Dimensiones.
Subclasificación	Nivel 1: Satisfacción del participante.	1. Reacción del grupo y del alumno.	1. Evaluación de la reacción.
	Nivel 2: Aprendizaje de conceptos, normas, etc.	2. Conocimiento adquirido.	2. Evaluación del aprendizaje.
	Nivel 3: Aprendizaje de capacidades (habilidades, destrezas.)	3. La conducta.	3. Seguimiento de la aplicación.
	Nivel 4: Aplicación de lo aprendido.	4. Resultados.	4. Evaluación del costo-beneficio.
	Nivel 5: Medida de calidad o de productividad.		5. Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación.
	Nivel 6: Impacto socio laboral.		

Figura 1 Análisis comparativo de los criterios de evaluación

Fuente: Ahumada L., (2010) *Propuesta de evaluación de la capacitación y su impacto en la calidad del servicio* (tesis de maestría) Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México.

De acuerdo a Chiavenato (2007), la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones de debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo a Donald y James Kirkpatrick (2007), la razón de la evaluación es determinar la efectividad de una acción formativa. Una vez que se ha realizado la evaluación, podemos esperar que los resultados sean positivos y gratificantes tanto para las personas responsables de la acción formativa como para los gerentes de alto nivel que tomarán decisiones en base a su evaluación de la acción formativa.

Por ello, es necesario una profunda reflexión y planificación a la acción misma para asegurarse de que es efectiva. Al planificar e implementar una acción formativa eficaz, es necesario considerar cada uno de los siguientes pasos: determinación de las necesidades, fijación de objetivos, determinación de los contenidos, selección de los participantes, determinación del mejor plan de trabajo, selección de la infraestructura adecuada, selección

de los formadores adecuados, selección y preparación de materiales audiovisuales, coordinación de la acción formativa, evaluación de la acción formativa.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones realiza procesos de capacitación, pero no los evalúa, en el mejor de los casos algunas empresas solo aplican cuestionarios de satisfacción.

Ahora bien, el modelo de evaluación de Kirkpatrick es considerado como uno de los más usados para la elaboración del proceso de evaluación. Además de ser conocido como el modelo pionero de evaluación, es perfectamente trasladable a un entorno de aprendizaje virtual o *e-learning*, debido a su sencillez y a su inmediata aplicabilidad. Consta de cuatro niveles, dispuestos en una jerarquía de tal modo que, la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir los siguientes. Estos niveles son: Reacción, Aprendizaje, Conducta y Resultados. A continuación, se ilustran en la figura 2.

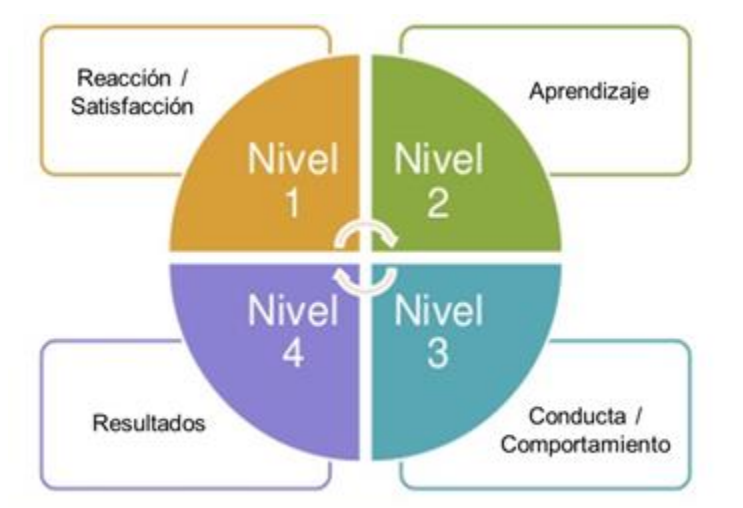


Figura 2 Niveles de evaluación de Kirkpatrick

Fuente: Kirckpatrick, D. & Kirckpatrick J. (2007) *“Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles”*. Ediciones Gestión 2000.

Nivel 1: Reacción.

Conforme indica la palabra reacción, la evaluación en este nivel mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa. El primer nivel permite medir la de satisfacción de los participantes con respecto a la formación que acaba de recibir; normalmente esta evaluación se suele realizar mediante un cuestionario al acabar el curso. El nivel de reacción sirve para valorar lo positivo y lo negativo de los cursos de formación, con el fin último de mejorar en ediciones futuras. El evaluador reúne información sobre las diferentes reacciones de los participantes ante las cualidades básicas del curso: la forma de dar la capacitación o tutoría del formador y sus métodos, lo apropiado de las instalaciones, el ritmo y claridad de las explicaciones, entre otros.

Nivel 2: Aprendizaje.

El aprendizaje se puede definir como la medida en la que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o mejoran sus capacidades como consecuencia de asistir a una acción formativa.

Las acciones formativas que tratan sobre temas como diversidad en la plantilla, tienen como principal objetivo un cambio de actitudes. Las acciones formativas técnicas apuntan al mejoramiento de habilidades. Las acciones formativas sobre materias como liderazgo, motivación y comunicación pueden aspirar a lograr los tres objetivos. Con el fin de evaluar el aprendizaje, es necesario establecer objetivos específicos.

En este nivel se intenta medir los conocimientos adquiridos por los participantes a lo largo del curso. Para intentar tener esta medida se podría realizar una prueba de control

antes y después de la acción formativa o también otro método para medir el aprendizaje serían las entrevistas con los asistentes del curso. Las evaluaciones de este nivel determinan el grado en que los participantes realmente asimilaron lo que se les impartió, y la forma en que algunos factores pueden afectar en el aprendizaje, como pueden ser el contenido del curso, las actividades de aprendizaje, la estructura del curso, los materiales y las herramientas empleadas.

Nivel 3: Conducta.

La conducta puede definirse como la medida en la que ha ocurrido un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a una acción formativa. Para conseguir que el cambio ocurra, son necesarias cuatro condiciones:

La persona debe tener el deseo de cambiar; la persona debe saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo; la persona debe trabajar en el clima adecuado; la persona debe ser recompensada por el cambio.

La acción formativa puede cumplir los dos primeros requerimientos mediante la creación de una actitud positiva hacia el cambio deseado y mediante la enseñanza de las habilidades y conocimientos necesarios.

La tercera condición, el clima apropiado, se refiere al supervisor inmediato del participante. Se pueden describir cinco clases de clima diferentes: prohibitivo, disuasivo, neutral, estimulante, exigente.

La cuarta condición de la recompensa, puede ser intrínseca, extrínseca o ambas. La recompensa intrínseca incluye los sentimientos de satisfacción, orgullo y logro que pueden tener lugar cuando el cambio en la conducta tiene resultados positivos. La recompensa

externa incluye el elogio del jefe, el reconocimiento de los demás, y retribuciones monetarias tales como aumentos de salario y primas por méritos.

Como se ha mencionado con anterioridad es importante evaluar la reacción y el aprendizaje en el caso que no suceda ningún cambio de conducta. Entonces se puede determinar si el hecho de que no hubiera cambio fuera el resultado de una acción formativa ineficaz o de un clima de trabajo inadecuado y de una falta de recompensas.

Nivel 4: Resultados.

Los resultados pueden definirse como los resultados finales que ocurren debido a que los participantes han asistido a un curso de formación. Este último nivel intenta medir si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente, para ello, se pueden plantear exámenes y entrevistas a los participantes del curso que deberían realizar antes y después de recibir la formación.

El objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa. Este impacto es de tipo financiero, fundamentalmente, y está vinculado a los resultados o a la imagen corporativa de la organización. Estos resultados pueden consistir en: un aumento de la producción, mejora de la calidad, menores costos, reducción de la frecuencia y/o de la gravedad de los accidentes, incremento de las ventas, reducción de la rotación de la plantilla y mayores beneficios.

Cabe señalar que también existen acciones formativas que dan resultados intangibles como son los relacionados con temas como liderazgo, comunicación, motivación, gestión del tiempo, delegación, toma de decisiones, o gestión del cambio.

Para estos resultados se puede establecer y evaluar la conducta deseada, así como en términos de mejoría de la moral u otros términos no financieros. Se espera que factores

como una moral más alta o una mejoría de la calidad de vida en el trabajo produzcan resultados tangibles.

Métodos

El diseño de investigación que se utilizó, es de tipo no experimental (*ex post facto*), transversal descriptivo. Y el método empleado fue el cuantitativo.

El instrumento utilizado fue el cuestionario, a partir del cual se aplicó la encuesta elaborada por Arias (2012), basada en el modelo de evaluación de capacitación de D. Kirkpatrick. Cabe mencionar que el cuestionario se integró de 16 ítems que representan los cuatro niveles de evaluación de la capacitación de acuerdo al modelo de D. Kirkpatrick (reacción, aprendizaje, cambio de conducta, resultados). Cada nivel es evaluado con 4 ítems, con opciones de respuesta de escala tipo Likert.

La encuesta se realizó en línea, y en el marco de la pandemia del COVID-19, aplicándose un formulario de Google enviando a los participantes el link para que pudieran contestarlo en su lugar de trabajo o bien su casa.

La población comprende un total de 936 trabajadores, determinándose una muestra de 174 participantes, del personal de seis medianas empresas asociadas a Fomento Económico de Chiapas A.C., que durante el 2019 participaron en la capacitación de los 13 hábitos del Programa Hábitos Buenos.

A continuación, se presenta la tabla 1 que ilustra los participantes

Tabla 1 descripción de participantes

Total	Genero	Promedio de edad	Promedio de antigüedad
173 participantes	Femenino: 43 participantes.	38 años.	10 años.
	Masculino: 130 participantes.	38 años.	12 años.

La tabla 2 muestra los diferentes tipos de capacitación recibida por los participantes:

Tabla 2 Porcentajes de los diferentes cursos recibidos por los participantes

Total	Capacitación para el trabajo	Capacitación en el trabajo	Cursos de desarrollo
173 participantes	90% de los participantes.	96.5% de los participantes.	67% de los participantes.

Los cursos de capacitación para el trabajo, se refieren a los cursos de personal de nuevo ingreso, cursos de inducción. Así como a los cursos recibidos en caso de promoción o reubicación dentro de la empresa.

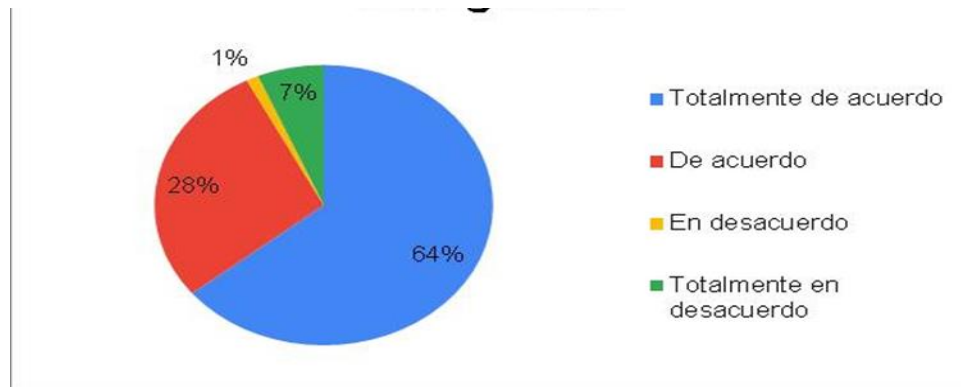
Los cursos de capacitación en el trabajo, se refieren a los cursos técnicos para el adiestramiento; la capacitación específica para el desarrollo de habilidades, conocimientos y cambio de actitudes.

Y los cursos de desarrollo se refieren a educación para adultos, integración de la personalidad y conjunto de actividades culturales y recreativas.

Resultados

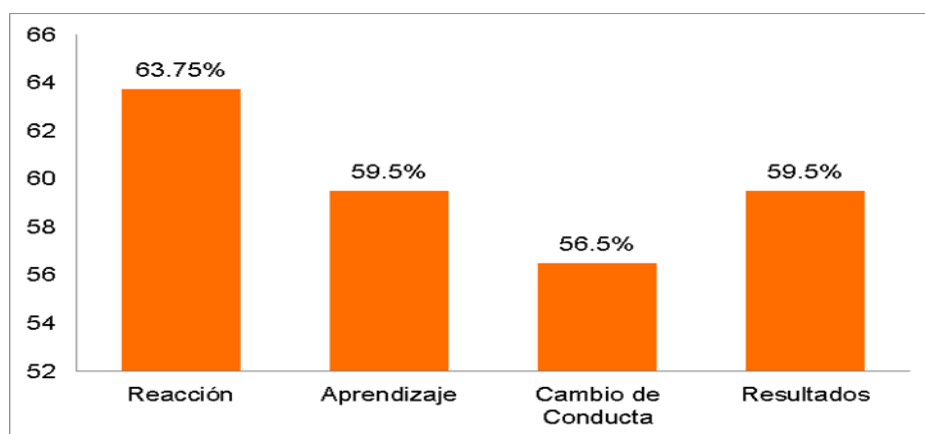
Los resultados seleccionados y que a continuación se presentan, se relacionan con los objetivos establecidos.

La percepción de los participantes en relación a la capacitación impartida a nivel general, refleja que el 64% de la muestra participante está de acuerdo en que los cuatro niveles de la evaluación de la capacitación (reacción, aprendizaje, cambio de conducta y resultados) impactan de manera positiva en su desempeño



Gráfica 1. Percepción de la capacitación a nivel general
Fuente: Muñoa (2020)

La siguiente gráfica 2, evalúa la opinión de los 174 participantes de las 6 empresas, en cuanto a los cuatro niveles de capacitación.

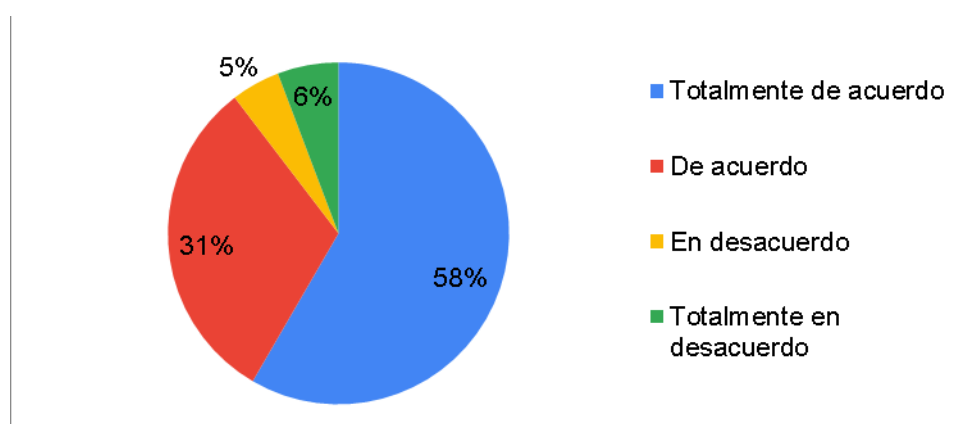


Gráfica 2. Percepción de los cuatro niveles de capacitación.
Fuente: Muñoa (2020)

La gráfica, refleja que el nivel de cambio de conducta (56.5%) representa el área de oportunidad más emergente de los cuatro niveles. Este dato quiere decir que solamente el 56.5% de la muestra, considera que existe un cambio de conducta a partir de la capacitación recibida. Mientras que los niveles de resultados (59.5%), reacción (63.75%) y aprendizaje (59.5%) son percibidos positivamente por los empleados. Por lo tanto, consideran que a

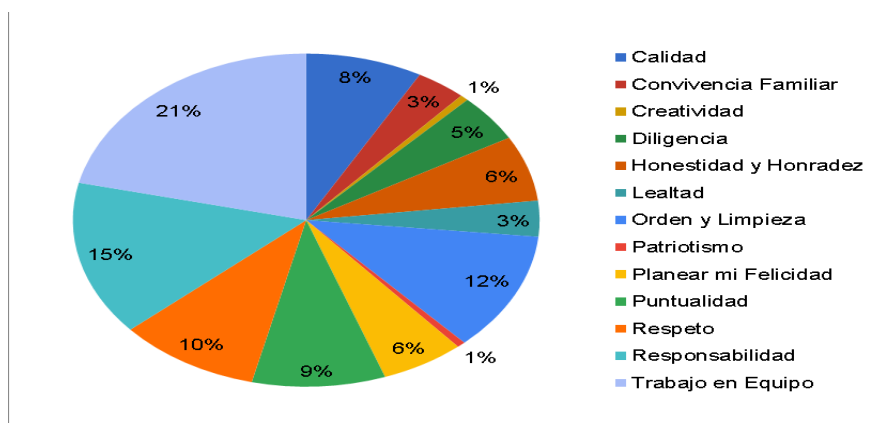
partir de la capacitación logran mejores resultados en su trabajo, han aprendido nuevas habilidades y conocimientos y los cursos han sido de su agrado. Estos resultados implican mayor atención en los cambios de comportamiento de los individuos a partir de haber recibido capacitación; sin descuidar los otros niveles del sistema.

Con relación a la percepción sobre si el entorno de trabajo permite la práctica de lo aprendido en los cursos, se observa que la tendencia de percepción en relación a que si la capacitación permite conseguir los objetivos y metas organizacionales es del 58%.



Grafica 3. Percepción sobre si la capacitación permite conseguir los objetivos y metas organizacionales.
Fuente: Muñoa (2020).

Se encontró que de acuerdo a la gráfica 4, que el 21% de los 173 participantes de las 6 empresas consideran que los hábitos más importantes para ellos es trabajo en equipo, seguido de la responsabilidad y el respeto con un 15% y 10 % respectivamente.



Grafica 4. Percepción sobre si el entorno de trabajo permite practicar lo aprendido en los cursos.
Fuente: Muñoa (2020).

Discusión

De forma muy breve aludimos a Biencinto, C. y Carballo, R. (2004), quienes mencionan que uno de los puntos fuertes del modelo de Kirkpatrick existe un consenso entre los formadores y evaluadores en la capacidad del modelo para llevarlo a la práctica sin dificultad. Esta ventaja reside en la excelente estructuración del mismo, así como de lo pormenorizado de cada acción a seguir para evaluar un programa formativo. Otra de las ventajas de este modelo es su carácter pionero, es decir, resulta la base de la evaluación de impacto de la formación (p.107)

Los mencionados autores, aludiendo a Adams (2001) indican las críticas al modelo, señalando que el modelo defectuoso. Se trata de un modelo simplista que no cuantifica el impacto real de la formación ya que la consecuencia o resultado de la evaluación rara vez podemos observarlo como impacto. Además, atribuyen como una limitación que el feedback de la acción formativa no es inmediato o directo.

Sin embargo, hoy día se sigue empleando este modelo, Rodríguez (2005) refiere que actualmente en el mercado encontramos una herramienta denominada *Metrics thats Matter* que permite automatizar este sistema de evaluación del aprendizaje.

Conclusión

Para concluir se cumple la hipótesis en que la percepción de los empleados en los niveles de reacción y aprendizaje es positiva que en los niveles de cambio de conducta y resultados.

Sobre la base de la bibliografía consultada, en las empresas, los niveles de reacción y aprendizaje son los más utilizados para evaluar la capacitación impartida a los empleados; y por lo tanto estos niveles son percibidos más positivamente que los de cambio de conducta y resultados.

La percepción en cuanto al nivel de reacción, es muy positiva. Los cursos que se imparten son del agrado y satisfacción de los empleados, además han sido organizados y planeados efectivamente; los instructores dominan los temas, y han sido dinámicos y accesibles.

En el nivel de aprendizaje se puede concluir que, los empleados perciben un incremento en sus habilidades y conocimientos para desempeñar su trabajo.

El nivel de cambio de conducta, es el de mayor área de oportunidad para el sistema de capacitación ya que representa el 56.5%

Sin embargo, los empleados perciben positivamente que lo aprendido en la capacitación se pueda aplicar en su trabajo, o bien facilita sus tareas y funciones. La

motivación por parte de los jefes para aplicar los nuevos conocimientos y habilidades, y el entorno de trabajo no permite al cien por ciento la práctica de lo aprendido.

En el caso de este nivel, las acciones formativas deben reorientarse a la generación de nuevos comportamientos o al cambio de éstos, con el fin de que la capacitación verdaderamente tenga el impacto deseado en los empleados y sobre todo se cumpla con el objetivo del Programa Hábitos Buenos.

Referencias

Ahumada, L. (2010) *Propuesta de evaluación de la capacitación y su impacto en la calidad del servicio* (tesis de maestría) Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México.

Biencinto, C. y Carballo, R. (2004). Revisión de modelos de evaluación del impacto de la formación en el ámbito sanitario: de lo general a lo específico. *RELIEVE*: v. 10, n. 2, p. 101-116. http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2_5.htm

Arista, A. A. C. (2012). Estudio de la percepción de la capacitación del personal operario de una empresa manufacturera. (Tesis de maestría). Posgrado en Psicología. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Desller, G. & Varela R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano.: Prentice Hall.

Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). (2015)
<https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>

Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y
Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015

<https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2015/>

Conocer. (2016). Informes publicados sobre el desarrollo del capital humano en México.

[https://conocer.gob.mx/documentos/consulta-los-informes-publicados-desarrollo-capital-
humano-en-mexico/](https://conocer.gob.mx/documentos/consulta-los-informes-publicados-desarrollo-capital-humano-en-mexico/)

Chiavenato I. (2009). Administración de Recursos Humanos. 5ª Mc Graw Hill.

DE LAS HERAS. Demotecnia. Capacitación laboral. (2019).

<https://www.demotecnia.com.mx/capacitacion-laboral/>

Fomento Económico de Chiapas A.C. <http://www.fec-chiapas.com.mx/index.php>

HAYS. Reporte laboral México (2019) [https://lideresmexicanos.com/noticias/reporte-
laboral-2019-hays-mexico/](https://lideresmexicanos.com/noticias/reporte-laboral-2019-hays-mexico/)

Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick J. (2007) Evaluación de acciones formativas. Los cuatro
niveles. Ediciones Gestión 2000.

Muñoz, D.G.H. (2020). Aplicación del modelo de evaluación de Kirkpatrick de la
formación en el Programa Hábitos Buenos del personal de empresas asociadas a Fomento
Económico de Chiapas A.C. (Tesis de maestría). Facultad de Contaduría y Administración
C-1. Universidad Autónoma de Chiapas.

Programa Hábitos Buenos para vivir mejor. <http://www.fec-chiapas.com.mx/programa.php>

Pinto, R. (2000). Planeación estratégica de capacitación: Cómo alienar el entrenamiento
empresarial a los procesos críticos del negocio. McGraw-Hill Interamericana.

Rodríguez, Julio. (2005). El modelo kirckpatrick para la evaluación de la formación.

Professional training. <https://www.circulodirectivosalicante.com/blog/los-niveles-de-evaluacion-de-kirkpatrick-evaluacion-de-la-formacion-cuarta-entrega-26-06-2012/>

Reza, J. C. (2007). Evaluación de la capacitación en las organizaciones. Panorama.

Silicio, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. Limusa.

7. Innovaciones emergentes en las MiPyMEs familiares en 2020

Olga Beatriz, Sánchez-Rosado

Cecilia, GarcíaMuñoz-Aparicio

María del Carmen, Navarrete-Torres

**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias
Económico Administrativas**

Resumen

Introducción.

Las PyMEs familiares, consideradas grandes generadoras de empleo y reconocidas, como un sector representativo de la economía en el año dos mil veinte, han tenido que afrontar los efectos de una singularidad de proporciones planetarias: una contingencia sanitaria provocada por un virus. Muchas de la pequeñas empresas familiares que no tenían bien fincadas sus bases han tenido que cerrar o en el mejor de los casos entrar en un receso que aún no culmina y del cual, los especialistas, consideran que tardaremos en recuperarnos. En este trabajo se han recuperado datos y experiencias para conocer cuáles pudieran ser las mejores alternativas para el restablecimiento de dichas entidades económicas. “El 95.4 por ciento de PyMEs en México son microempresas; un 3.6 por ciento son pequeñas empresas” (García, 2020).

Contenido.

Se abordan problemas que las pequeñas empresas familiares han tenido que sortear en el presente año 2020 como cierres, reducción de ventas, inversión para innovar las empresas, despidos de empleados e inseguridad. También muchos de los empresarios han tenido que realizar ajustes económicos para seguir en el mercado. Otra problemática ha sido

la necesidad de transformar la empresa o innovar los procesos de entrega de mercancía, migrar hacia las ventas en línea sin conocer su funcionamiento. Finalmente se destaca la necesidad de capacitación para el personal a fin de establecer protocolos adecuados a la “nueva normalidad” y fortalecer el trabajo en equipo.

Reflexiones finales.

Se presenta un panorama en el cual el pequeño empresario deberá aplicar su capacidad de emprendimiento para evitar los fatalismos y poner en práctica un proyecto de resiliencia personal y empresarial.

Palabras clave

Empresas familiares, emprendedor, innovación, liderazgo.

Introducción

Descripción de la problemática

Además de la contingencia sanitaria que se presenta en el país y en el planeta en general, uno de los problemas más preocupantes es la situación económica. En este aspecto el sector de las pequeñas empresas familiares es el que ha recibido los más fuertes impactos. La desactivación económica, generada por la cuarentena provocó que hasta finales de mayo casi 10 mil empresas formales cerraran sus puertas de acuerdo con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social citados por Quintana (2020) en su columna del Periódico El Financiero.

Otro aspecto importante por el que han transitado las pequeñas empresas familiares son las escasas ventas para los negocios esenciales y las nulas facturaciones para las ofertas de productos o servicios no esenciales.

Antes de continuar en la reflexión sobre la situación de las empresas familiares en el año 2020, es pertinente recordar que muchos autores que han intentado definir el concepto se han topado con la particularidad de que “las empresas familiares son un fenómeno muy complicado, y es casi imposible elaborar una definición unificada” (Belausteguigoitia, 2012). Por su parte Gallo y Domenec (2004), citados por Molina, Botero y Montoya (2016) indican que precisar una definición de empresas familiares está aún muy lejos, aunque señalan que se pueden identificar como entidades en las que las decisiones las toma una familia o un miembro de la misma y las consiguientes responsabilidades las desempeñan otros parientes ya que también pueden incorporarse a la empresa, diferentes generaciones de la misma estirpe. De allí, el comentario de las múltiples situaciones que pueden estar presentando la PyMES en esta coyuntura.

Para contextualizar estas reflexiones hay que recordar que una de las principales dificultades de las MiPyMEs familiares son los conflictos entre los mismos integrantes de las familias, tal como lo destaca Lozano (2000) cuando apunta que los problemas más comunes en estas organizaciones son: los disgustos entre padres e hijos y entre hermanos, las sucesiones inadecuadas o inexistentes, estados críticos de fluidez económica o limitación en las ganancias, desmotivación de miembros familiares o de empleados no familiares, tensiones entre miembros ajenos y miembros de la familia, nulo crecimiento de la empresa, poco compromiso de los miembros activos, conflictos con socios no familiares y comunicación inadecuada.

Ante este panorama es fundamental poner atención en las estrategias que podrían realizar las pequeñas empresas familiares ante la situación de emergencia sanitaria que se vive

actualmente con la finalidad de reactivar las empresas, recuperar mercado y sobrevivir a la crisis.

Preguntas de investigación

En virtud del panorama presentado en la introducción nos preguntamos, a nivel de reflexión, los aspectos que serán pertinente atender en el citado sector pequeño empresarial:

¿Cuáles serían las principales estrategias que deberían implementar los pequeños propietarios de empresas familiares para superar la crisis?

¿Cuál es la importancia de establecer innovaciones para recuperar el terreno perdido de una pequeña empresa familiar?

Objetivos

Identificar las principales estrategias que pueden establecerse en las pequeñas empresas familiares para superar la crisis.

Conocer la importancia de implementar estrategias innovadoras para la recuperación económica de las pequeñas empresas familiares.

Justificación

Los esfuerzos para salir adelante

Para nadie ha sido fácil la situación provocada por la emergencia sanitaria en el mundo. Los temas de salud han sido abordados de múltiples formas. Los gobiernos y la sociedad han participado, a veces con desaciertos y otras con esperanzadores resultados. En lo que respecta al área económico administrativa no es secreto que la problemática es delicada y será importante trabajar arduamente para salir adelante.

Bajo estas circunstancias, proporcionar herramientas a los pequeños empresarios es fundamental, ya que las pequeñas empresas representan un gran porcentaje en la generación de empleos en México y en todo el orbe. “Se estima que cerca del 90% de las empresas, excluyendo a la microempresa, son familiares y que generan el 67% del empleo del país”, de acuerdo con Ferrón, et. al. (2016), citados por San Martín y Durán (2017).

Los emprendedores y líderes

En tiempos de crisis es cuando los problemas de convivencia en las empresas aumentan. De esta forma se recomienda que en éstos trances es cuando “más control, sensibilidad, comunicación y unión debe haber tanto en el grupo de trabajo como en la familia” (Belausteguigoitia, 2012). A esta afirmación se le interpreta como el hecho de que el dueño de la empresa habilite sus capacidades como líder, emprendedor y como cabeza de familia, no como un jefe antidemocrático y opresor.

En este sentido, Alcaraz (2011) explica que los emprendedores se caracterizan por emprender con éxito, por lo que sus características son: Creatividad e innovación, confianza en él mismo y sus capacidades, perseverancia, capacidad para manejar problemas y aceptación del riesgo. Por su parte Belausteguigoitia (2012) señala que para el emprendedor principiante los riesgos pueden ser excesivos, pero el emprendedor experimentado habrá calculado con anticipación los riesgos, ya que habrá estudiado los posibles escenarios, habrá obtenido información e inclusive habrá logrado desarrollar un modelo o proyecto apropiado y buscará las verdaderas oportunidades, con suficientes recursos y con un equipo de trabajo adecuado.

Por otra parte, el término liderazgo lo podemos definir como “un proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas”, (Gómez, 2008). Lo anterior con la finalidad de animar a los equipos de trabajo para desarrollar sus propias capacidades de empuje y actitudes proactivas para que se enfoquen en la organización y en el logro de los objetivos empresariales con calidad.

Corresponde a los pequeños empresarios sacar adelante a sus empresas y para ello deberán poner toda su atención en los objetivos de la empresa. Estos emprendedores podrán ser considerados como héroes ya que además de retomar sus negocios, habrán de reinventarse y de ser líderes de sus equipos de trabajo. La tarea es grande.

Delimitación disciplinar

Se ha procedido a establecer una hipótesis en la que se destaca la idea de investigar acerca de los principales problemas de las pequeñas empresas familiares en la actualidad y de sus posibles alternativas utilizando estrategias innovadoras, tales como la implementación tecnológica y otras en materia de organización, clima laboral y capacitación adecuada para los probables escenarios que se presenten en la inédita situación que actualmente se vive en nuestro país y en el mundo.

Hipótesis

Con la identificación de estrategias emergentes en las pequeñas empresas familiares se podrán establecer las bases para elaborar protocolos que permitan superar la crisis.

Metodología

Se realizó una investigación documental a partir de los conceptos: empresa familiar, liderazgo, emprendimiento, innovación y capacitación. También se seleccionaron datos actuales generados a partir de la contingencia sanitaria y la forma en cómo han impactado en las pequeñas empresas familiares, específicamente en periódicos en línea, así como en las páginas web de las instituciones involucradas en el tema como el IMSS, la Secretaría de Economía y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Contenido

San Martín y Durán (2017) apuntan que México presenta una serie de diferencias en la realidad de las diversas regiones, de esta forma es comprensible que los problemas que enfrentan las empresas familiares del norte no son iguales que los del sur. Los autores sugieren que tal vez esta sea una de las razones por las que a las MiPyMES les cuesta trabajo sobresalir y expandirse, además de lidiar con la competencia y con el hecho de las, a veces, difíciles relaciones familiares.

En este contexto y sobre todo en el actual 2020, es necesario plantear alternativas, apoyos y estrategias para apoyar estas empresas y abrir un camino para solucionar problemáticas en aras de una recuperación en cuanto a la generación de empleos y de la situación económica en general.

Estrategias

Las estrategias que deben plantearse para la recuperación de las pequeñas empresas familiares son las básicas de cualquier desarrollo empresarial. No obstante muchos pequeños empresarios manejan sus unidades a su libre albedrío. De acuerdo con lo anterior es pertinente recordar la importancia de desarrollar un Plan de Negocios con su respectivo

Plan de Mercadotecnia y en el caso de una empresa familiar, un Protocolo Familiar en donde se plasmen detalladamente todas las reglas de operación a fin de dividir tareas y remuneraciones, entre otras cosas.

Es fundamental realizar un Análisis situacional para conocer cuáles son las ventajas y desventajas de la empresa y determinar cuáles son los factores que la gerencia puede cambiar. En este mismo camino, realizar una investigación de mercado de acuerdo a las necesidades reales de la empresa. Una vez plasmados los documentos base, elegir las estrategias y sus respectivas tácticas.

Un aspecto relevante es, la economía. “La liquidez y su cuidado es la reina de la operación de la empresa y durante esta Fase I es más importante que la rentabilidad y los márgenes de utilidad bruta” (Gravinsky, junio 2020). El académico recomienda sacrificar utilidades en virtud del descenso de ventas que se ha generado a partir de la cuarentena de las personas. Las finanzas de la empresa son datos que se deben tomar en cuenta al momento de seleccionar las estrategias a fin de evitar comprometer de más a la empresa. Es importante evitar que se gaste en estrategias no esenciales.

Sánchez (1998) al reseñar el libro "La Empresa Familiar. Guía para crecer y Sobrevivir" de Salo Gravinsky (1996) enfatiza los siguientes puntos para apoyar a las empresas familiares: “a) la planeación del crecimiento; b) la sucesión y el retiro del fundador; e) la motivación de los herederos, y d) la capacitación, asesoría y creación de sistemas adecuados para que la empresa familiar se prepare para los cambios”.

Innovación

“El hecho de que estas empresas familiares estén afrontando los retos que supone un entorno tan difícil puede no ser un argumento suficiente para destruir muchos de los mitos que existen en torno a la menor capacidad innovadora de las compañías que tienen esta naturaleza, pero sí para romper con barreras que tienen más de psicológicas que de reales” (Quintana, 2005).

Las innovaciones en las empresas familiares tienen menores posibilidades en virtud de la falta de comunicación o las tradiciones que privan en dichas empresas. En muchos de los casos se privilegian decisiones basadas en las presiones familiares y se dejan de lado acciones que verdaderamente pueden beneficiar a la empresa. En estos casos es importante establecer canales de comunicación adecuados entre los familiares e inclusive aludir a las relaciones fraternas y cariñosas que serían ideales en las familias. Trabajar con objetivos claros y buscando siempre el bien común.

Quintana (2005), agrega que la mayor parte de las empresas familiares innovadoras han sobrevivido inclusive centenariamente. También comenta que la mayor parte de las empresas familiares realizan estrategias de seguidores más que de liderazgo, lo cual es causa para no establecer innovaciones. Finalmente apunta que la innovación no solamente se centra en la adecuación de nuevas tecnologías, sino también en las estructuras familiares y en la implementación de equipos de trabajo multidisciplinarios.

Desde otra perspectiva, en la actualidad, sí es importante la innovación tecnológica en virtud de las facilidades para la distribución de los productos a partir de las páginas web, las ventas en línea y la aplicación de las redes sociales. Todas estas estrategias se han “puesto de moda” a raíz de la cuarentena de los clientes.

En México, de acuerdo con el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2019, “hay 80.6 millones de usuarios de internet, que representan 70.1% de la población de seis años o más”. Estas cifras destacan un incremento de 4.3 puntos en relación a los resultados del año 2018. En cuanto al uso de la telefonía celular, según datos de la ENDUTIH 2019, en el país se cuenta con 86.5 millones de usuarios de esta tecnología, que representan el 75.1% de la población de seis años o más.

Otro aspecto a tomar en cuenta para realizar innovaciones tecnológicas en materia de venta por internet o redes sociales para las pequeñas empresas, radica en que las estadísticas del IFT arrojan datos de que 48.3 millones de los usuarios de internet a través de celulares inteligentes accedieron a diversas aplicaciones a través de sus dispositivos. “De estos (48.3 millones de usuarios), el 86.4% instaló aplicaciones de mensajería instantánea, el 80.8% para acceder a redes sociales y el 69.6% instaló aplicaciones para acceder a contenidos de audio y video. Por otra parte, el 25.4% de los usuarios utilizaron su dispositivo para instalar alguna aplicación que les permitiera acceder a la banca móvil” (IFT, 2019).

Los pequeños empresarios tienen en las redes sociales a un gran grupo de personas o clientes potenciales que ya están segmentados. Según Bustamante (2008), citado por Díaz (2014), estas redes son: “Un grupo o conjunto de personas que comparten elementos en común tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica, estatus social, roles, hobbies, etc., pero con la característica de hacerlo vía internet”.

Para implementar la atención vía internet (páginas web, redes sociales) es importante tomar en cuenta: establecer objetivos de marketing, la relación “cercana” que se establece con los clientes, buscar la fidelización de los clientes, tener en cuenta que las conversaciones y acuerdos con los clientes pueden hacerse públicos en cualquier momento, dar pronta respuesta a los mensajes y establecer códigos de atención para proporcionar servicios que no den lugar a quejas.

Es pertinente resaltar la importancia de que en la medida del número de seguidores de las redes sociales de la empresa, será necesario tener o contratar una o más personas encargadas de la atención de las mismas.

Capacitación

Será necesario establecer programas de capacitación para quienes se dediquen a la elaboración de los productos, así como a la atención de las redes sociales. Es importante bajo esta perspectiva establecer canales de comunicación sanos al interior y al exterior de la empresa, de tal manera que se eviten los malos entendidos que puedan provocar problemas que posteriormente se ventilen a través de los diversos canales de comunicación (internet y redes, entre otros).

Con la finalidad de ofrecer puntos de seguridad para el cliente y para el empresario es importante escribir y difundir códigos que permitan conocer los derechos y obligaciones de la empresa y de los clientes.

Otro aspecto que se debe abordar, a través de cursos de capacitación, es el manejo de la psicología de los integrantes de la empresa con la finalidad de que puedan manejar sus

emociones para poder atender cualquier situación imprevista con algún usuario y evitar tener problemas que puedan viralizarse.

Reflexiones finales

Poza (1997), citado por Molina, Botero y Montoya (2016) considera a la empresa familiar como “la especie empresarial en el mundo económico más ágil y más capaz de competir en el tipo de mercado cambiante que estamos experimentando hoy en día”. Esta afirmación es contundente cuando se trata de adaptarse a situaciones no esperadas como una pandemia.

Se espera que las pequeñas empresas familiares, precisamente por contar con equipos de trabajo pequeños e inclusive cercanos puedan establecer mejores canales de comunicación para realizar innovaciones que den rápida respuesta inmediata a factores imprevistos en el ambiente externo a la empresa.

García, Álvarez y Reyna (2007) destacan como características de los emprendedores Factores Generadores y Factores Potenciadores. Entre los factores Generadores: Primer nivel: la creatividad, fuerte voluntad, vanidad, nivel alto de profesionalismo. Segundo nivel: ser menos confiados y hacer una buena selección de las personas que trabajen en la empresa. Tercer nivel de importancia: Buen carácter e independencia.

Con respecto a los factores Potenciadores. Primer nivel: ambición, identificar personas adecuadas, espíritu de sacrificio, ser arriesgados. El segundo nivel: Insatisfacción laboral, necesidad, audacia y Tercer nivel: entusiasmo e ilusión.

Gómez y Gómez (2020), señalan que en situaciones de crisis, alta volatilidad e incertidumbre, los emprendedores y las Pymes pueden, en primera instancia integrar equipos para la toma de decisiones realistas y elaborar planes de contingencia para anticipar

consecuencias y reaccionar al problema. Colaborar en equipo y ser flexibles para implementar los planes propuestos y que se acepten los ajustes pertinentes.

Conclusiones

Tal como lo señala Belausteguigoitia, (2012), son los líderes de las organizaciones los encargados de promover positivismo en los equipo para enfrentar los momentos difíciles. También indica que la unión del equipo es fundamental para conseguir dar respuesta a las situaciones complicadas.

El apoyo moral entre los integrantes de la familia y del equipo empresarial debe fortalecerse para evitar el fracaso total. Podría pensarse que es difícil mantener una actitud positiva ante panoramas desoladores, por lo que se recomienda la implementación de talleres para fortalecer las relaciones humanas y trabajar las emociones naturales del ser humano. En términos generales es importante atender el desarrollo psicológico de los integrantes del equipo.

Es así como podemos identificar las principales estrategias para salir de las crisis en un equipo de trabajo. Atender la comunicación interna, la comunicación externa a partir de planes concienzudamente elaborados que incluyan capacitación en materia de los productos y servicios de la empresa y de las relaciones humanas. En cuanto a las innovaciones tecnológicas es importante otorgar atención personalizada, por lo que habrá que designar un personal especializados para tal efecto.

Referencias

- Belausteguigoitia, I. (2012). Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. Editorial Mc Graw Hill. Website:
https://www.researchgate.net/profile/Imanol_Belausteguigoitia/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf?origin=publication_detail
- Díaz, J. (2014). Propuesta de red social como herramienta del marketing relacional: fidelización de clientes en pequeñas empresas de calzado. *Ciencia y Tecnología*, Año 10, N° 1, 2014, 31-46. Website:
<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/511>
- García, J.; Álvarez, P. y Reyna, R. (2007). Características del Emprendedor de Éxito en la Creación de PYMES Españolas. *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 25, núm. 3, diciembre, 2007, pp. 951-974. website:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113818017>
- Gómez, J. y Gómez, L. (2020). ¿Las Pyme han aprendido algo del poder de la naturaleza? Tecnología, *Innovación Y Competitividad*. Septiembre-Octubre 2020. Website:
http://emprendedores.unam.mx/articulo.php?id_articulo=697
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y gestión*, N° 24. (157-194).
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a07.pdf>
- Gravinsky, S. (2020). Empresas familiares en crisis fase I (segunda parte). *Dinero en Imagen. Imagen Digital*. 6 de junio 2020. Website:
<https://www.dineroenimagen.com/salo-grabinsky/empresas-familiares-en-crisis-fase-i-segunda-parte/123615>
- INEGI. Indicadores de Empresas Comerciales Cifras Durante Julio de 2020. Website:
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/emec/emec2020_09.pdf

Instituto Federal de Telecomunicaciones (2019). En México hay 80.6 millones de usuarios de internet y 86.5 millones de usuarios de teléfonos celulares: ENDUTIH 2019. 17 de febrero website: <http://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/es/en-mexico-hay-806-millones-de-usuarios-de-internet-y-865-millones-de-usuarios-de-telefonos-celulares>

Jurado, J. (2020). ¿Cuál es el porcentaje de PyMEs en México?. *QuickBooks México*. <https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/controla-tu-negocio/cual-es-el-porcentaje-de-pymes-en-mexico/>

Lozano, M. (2000). El Protocolo en las Empresas de Propiedad Familiar. *Estudios Gerenciales*, (74), 49-68. Website: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/27

Molina, P.; Botero, A. y Montoya, S. (2016) Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, núm. 41, 2016, pp. 116-149. Website: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>

Quintana, E. (2020) Ya han cerrado 10 mil empresas. *El Financiero*, 16/06/2020. Website: <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/enrique-quintana/ya-han-cerrado-10-mil-empresas>

Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *Economía* , N ° 7 , Segundo Semestre de 2005. Págs . 103 – 130. Website: http://www.clmeconomia.jccm.es/pdfclm/quintana_clm7.pdf

San Martín, J. y Durán, J. (2017). Radiografía de la Empresa Familiar en México. Fundación UDLAP. Website: <https://cig.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/01/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf>

**8. La adaptación de las empresas familiares a través del uso de TIC durante la
pandemia de COVID19**

Imparten: Dr. Adolfo de Jesús Solís-Muñiz

Dra. Rebeca Garzón-Clemente

JUEVES 29 DE OCTUBRE DE 2020

MESA 2:
**CULTURA, GÉNERO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA
FAMILIAR**

**1. Análisis de la participación de la mujer como líder de una empresa
familiar en el sector apicultor. Caso de estudio Abeja Reyna**

Karen Andrea, González-Cruz y Aida Magdalena, Torres-Castañeda

Universidad Autónoma Metropolitana

Resumen

En el sector apicultor existen diversas problemáticas como la falta de oportunidades en el mercado, ingresos escasos que obtienen los pequeños productores y la falta de conocimiento por parte de la sociedad hacia el oficio de un apicultor, da como resultado una serie de decadencias que han sido desenmascaradas a lo largo del tiempo. Dedicarse a un oficio como la apicultura es jugar en un terreno ambiguo que se une con el reto que se encamina a un liderazgo femenino que ha luchado a lo largo del tiempo por la igualdad y derechos. Abriendo una brecha con una nueva propuesta de liderazgo por parte de las mujeres apicultoras creando una oportunidad para la innovación que junto con la tradición juegan un papel vital en el mercado internacional, pero que dan un aporte importante para la comunidad local.

La relación tripartita que se da con la preservación del ambiente, el papel fundamental que juegan las abejas en nuestro mundo y el empoderamiento de la mujer en este oficio son la base sobre la cual se desarrolla el caso de la empresa familiar Abeja Reyna, que refleja

dicha relación conjunta que tiene el género, la empresa y el ambiente para fomentar la responsabilidad social que representa una respuesta óptima a situaciones de cambio como lo que se vive hoy en día ante una crisis sanitaria.

Palabras clave: Apicultura, mujer, empresa familiar, responsabilidad social

Introducción

La empresa familiar que desarrolla sus actividades en el sector apícola ha enfrentado en los últimos meses desafíos que exigen la creación de estrategias que giren en torno a la situación de la crisis sanitaria que hoy en día aqueja al mundo por la introducción de un nuevo virus a la cotidianeidad humana. Actualmente la productividad en los sectores se ha visto mermada debido al cierre temporal de zonas de comercio, disminución en la producción y limitaciones relacionadas con el personal de trabajo.

La empresa Abeja Reyna se vio afectada en el cierre de zonas de comercio, pero gracias al trabajo en especie que realiza de manera responsable y ética con las colmenas de abejas el impacto fue menor transformando nuevas oportunidades innovadoras con la utilización de herramientas tecnológicas, sustentables y de paquetería para disminuir el rezago económico empresarial.

El objetivo principal es analizar cómo el aporte de la gestión de la primera generación realizada por la señora Elba Cortés y el liderazgo de su hijo Luis Valentino en la empresa familiar Abeja Reyna se conjunta para desarrollar y crear estrategias que giran en el contexto de la apicultura y la crisis sanitaria para disminuir los impactos negativos, creando nuevas oportunidades en relación a la dedicación exclusiva de producción de miel y

productos derivados para realizar una oferta-demanda en el mercado de ramo alimenticio hasta el sector de cuidado e higiene, junto con nuevos productos que ayuden en la protección de los consumidores ante este nuevo virus que ocasionó cambios que se presentaron desde marzo del 2020.

Es importante promover el liderazgo de la mujer en diferentes sectores con el fin de mejorar las condiciones en las empresas familiares a nivel nacional, así evitando la discriminación de género, que se puede suprimir con cambios de perspectiva que benefician ambos casos, donde la igualdad de derechos y oportunidades se hagan presentes y no esté sujeto al género, raza o condición social.

El presente trabajo es una investigación desde la perspectiva de género en la empresa familiar Abeja Reyna en el sector apícola en la zona de Jalisco, con el objetivo específico de analizar los roles que desempeña la mujer en la estructura organizacional, exponiendo el papel que realiza como emprendedora líder en negocios y los acontecimientos que enfrenta diariamente en forma de pensamientos de juicio moral errados sobre sus actividades y la lucha constante hacia la preservación de la especie productora de miel.

Métodos

La metodología implementada se sustenta con el estudio de caso en el que se incorporan entrevistas y datos siendo una investigación teórico-práctico. La información obtenida se extrajo con la técnica bibliográfica-narrativa por medio de entrevistas que sustentan la historia de vida comprendida como un relato autobiográfico. Con la finalidad de tener un contexto subjetivo de los participantes. La herramienta tecnológica que se utilizó es la

plataforma de videollamadas Zoom, además de un contacto directo por la aplicación de comunicación Whatsapp y correo electrónico con el personal de la empresa Abeja Reyna.

Las cifras y datos estadísticos del papel de la mujer en la empresa familiar se obtuvieron del International Business Review (IBR) encuesta de Gran Thornton aplicada a 5,520 empresas de 36 economías del mundo, y para contextualizar el sector apícola la información se recuperó de la Revista mexicana de ciencias pecuarias. La base de datos de la crisis sanitaria en México es tomada de la página oficial del Gobierno de México y de la Organización Mundial de la Salud.

Resultados

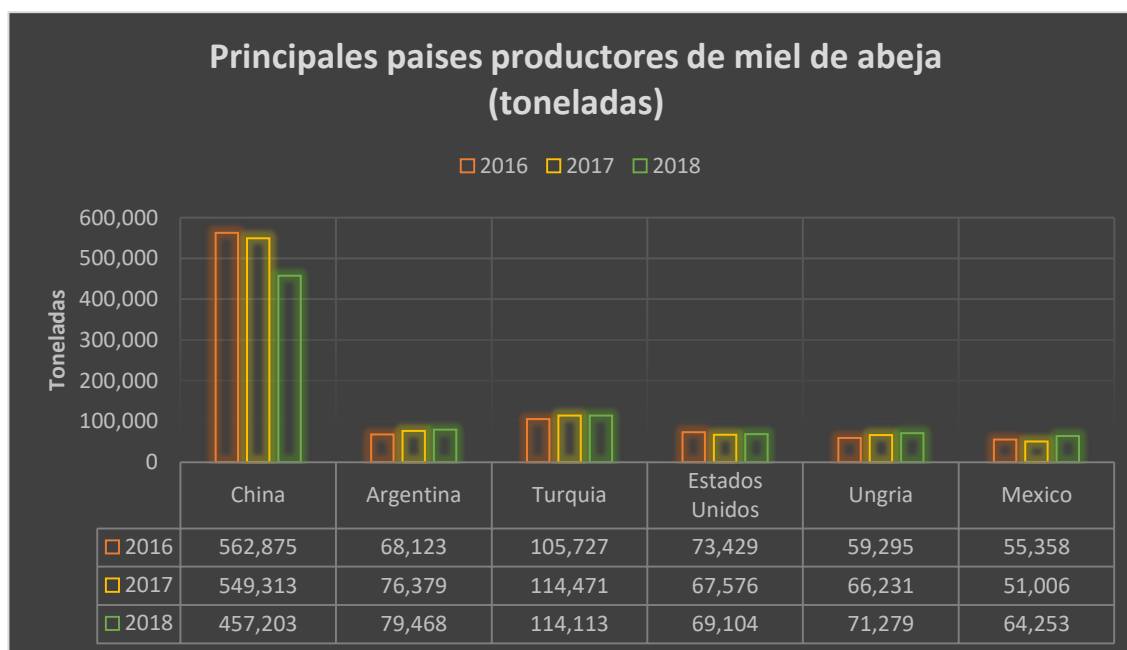
Sector Apicultor

La ejecución de la apicultura se expone como un sector que cuenta con características propias que lo distinguen de los demás, basado en un trabajo artesanal donde los productos generados por las colmenas de abejas son afectados por los cambios en el ambiente, es decir están sujetos a las condiciones climáticas que se presenten en el entorno debido a la función que tienen las colmenas con su ciclo natural. Debido a esta fragilidad es importante exponer el papel que realiza la especie productora y la labor que ejercen los apicultores para fomentar una nueva visión de la importancia que realizan ambos actores en el mercado y en la producción.

La evolución de la producción de miel a nivel global en los últimos 24 años que comprende el periodo de 1994 al 2018 coloca a China como el principal productor de miel de abeja

perteneciente a la región asiática representando más del 25% de la producción mundial con un total de 457,203 toneladas en el año, seguido por Turquía y Estados Unidos.

Gráfica 1



Fuente: elaboración propia con datos de FAOSTAT, 2020

México a nivel global se posiciona en el sexto lugar de producción en el periodo que comprende de 2016 a 2018 con 170,617 toneladas de miel generadas en este periodo, con un consumo per cápita anual de 300 gramos. Ocupando el tercer lugar como exportador con 40,000 apicultores concentrándose en los estados de Yucatán, Campeche, Puebla y Guadalajara. La sociedad de productores en México tiene personalidades jurídicas como cooperativas y asociaciones que ocupan un lugar importante a nivel nacional e internacional en el mercado, siendo un ejemplo de esto la empresa familiar Abeja Reyna que incorpora un liderazgo de género no solo a nivel empresarial, sino también en la cultura de los apicultores.

Historias desalentadoras se cuentan diariamente sobre las pérdidas que tiene un apicultor que es orillado a abandonar la actividad, pero aun en este contexto existen oportunidades que son aprovechadas, permitiendo que mujeres con liderazgo en el entorno familiar creen nuevas oportunidades de trabajo y de superación no solo para tener beneficios en la mejora de calidad de vida, si no también generar un desarrollo en la zona de producción. En relación con esto, la empresa familiar Abeja Reyna basó sus inicios en estos hechos, liderados por una mujer que con el tiempo se incorporó a la lista de apicultores mexicanos.

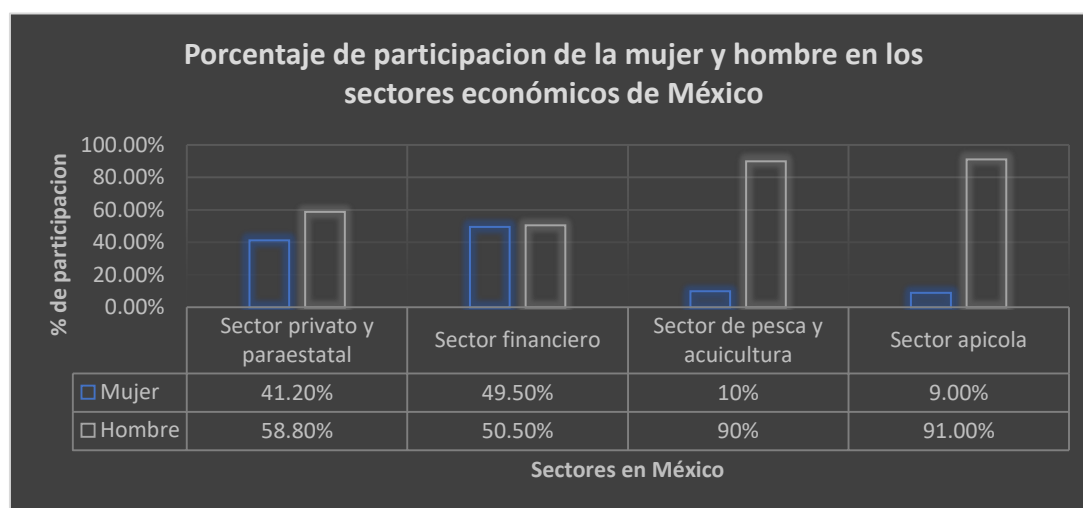
Existe una relación importante entre la apicultura y la vida familiar, en números el porcentaje que se obtiene por ejercer esta actividad para América Latina representa en datos crudos las prácticas de dedicación exclusiva de la apicultura como fuente de ingresos. Saul da Rosa *et al.*, 2014 realiza una investigación basada en esta perspectiva en donde menciona que en Latinoamérica, particularmente examinando a Brasil, este oficio se analiza entorno a las familias que lo realizan de manera informal en conjunto con otras actividades que generan ingresos. Bragulat en 2010 también expone esta situación en Argentina, en la que se indica que funge como una actividad que proporciona un complemento para el pago de vivienda en la zona rural (Contreras, 2018).

Añadiendo a los porcentajes de la actividad apícola realizada en América Latina, también la empresa familiar es un factor importante en la estructura empresarial ya que desempeña una actividad económica fundamental, teniendo una participación importante en el Producto Interno Bruto (PIB) (Moreno, 2009). En México de acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2016); en las 5.7 millones de unidades económicas reportadas por los Censos Económicos 2014 las mujeres representan el 43.8%. En el sector privado y paraestatal el 41.2% corresponde a las mujeres y el 58.8%

a los hombres. En el sector financiero tiene mayores registros con el 49.5% ocupado por mujeres. El sector de menor participación se registró en la pesca y acuicultura, solo el 10% es ocupado por el género femenino.

En conjunto con la diferenciación de género en la empresa familiar, presenta la misma situación en otros sectores. La encuesta realizada por la Revista mexicana de ciencias pecuarias en 2013 que comprende el periodo enero a junio de 2011, por medio de entrevistas realizadas a cooperativas y asociaciones de apicultores, señalan que el papel de la mujer en la apicultura cuenta con el 9% de participación, siendo dos puntos más alto que el sector agropecuario (7%).

Gráfica 2.



Gracias a los números estadísticos del estudio se expone de manera cruda la carencia que

t Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y de la Revista mexicana de ciencias pecuarias.

a

más inconstante, aunque hoy en día la importancia de la igualdad se ve reflejada en el

impacto que tiene la actividad de la mujer en la empresa familiar siendo cada vez más

fuerte, pero los rezagos sociales y de pensamiento frenan por momentos las expectativas.

El libro “La sucesión en la empresa familiar mexicana” realizado por la firma financiera y la Universidad Nacional Autónoma de México, resalta que el 23% de la empresa familiar tiene a mujeres como directivas aun con una existente discriminación de género en los altos directivos. El caso particular que desarrollan está enfocado en una ruptura en la tradición familiar en la trascendencia de generaciones. Existe una falta de preparación de los hijos o un temor a no lograr un crecimiento óptimo en la empresa, así solo el 62% de las empresas familiares mexicanas aportan más del 62% del PIB y 70% de la generación del empleo (Núñez y Belmonte, 2019).

A pesar de ser un porcentaje no significativo, esto presenta una brecha óptima para generar una mayor participación en este sector (Contreras *et al.*, 2013). En contexto la empresa de estudio se encuentra en este porcentaje mínimo del mercado, donde se vuelven cada vez más escasas las oportunidades. La empresa destaca por la historia de vida que se sustentan en la lucha y perseverancia y permite analizar en la empresa familiar Abeja Reyna una oportunidad que emergió siendo una actividad informal que, con el paso del tiempo y con el liderazgo de la señora Hilda Cortes en conjunto con el apoyo de su familia lograron crear una empresa sólida con objetivos vinculados con la responsabilidad social, ambiental y local.

En el panorama de la crisis sanitaria la empresa se vio obligada al cierre de algunos puntos de venta directa, este acontecimiento generó estrategias importantes donde la comercialización principal se enfocó en la tienda en línea, que sobrepasó el objetivo estimado de venta. Un factor importante para este aumento relevante fue en relación con su producto principal, la miel a nivel mundial generó un estatus de consumo óptimo para la salud en relación con el aporte para las defensas del sistema inmune, considerando que la

enfermedad COVID-19 afecta principalmente este factor. Cierta parte de la población optó por productos naturales, generando un incremento sustancial en la venta de miel. Ante esta situación la empresa obtuvo el 99% de producción en la planta junto con enlaces que realizaron con paquetes para llevar a cabo una distribución eficiente a los compradores en línea, teniendo así más de un 200% de incremento en ventas en línea de la página oficial de Abeja Reyna.



Gráfica 3

Estos resultados presentados en la gráfica muestran el análisis que realizó la empresa Abeja Reyna en los inicios de la crisis sanitaria en marzo en el territorio mexicano y se muestran a su favor gracias a las políticas y responsabilidad social con los que la organización se fundó. Además, siendo conscientes de los beneficios que otorgan los productos a base de la miel y demás productos que generan las abejas, sustentado por el beneficio de consumo de los productos en el sistema inmunológico, además de los registros Mayas en relación con las propiedades medicinales que aportan la jalea y el polen, crearon productos que

disminuyen los síntomas del resfriado común o tos, junto con un sanitizante natural en pro del cuidado de sus consumidores ante la situación presente.

Discusión

La historia de la apicultura junto con el desarrollo de la humanidad ha ido de la mano, gracias a sus propiedades que benefician diversos campos del interés social. Basado en los registros de diversas culturas que a lo largo del tiempo han utilizado la miel y otros ingredientes naturales como beneficio a la salud, un ejemplo de esto es la cultura egipcia y maya, utilizando de manera detallada y artesanal el proceso de colecta, almacenamiento, utilización y preservación. Esta actividad en México parte desde la época prehispánica con registros de exploración por parte de los españoles en el área maya. El registro más importante sobre esta actividad realizada por los antepasados es elaborado por Fernández de Oviedo, un explorador español del Caribe. Raúl Valadez en la revista Imagen Veterinaria ilustra el acontecimiento escrito por el explorador español que realizó en el litoral mexicano, alude a la existencia de la crianza de abejas en grandes panales que se encontraban en los árboles, el comportamiento de la especie lo describe como inofensivo, que al mismo tiempo observaba la creación de la miel con un tono oscuro, pero de una buena calidad y sabor. Dando como resultado hoy en día su utilización de manera cotidiana permitiendo a la sociedad moderna incorporar estos múltiples beneficios a su quehacer diario, junto con la protección y cuidado de las abejas siendo estas una especie fundamental en el equilibrio del ambiente por su labor de polinizadores principales (Valdez, 2004).

La apicultura es una opción óptima cuando las cosechas disminuyen o se acaban, así el cultivo da la seguridad para el futuro además genera un aumento de cultivos de origen vegetal en la zona local gracias al papel de polinizadores que juegan las abejas. Debido a

estos factores la apicultura a nivel global es una actividad socioeconómica fundamental. Considerada una actividad agropecuaria que gira en torno a la crianza de abejas principalmente el “*Apis mellifera*” mejor conocida como la abeja mielera junto con los cuidados éticos necesarios se da la obtención de productos en base a su producción, que posteriormente son comercializados en diferentes presentaciones y para varios sectores. En México para esta producción se realiza la crianza de la abeja europea y la de la península de Yucatán, desde el litoral Yucateco, pasando por Chiapas para llegar a Tamaulipas y Sonora. Cada desarrollo de la actividad depende del apicultor expresándose de diferentes formas debido a los conocimientos del entorno, compartiendo el vínculo con la naturaleza y la ética del apicultor en relación con su actividad (Contreras *et al.*, 2018).

A nivel nacional la producción de miel es un cultivo considerado rentable debido a que se puede sobreponer las colmenas sobre tierras que han sido dañadas por el exceso de fertilizantes que afectan la productividad de los suelos volviéndose totalmente infértiles para cultivos vegetales, al sobre poner estas colmenas se les da una segunda vida a estos suelos. Además de este beneficio los productos resultantes no solo es la jalea real, también se añade el propóleo, polen para diferentes usos medicinales en conjunto con otros ingredientes naturales en el sector del cuidado personal. El producto final de estos procesos es la cera que ocupa un lugar importante en la demanda en el mercado de los zapatos. Por estos beneficios y más es considerado un negocio importante no solo a nivel ambiental, si no por el ingreso monetario que evita los efectos de las malas cosechas, que transforma en un sustento importante para el futuro con un beneficio para las familias del entorno rural y urbano.

La apicultura como actividad comercial en México

La apicultura es la producción que se especializa en un proceso del manejo correcto de las colonias de abeja en base a la eficacia. Es importante que al realizar dicha práctica exista un conocimiento sobre la alimentación, el cambio de reinas y la distribución de los panales, así como los recursos de agua y situaciones de riesgo como el control de plagas y enfermedades que desequilibran el cultivo. Este conocimiento y demás prácticas son vitales para obtener buenos resultados de manera respetuosa para la especie así en conjunto la cosecha será venidera.

La apicultura mexicana a lo largo de los años ha estado atravesando momentos críticos por problemas que sean llegado suscitar, es importante promover estrategias en base a investigaciones en conjunto con políticas que brinden asesorías para los productores para generar producciones a pequeña escala, debido a su importancia económica en la generación de divisas y los nuevos empleos en el desarrollo rural y socioeconómico del país, siendo de vital importancia desarrollar estrategias sólidas para garantizar un futuro para las siguientes generaciones, ya que existen varias brechas y factores que causan problemas considerables que hacen que los apicultores lleguen abandonar dicha actividad, con alto incremento en las zonas rurales. Esta situación es continua en la mayoría de los países de Latinoamérica sobre todo merma a los productores que su forma de cultivo lo realizan de forma tradicional siendo un más ambigua, pero libre de pesticidas.

Los cambios exigen adaptaciones por parte de los productores para realizar una correlación efectiva con el mercado que es cada vez más exigente. Es una práctica que no solo proporciona recursos económicos para quien lo practica, sino que es un enlace con la cultura, territorio que trabajan en conjunto por la preservación del ambiente local y nacional. De ahí el impacto al practicarla en el entorno mexicano, reconocido por la cultura

y el aprecio por la conservación de la abeja. Siendo una vía valiosa consolidar aún más la relación de la economía con la utilización de herramientas tecnológicas para los procesos de comercialización en relación con la productividad y rentabilidad. Esto se ve reflejado en la rentabilidad del cultivo, en relación con los costos de producción que se relacionan con los ingresos obtenidos de los productos resultantes como la miel, polen y jalea. Mejorando la relación de manera óptima cuando no existen intermediarios en el mercado, ya que al productor le ayuda tener menos pérdidas y conocer más a fondo las demandas de los consumidores que pueden verse como estrategia de venta.

Caso de estudio: Abeja Reyna y COVID

En la entrevista realizada en el mes de julio del año en curso con el Director de Marketing Luis Enrique, se indica que la incursión de Abeja Reyna en la apicultura se da en la zona rural de Jalisco. Hilda Elba Cortés fundadora de la empresa familiar desde 1987 ha utilizado su historia de vida para crear una empresa que protege a una especie esencial en el ambiente, pero se encamina en proporcionar productos orgánicos que proveen una eficiencia sin dañar la salud junto con un envasado eco sustentable para ser reutilizado posteriormente.

Los inicios llegan de la idea de la fundadora por un viaje realizado al continente europeo, viendo una oportunidad de crecimiento personal y laboral, para generar productos con calidad y compromiso ambiental. Los productos que ofrece la empresa en su página en línea y en la tienda situada en Guadalajara, enmarca una gran cantidad de productos para el cuidado personal y de la salud, con una línea especialmente para la belleza incorporando otros ingredientes que realzan la efectividad del producto.

El papel de la mujer no solo se da en el hogar o en trabajos feminizados, ya que ha evolucionado, teniendo una mayor presencia en los años 70's y 80's donde las condiciones carecían de ventaja para ellas ante el dominio del hombre en los sectores sociales y económicos, siendo una ola que penetraba en todas las razas, etnias, clases y edades de la sociedad mundial.

Esta situación se convirtió en realidad para la mujer mexicana, la desvalorización del trabajo femenino, el desempleo y la migración, era una verdad entre por un pensamiento desigualitario de recursos por género, convirtiéndose en una lucha constante por los derechos equitativos. Las mujeres a lo largo de los últimos años han logrado crear políticas igualitarias en el trabajo y diversos sectores dominados por la masculinidad, que convirtió la voz sumisa en una presencia para combatir la pobreza y el hambre, con la meta de generar un desarrollo humano sustentable respaldado en estrategias globales y nacionales para romper con los entornos occidentales y de dominación masculina, para generar oportunidades igualitarias y un mejor desarrollo nacional (Vizcarra, 2002).

Abeja Reyna ubicada en el estado de Jalisco es un caso de liderazgo de género en el sector apicultor. En la región Sur del país también emergen acciones contundentes que presentan los estados de Yucatán y Campeche, con proyectos que han sido emprendidos por mujeres indígenas de la cultura maya con el programa de Educampo que además trabajan en conjunto por la preservación de la selva Lacandona con la distribución de productos de la meliponicultura en el mercado. La miel obtenida genera una diversidad de productos como jabones, talcos y cremas que interaccionan en cooperativas que venden en la localidad y demás municipios aledaños.

Tanto en Jalisco como Yucatán y Campeche, las mujeres desempeñan la apicultura que al mismo tiempo genera un cambio social y de pensamiento en la región y la comunidad, tomando en cuenta que el eslabón más fuerte es la preservación de una de las especies endémicas del país que garantiza un equilibrio ecológico, pero también existe una ruptura que beneficia al género minoritario en esta práctica que se demuestra con el trabajo y los logros, abriendo una brecha de oportunidades para las mujeres emprendedoras en busca de mejorar no solo su calidad de vida sino el de su región y trabajar en una relación asociativa con el ambiente como nuestros antepasados lo realizaban, siendo una muestra de lucha para las futuras generaciones.

La nueva normalidad

Ante la crisis sanitaria por el ingreso de un nuevo virus a nivel global que emergió en el continente asiático desde diciembre del año pasado, ha dejado una ola de incertidumbre debido a su impacto en la salud humana, el coronavirus pertenece a una vasta familia de virus de origen zoonóticos, que son un riesgo latente para la humanidad, pasando de animales a humanos. Dicha transmisión se realizó por primera vez en Wuhan, China propagando el libre tránsito del virus SARS-Cov-2 en el mundo, provocando la enfermedad llamada Covid-19, esta situación no solo prendió los focos rojos de la Organización Mundial de la Salud, sino que también dejó al descubierto las fallas de emergencia sanitaria del sistema de salud y de mercado, donde empresas de todas las tallas se vieron severamente afectadas. El virus SARS Cov-2 no solo afectó a la salud del ser humano atacando las vías respiratorias principalmente en conjunto con síntomas como tos, fiebre, dolor de cabeza teniendo afectaciones de riesgo en el tracto respiratorio, pero no solo existe una afectación a nivel fisiológico, ya que su efecto llegó a las arterias de la estructura social

dejando un secreto a voces al descubierto, la desigualdad que atraviesan las pequeñas empresas ante situaciones de esta índole.

Su propagación no discrimina por género, edad o raza generando una situación crítica para el grupo de riesgo que presente enfermedades crónicas y afectando principalmente a la población más vulnerables como los adultos mayores y mujeres encintas, provocando mayores complicaciones de la enfermedad, dicha propagación se realiza por medio de la gotículas que emerge de la nariz o de la boca de una persona infectada, al caer esta gotícula en superficies cotidianas, se preserva hasta que otro huésped sano realice el contacto, cuando una persona toca con las manos la superficie contaminada y no tiene un cuidado de higiene posterior, al tocar ojos, nariz o boca permite el ingreso del virus al organismo, por esta razón es considerado un virus de alta propagación afectando así la vida social provocando un aislamiento masivo para frenar la transmisión. Esta situación ocasionó el cierre temporal de establecimientos y empresas, además de un confinamiento de la población con el programa “Quédate en Casa” realizado por el Gobierno de México.

Como consecuencia las puertas que una vez se abrieron con esfuerzo y dedicación se cerraron por la afectación de este nuevo virus. El ingenio y resiliencia de los actores en el mercado jugó un papel importante en la sobrevivencia ante esta adaptación, al estilo darwiniano, Abeja Reyna se concientiza de la situación tomando los puntos fuertes de la empresa convirtiendo la desgracia en oportunidades. Su fuente principal se da con la interacción que realizan con las abejas, siendo esta la menos afectada en tal situación, además de que el cultivo se encuentra localizado en una zona rural de Jalisco, se vio con una mejora debido a la disminución de agentes contaminantes como el dióxido de carbono, derivado de los niveles bajos de utilización de transporte público, además de la carencia de

servicios como escuelas y oficinas, se evitó por algunos meses el libre tránsito, ocasionando un aire más limpio y una disminución de ruido importante. La zona rural donde las personas se tienen que mover para coexistir, se convierte en un sitio donde para seguir con esta vida cotidiana, el refugio en los hogares se transforma en una nueva normalidad siendo una parte reflexiva que deja estos acontecimientos en cada pensamiento de la humanidad.

Abeja Reyna sustenta una responsabilidad social desde su fundación junto con la protección ambiental. Su ubicación geográfica permite que los trabajadores en los apiarios, en fábrica y tienda, puedan realizar un libre tránsito sustentable por medio de recursos como bicicletas o una caminata, ya que dan trabajo a los vecinos de la colonia donde se sitúan los establecimientos evitando así una aglomeración innecesaria para evitar un contagio de su comunidad.

Situado a 10 minutos se encuentra el apiario, donde los apicultores no notaron cambios importantes en relación con las abejas, debido a que anteriormente la empresa gracias a su ética del cuidado de las especies y su responsabilidad ambiental, propiciaron desde un inicio un entorno libre de agentes tóxicos que puedan llegar a ser una amenaza, proporcionando a las abejas un entorno tranquilo, equilibrado, evitando los cambios bruscos que pueden llegar a ocasionar afectaciones directas a la especie, por ejemplo el retorno de lugares conurbados, que puede ser apreciado como un ambiente hostil y estresante para los animales, efectuado por el aislamiento que se generó por más de 3 meses. Esta nueva normalidad es vista por la empresa como “Happy Problems” ya que ha sido una afectación a nivel global, pero en particular la resiliencia y las estrategias implementadas han permitido tener un aumento óptimo en compras de la página web, buscando así en un futuro cercano el aumento de una plaza de venta más. Actualmente la

empresa se encuentra con desafíos importantes, pero una respuesta solida solo es cambiar los objetivos, no las metas.

Reflexiones finales

Actualmente el mundo se encuentra en una situación de incertidumbre hacia el futuro, las empresas de todas las tallas han sido afectadas por el confinamiento que provocó la entrada de un nuevo virus a la vida cotidiana de la humanidad. Estos estragos se vieron reflejados en todos los sectores vulnerables y en la población más frágil.

La desigualdad de género por el papel que desempeña la mujer en el hogar y en las empresas a simple vista se puede observar que no tienen nada en común, pero la realidad es que la mujer a lo largo de los años ha demostrado ser eficiente en cualquier rubro, realmente la eficiencia no cae en cuestiones de género, ya que el ser humano puede desempeñar trabajos de cualquier índole, el problema recae en una cultura con un pensamiento errático sobre que sí y que no hace un hombre y una mujer; a lo largo del tiempo la mujer ha alzado la voz para romper cadenas invisibles pero que pesan, el logro de votar como ciudadana va de la mano con la exigencia de derechos igualitarios. Hoy en día el sector apicultor y la empresa tiene a grandes mujeres como líderes que se encaminan hacia una perspectiva más equitativa con innovaciones que ayuden al mercado pero también a la preservación del mundo, ya que a veces se olvida que solo se tiene un hogar y que este depende fuertemente de las especies que coexisten en ella, aunque a veces el ser humano decide ignorar que también pertenece a este conjunto, es necesario fomentar la importancia de la ética y responsabilidad social que tiene cada persona en el mundo, para que las generaciones futuras coexistan en un ambiente venidero. Ante la situación actual es importante reflexionar sobre esta delgada línea sobre la que estamos parados, donde una

introducción voraz de un virus hizo que la especie dominante se resguardara en un confinamiento social dejándola totalmente vulnerable.

Agradecimientos

A la empresa familiar Abeja Reyna por su confianza al compartir la información, así como al Director de Marketing Luis Enrique por su atención.

Referencias

- Contreras, E., Pérez, A., Echazarreta, B., Cavazos, A., Macías, J., Tapia, J. (2013). Características y situación actual de la apicultura en las regiones Sur y Sureste de Jalisco, México. *Revista mexicana de ciencias pecuarias*, 4(3), 387-398.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S200711242013000300009&lng=es&tlng=es.
- Contreras, U., Lucely, C., Magaña, M., Miguel, A., Sanguinés, R. (2018). Características técnicas y socioeconómicas de la apicultura en comunidades mayas del Litoral Centro de Yucatán. *Acta Universitaria*, 28 (1), Universidad de Guanajuato, México
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41655050015>
- Gobierno de México. (2020) *Historia e importancia de la Apicultura*. Website:
<https://www.gob.mx/inaes/articulos/historia-e-importancia-de-la-apicultura?idiom=es>
- Gobierno de México. (2020). *COVID-19*. Website: <https://coronavirus.gob.mx/>
- Gobierno de México. (2020) *Las abejas ¿Solo hacen miel?* Website:
<https://www.gob.mx/siap/articulos/las-abejas-solo-hacen-miel?idiom=es>
- Herrera, N., y Velandia C. (2015). *La empresa familiar y la mujer imperceptible. Área de investigación: Estudios de género en las organizaciones*.
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/>
- Magaña, A., Tavera, E., Salazar, L., Sanguinés, R. (2016). Productividad de la apicultura en México y su impacto sobre la rentabilidad. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 7(5), 1103-1115.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S200709342016000501103&lng=es&tlng=es.
- Magaña, M., Leyva, E.(2011). Costos y rentabilidad del proceso de producción apícola en México. *Contaduría y administración*, (235), 99-119.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000300006&lng=es&tlng=es.

- Núñez, C., Belmonte, R. (2019). La sucesión en la empresa familiar mexicana.
<https://ficsac.mx/la-sucesion-en-la-empresa-familiar-mexicana>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (20202).
Website: <http://www.fao.org/3/y5110s/y5110s02.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2013). Base de
datos estadísticos en relación con la alimentación y agricultura (FAOSTAT).
<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QL>
- Organización Mundial de la Salud (2020) Website: <https://covid19.who.int/>
- Rosales, G., Herrera, M., Herrera, R.(2010). Apicultura y organizaciones de apicultores
entre los mayas de Yucatán. *Estudios de cultura maya*, 35, 163-186.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-25742010000100007&lng=es&tlng=es.
- Soto, M. (2013). La empresa familiar en México: Situación actual de la
investigación. *Contaduría y administración*, 58(2), 135-171.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000200007&lng=es&tlng=es.
- Valadez, R., Blanco, A., Perez, G., Rodriguez, B. (2004). Retomando la apicultura del
México antiguo. *Revista Imagen Veterinaria*. 4(2), 4-15.
<http://www.fmvz.unam.mx/fmvz/imavet/v4n2a04/v4n2a04.pdf>
- Vizcarra, B. I. (2002). Entre las desigualdades de género: un lugar para las mujeres pobres
en la seguridad alimentaria y el combate al hambre. *Argumentos*, 54, UAM-X,
México.

2. La mujer empresaria familiar mexicana. Casos de éxito⁷

María Isabel, de la Garza-Ramos

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Argentina, Soto-Maciel

Universidad Anáhuac México

Juan Manuel, San Martín-Reyna

Universidad de las Américas Puebla

José Luis, Esparza-Aguilar

Universidad de Quintana Roo

Resumen

Históricamente la participación de la mujer en la vida económica de un país ha estado relegada, su desarrollo en las empresas ha sido frenado al ser discriminada por su género y la proporción de mujeres emprendedoras en México es significativamente menor que la de varones. Las empresas familiares están adquiriendo una mayor importancia como sujetos de investigación por sus peculiares características y los estudios de la mujer dentro de la misma empiezan a surgir. Lo anterior hace que una mujer que emprende una empresa familiar y la desarrolla con éxito a través del tiempo deba ser estudiada para aumentar el conocimiento sobre este importante fenómeno social y económico. Utilizando el método de caso se desarrolló una investigación de mujeres mexicanas que encabezan

⁷ El estudio que se presenta es parte del Proyecto “La problemática de la participación activa de la mujer en la empresa familiar mexicana”, inscrito en el Programa de Desarrollo de Profesorado (PRODEP) de la Subsecretaría de Educación Superior de la SEP.

una empresa familiar, que por su crecimiento, importancia o trascendencia intergeneracional son sobresalientes. Se presentan los resultados de mujeres emprendedoras de este tipo de negocio en 3 estados del noreste, centro y sureste de México, que indican que ellas muestran una madurez adquirida en el hogar, la escuela, y la empresa, que las dota de sentido de responsabilidad, deseos de superación y ambición de éxito; que afrontan problemas de desequilibrio en sus roles de esposa-madre-propietaria de empresa y sin embargo, se perciben como transmisoras de valores a la generación siguiente que esperan se haga cargo del negocio; son conscientes de los problemas de gestión que enfrentan y de la ausencia de un proceso sucesorio formal.

Palabras clave

Empresa familiar; Mujer empresaria; Emprendimiento femenino; Casos de éxito.

Introducción

En México, se estima que más del 90% de las empresas, son empresas familiares (Ferrón *et al.*, 2016). En ellas, el papel de la mujer está presente, pero invisible (Karatas-Özkan, *et al.*, 2011), y aunque adquiere relevancia paulatinamente, tiene poco reconocimiento y equidad respecto al del varón (Barret, 2016).

En principio, la participación de la mujer en la empresa familiar responde a razones afectivas, de lealtad o de compromiso familiar, pero cada vez más forma parte de su desarrollo profesional. Los efectos de esta participación, aunque invisibles o infravalorados, han sido esenciales para el éxito y la continuidad de las empresas. Progresivamente, la participación es más activa en la gestión de la empresa familiar; se tiene evidencia por

ejemplo del incremento de la participación de mujeres en la alta dirección, en consejos de administración o en asambleas de accionistas (Daily *et al.*, 1999; Burke y Mattis, 2000).

Desde la década de 1980, algunos estudios han tratado de evidenciar diferencias de género en los comportamientos relacionados con la propiedad, la gestión o la familia (Lyman, Salganicoff y Hollander, 1985), sin embargo, los resultados no son categóricos (Dawley *et al.*, 2004) y siguen siendo escasos (Dusseja, 2017).

El objetivo de este trabajo es incrementar el conocimiento sobre el desarrollo empresarial de la mujer propietaria de una empresa familiar a través de la exploración de rasgos de gestión, sucesión, equilibrio profesional y familiar para identificar tendencias comportamentales en casos de éxito.

Revisión de literatura

El estudio sobre la empresa familiar es relativamente reciente y más aún lo es el estudio de la empresaria familiar (Fitzgerald y Folker, 2003; Craig y Mullan, 2010). Para fines de este estudio, se define a la empresa familiar como una o más familias con actividades empresariales, participando mayoritariamente en su propiedad y gestión, además de proyectar su continuidad a las futuras generaciones. Por empresaria familiar entendemos a mujeres propietarias que dirigen a una empresa familiar.

El rol de empresaria familiar está fuertemente determinado por el origen familiar (Welsh *et al.*, 2014). En este sentido, destacan factores como la tradición familiar y la cultura (Robinson y Stubberud, 2012). Sin embargo, también se le reconoce el importante rol como transmisora de valores, educadora de la siguiente generación y líder emocional (Lansberg, 1995; Ceja, 2008; Vadnjal y Zupan, 2009). Así algunas competencias directivas

contribuyen al desarrollo de la empresa a través de la crianza de los hijos (Chinchilla y León, 2005).

Otros autores reconocen la importancia de la exposición desde la infancia para fomentar en los hijos el interés por la empresa, la gestión, la dirección y el liderazgo (Dumas, 1992; Iannarelli, 1993) o ejercitar las relaciones (Godfrey, 1992). Así, a través de la forma de relacionarse con el otro; se fomenta el liderazgo; la iniciativa y el trabajo en equipo. En el estudio, nos interesa identificar rasgos relevantes sobre el origen empresarial familiar de la empresaria.

Sobre el capital humano, O'Connor *et al.* (2006) consideran que hombres y mujeres fundadores de empresas familiares cuentan con mayor educación y experiencia. Sin embargo, las mujeres con habilidades, educación y experiencia pertinentes son más propensas para ser consideradas en la gestión de la empresa familiar (Salganicoff, 1990; Hisrich y Fülöp, 1997). Entre las habilidades, destacan las relacionales, la capacidad de multitarea, la superación de contradicciones, inspirar confianza y ser intuitivas (Rosenblatt *et al.*, 1985; Francis, 1999), la imaginación emprendedora, la empatía, la modularidad y autoorganización (Barret, 2016). Aunque la pertinencia de los rasgos depende del papel que desempeñe dentro de la empresa (emprendedora; co-emprendedora; propietaria, etc.) y de la generación en la que se encuentre la empresa (segunda generación). En este sentido, nos interesa reconocer el tipo de formación adquirida por las empresarias familiares, así como sus habilidades o rasgos de su personalidad que son más relevantes.

En el caso de emprendimiento, las mujeres prefieren incursionar en actividades que le son familiares y relacionadas (Smith, 2014). A las hijas se les condiciona a tener experiencia

profesional fuera del negocio familiar (Cadieux, Lorrain y Hugron, 2002) para ser candidatas a la sucesión. Y dado que con frecuencia sus contribuciones son invisibles ante clientes y proveedores (Martínez, 2009; Cesaroni y Sentuti, 2014), es después de la edad de 40 años que se les ofrece una posición de responsabilidad dentro de la empresa. Al respecto, nos interesa identificar rasgos sobre la trayectoria profesional o experiencia que han adquirido las empresarias familiares.

Como se mencionó con anterioridad, la empresa familiar representa para la mujer una forma de desarrollo profesional (Rowe y Hong, 2000; Vera y Dean, 2005), y un espacio laboral flexible que es conciliador en relación con la propia familia (Dumas, 1992; Adams y Flynn, 2005). En este sentido, nos interesa conocer la relevancia del proyecto empresarial y del familiar, así como las estrategias utilizadas para lograr la satisfacción a partir del equilibrio de ambos.

El apoyo moral familiar puede ser considerado como un factor clave y una forma de capital social (Sirmon y Hitt, 2003; Pearson, Carr, y Shaw, 2008). Mientras que el apoyo conyugal facilita a la mujer su incursión empresarial por el sostén de tipo emocional, psicológico, práctico o una combinación de ellos (Blenkinsopp y Owens, 2010). La disposición del esposo para enfrentar cambios necesarios ante el proyecto empresarial de la esposa es elemental en la mejora tanto de la vida empresarial como de la familiar (Nikina, Shelton y Leloarne, 2015). En consecuencia, es relevante identificar las fuentes y el tipo de apoyo más significativo que reciben las empresarias familiares.

Existen evidencias de que las mujeres que suceden una empresa enfrentan una mayor resistencia por parte de los empleados y proveedores, en consecuencia, los retos son más

complejos y el tiempo de prueba mayor (Nelton, 1999). Al respecto, se pretende identificar características sobre el ejercicio de la gestión y el control empresarial, así como sobre su liderazgo.

La decisión de sucesión y el proceso de sucesión son más rápidos cuando la propiedad es controlada por mujeres (Langowitz y Allen, 2002). Cole (1997) reconoce casos en donde la decisión de sucesión ha privilegiado a las hijas con educación excelente para así enfrentar el mercado laboral y facilitar el proceso sucesorio. El tener una mujer a cargo de la empresa familiar tiene un efecto positivo en la participación de la siguiente generación de mujeres (Dumas, 1992; Allen y Langowitz, 2003). A este respecto, se indagará cual es la predisposición de la empresaria familiar a la sucesión, cuáles criterios privilegia en la selección del sucesor y las disposiciones que anticipan dicho proceso.

De lo anteriormente expuesto, se elaboraron las siguientes proposiciones para conducir el análisis de los casos.

P₁: La mujer que desarrolla con éxito su negocio proviene de una familia empresaria.

P₂: La mujer que desarrolla con éxito su negocio ha cursado estudios superiores.

P₃: La mujer que desarrolla con éxito su negocio ha tenido experiencia previa laborando en empresa.

P₄: La mujer que desarrolla con éxito su negocio percibe un sano equilibrio entre su vida familiar y empresarial.

P₅: La mujer que desarrolla con éxito su negocio cuenta con el apoyo de su familia nuclear.

P₆: La mujer que desarrolla con éxito su negocio utiliza con conocimiento prácticas de gestión.

P₇: La mujer que desarrolla con éxito su negocio promueve la inclusión y desarrollo de otras mujeres.

P₈: La mujer que desarrolla con éxito su negocio decide rápidamente la sucesión en otras mujeres altamente capacitadas.

Métodos

Gummesson (2015) afirma que la metodología cualitativa y los casos de estudio proveen al estudioso de la administración, liderazgo y empresa, entre otras disciplinas, de poderosas herramientas de investigación, en las que la aplicación, el énfasis y el significado pueden variar considerablemente, ya que trata con la vida humana en diferentes tipos de escenarios, con diversos propósitos y desde distintas perspectivas.

El estudio de caso surge como un enfoque metodológico prominente en las investigaciones de empresas familiares de corte cualitativo (Leppäaho, Plakoyiannaki y Dimitratos, 2015). A ese respecto, De Massis y Kotlar (2014) afirman que las empresas familiares representan un fenómeno diferente que puede ser estudiado desde diversos enfoques teóricos y niveles de análisis. Por su parte, el estudio de caso, ha sido definido como el estudio de la particularidad y complejidad de uno o más casos con el fin de comprender su actividad dentro de ciertas circunstancias importantes (Stake, 1995), al abordar preguntas sobre el "cómo" o el "por qué" de un fenómeno de interés y de su contexto (Yin, 2018), pudiendo ser una persona, una organización, un programa, un grupo, una política específica y otros (Merriam, 2007).

Al respecto, Yin (2018) dice que el estudio de caso investiga un fenómeno contemporáneo en el contexto de la vida real, que es lo que se llevará a cabo al estudiar a tres empresarias familiares de tres regiones de la República mexicana.

El diseño elegido para esta investigación es el de Yin (2018), que se presenta a continuación: En la *primera fase* se demarcan las áreas de observación pertinentes en el contexto determinado, esto es, tres empresarias familiares mexicanas, en la búsqueda de los elementos que influyen en llevar adelante su empresa y la manera en que éstos afectan su forma de funcionar, que las hace sobresalir sobre otras empresas de su medio; La *segunda fase* consiste en la selección teórica de los aspectos básicos del fenómeno, comprendidos en estudios de la empresaria familiar, contrastando con las aseveraciones de la teoría estudiada: La *fase tercera* es referida a la estructuración del estudio empírico encaminada a ingresar directamente en el campo de demarcación de las áreas de observación seleccionadas con los correspondientes aspectos demográficos, dimensiones culturales básicas y contexto en el que se desenvuelven.

Las técnicas de estudio utilizadas fueron: la entrevista enfocada, la cual se estructurará en diferentes guiones, con un corte similar para la empresaria y, en su caso, la mujer miembro de la familia que trabaje con ella; y la observación directa limitada que permite constatar lo que sucede en la realidad.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados del estudio. En primer lugar, en la Tabla 1 se muestran los datos de las empresas y sus empresarias:

Tabla 1

Características de la empresa y las empresarias familiares

Empresa	Puebla (P)	Quintana Roo (QR)	Tamaulipas (T)
Generación	Segunda	Primera	Segunda
Año de fundación	1986	1998	1973
Antigüedad	33 años	21 años	46 años
Actividad económica	Servicios educativos	Servicios integrales a aerolíneas extranjeras	Servicios de preparación de alimentos y bebidas
Tamaño	Mediana	Grande	Pequeña
Empresaria			
Edad	44	54	56
Estado civil	Casada	Casada	Casada
Número de hijos	3	2	2
Profesión	Licenciada en Contaduría	Ingeniero Mecánico Electricista	Contador Público
Edad en que fundó o tomó la dirección de la empresa	40	33	40

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia previamente, las empresas están bien establecidas, son de una antigüedad mayor de 20 años, de diverso tamaño y giro, dos de ellas ya en segunda generación. En cuanto a sus directoras, las tres son casadas, madres de familia, con una profesión y mayores de 40 años, habiendo fundado, con sus padres y esposo a la edad de 33 años, y las otras dos suceden al fundador a los 40 años.

Las tres provienen de familias emprendedoras, son profesionales y han tenido experiencia en la empresa familiar (P y T) o ha trabajado (QR) en empresas similares antes de fundar el propio. De esta manera adquirieron conocimiento y habilidades, antes de iniciar o tomar la dirección de estas. Dos de ellas (P y T) han continuado con el giro de las empresas, en la segunda generación y la de la primera (QR) fundó una empresa con base a la experiencia adquirida al trabajar en giro similar y darse cuenta de un nicho de oportunidad.

En cuanto a las relaciones familiares, para lograr el equilibrio y la armonía, las empresarias dicen: “La verdad creo que no, siento que a veces descuido la parte familiar por estar involucrada tanto en el negocio” (P); “Yo creo que ese cambio de roles que tuve en la familia, me llevo a estar más en el plano laboral que familiar” (QR); y “Yo siempre he estado con un apoyo psicológico porque siempre buscaba ser mejor o sea como cambiar y me presionaba demasiado este..., no dormía a veces, mis hijos van creciendo, y te divides en el negocio y en tu matrimonio, la familia... y es muy difícil...” (T). Se aprecian situaciones de conflicto: “Principalmente entre mi hermano y yo, ya que desde que llegó ha tratado de ir tomando poder en la toma de decisiones, no me consulta muchas de las decisiones que toma y muchas veces se contraponen con la decisión que yo tomo, creo que se ha generado mucha fricción entre ambos y los trabajadores empiezan a notarlo” (P); “...todo esto fue posible porque tenía el soporte familiar integral, desde el papá, ayudando a criar en casa... no sé en qué momento pasó, pero se cambiaron los papeles. Yo empecé a ser como el papá y el papá como la mamá” (QR); “y ahorita a quien tengo es a mi hija y a mi esposo, pero estamos en un conflicto... el conflicto de que mi esposo y mi hija estando en el negocio no quieren trabajar se conflictúan [sic]... yo le estoy ocasionando estrés a mi marido, porque lo mando, le dije yo: Yo aquí soy la jefa, la patrona, la dueña, que palabra quieres utilizar que no te duela tanto, pero de la puerta para afuera soy tu esposa (T)”. Estos testimonios revelan conflicto.

Sin embargo, las tres tratan, en lo posible, de darles un buen ejemplo a sus hijos que los sucederán en el futuro en la dirección de la empresa: “Si lo pongo en una balanza, reconozco que no di el tiempo que había pensado dar a mi familia, pero crie buenas hijas

con los valores que quise transmitir” (QR), lo cual coincide con lo afirmado por Ceja (2008).

Las tres han aprendido de sus padres o han acudido a ellos para llevar a cabo o seguir adelante con la empresa, donde trabajan sus esposos y piensan integrar a sus hijos o ya están trabajando en ellos: “... mi esposo trabaja en el colegio, él me apoya tanto laboral como profesionalmente” (P); “Todo esto fue posible porque tenía el soporte familiar integral...” (QR); “Mira en mi familia ahorita trabaja, mi esposo, mi hija, mi hijo ya tiene el otro negocio” (T).

Respecto a cómo gestionan su empresa, en una se encontraron ciertas dificultades para hacerlo, aunque se está consciente de la necesidad de realizar mejoras al respecto: “La planeación es lo que nos está fallando, estamos trabajando demasiado en la operación del colegio y no hemos podido implementar planeación. Creo que nuestro organigrama tampoco es funcional...” (P). En cambio, trabajar en otra empresa ha ayudado a la segunda en la propia: “Toda esa experiencia me sirvió para volcar procesos y normativas en mi empresa. Emprender de la nada es muy difícil y más emprender de la nada como mujer. Yo lo que he construido ha sido por la experiencia paralela que he tenido” (QR). Mientras que la tercera, por su profesión contable y haber crecido en la empresa al lado del padre, la formó, ya que, desde joven se encargó de cuestiones contables, financieras, tomando decisiones, “siempre decía mi papá, sabes que hija, tu aquí la haces porque sabes hacer todo” (T).

En cuanto a su preferencia por considerar para trabajar con ellas a otras mujeres se encontró que mientras la propietaria del colegio (P) privilegia la contratación de mujeres, la

propietaria de la empresa que ofrece servicios integrales (QR) considera que la contratación debe ser equilibrada y la del negocio de servicios de alimentos y bebidas (T) no manifiesta preferencia al respecto.

El aspecto sucesorio se vio doblemente, cómo se heredó y cómo se piensa heredar. En el caso de Puebla el colegio lo fundan los padres de la actual propietaria y su hija quien únicamente ha trabajado en el colegio desde los 15 años, fue la elegida por su padre que aún vive “El decidió que yo debería ser la sucesora ya que tengo mucho más tiempo que mi hermano dentro del negocio” (P). En cambio, la empresa de servicios integrales va aún en primera generación, fue fundada por la actual propietaria, su esposo y su madre. En el caso del restaurante de Tamaulipas, es también el padre quien elige, de sus ocho hijos producto de dos matrimonios, a la penúltima hija, la más pegada a él, sumisa y obediente, disciplinada y trabajadora. Respecto a cómo piensan ellas heredar, la más joven (P) no lo manifiesta; mientras que la segunda lo tiene ya muy claro: “Yo tengo dos hijas y decidimos que se queden ellas como accionistas, establecimos qué deben de cumplir los hombres que lleguen a la familia y quieran ingresar a la empresa (condiciones de ingreso y para ocupar solo ciertos puestos), marcamos requisitos (estudios, edad, etc.) y procesos (aceptación del consejo)” (QR); y la tercera aún no decide, aunque se inclina por el hijo varón, a quien ya le puso una sucursal a su nombre: “Fíjate que a veces me he hecho esa pregunta... esta mi hijo que al parecer le está dando hambre o sea aquí hay que tener hambre, no estar en tu zona de confort...” (T).

Discusión

Observamos que, en todos los casos, las mujeres provienen de familia empresarias, han cursado estudios superiores y han adquirido experiencia profesional previa al desempeño de

su dirección. Ello confirma lo dicho por O'Connor et al. (2006) sobre la educación y experiencia de las mujeres que fundan empresa o, como en este caso, la suceden. Así como la experiencia previa permitió la identificación de un nicho de oportunidad, como lo dicen Salganicoff (1990) y Hisrich y Fülöp (1997). Lo anterior confirma las proposiciones P₁: La mujer que desarrolla con éxito su negocio proviene de una familia empresaria; P₂: La mujer que desarrolla con éxito su negocio ha cursado estudios superiores; y P₃: La mujer que desarrolla con éxito su negocio ha tenido experiencia previa laborando en empresa.

En cuanto al equilibrio entre la vida personal y la profesional, los testimonios dan evidencia de conflicto y contradicen lo aseverado por Nikina, Shelton y Leloarne, (2015) sobre la disposición del esposo para enfrentar cambios necesarios ante el proyecto empresarial de la esposa. Por lo anterior, la proposición P₄: La mujer que desarrolla con éxito su negocio percibe un sano equilibrio entre su vida familiar y empresarial, no se confirma.

Destaca en todos los casos, el respaldo que reciben las mujeres por parte de los padres y esposos para seguir adelante con el proyecto empresarial. En consecuencia, se confirma la proposición P₅: La mujer que desarrolla con éxito su negocio cuenta con el apoyo de su familia.

El análisis de resultados sobre la gestión empresarial muestra que, a pesar de enfrentar cierta dificultad, la proposición P₆: La mujer que desarrolla con éxito su negocio utiliza con conocimiento prácticas de gestión, se confirme.

La proposición P₇: La mujer que desarrolla con éxito su negocio promueve la inclusión y desarrollo de otras mujeres, no pudo ser confirmada.

Los primeros hallazgos sobre la sucesión coinciden con Martínez (2009) y Cesaroni y Sentuti (2014) quienes afirman que las mujeres son candidatas a la sucesión de los 40 años en adelante. También con Ceja (2008) sobre el importante rol como transmisora de valores hacia los hijos. Sin embargo, la proposición P₈: La mujer que desarrolla con éxito su negocio decide rápidamente la sucesión en otras mujeres altamente capacitadas, no es posible confirmarla ni refutarla. En el análisis no se aprecia lo aseverado por Langowitz y Allen (2002) sobre la rapidez del proceso de sucesión por estar la empresa familiar dirigida por una mujer, aunque si lo que Cole (1997) afirma sobre la elección de hijas con una buena educación, ya que, habiendo hijos varones en dos de los casos los padres las seleccionaron a ellas.

Conclusión o reflexiones finales

Teniendo como objetivo aumentar el conocimiento sobre el desarrollo empresarial de la mujer directora de una empresa familiar, realizado por medio del método de caso, en tres estados, del noreste, centro y sureste, de la República Mexicana, se presentan a continuación las conclusiones de la investigación.

El trabajo destaca el importante papel que desempeña la mujer en la dirección de la empresa familiar exitosa. El involucramiento en la empresa familiar a temprana edad, así como la experiencia previa parecen ser factores determinantes en la continuidad del proyecto. El hogar, la escuela, y la empresa logran dotar a las mujeres de sentido de responsabilidad, deseos de superación y ambición de éxito. El desequilibrio en la vida familiar tiene como origen la complejidad del triple rol esposa-madre-directora. A pesar de ello, se aprecia el rol de transmisora de valores y la importancia del apoyo de la familia

nuclear. La gestión representa dificultad y la sucesión sigue siendo un tema difícil y delicado de enfrentar para la mujer.

Entre las futuras líneas de investigación conviene realizar un estudio cuantitativo detallado sobre las practicas de gestión y sucesión de mujeres empresarias permitiendo la compasión entre diferentes países emergentes.

Referencias

Adams, S. y Flynn, P. (2005). Local knowledge advances women's Access to corporate boards. *Corporate governance: An international review*, 13(6), 836-846.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00474.x>

Allen, E. y Langowitz, N. (2003). Understanding the Gender Gap in Entrepreneurship: A Multicountry Examination, In book: *The Dynamics of Entrepreneurship*, Chapter: 2. Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199580866.003.0003>

Barret M. (2016). Advising a female leader in a family firm: a case study. *The practitioner*, 31(August), 1-4.

Blenkinsopp, J., y Owens, G. (2010). At the heart of things: The role of the "married" couple in entrepreneurship and family business. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 16(5), 357-369.

<https://doi.org/10.1108/13552551011071850>

- Burke, R. y Mattis, M. (2000). *Women on corporate boards of directors: international challenges and opportunities*. *International challenges and opportunities*, (Vol. 14). Springer Science & Business Media.
- Cadieux, L., Lorrain, J., y Hugron, P. (2002) Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study. *Family business review*, 15(1), 17-30.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00017.x>
- Ceja, L. (2008). El papel de la mujer en la empresa familiar: El reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible. *Cátedra de Empresa Familiar del IESE*.
<https://empresafamiliar.iese.edu/>
- Cesaroni, F. M., y Sentuti, A. (2014). Women and family businesses. When women are left only minor roles. *The history of the family*, 19(3), 358-379. <https://doi.org/10.1080/1081602x.2014.929019>
- Chinchilla, N., y León, C. (2005). *La ambición femenina*. Editorial Aguilar.
- Cole, P. (1997). Women in family business. *Family business review*, 10(4), 353-371.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00353.x>
- Craig, L., y Mullan, K. (2010). Parenthood, Gender and Work-Family Time in the United States, Australia, Italy, France, and Denmark. *Journal of marriage and family*, 72(5), 1344-1361. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2010.00769.x>

- Daily, C., Certo, S., y Dalton D. (1999). A decade of corporate women: some progress in the board-droom, none in the executive suite. *Strategic management journal*, 20(1), 93-99. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199901\)20:1<93::aid-smj18>3.0.co;2-7](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199901)20:1<93::aid-smj18>3.0.co;2-7)
- Dawley, D., Hoffman, J., y Smith, A. (2004). Leader succession: does gender matter? *Leadership and organization developement journal*, 25(8), 676-690. <https://doi.org/10.1108/01437730410565004>
- De Massis, A., y Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of family business strategy*, 5(1), 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Dumas, B. (1992). Dynamic equilibrium and the real exchange rate in a spatially separated world. *The review of financial studies*, 5(2), 153-180. <https://doi.org/10.1093/rfs/5.2.153>
- Dusseja, A. (2017). A Critical Review of Role of Women in Family Business. International. *Journal of management and applied science*, 3(1), 125-127.
- Ferrón, J., Durán, J., San Martín, J., y Simón, J. (2016). *La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México*. Editorial IMEF.
- Fitzgerald, M., y Folker, C. (2003). Exploring new frontiers in women's family business leadership: the impact of women's motivations on family and business measures of

success. In P. Poutziouris and L. Stierer (Eds.), *Research forum proceedings: new frontiers in family business research and the leadership challenge* (pp. 368-377).

Francis, A. E. (1999). *The daughter also rises: How women overcome obstacles and advance in the family-owned business*. Rudi Publisher.

Godfrey, J. (1992). *Our wildest dreams: Women entrepreneurs making money, having fun, doing good*. Harper Collins Publishers.

Gummesson, E. (2015). *Innovative case study research in business and management*. SAGE Publications, Inc.

Gutiérrez, L. E., y Limas, M. (2008). Incorporación de la mujer al mercado de trabajo y desarrollo regional en Chihuahua. *Estudios fronterizos*, 9(18), 39-70. <https://doi.org/10.21670/ref.2008.18.a02>

Hisrich, R. D., y Fülöp, G. (1997). Women Entrepreneurs in Family Business: The Hungarian Case. *Family business review*, 10(3), 281-30. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00281.x>

Iannarelli, C. (1993). *The socialization of leaders: a study of gender in family business*. Dissertation abstracts international, 53, 3283-3284. University Microfilms International.

- Karatas-Özkan, A. Erdogan, K., y Nicolopoulou, M. (2011). Women in Turkish family businesses: Drivers, contributions and challenges. *International journal of cross cultural management*, 11(2), 203-219. <https://doi.org/10.1177/1470595811399189>
- Langowitz, N., y Allen, E. (2002). Women in family owned business report. Babson College Loyola Univesity, Chicago Family Business Center, Cox Family Enterprise Center.
- Lansberg, I. (1995). The power of the chief emotional officer. *Family business magazine*, 28-30.
- Leppäaho, T., Plakoyiannaki, E., y Dimitratos, P. (2015). The Case Study in Family Business: An Analysis of Current Research Practices and Recommendations. *Family business review*, 29(2), 159-173. <https://doi.org/10.1177/0894486515614157>
- Lyman, A., Salganicoff, M., y Hollander, B. (1985). Women in family business: An untapped resource. *SAM Advanced management journal*, 50(1), 46-49.
- Martínez, R. (2009). Research on Women in Family Firms: Current status and future directions. *Family business review*, 22(1), 53-64. <https://doi.org/10.1177/0894486508328813>
- Merriam, S. B. (2007). Qualitative Research and Case Study Applications in Education: Revised and Expanded from *Case Study Research in Education*. Jossey-Bass.

- Nelton, S. (1999). Why women are chosen to lead. *Nation's business*, 87(4), 48-51.
- Nikina, A., Shelton, M. L., y LeLoarne, S. (2015). An examination of how husbands, as key stakeholders, impact the success of women entrepreneurs, *Journal of small business and enterprise development*, 22(1), 38-62. <https://doi.org/10.1108/jsbed-01-2012-0002>
- O'Connor, V., Hamouda, A., McKeon, H., Henry, C., y Johnston, K. (2006). Co-entrepreneurial ventures: A study of mixed gender founders of ICT companies in Ireland. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 600-619. <https://doi.org/10.1108/14626000610705778>
- Pearson, A.W., Carr, J. C., y Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(6), 949-969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>
- Robinson, S., y Stubberud, H. A. (2012). All in the family: Entrepreneurship as a family tradition. *International journal of entrepreneurship*, 16, 19.
- Rosenblatt, P. C. (1985). *The family in business*. Jossey-Bass.
- Rowe, B. R., y Hong, G. S. (2000). The role of wives in family businesses: The paid and unpaid work of women. *Family business review*, 13(1), 1-13. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00001.x>

- Salganicoff, M. (1990). Women in family businesses: Challenges and opportunities. *Family business review*, 3(2), 125-137. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00125.x>
- Sirmon, D. G., y Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Smith, R. (2014). Authoring second-generation entrepreneur and family business stories, *Journal of family business management*, 4(2), 149-170.
<https://doi.org/10.1108/jfbm-11-2011-0050>
- Stake, R. E. (1995). The art of case study research. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Vadnjal, J., y Zupan, B. (2009). The role of women in family businesses. *Economic and business review*, 11(2), 159–177.
- Vera, C., y Dean, M. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family business review*, 18(4), 321-345.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00051.x>
- Welsh, D. H., Kim, G., Memili, E., y Kaciak, E. (2014). The influence of family moral support and personal problems on firm performance: The case of Korean female entrepreneurs. *Journal of developmental entrepreneurship*, 19(03), 1.
<https://doi.org/10.1142/s1084946714500186>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sixth Ed.
SAGE Publications, Inc.

3. Innovación Sostenible: Reflexión y Tendencia

María del Carmen Alonzo-Godoy

María de los Ángeles Cervantes-Rosas

Resumen

La innovación es esencialmente importante para el desarrollo económico, social e intelectual de cualquier nación y tema de interés en el contexto organizacional. Cuando se habla de innovación, es importante tener en cuenta que hay múltiples enfoques para contextualizarla y aunque parece sencillo es frecuente encontrar definiciones ambiguas y que limitan su análisis.

La presente investigación documental de corte analítico-descriptivo tiene como principal objetivo, presentar una exhaustiva revisión de la literatura académica que aborda el concepto de innovación sostenible, desde el contexto empresarial para contribuir a su comprensión.

Como resultado de esta investigación se encontró que la innovación es un concepto multifacético y que su estudio dependerá del enfoque a utilizar. La principal aportación es que, bajo el enfoque de la sostenibilidad, la innovación deberá considerar los tres criterios del desarrollo sostenible; ecológico, social y económico, para la generación de valor y para reducir radicalmente las externalidades negativas y crear externalidades positivas para la empresa y el ecosistema. Así mismo, al considerar los tres criterios mencionados, las organizaciones, independientemente de su naturaleza familiar o no familiar, se ven obligadas a realizar cambios en su gestión, políticas y gobierno corporativo para hacer frente a los nuevos retos.

Palabras clave

Desarrollo sustentable, gestión administrativa, grupos de interés, innovación.

Introducción

La innovación es esencialmente importante para el desarrollo económico, social e intelectual de cualquier nación (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2017). Diversas naciones, instituciones, políticos e investigadores están cada vez más conscientes de la relevancia de la ciencia, la tecnología y la innovación como factor fundamental para el desarrollo económico y social (Valdés, Triana, & Boza, 2019).

En el contexto organizacional, la innovación continúa siendo uno de los temas de mayor interés. González y Lavandero (2018), afirman que la innovación es una de las estrategias empresariales más efectivas para obtener un valor añadido, garantizar la supervivencia y la competitividad en mercados cada vez más exigentes y globales. Cuando se habla de innovación, es importante tener en cuenta que hay múltiples enfoques para contextualizarla (Schmitz, De Macedo, Harlow, & Calmon, 2017) y, por lo tanto, para entenderla. Aunque parece ser simple de explicar sigue siendo una expresión de múltiples facetas que se debe estudiar, y es frecuente encontrar una interpretación limitada y ambigua al mismo tiempo (Valdés, Triana, & Boza, 2019, pág. 535).

Por lo cual el objetivo principal de esta investigación es analizar la literatura académica que aborda el concepto de innovación sostenible desde el contexto empresarial para contribuir a su comprensión, y con el propósito de lograr lo anterior, se abordaron los temas de administración e innovación para entender su comunión en el contexto empresarial y finalizar con las tendencias de la innovación sostenible. La investigación se justifica dada la urgencia de llevar a cabo cambios con enfoque en el desarrollo sostenible, como lo marca la Agenda 2030, la cual se enfoca en logro del crecimiento sostenible y el bienestar común para la supervivencia de la humanidad. La investigación es del área de las ciencias administrativas.

Administración

Las empresas son el motor del desarrollo económico de los países y aunque su definición puede variar dependiendo del criterio a utilizar para clasificarlas, de manera general la empresa puede ser definida como “una unidad económica – social en la cual a través del capital del trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad” (Münch, 2018, págs. 64-65).

Los autores Weihrich, Cannice y Koontz (2017, pág. 6), utilizan el término empresa para referirse a “una corporación, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización; lucrativas como no lucrativa” Robbins y Coulter (2018) complementan este término al subrayar la importancia de que la empresa cuente con un propósito definido, que por lo general se expresa en metas.

Intentar aproximarse a una definición del término empresa puede ser una tarea difícil, y la complejidad se incrementa si además se le relaciona con el concepto de la innovación y sostenibilidad. Un acercamiento interesante y alineado a esta propuesta de trabajo es la definición de Dorf y Byers, citado por Varela (2014, pág. 213), quienes la llaman “visión”, y la definen como un enunciado de “intención, ambición, propósito y discernimiento de lo novedoso que va a realizar la organización”, además le asignan cuatro características: claridad (fácil de entender) consistencia (permanencia en el tiempo), unicidad (específica para la organización) y llena de propósito (con razón de ser).

Desde sus inicios, la administración ha sido fundamental para el desarrollo y funcionamiento de las empresas. Dos antecedentes históricos han sido parteaguas para la definición; el primero, la contribución en 1776 de Adam Smith, planteando las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían a través de la satisfacción de sus necesidades y objetivos; y el segundo, fue con la revolución industrial, cuando las máquinas sustituyen a la fuerza humana y se volvió más económico manufacturar los productos en las fábricas que en los hogares (Robbins & Coulter, 2018).

A lo largo de la historia, la evolución de la teoría de la administración atravesó por distintos enfoques, como lo son: el clásico, el cuantitativo, el conductual y los enfoques contemporáneos (Robbins & Coulter, 2018). La gran diferencia entre los primeros enfoques y los contemporáneos es que los primeros se centran en las preocupaciones al interior de la organización y fue hasta la década de 1960, cuando los investigadores comenzaron a analizar lo que ocurría en el entorno externo de los límites de la organización (Robbins & Coulter, 2018). Dentro del pensamiento moderno administrativo se puede mencionar, de manera cronológica, a los autores que contribuyeron a la innovación y sostenibilidad en el contexto empresarial, es importante mencionar que sólo se incluyen algunas de sus principales aportaciones relacionadas al tema de estudio:

- Joseph Alois Schumpeter: destacado economista austro-estadounidense, quien en 1967 presentó la teoría del crecimiento económico, que invita a una dinámica de creatividad, innovación y la implantación de nuevas tecnologías para que las empresas sean más competitivas y aprovechen al máximo los recursos que están a su alcance, a partir de este momento surge con fuerza la innovación empresarial (Varela V., 2014).

- Birger Wernerfelt: economista y profesor danés (1985) y Jay Barney, profesor estadounidense de gestión estratégica (1991), presentaron el “punto de vista de la empresa basado en los recursos” que ayuda a los gerentes a identificar una ventaja competitiva sustentable al determinar cuáles de sus recursos son valiosos, poco conocidos, difíciles de copiar y complicados de sustituir (Wehrich, Cannice, & Koontz, 2017).

- Peter F. Drucker: consultor y profesor austríaco, presentó en 1996 el libro “La innovación y el empresario innovador”, definió la innovación como la búsqueda organizada y sistemática, con un objetivo de cambio, de las oportunidades que existan en el ambiente. Planteó siete fuentes básicas: 1) lo inesperado, 2) lo congruente, 3) la necesidad de mejorar un proceso existente, 4) el desmoronamiento o los cambios, 5) los cambios demográficos, 6) los cambios de percepción y 7) los nuevos conocimientos (Varela V., 2014).

- John Elkington: asesor y consultor británico, en 1997 publicó el libro “*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*”, conocido por término “el triple cuenta de resultado”, para el autor, las empresas deben prestar atención a la línea de triple resultado del desempeño social, ambiental y económico (Laasch & Conaway, 2017).

- Clayton Christensen: académico y consultor de negocios estadounidense, en 1997 introdujo el concepto de innovación disruptiva como un método con el que las

empresas pueden desarrollar nuevos productos y procesos (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2017).

- Henry Chesbrough: teórico organizacional estadounidense, quien en el 2003 presentó el modelo de innovación abierta con el cual las empresas pueden incorporar múltiples fuentes de creatividad e innovación para desarrollar nuevos productos y procesos (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2017).

De cara al futuro, la administración debe de ser más audaz y no sólo emplear lo tradicional, se requiere mayor énfasis en la capacidad de adaptación de las empresas. La clave está en la innovación que permita crear empresas que estén adaptadas o consideren a los seres humanos como centro de los cambios y no de forma contraria, he ahí el reto de las nuevas empresas (Ramos Sánchez & Vega Lugo, 2018).

Innovación

En un escenario cada vez más cambiante y competitivo como el actual, la supervivencia de la empresa depende en gran medida de la capacidad de desarrollar innovaciones que le permita superarse día a día con respecto a los avances tecnológicos, anticiparse a las necesidades del mercado antes que los competidores, ofrecer calidad en productos o servicios y gestionar eficientemente a las organizaciones (Leal-Rodríguez, Leal-Millán, & Ariza-Montes, 2016).

A partir de la conceptualización de innovación de Schumpeter (1935) como el “producir otras cosas, o las mismas por métodos distintos”, ha permitido que diversos autores trabajen y desarrollen este concepto (López J. , 2018).

Partiendo del trabajo de Ferraretto y Muñoz (2015), se puede destacar tres tipos de innovación: 1) innovación incremental: la cual contempla cambios menores con base tecnológica de un producto o servicio, amparándose en el conocimiento, la experiencia y las capacidades existentes en la empresa, 2) innovación radical: que se caracteriza por una nueva base tecnológica o una experiencia novedosa de utilidad para el cliente, que implica la adquisición de conocimientos e incluso reestructura del mercado y, 3) innovación abierta: es la que se presenta en colaboración, es decir, una empresa orientada a la colaboración con agentes externos en sus acciones de innovación.

En la investigación de Solís, Zerón y Sánchez (2019, págs. 449-450) la innovación se define “como el proceso que permite a las empresas acumular el conocimiento y capacidades tecnológicas para mejorar la productividad, reducir costos y precios y a su vez, contribuir a la creación de nuevos productos o servicios, así como al aumento de la calidad de los ya existentes”.

Complementando a esta definición, el trabajo de Puentes y González (2018) afirma que la innovación es un proceso complejo que transforma los conocimientos en valor agregado, pero aclaran que la sola generación de conocimiento por sí misma, no es innovación. Ésta debe ser utilizada por la empresa, el conocimiento debe generar ventajas competitivas que posicionen a la empresa en el mercado y, de no darse esta situación, se puede considerar que no hay innovación. Valdés, Triana y Boza (2019, pág. 537) analizan una serie de definiciones a lo largo de los últimos veinte años, llegando a la conclusión de que la innovación “es un proceso inherente a cualquier organización que convierte ideas y

conocimientos, disponibles tanto en el interior como en el exterior de la misma, en cambios que son reconocidos por el mercado y la sociedad por el aporte de valor que generan”.

Cada año, el Índice Global de Innovación (*Global Innovation Index*) clasifica el desempeño de innovación de casi 130 economías en todo el mundo, Suiza, Suecia, Estados Unidos, Países Bajos y el Reino Unido ocupan los primeros cinco lugares (Cornell University, INSEAD, & WIPO, 2019). Para el caso de Latinoamérica, se posicionan al frente de la lista: Chile, Costa Rica y México. México ocupa el puesto 56 de 129 economías incluidas en dicho Índice (Cornell University, INSEAD, & WIPO, 2019). El Índice Global de Innovación adopta la definición de Innovación del Manual de Oslo y su estudio lo constituye con siete pilares: 1) instituciones, 2) capital humano e investigación, 3) infraestructura, 4) desarrollo del mercado, 5) desarrollo empresarial, 6) producción de conocimiento y tecnología, y 7) producción creativa.

La innovación es un tema prioritario a nivel mundial, el Manual de Oslo es una guía y orienta los métodos de recogida e interpretación de los datos sobre innovación a nivel mundial (Puentes & González, 2018). “Un principio clave del Manual de Oslo es que la innovación puede y debe medirse; siendo el requisito de medición un criterio esencial para seleccionar los conceptos, definiciones y clasificaciones en este manual” (Cornell University, INSEAD, & WIPO, 2019, pág. 20). Por ello, a continuación, se incluye la definición y los tipos de innovación según la cuarta edición del Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2018):

- Innovación de negocio: es un producto o proceso nuevo o mejorado (o combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos previos de la unidad y que han puesto a disposición de los usuarios potenciales o están en uso de la unidad y distingue dos tipos de innovaciones:
 - Una innovación de producto: es un nuevo o mejorado bien o servicio que difiere significativamente del bien o servicio previo de la unidad, y que ha sido introducido al mercado.
 - Una innovación de proceso: es un nuevo o mejorado proceso de negocio para una o más funciones de negocio que difiere significativamente del proceso previo y que ha sido introducido al mercado o está en uso por la unidad.

En México como en muchos otros países, no se han dado las condiciones para desarrollar el sistema nacional de innovación, no hay una comprensión real de lo que sería un sistema de innovación, más bien los actores acostumbran a transitar cada uno en dirección de sus intereses particulares ante la ausencia de señales de orden en la construcción de ese propósito (Unger, 2018).

De cara al futuro en el sector empresarial, Ramos y Vega (2018), proponen que desde la administración se debe incluir una orientación hacia la innovación, partiendo de una innovación estratégica hasta aterrizar a los productos, servicios y la operación.

En comunión con el proceso administrativo, Valdés, Triana y Boza (2019), proponen que la gestión de la innovación tecnológica y la innovación en la organización son posibles a partir de la planificación, organización, ejecución y control de los cambios generadores de

valor en los procesos y productos de la organización y de la implementación de las funciones básicas de la gestión de la innovación.

Innovación Sostenible

El desarrollo sostenible es definido como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (ONU, 1987). A partir de esta definición, el desarrollo sostenible fue colocado en la agenda política de las naciones, negocios y particulares. En palabras de López, Arriaga y Pardo (2018), el desarrollo sostenible en las últimas tres décadas ha jugado un papel relevante como vertebrador del debate científico social en el campo medioambiental, que ha sido acogido por diversos actores sociales incluso permitiendo un consenso mundial sobre los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

En el 2015, la Asamblea de las Naciones Unidas aprobó 17 objetivos como parte de la Agenda 2030, de manera particular el noveno objetivo se encuentra relacionado directamente a esta investigación al hacer énfasis al concepto de innovación y la sostenibilidad (ONU, 2015):

ODS 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación (pág. 23):

- 9.5 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo.

- 9.b Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas.

En el sector empresarial se encuentran dos instituciones fundamentales relacionadas al tema del desarrollo sostenible: 1) el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD; *World Business Council for Sustainable Development*), que tiene por objeto las contribuciones tangibles y escalables para el desarrollo sostenible empresarial y la Iniciativa Global de Generación de Reportes (GRI; *Global Reporting Initiative*) quien ha desarrollado lineamientos para la generación de reportes de sostenibilidad. (Laasch & Conaway, 2017).

En su evolución, las primeras definiciones de las teorías de la gestión de la innovación y la sostenibilidad reconocían el factor social como el principal ingrediente, desarrollando el binomio negocio y bienestar social. Posteriormente, se incorporan los factores ecológicos como parte de las investigaciones de la innovación (Vargas, Bahena, & Córdón, 2018).

En el camino de la innovación y la sostenibilidad han surgido términos que proponen definir una innovación que busca resolver problemas sociales y/o ambientales; ejemplo de estos términos son: innovación para el desarrollo sostenible, innovación sostenible,

innovación que conduce a la responsabilidad social, innovación relacionada a la sostenibilidad, innovación orientada a la sostenibilidad (Vargas, Bahena, & Córdón, 2018). Hockerts (2003, pág. 45) define innovación sostenible como “cualquier proceso de cambio social que aumenta los ingresos derivados del capital natural, social y económico actual, mientras que al mismo tiempo protegiendo y mejorando el capital social subyacente” En ese sentido Estrin (2010), destaca que la innovación sostenible surge a partir de la combinación de diversos grupos de experiencias y conocimientos, de manera fundamental resalta la responsabilidad y liderazgo y a la necesidad de una innovación verdadera y sostenible, la cual puede llegar sólo con valor por parte de los líderes y por un ecosistema en equilibrio.

En la evolución de este concepto se encuentra el trabajo de investigación de Silvestre & Țîrcă (2019, págs. 3-4) quienes bajo el enfoque de la sostenibilidad distinguen cuatro tipos de innovación:

- Innovación tradicional, este tipo de innovación es consistente con el paradigma tradicional de maximización de ganancias, el foco central es la dimensión económica asociados a la innovación, es decir, los efectos secundarios de la innovación reciben poca atención.
- Innovación verde o eco-innovación, en este tipo de innovación el mayor énfasis está en los desafíos ambientales, pero con poco o bajo énfasis en los desafíos sociales, es decir, maximiza al medio ambiente sin dejar a un lado la viabilidad económica. Los estudios definen este tipo de innovación como nuevos productos, servicios, y procesos que disminuyen significativamente el impacto ambiental.
- Innovación social, en este tipo de innovación se priorizan los desafíos sociales, pero se tiene menos énfasis en las preocupaciones económicas y ambientales. Aunque es loable el objetivo de maximizar los resultados sociales, no se puede ignorar la viabilidad económica de tales innovaciones.
- Innovación sostenible, en este tipo de innovación hay un intento de maximizar y comprometerse con las tres dimensiones (ecológica, social y económica). Este tipo de innovación es más compleja, ya que incluye a un mayor número de interesados y como resultado puede haber contradicciones entre ellos.

Rey-García (2019), propone que para que la sostenibilidad sea operativa, ésta debe tener en cuenta las tres dimensiones de desempeño: económica, social y medioambiental; es decir, buscar equilibrar la rentabilidad económica con el desempeño en las dimensiones no financieras, la contribución al desarrollo comunitario, la justicia social y el respeto por el medio ambiente; a través de la prevención o compensación de los impactos negativos y de la creación de impactos positivos.

Las grandes empresas han adoptado pautas de sostenibilidad e innovación en su actuación; estas prácticas ya no se cuestionan, incluso se han convertido en un factor de competitividad y diferenciación (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020). Para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) el reto es mayor, ya que el impacto positivo de la innovación sostenible en la competitividad es a mediano o largo plazo, lo que significa un

mayor compromiso e inversión para sostener este tipo de estrategias (Aldeanueva & Cervantes, 2019).

El éxito de la innovación sostenible en las Pymes radica, en gran medida, en la instrumentación de políticas públicas que impulsen la inversión en la innovación y tecnología para que sean capaces de dar respuesta a las demandas y retos de la sostenibilidad que les permita asegurar su permanencia en el mercado (Rivora & Hiriart, 2014).

En momentos con alta incertidumbre, como el actual, resulta imprescindible realizar mejoras significativas en áreas de la sostenibilidad; es clave la educación en el tema de una gestión que garantice la viabilidad económica y coadyuve a sostenibilidad del entorno; por lo que se requiere de un mayor compromiso por parte de las Pymes, las grandes empresas y todas las organizaciones para que puedan ser agentes generadoras de soluciones sostenibles (Aldeanueva & Cervantes, 2019).

En investigaciones recientes, los modelos de negocio para la sostenibilidad requieren dos elementos: la innovación para reducir radicalmente las externalidades negativas o crear externalidades positivas para el planeta, y los partenariados entre las empresas, el Estado, el tercer sector y actores informales como movimientos sociales o colectivos de consumidores (Rey-García, 2019).

Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund (2016), señalan la importancia del modelo de negocio para la sostenibilidad ya que permite “describir, analizar, gestionar y comunicar: 1) una propuesta de valor sostenible de la empresa para sus clientes y todos los demás interesados, 2) cómo se crea y se entrega este valor, y 3) cómo captura el valor económico mientras mantiene o regenera el capital natural, social y económico más allá de sus límites organizacionales”.

Se requiere de la innovación para que se desarrollen con un enfoque sostenible (Silvestre, 2015), esto permitirá lograr un mayor rendimiento en la sostenibilidad por medio de adaptar y cambiar procesos, productos, enfoques de gestión y políticas (Silvestre & Țîrcă, 2019)

Resultados

Después de haber analizado la relación de la administración e innovación para entender cómo surge y se entrelaza en el concepto de innovación sostenible. Se encontró que la administración es la base de la innovación por lo que es un elemento vigente para la supervivencia, mantenimiento, expansión o renovación de la empresa. Para que la innovación sea reconocida como tal, ésta debe ser utilizada y debe ser capaz de generar un valor para la empresa.

Aunque el camino es largo, y se puede reconocer la actividad de innovación en la empresa, todavía ésta no se gestiona de manera que se posibilite garantizar la trazabilidad necesaria a los gastos e ingresos que genera (Puentes & González, 2018).

El Manual Oslo es un referente importante e imprescindible en el tema de innovación, en su cuarta edición realiza algunos ajustes al concepto de innovación, haciendo énfasis en la importancia de que la innovación debe ser medida y estar estrechamente relacionada a los retos relacionados al desarrollo sostenible.

A medida que la administración y la innovación abordan temas ambientales y sociales de la sostenibilidad, se tienen como resultado una tipología de innovación: tradicional, verde, social y sostenible; siendo la innovación sostenible, la que tiene un mayor énfasis en el compromiso social y ambiental (Silvestre & Țîrcă, 2019). En consecuencia, la innovación sostenible, se define como aquella innovación que mejora el rendimiento de la sostenibilidad basada en criterios ecológicos, económicos y sociales (Boons, Montalvo, Quist, & Wagner, 2013).

La innovación sostenible se presenta como una herramienta para el fomento de productos y procesos sustentables en las empresas sin importar el tamaño; sin embargo, existen muchos desafíos que deben enfrentar, siendo mayor en las empresas de menor tamaño al presentar mayores dificultades para desarrollar un compromiso con la innovación y sostenibilidad en sus procesos productivos, situación que se agrava por las problemáticas propias de las Pymes como la falta de crédito, capacitación, acceso a la información y conciencia a procesos y productos sustentables (Rivora & Hiriart, 2014).

En el caso de las empresas familiares, las prácticas empresariales enfocadas en el desarrollo sostenible constituyen una gran oportunidad de aportar en las tres dimensiones: económica, social y ambiental, señala un estudio en empresas familiares de Ecuador (Pérez, Uzcátegui, & Brito, 2018). Para ello, es necesario que alinean las prácticas a los objetivos empresariales. Sin embargo, se reconoce que las empresas familiares tienen una menor capacidad innovadora (Quintana, 2005), por lo que el desafío no sólo lo representa la innovación sino también el enfoque en el desarrollo sostenible.

Por último, desde la perspectiva del nuevo contrato social, la innovación debe ser considerada una estrategia para generar valor y rentabilidad. Rey (2019), destaca la perspectiva sistémica para presentar un modelo de negocio para la sostenibilidad en respuesta a problemas complejos en entornos sociales, naturales y dinámicos que den respuesta a clientes y grupos de interés.

Conclusión

La innovación es un concepto multifacético, ya que en las primeras definiciones este concepto fue fraccionando, indistintamente se utilizó, de manera separada del enfoque social y el ecológico como garantía de desarrollo.

La aportación de autores como Silvestre & Țîrcă (2019), se convierte en un elemento fundamental al presentar la clasificación de innovación bajo el enfoque sostenible, y al mismo tiempo proponen comprender las diferencias entre los distintos tipos de innovación (tradicional, ecológica, social y sostenible) para encontrar mejores formas para verlos y gestionarlos. Si se considera que, por las características propias de la empresa familiar, la innovación sostenible constituye no solo un reto sino una gran oportunidad de atender las exigencias de los grupos de interés, dejando atrás la inercia en materia de innovación, se puede contribuir a la mejora del planeta.

Reflexiones finales

Bajo el enfoque de la sostenibilidad, la innovación debe considerar las tres dimensiones del desarrollo sostenible; económico, social y ambiental, para la generación de valor y reducir radicalmente las externalidades negativas y crear externalidades positivas que contribuyan al logro, no solamente de los objetivos de la organización sino también a la preservación

del entorno. Para ello la organización, independientemente de su naturaleza familiar o no familiar, debe realizar cambios en su gestión, gobierno corporativo y redefinir sus políticas con enfoque en la sostenibilidad.

Referencias

- Aldeanueva, I., & Cervantes, M. (2019). El desarrollo sostenible como imperativo estratégico: el contexto de la pequeña y mediana empresa latinoamericana. *Revista Lasallista de Investigación*, 16(2), 28-43. doi:<https://doi.org/10.22507/rli.v16n2a3>
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1-8. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.013>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Contribución de las empresas españolas al desarrollo sostenible en Iberoamérica*. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.
- Cornell University, INSEAD, & WIPO. (2019). *The Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation*, Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva: World Intellectual Property Organization. Retrieved Enero 31, 2020, from https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf
- de Jesus Izábal de la Garza, E. (2019). Retos en innovación sostenible en el sector turismo. *Administración y Organizaciones*, 22(43), 53-67. doi:<https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2019v22n43/Izabal>
- Dorf, R. C., & Byers, T. H. (2008). *Technology Ventures: From idea to Enterprise*. Boston: McGraw Hill.
- Estrin, J. (2010). *Innovación sostenible*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved Enero 28, 2020, from <https://ezproxy.uag.mx:2062>
- Ferraretto Merlo, G., & Muñoz Gallego, P. (2015). La universidad y las actividades de innovación de las empresas. *Revista de Economía Aplicada*, 23(69), 83-114. Retrieved Febrero 4, 2020, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=114544655&lang=es&site=ehost-live>
- González Amores, Y., & Lavandero García, J. (2018). El proceso de innovación en el Grupo Empresarial LABIOFAM: Un modelo de gestión. *Folletos Gerenciales*, 22(3), 138-148. Retrieved Enero 28, 2020, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=131500112&lang=es&site=ehost-live>
- Hockerts, K. N. (2003). *Sustainability Innovations. Ecological and Social*. Bamberg: Universität St. Gallen. Retrieved Febrero 11, 2020

- Laasch, O., & Conaway, R. N. (2017). *Principios de administración responsable. Sostenibilidad, responsabilidad y ética locales*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Retrieved Febrero 01, 2020
- Leal-Rodríguez, A. L., Leal-Millán, A., & Ariza-Montes, A. (2016). El papel de la innovación verde en el equilibrio rentabilidad--sostenibilidad. *Revista de Fomento Social*, 71(281), 177–182. Retrieved Enero 25, 2020, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=118112448&lang=es&site=ehost-live>
- López, I., Arriaga, A., & Pardo, M. (2018). La dimensión social del concepto de desarrollo sostenible: ¿La eterna olvidada? *Revista Española de Sociología*, 27(1), 25-41. doi:<https://doi.org/10.22325/fes/res.2018.2>
- López, J. (2018). *Innovación: una actitud*. Ciudad de México: Porrúa. Retrieved Febrero 2, 2020
- Münch, L. (2018). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Tercera ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C. V.
- OCDE/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. Luxembourg: The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing Paris/Eurostat. doi:10.1787/9789264304604-
- ONU. (1987). *Asamblea General de las Naciones Unidas*. Retrieved Febrero 4, 2020, from Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. Retrieved Febrero 4, 2020, from https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S
- Pérez, M., Uzcátegui, C., & Brito, B. (2018). El reto de las empresas familiares para el siglo XXI: prácticas empresariales enfocadas en el desarrollo sostenible. *Universidad y Sociedad*, 10 (2). .
- Puentes, D., & González, M. (2018). Procedimiento de registro, control y análisis de indicadores de impacto económico de la innovación empresarial. *Avances*, 20(1), 52-65. Retrieved Febrero 2, 2020, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=128885593&lang=es&site=ehost-live>
- Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *CLM Economía*, 7. 103-130.
- Ramos Sánchez, P., & Vega Lugo, N. (2018). El Futuro de la Administración. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*(13), 50-52. Retrieved Enero 28, 2020, from <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/3512/4946>

- Rey-García, M. (2019). La empresa en un nuevo contrato social para la sostenibilidad: del principio ético global a los modelos de negocio Innovadores. *Información Comercial Española Revista de Economía*(911), 41–52.
doi:<https://doi.org/10.32796/ice.2019.911.6939>
- Rivora, S., & Hiriart, C. (2014). *Innovación sustentable: espacios para mejorar la competitividad de las pymes argentinas*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Retrieved Enero 29, 2020
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10. doi:<https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schmitz, A., De Macedo, V., Harlow, S., & Calmon, R. (2017). Innovation and sustainability: a relationship examined among Latin American entrepreneurial news organizations. *CUADERNOS.INFO*(42), 87-100.
doi:<https://doi.org/10.7764/cdi.42.1266>
- Silvestre, B. S. (2015). Sustainable supply chain management in emerging economies: Environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories. *Int. J. Production Economics*, 156–169. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.05.025>
- Silvestre, B. S., & Țîrcă, D. M. (2019). Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future. *Journal of Cleaner Production*, 208, 325-332.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.244>
- Solís Vázquez, S. Y., Zerón Félix, M., & Sánchez Tovar, Y. (2019). Efectos de la capacidad de absorción en la innovación del sector industrial en el norte de México. *Nova Scientia*, 11(23), 447–472. doi:doi.org/10.21640/ns.v11i23.2039
- Unger, K. (2018). Innovación, competitividad y rentabilidad en los sectores de la economía mexicana. *Gestión y Política Pública*, 27(1), 3–37. Retrieved Enero 30, 2020, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=131440661&site=ehost-live>
- Valdés, C., Triana, Y., & Boza, J. A. (2019). Reflexiones sobre definiciones de innovación, importancia y tendencias. *Avances*, 21(4), 532-552. Retrieved Enero 25, 2020, from <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/488/1581>
- Varela V., R. (2014). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas* (Cuarta ed.). Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda. Retrieved Enero 30, 2020

- Vargas, E., Bahena, I., & Córdón, E. (2018). Innovación responsable: nueva estrategia para el emprendimiento de mipymes. *Innovar*, 28(69), 41-53.
doi:10.15446/innovar.v28n69.71695
- Wehrich, H., Cannice, M. V., & Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (Decimoquinta ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

4. Procesos administrativos basados en la certificación de higiene del distintivo “h”, elemento esencial para la prestación del servicio de restaurante ante el COVID19

Alma Leslie, León-Ayala; David, Ristori-Cueto; Susana Patricia, García-Sampedro; Sara Jocelyn, Bello-Mendoza.

Universidad Autónoma de Chiapas

Resumen

La demanda de alimentos que existe en el mercado de la industria restaurantera ha hecho que los negocios se vean interesados en tener una buena administración, calidad y excelencia sanitaria de los servicios alimentarios, ya que existe una gran cantidad de negocios que cierran debido a problemas internos de mala organización y administración de negocios. Por esta razón, muchas MIPYME de este giro, han optado por la implementación de nuevas herramientas que ayuden a formalizar su negocio, estandarizando las actividades que se realizan dentro de estas, así como la generación del valor agregado dentro de sus procesos, el objetivo de esta investigación fue proponer Procesos Administrativos basados en la Certificación de Higiene del distintivo “H”, en la manipulación de alimentos para el Restaurant “Comete Algo”, con el fin de incrementar los ingresos.

Empleando el método de estudio de caso. La investigación es de tipo cualitativa, aplicado las siguientes técnicas para la obtención y análisis de la información: encuesta, entrevista, análisis de contenido y la observación, los resultados obtenidos fueron que los empleados desconocen los procesos de certificación de higiene, así

mismo los clientes manifiestan que los platillos no tienen calidad en la presentación, por lo cual se elabora propuesta.

Palabras clave: Certificación, Higiene, Servicio.

Introducción

En el restaurante elegido para el desarrollo de la investigación denominado “Comete Algo” las propuestas de mejora son fundamentales para llevar a cabo la actividad, ya que las enfermedades transmitidas por alimentos en restaurantes son uno de los problemas de salud pública que se presentan con mayor frecuencia en la vida cotidiana de la población, es de suma importancia capacitar al personal que manipula alimentos, para que de esta forma obtengan las bases y fundamentos que señalan las Normas que rigen nuestro país para la manipulación higiénica de los alimentos. La manipulación de los alimentos es sumamente importante y requiere de las buenas prácticas de Higiene para llevarla a cabo, por eso es importante capacitar al personal que los manipula, para que de esta forma tengan las bases y fundamentos que señalan las Normas que rigen nuestro país para la manipulación higiénica de estos. El conocimiento sobre los alimentos y su manipulación tiene mayor importancia a inicios de este milenio y ha hecho que sea un área cada vez más explorada. Diversas instituciones preocupadas por el impacto social derivado de las infecciones provenientes de la mala manipulación higiénica de los alimentos han desarrollado lineamientos cada vez más exigentes en los que los establecimientos fijos que manipulan alimentos deben cumplir para de esta forma garantizar la salud, seguridad y en el caso del sector industrial la productividad.

En “Comete Algo” no se cuenta con el Distintivo “H”, el cual nos permitiría tener un mejor desempeño de las funciones, proporcionando un servicio profesional y de calidad para los clientes brindándoles confianza en la adquisición de los productos, el no contar con este distintivo genera que el personal y el restaurante no cumpla con los Estándares de Higiene que marca las Normas de Higiene en México fundamentales para llevar a cabo la actividad, es por ello que se pretende contar con este distintivo de calidad en la higiene de nuestro producto.

Se eligió este tema por la importancia que tiene hoy en día la Higiene, el alimento constituye una parte fundamental en la nutrición del ser humano, su manipulación representa riesgos que pueden dañar la salud del comensal, afectando su entorno laboral; si esta se realiza de manera inadecuada, por el impacto que representa; diversas organizaciones, exigen la regularización de las Normas enfocadas a eliminar los daños a la salud ocasionados por la inadecuada manipulación de los alimentos. El manipulador de alimentos representa una parte fundamental en toda esta cadena, la mano de obra deberá ser la idónea para que el alimento ya procesado contenga todos los elementos que representen su calidad higiénica, de esta manera es importante poner especial atención al aspecto de capacitación del personal, desde que ingresa y durante su estancia y de esta forma eliminar riesgos que dañen la salud del comensal.

La capacitación dentro de las organizaciones laborales se considera una obligación para los patrones, partiendo de este hecho se considera necesario y fundamental impartir la

información teórica y práctica que permita asegurar la manipulación adecuada de los alimentos, así mismo establecer los parámetros que permitan identificar si la capacitación impartida ha impactado favorablemente en la mejora de los procesos higiénicos.

Es por ello por lo que la presente investigación pretende que la capacitación en los manejadores de alimentos del restaurante “Comete Algo”, ubicado en Tapachula, Chiapas, garantice que los procesos se realicen cumpliendo con la normatividad actual vigente particularmente a través del Distintivo “H”.

Objetivo General

Proponer Procesos Administrativos basados en la Certificación de Higiene en la manipulación de alimentos para el Restaurante “Comete Algo”, con el fin de incrementar los ingresos.

Objetivos específicos:

- Determinar Procesos Administrativos que permitan adquirir la certificación.
- Proponer Procesos Administrativos que permitan el manejo de los alimentos.
- Desarrollar Procesos Administrativos para la certificación de Higiene conforme el distintivo “H”.
- Presentar Normas de Higiene bajo el distintivo “H”.

Pregunta central de investigación

¿Qué Procesos Administrativos determinar para adquirir la Certificación adecuada para el Restaurant “¿Comete Algo”, ubicado en Tapachula, Chiapas?

Preguntas auxiliares de investigación

- ¿Qué Procesos Administrativos proponer para adquirir la Certificación de Higiene para el Restaurante “Comete algo”, ubicado en Tapachula, Chiapas?
- ¿Qué propuestas de mejora presentar para el Restaurante “Comete algo”, ubicado en Tapachula, Chiapas de conformidad con la Certificación del Distintivo “H”?

Métodos

La investigación es de tipo cualitativa, empleando el método de Estudio de Caso.

Aplicando la siguiente estrategia metodológica:

- Para determinar la importancia que tiene los Procesos Administrativos en las Normas a implementar en el desempeño del restaurante “Comete algo” se utilizó el Estudio

de Caso por ser un método de corte cualitativo, ya que se refiere a la recolección y presentación detallada acerca de participantes particulares.

- El restaurante “Comete Algo” se encuentran ubicado en el centro de la Ciudad de Tapachula, Chiapas.
- Para ello se realizó una entrevista preliminar con los propietarios del restaurante, para solicitar su autorización y así iniciar la investigación.
- Posteriormente se hizo una serie de visitas al restaurante para tener una visión general de las mismas.
- Para el trabajo de campo en el restaurante, en donde se realizaron una serie de preguntas a los propietarios, empleados y una lista de verificación sanitaria realizada en las instalaciones, así como también una observación a los socios.
- Para ello se utilizaron los dispositivos técnicos como: grabadora, cámara fotográfica, computadora portátil.

Para realizar el Estudio de Caso de la investigación se tomó como muestra el Restaurant “Comete Algo” establecido en la ciudad de Tapachula, Chiapas, con el fin de que la integración de actividades que cumpla sea conforme a la Norma Oficial Mexicana, los procesos que se diseñaron utilizando la metodología de entrevista de “Enfoque basado

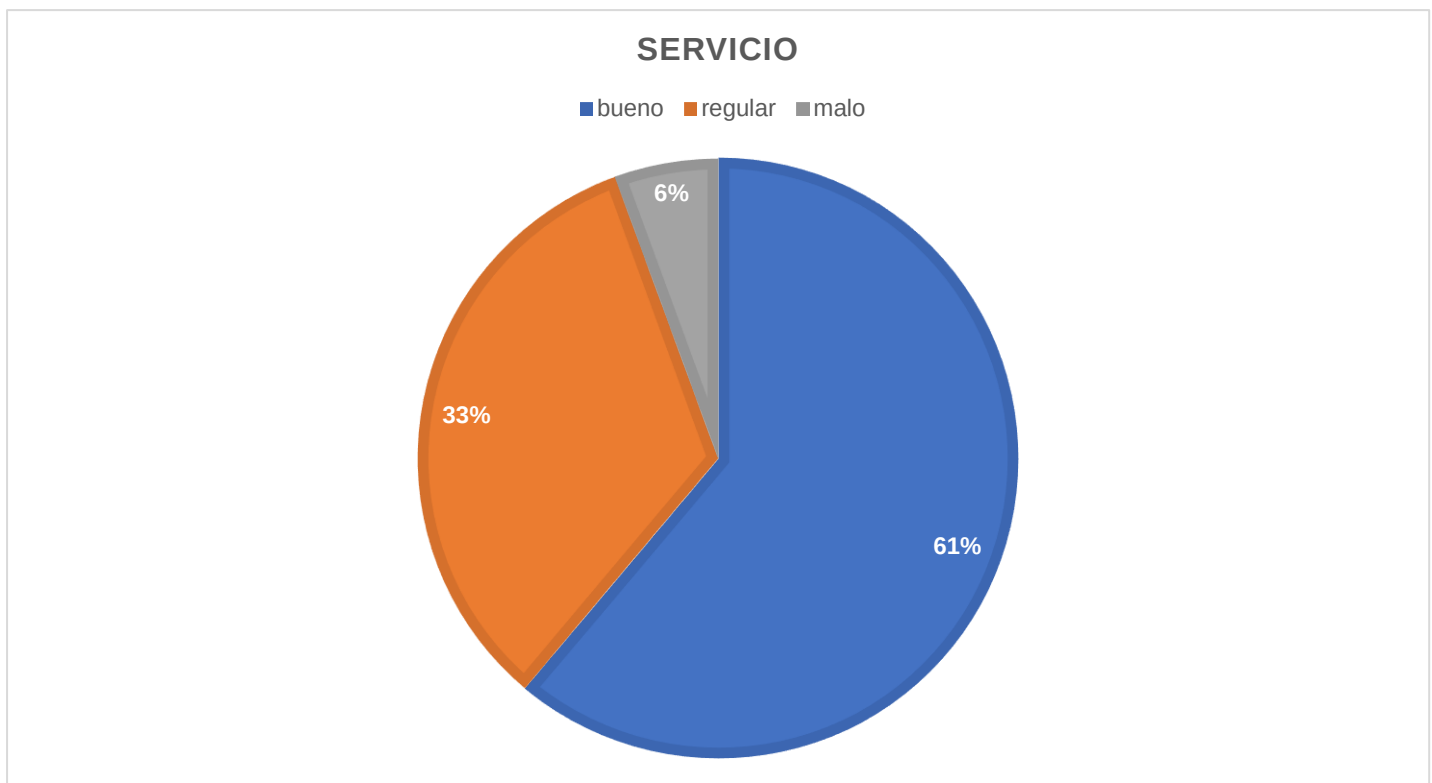
en procesos” es indispensable, ya que establece los requisitos mínimos de buenas prácticas de higiene que deben observarse en el proceso de elaboración y almacenaje de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios y sus materias primas a fin de evitar la contaminación de su proceso.

Las técnicas de recolección de datos se refieren al proceso de obtención de información empírica que permite la medición de las variables en las unidades de análisis, a fin de obtener los datos necesarios para el estudio del problema o aspecto de la realidad social motivo de investigación. Según (Galtung, 1968), la recolección de datos se refiere al proceso de llenado de la matriz de datos, por lo cual se utilizaron las siguientes técnicas: encuesta, entrevista, análisis de contenido y la observación.

Resultados

Para la obtención de resultados se llevó a cabo una encuesta a los clientes del restaurante “Comete algo” los cuales se entrevistaron a 18 de ellos, así como también la observación del participante. Para la obtención del promedio general, de los resultados correspondientes a la tabla de verificación de acuerdo con la Norma aplicada, con el fin de identificar los procesos que se van a implementar en el restaurante “Comete algo”.

Grafica 1 ¿Cómo considera el servicio del restaurante que se ofrece?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la gráfica 1, de las 18 encuestas presentadas el 61% de los comensales consideran que el servicio del restaurante es bueno y un 6% que es malo lo cual nos da a entender que el servicio de comida que se ofrece esta dentro del gusto de los clientes.

Observación

- ✓ El dueño desconoce del distintivo “H” y no cuenta con un control o proceso de Higiene para la manipulación de alimentos, la supervisión es constante, pero no la adecuada para saber si se realiza bien la higiene del restaurante. Actualmente al no contar con un proceso para verificar que se hace de manera adecuada, lo realizan empíricamente. No existe una constancia en la presentación de los platillos lo cual hace a que no tengan las mismas cantidades, mucho menos presentación, el personal de cocina no es capacitado para la utilización de las herramientas de cocina y tampoco en la limpieza que se requiere, lo cual hace a que los utensilios electrodomésticos se descompongan fácilmente, nunca han tenido problemas con respecto a los clientes pero al ser un restaurante muy concurrido requieren tomar medidas adecuadas para realizar y ofrecer un buen servicio de higiene y calidad en sus productos que se ofrecen como también la atención, la constante capacitación al personal para que realicen de manera adecuada su labor en el restaurante.

En la encuesta aplicada a los comensales se observó, que las opiniones negativas son debidas al servicio que se les ha otorgado. El negocio cuenta con personal suficiente e insumos de buena calidad, lamentablemente no tienen la documentación, ni capacitación necesaria para que el personal pueda manipular correctamente y transformar estos productos en patillos o bebidas con una buena presentación, que satisfagan las necesidades del cliente.

Se observó también que los dueños desconocen del distintivo “H”, por lo que no tienen un control adecuado o la debida higiene que se requiere en el restaurante y necesitan de procesos adecuados, así como también, la capacitación adecuada para llevar el proceso de verificación para la manipulación e igual manera el lavar los electrodomésticos de manera inadecuada puede provocar que los alimentos no tengan una higiénica preparación.

De acuerdo con la lista de verificación sanitaria conforme a la Norma en este apartado será interpretado los indicadores arrojados una vez que fue realizada la evaluación de higiene y seguridad.

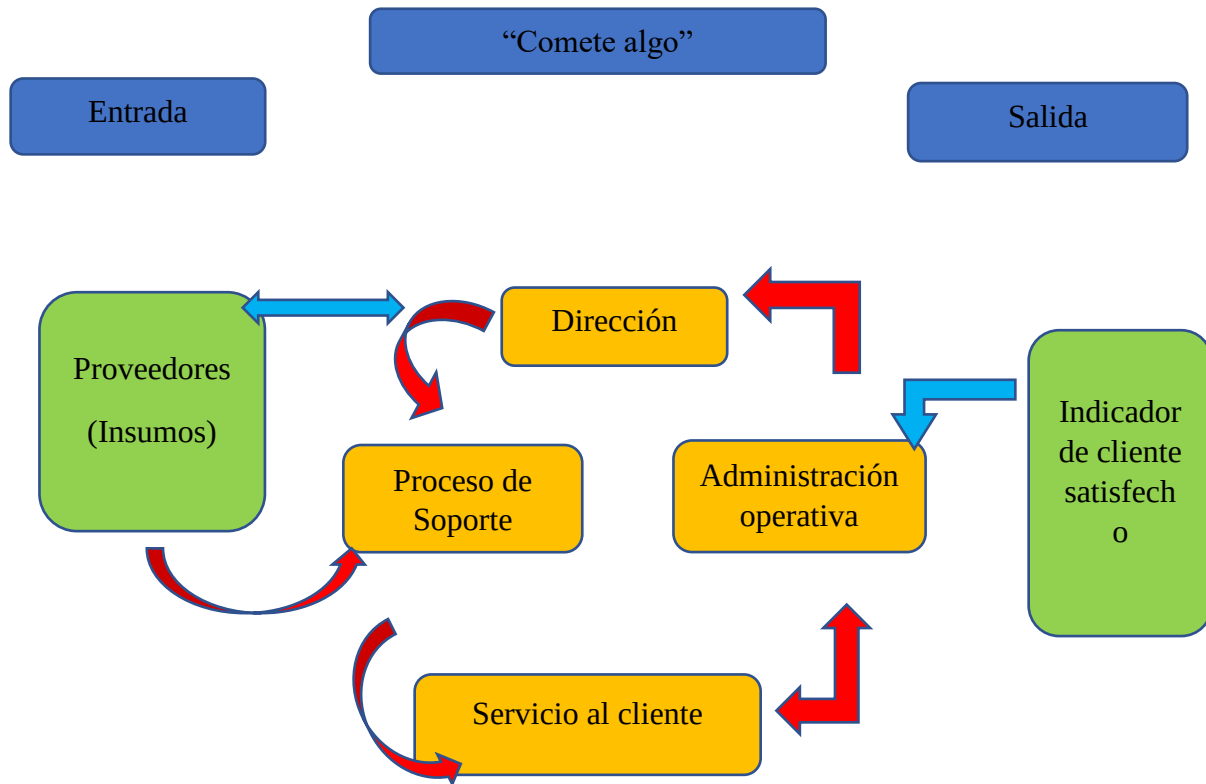
Propuesta

Se realiza “Propuesta” para identificar y documentar las actividades que se realizan dentro del negocio, en la que se van a diseñar y diagramar todos los procesos que se llevan a cabo siguiendo la metodología para el enfoque basado en procesos, presentada por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, en el cual, como se dijo anteriormente, presenta una metodología aplicable a cualquier tipo de proceso.

Proceso de organización

Se requieren determinar los procesos de organización del restaurante “Comete algo” con el fin de generar los resultados previstos y todo aquello que genere valor para alcanzarlos.

Ilustración 1 Sistema de operación “Comete algo”



Fuente: Elaboración propia

Dentro de esta etapa, se observa el macroproceso del restaurante “Comete algo” debe realizar con el fin de cumplir sus objetivos usando de por medio de la anexión de sus políticas nuevas, diseñadas por medio de esta metodología.

El macro proceso está representado por medio de un diagrama de flujo, herramienta utilizada para representar gráficamente el flujo de una secuencia de procesos en la que fueron utilizados los procesos que fueron definidos a través de esta metodología.

Ilustración 2 Puestos en cada área de proceso

Proceso de servicio al cliente	Soporte	Proceso Administrativo
• Área: entrada, mesas caja • Proceso: Bienvenida, despedida, toma de orden. • Puesto: mesero, cocinero y cajero	• Área: Toda área operativa • Proceso: apertura y cierre, almacén y lava platos • Puestos: jefe de cocina, encargado de almacén	• Área:----- • Proceso: Administración y dirección. • Puesto: Gerente o socios.

Fuente: Elaboración propia

Planificación del Proceso

Dentro de esta parte, serán desglosados los todos los procesos de servicio al cliente y de soporte, con el fin de definir y especificar cada una de las actividades que se deben realizar dentro del negocio.

Discusión

Los modelos de Gestión y el enfoque basado en procesos

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados” empresariales.

Para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de estos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que les permitan configurar su Sistema de Gestión.

Un Sistema de Gestión, por lo tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades etc., que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos (Beltran et. al, 2009).

Certificación

- **Certificación:** La Certificación es la actividad con la que la **Normalización y Certificación** garantiza que determinado producto, servicio, sistema, proceso o

persona cumple con las exigencias marcadas en diferentes Normas establecidas a nivel nacional (NOM o NMX) e internacional (ISO, IEC, entre otras).

En México, la industria restaurantera es la segunda mayor empleadora a nivel nacional y la primera en autoempleo, además la mayoría de los comercios y restaurantes están integrados por Pequeñas y Medianas Empresas (Industria Restaurantera en México, 2012).

Hoy el turismo viene a México a veces desde mucho más lejos para probar la diversidad de sabores e ingredientes endémicos a nuestro país. Por este motivo el Gobierno Federal ha desarrollado tres iniciativas que tomaron forma a finales de la década de los 80 con miras a mejorar la imagen de la gastronomía mexicana. Se conocen como el Distintivo “H”, el Distintivo “M” y el sello de calidad Punto Limpio (Koechlin, 2015).

La importancia de contar con una certificación

La idea de la certificación, de la acreditación y de la aprobación es:

- Generar confianza,
- Credibilidad
- Y demostrar que se depende de la organización certificada para los intereses del cliente, usuario o consumidor.

“La Certificación es importante como un medio comprobado para una organización porque permite dar forma a los procesos internos, para conseguir y mantener la homogeneidad de criterios, mejora continua, prestigio interno, innovación, reducción de costos, mejora de procesos, etc. y concentrarse efectivamente en lograr los resultados valiosos intencionados” (SECTUR, 2018).

Figura 1 Distintivo “H”



Fuente: (SECTUR, 2017).

Distintivo “H” surgió de la necesidad por parte de la Secretaría de Turismo y de la Secretaría de Salud para regular los servicios de alimentos. En un principio estaba enfocado a establecimientos turísticos, precisamente para proteger al turista en México y asegurar que lo que consumiera fuera con seguridad cualquier alimento producido y elaborado en el país. Ahora se ha ampliado a todo establecimiento que ofrezca alimentos.

El objetivo es disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos, (ETA's), así como mejorar la imagen de México a nivel mundial con respecto a la seguridad alimentaria en materia de prevención y control de las ETA's.”, comentó Diana Gómez

Gaytán, Gerente de la Unidad de Verificación de ANCE (Asociación de Normalización y Certificación A.C.).

El distintivo “H” tiene vigencia de un año y de no ser renovado, la empresa que lo ostenta debe retirarlo de la vista del cliente. El distintivo, es completamente preventivo, asegura la advertencia de una contaminación que pudiera causar alguna enfermedad transitada por los alimentos (SECTUR, 2018).

Pasos para obtener el Distintivo “H”

- Contratación del Consultor H: El establecimiento interesado en implementar el proceso en su empresa, selecciona un Consultor H con credencial vigente por la SECTUR.
- Diagnóstico: El Consultor H realiza pre-auditorías con el fin de detectar puntos críticos, diagnosticar requerimientos y puntos de mejora y con ello proceder a la implementación del Sistema de Gestión H en las áreas de recepción, almacenamiento, preparación y servicio de la empresa. El consultor realiza una auditoría tomando como base la norma correspondiente (NMX-F-605-NORMEX-2004 Alimentos – Manejo Higiénico en el Servicio de Alimentos Preparados para la Obtención del Distintivo H), para detectar las debilidades y oportunidades de mejora en el establecimiento, tanto en infraestructura como en operación, y así desarrollar la implementación del Sistema de Gestión H.

- Capacitación: El consultor capacita en aula y en campo al personal operativo, mandos medios y altos con el curso “Manejo Higiénico de los Alimentos”, con duración de 10 horas.
- Implementación: El consultor realiza la implementación del proceso de acuerdo con Sistema de Gestión H basándose en lo establecido en la Norma Mexicana vigente NMX F 605-NORMEX 2004 y la lista de verificación.
- Validación: El consultor valida que el establecimiento cumple con lo necesario para solicitar la verificación y obtener la certificación correspondiente.
- Verificación: Finalmente, las Unidades de Verificación realizan la visita de verificación final. El establecimiento contrata a la Unidad de Verificación de acuerdo con sus necesidades, a la fecha se tienen 9 Unidades de Verificación acreditadas por EMA-SECTUR.
- Emisión del Distintivo “H”: La Unidad de Verificación notifica el resultado a la Secretaría de Turismo, la cual emite el Distintivo.

Beneficios de contar con el Distintivo “H”

El programa H es más que un certificado, es un sistema de aseguramiento de calidad en Higiene de Alimentos, el cual establece las bases para crear el hábito de respetar lo establecido, y la certificación es validar lo que ha hecho.

- Para el cliente
 - ✓ Aumento de la confianza
 - ✓ Lealtad al establecimiento
 - ✓ La higiene es un componente de la satisfacción del cliente
 - ✓ Evaluación favorable por parte del cliente
 - ✓ Aumenta la probabilidad de que desee regresar
- Para el personal
 - ✓ Significa un reto que puede lograr
 - ✓ Incrementa su autoestima
 - ✓ Desarrolla el orgullo por el trabajo bien hecho
 - ✓ Comprende por qué lo hace y se compromete
 - ✓ Desarrolla valores individuales
 - ✓ Unifica valores organizacionales
- Para el empresario
 - ✓ Mejor control de los alimentos
 - ✓ Reducción de mermas
 - ✓ Desarrollo de disciplina en el personal
 - ✓ Asegurar el cumplimiento de las normas
 - ✓ Mejor control de proveedores
 - ✓ Mayor competitividad nacional
 - ✓ Cumplimiento de las disposiciones legales
- Para el país
 - ✓ Reducción de las enfermedades transmitidas por alimentos

- ✓ Desarrollo de confianza en los turistas
- ✓ Aumento de las divisas por turismo
- ✓ Mejor imagen en el exterior
- ✓ Mayor competitividad internacional

Conclusión o reflexiones finales

Se logró identificar por medio de los resultados obtenidos, la necesidad de ingresar Normas de Higiene dentro de los procesos del restaurante, con la información obtenida a través del diagnóstico aplicado de verificación sanitaria, que permitió obtener indicadores que logran comprobar la necesidad de tener buenas prácticas de higiene en las actividades que se realizan en el negocio, esto dio paso al diseño de Procesos que generaran valor agregado e impulsaran la competitividad del negocio, formalizarla y dar una estructura al restaurante para que este amplíe su mercado y adquiera capacidades para colocarse un paso adelante dentro de la industria restaurantera y el comercio local.

Fueron diseñados los Procesos Administrativos, así como también la implementación de Políticas que ayudaran al restaurante y Objetivos para la organización. Se proponen pasos a seguir para el personal del restaurante para alcanzar metas. Aquí es donde se integran las prácticas de higiene al restaurante, para que todas las actividades que se realicen, desde el servicio al cliente hasta los procesos de soporte, mantengan medidas de limpieza y organización

siguiendo un estricto seguimiento de la realización de las actividades que con esto facilita el control de las actividades.

Siguiendo la Metodología del Enfoque de Procesos, se presenta Propuesta de mejora al restaurante, esta propuesta, permitirá formalizar sus actividades diseñando procesos que ayuden a realizar las mismas actividades con Normas de Higiene adecuadas, al punto de abrirle las puertas para alcanzar otras certificaciones en la industria restaurantera y así incrementar sus ingresos por medio del turismo en la zona que es muy significativo en la región, por medio de la presentación de las Normas del distintivo “H” que sin duda alguna será de mucha utilidad para el negocio y un impacto a nuestros clientes con la seguridad de que sus alimentos son preparados con higiene y calidad.

Referencias

Beltran, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). *Guía para la Gestión Basada en Procesos*. IAT 2002.

Galtung, J. (1968). *Teoría y método de la investigación social*. EUDEBA.

Industria Restaurantera en México. (2012).

<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/tema-del-dia/7810-industria-restaurantera-en-mexico>

Koechlin P. (2015). *Distintivos y Sellos de Calidad SECTUR*.
<https://gastronomicainternacional.com/articulos-culinarios/todos/distintivos-y-sellos-de-calidad-sectur>

SECTUR. (2017). <https://gastronomicainternacional.com/articulos-culinarios>

SECTUR. (2018). <http://www.sectur.gob.mx/gobmx/wp-content/uploads/2018/01/BASE-DISTINTIVO-M-PAGINA-13-12-17.pdf>

5. COVID 19: prevención de contagio en los centros de trabajo

**Dra. Alma Leslie, León-Ayala, Dr. David, Ristori-Cueto, Mtra. María Estrella,
Olivera-Santos, Dra. Luisa Ponce-Hernández**

Universidad Autónoma de Chiapas

Resumen

Ante este problema de salud mundial llamado COVID-19, la cual es una enfermedad respiratoria que se puede transmitir de persona a persona. El brote se inició en China, pero el virus continúa propagándose en el resto del mundo. Todavía queda mucho por aprender acerca de la transmisibilidad, gravedad y otras características del COVID-19 y la investigación sigue en curso.

Por ello la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y la Secretaría de Salud, ante dicha pandemia, la cual llegó a México en los primeros meses del año 2020, diseñó una guía de protección general que se debe aplicar en las empresas como medidas de seguridad para la prevención y atención del coronavirus.

En esta guía se realizó una clasificación de riesgos de los trabajadores por ocupación o condición de vulnerabilidad; así como una serie de recomendaciones prácticas para la planeación, capacitación, prevención, protección y monitoreo. Es de suma importancia que trabajadores y empleadores se mantengan permanentemente informados. Ante el COVID-19 todos tenemos que asumir las responsabilidades que nos tocan, cuidarnos entre todos, en particular, a las y los compañeros de trabajo en situación de mayor riesgo.

Como parte de una sociedad mundial la cual hemos sido afectados no solo en salud, también en el aspecto laboral y económico debemos tener conciencia y aumentar nuestra

sensibilidad y empatía hacia los demás e imaginar cuál es la situación que vive en este momento.

Palabras clave: Impacto- Crisis-Capacidad-Atención

Introducción

A finales del 2019 en China se abrió un foco rojo de alerta ante un problema de salud que se presentó en la población de su sociedad, al mismo tiempo el sector salud no tenían antecedente de cómo atender dicha situación, la cual nace a raíz de un grupo de personas que comieron murciélago sin cocinar, algo que es común en dicho continente, sin imaginar que este animal está infectado por un virus, virus que fue transmitido al humano, conocida como neumonía de Wuhan o CODIV-19 (Mundo, 2020).

Este virus se desarrolló y tomo fuerza convirtiéndose en uno de los virus más letales de la humanidad actual, la magnitud de su daño ha provocado que más de 200 000 mil personas en China hayan fallecido, ante la incapacidad de atender a los enfermos, la económica mundial colapsó, las empresas se vieron forzadas a cerrar, y por primera vez el mundo se vio incapacitado para atender la situación que se observado. Además, cerca de 8.000 casos han sido confirmados en el país asiático, lo que representa el 99% de los diagnósticos (Mundo, 2020).

En México este virus llego en los primeros meses del año 2020 tomando de sorpresa a todo el país, sufriendo de los mismos índices de mortandad y crisis económica, obligando a las empresas a cerrar, una decisión muy dura para la sociedad en general, impactando fuertemente en los ingresos de las familias mexicanas, sin embargo, ante la preocupación de todos los habitantes, y como medida de prevención, con la finalidad de evitar caer en el caos de supervivencia, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y la Secretaría de Salud

diseñan una guía de seguridad en la cual se establecen las normas y procedimientos que las empresas grande, medianas, pequeñas, micro, de todos los sectores productivos deberían atender para mantener activa su economía (SEGOB, 2020).

Sin embargo, se ha observado que, a pesar de dar a conocer estas medidas de protección, siguen presentándose casos de contagio, es por ello que a través de esta investigación se pretende divulgar la importancia de atender las medidas de prevención de los centros de trabajo para evitar futuros contagios.

Lo que nos lleva a hacerlos la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las medidas de seguridad que se deben implementar en los centros de trabajo de acuerdo a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y la Secretaría de Salud para evitar futuros contagios de COVID-19?

El objetivo que se permite Conocer las medidas de seguridad que se deben implementar en los centros de trabajo de acuerdo a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y la Secretaría de Salud para evitar futuros contagios de COVID-19.

Siendo un tema que se está viviendo es estos momentos, es de vital importancia abordar la problemática y darla a conocer, con ello aportamos a la sociedad información que puede marcar la diferencia entre la propagación masiva del virus con un contagio moderado, al ser una situación de alerta y desconocida, nuestra oportunidad de cuidarnos es divulgando y conocimiento las medidas preventivas de seguridad que debemos tener la sociedad en general y como abordar la continuidad laboral en estos momentos sin ver afectada nuestra salud y la de nuestros seres queridos.

Esta pandemia es un aspecto que se entrelaza en todos los sectores, abarcando los diferentes niveles sociales, económicos, se puede abordar desde diferentes disciplinas y su

estudio puede aplicarse desde todas perspectivas, es por ello que sin restar importancia a alguna rama de análisis, en estos momentos todas pueden investigarla y analizarla en beneficio del mundo en general.

Discusión

Desde el primer instante que en México se habló del tema de COVID-19 también conocido como Coronavirus, la población entro en pánico, por la falta de conocimientos que se tenía de dicha situación, es por ello que se adoptaron las medidas de seguridad que los países europeos estaban implementando para contener la propagación del virus,

Sin embargo, para entender la problemática que se vive, debemos empezar por conocer que es el COVID-19, también conocida como enfermedad por coronavirus e incorrectamente como neumonía por coronavirus, es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2 (Salud, 2020).

Produce síntomas similares a los de la gripe o catarro, entre los que se incluyen fiebre, tos, disnea, mialgia y fatiga. En casos graves se caracteriza por producir neumonía, síndrome de dificultad respiratoria aguda, sepsis y choque séptico que conduce a cerca de 3,75 % de los infectados a la muerte según la OMS. No existe tratamiento específico; las medidas terapéuticas principales consisten en aliviar los síntomas y mantener las funciones vitales.

La transmisión del SARS-CoV-2 se produce mediante pequeñas gotas, microgotas de Flügge, que se emiten al hablar, estornudar, toser o espirar, que al ser despedidas por un portador (que puede no tener síntomas de la enfermedad o estar incubándola) pasan

directamente a otra persona mediante la inhalación, o quedan sobre los objetos y superficies que rodean al emisor, y luego, a través de las manos, que lo recogen del ambiente contaminado, toman contacto con las membranas mucosas orales, nasales y oculares, al tocarse la boca, la nariz o los ojos (Woodward & Shyanne , 2020).

Es por esta razón, que las autoridades sanitarias diseñaron una guía, que bien se puede decir que es un manual de procedimientos que deben ejecutar los centros de trabajo con la finalidad que evitar que sus empleados se vean afectados, siendo la economía un sector que no puede ser detenido de lo contrario sería devastador para el país, por las pérdidas que se generarían, es por ello que se consideró que la empresas mantuvieran sus actividades vigentes mientras adaptaran sus centros de trabajo a la nuevas normativas de interacción.

Ante el COVID-19 todos tenemos que asumir las responsabilidades que nos tocan, cuidarnos entre todos, en particular a las compañeras y los compañeros de trabajo en situación de mayor riesgo.

La Ley Federal del Trabajo establece en el artículo 132, fracción XVI que es obligación de los patrones que las instalaciones de los centros de trabajo cuenten con condiciones en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, a efecto de prevenir accidentes y enfermedades laborales. De la misma manera, el artículo 134 de la misma Ley, establece las obligaciones de las personas trabajadoras en materia de seguridad y salud (Salud S. d., 2020)

A mayor detalle, la NOM-030-STPS-2009 establece en su numeral 7, inciso c) que los centros de trabajo del país, según su actividad, escala económica, procesos de trabajo, grado de riesgo y ubicación geográfica, tienen la obligación de incorporar e implementar las recomendaciones que emitan las autoridades competentes, para lograr una mayor

efectividad y contribuir de manera colectiva a la labor de mitigación de emergencias y contingencias sanitarias.

Primeramente, debemos clasificar cuales son las personas que tienen mayor vulnerabilidad de ser afectadas por este virus (Salud S. d., 2020):

- Adultos mayores (más de 65 años)
- Personas que viven en un hogar de ancianos o en un establecimiento de cuidados a largo plazo
- Personas con afecciones subyacentes graves, en especial si no están bien controladas (enfermedad pulmonar crónica o asma moderada a grave, afecciones cardiacas graves o con sistema inmunitario deprimido)
- Personas con obesidad grave (índice de masa corporal [IMC] de 40 o superior)
- Personas con diabetes
- Personas con enfermedad renal crónica en tratamiento de diálisis
- Personas con enfermedad hepática
- Personas con asma moderada a grave
- Personas con VIH en función de su edad y otras afecciones

Posterior a ellos se hará una relación de los siguientes puntos:

- Designar al personal responsable de mantener informado a todos los colaboradores del centro de trabajo respecto a las indicaciones de la autoridad sanitaria. Dicha información se actualiza en las conferencias que todos los días se transmiten en vivo a las 19 horas, huso horario de la Ciudad de México

- Identificar las tareas o funciones susceptibles de flexibilizarse o realizarse desde casa.
- Identificar las funciones que por su grado de exposición o atención al público sean más riesgosas.
- Identificar las actividades esenciales para mantener la actividad del centro de trabajo.

Enseguida continuar con las siguientes indicaciones

1. Informar sobre los signos, síntomas y medidas planteadas en la Jornada Nacional de Sana Distancia por COVID-19.
2. Colocar en múltiples lugares visibles las infografías oficiales y distribuirlas a través de los medios disponibles
3. Dar a conocer entre las y los trabajadores el teléfono de emergencia de la autoridad sanitaria (800-0044-800)

A continuación, se debe (Salud S. d., 2020):

1. Capacitar a los trabajadores sobre las medidas de prevención y de limpieza (lavado frecuente de manos, etiqueta respiratoria, saludo a distancia y recuperación efectiva).
2. Preparar a trabajadores para que puedan asumir y realizar diferentes funciones ante posible ausentismo, incluyendo el uso de tecnologías para el teletrabajo.

Después de verificar que los pasos anteriores se han implementado, procederemos a implementar las Medidas de prevención, mismas que se describen a continuación:

- Limpieza permanente del centro de trabajo y los lugares de labor, incluidos los destinados a los servicios de alimentos, de descanso y, en su caso de pernocta,

utilizando los productos de limpieza adecuados para prevenir la propagación del virus.

- Proveer de productos sanitarios y de equipo de protección personal a las y los trabajadores, incluyendo cubrebocas, lentes protectores y/o caretas.
- Contar con depósitos de productos desechables y de uso personal.
- Escalonar horarios para el uso de las instalaciones con el fin de disminuir el contacto.
- Separar las estaciones de trabajo compartidas a una distancia de 1.50 a 2.0 metros.
- Incrementar la frecuencia de los servicios de transporte de personal, con el fin de reducir el hacinamiento y riesgo de contagio

Cumpliendo con las siguientes políticas (Salud S. d., 2020):

- Una vez identificado que el centro de trabajo pertenece a un sector fundamental y puede seguir laborando, deberán suspenderse las actividades no esenciales en dicho centro de trabajo. Actividad no esencial es aquella que no afecta la actividad sustantiva de una organización ni los derechos de los trabajadores.
- Suspensión de actividades que involucren la concentración física superior a 50 personas en espacios cerrados, o que impliquen actividades en las que no se pueda implementar una distancia de 1.5 a 2.0 metros entre cada puesto de trabajo o persona trabajadora, incluyendo el tránsito o desplazamiento de personas a su centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido en el Acuerdo por el que se establecen las medidas preventivas que se deberán implementar

para la mitigación y control de los riesgos para la salud que implica la enfermedad por el virus SARS-CoV2.

- Suspender temporalmente y hasta nuevo aviso de la autoridad sanitaria, los eventos masivos y las reuniones y congregaciones de más de 50 personas.
- Flexibilizar el trabajo, permitir la reorganización de los turnos y el escalonamiento de las jornadas laborales, así como el uso de las tecnologías para minimizar el contacto directo, incluyendo el teletrabajo.
- Permitir al personal en condición de vulnerabilidad no presentarse al centro de trabajo durante la Jornada Nacional de Sana Distancia con el fin de cumplir con el resguardo domiciliario corresponsable.
- Evitar el retorno de trabajadores enfermos sin contar con la evaluación médica pertinente.
- Fomentar y brindar confianza para que las y los trabajadores se retiren ante la presencia de síntomas de la enfermedad, a través de la simplificación de trámites de incapacidad y la eliminación de descuentos por ausencia.

Conclusión o Reflexiones finales

En respuesta de las indicaciones establecidas por el gobierno a nivel nacional, en la Ciudad de Tapachula, podemos observar que son pocas las empresas que atienden a estas acciones preventivas, por ello se ha convertido en una constante supervisión por parte de las autoridades a las empresas, debemos comprender como sociedad estamos en un punto vulnerable y que un pequeño acto de omisión puede provocar daños irreparables, es ahí donde radica la insistencia de las autoridades que las empresas implementen estas acciones,

el principal recurso de una empresa es el factor humano, y si este no es cuidado no tendrá las herramientas para competir en el mercado.

Así mismo el gobierno impuso multas significativas a todos aquellos centros de trabajo que no equipen a sus trabajadores durante su jornada laboral, es con la finalidad de asegurarse que entre todos nos protejamos y continuemos realizando nuestras actividades.

Si los inspectores detectan irregularidades, se le da al patrón un periodo de 24 horas para hacer correcciones, pero si son más graves se pueden aplicar multas que van de los 50 a 500 UMAs (86.88 pesos mexicanos) por trabajador e incluso clausura del inmueble, esto provocaría daños más fuertes a la economía de los mismos trabajadores y pérdidas cuantiosas a los dueños.

Si bien es cierto son las empresas el principal interesado en brindar un entorno totalmente seguro para que los trabajadores puedan realizar sus labores, así como capacitación e información al respecto, también es obligación de cada trabajador seguir estas recomendaciones y solo en casos graves pasar por alto las medidas sería causa de rescisión del contrato laboral, como lo menciona la Ley Federal del Trabajo.

Referencias

- Mundo, B. N. (2020). Coronavirus en Wuhan: la ciudad china registra un nuevo foco de coronavirus tras haber levantado el confinamiento de su población. BBC News Mundo.
- Salud, O. M. (2020). Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19). Ginebra: OMS.
- Salud, S. d. (2020). Guía de acción para los centros de trabajo ante el COVID-19. México: Secretaría de salud.
- SEGOB. (22 de Septiembre de 2020). Secretaría del Trabajo y Previsión Social . Obtenido de Secretaría del Trabajo y Previsión Social :

<https://www.gob.mx/stps/documentos/guia-de-accion-para-los-centros-de-trabajo-ante-el-covid-19>

Woodward, A., & Shayanne , G. (2020). Cuánto tiempo sobrevive el coronavirus en diferentes superficies como el cartón, el plástico, la madera y demás. Business Insider.

6. Diagnóstico para un modelo de gestión empresarial emergente de una microempresa familiar para evitar una crisis económica ante el escenario Covid y post-Covid

Brenda Gabriela, Félix-Félix
Mónica Liliana, Rivera-Obregón
Universidad Autónoma de Sinaloa

Resumen

La COVID-19 llegó como la gran amenaza para la economía de los países a nivel mundial. Ante el confinamiento, la población se ha visto obligada a permanecer en casa para evitar aumento de contagios y decesos. Como efecto colateral, las empresas micros, pequeñas, medianas y grandes, en gran porcentaje, están pasando por crisis económica a diferentes escalas. Las empresas familiares, en su mayoría, existe problemas de organización y administración, por ello presentan una vulnerabilidad mayor y se encuentran en desventaja ante estos escenarios. Bajo una metodología mixta en estudio de caso se diagnosticó una empresa familiar dedicada a la elaboración y venta de alimentos de comida rápida, con el propósito de identificar sus principales áreas de oportunidades de mejora para así, sentar las bases para un modelo de gestión empresarial que permita minimizar el impacto económico al que se enfrenta con este escenario COVID y POST-COVID. Los resultados encontrados fueron: en el área administrativa el dueño de la empresa es considerado por los empleados como la figura principal de líder, se identificaron cuatro personas más que inciden en la toma de decisiones; se detectó que los integrantes administrativos carecen de conocimientos de gestión para establecer o desarrollar estrategias más adecuadas; no se identificaron aspectos de capacitación al personal; carecen de manuales para los empleados para llevar a cabo sus actividades asignadas; la organización ha crecido debido a que los

procesos administrativos se basan en conocimientos empíricos; y, los últimos años han surgido numerosos negocios que han aumentado la competitividad.

Palabras clave

Gestión Empresarial, Microempresas Familiares, COVID y POST-COVID

Introducción

Los autores Fuentes, Hernández y Vallejo (2008), destacan que los principales aspectos que afectan al crecimiento de las empresas familiares se relacionan con encontrarse en un mercado maduro con un incremento de la competencia, tener dificultades financieras para garantizar las necesidades familiares y de la compañía, la falta de flexibilidad de los líderes y su resistencia al cambio, la incorporación al negocio de la siguiente generación familiar, conflictos de sucesión en las distintas generaciones familiares y disparidad entre objetivos, valores y necesidades familiares.

Cuando la integración de una organización la componen miembros que están emocionalmente relacionados entre sí, es muy complicado establecer objetivos y metas que se apeguen a las necesidades de la empresa, suele pasar en ocasiones que cada integrante tiene distinta visión o procesos para llevar a cabo sus objetivos, y en estos casos surgen las diferencias y problemas que pueden ocasionar un mal manejo de la administración.

Existen tres condiciones primordiales para una buena administración en una empresa familiar: primero, relaciones positivas caracterizadas por la cooperación, la unión y la existencia de intereses comunes acerca del porqué de la existencia de la empresa familiar; segundo, una clara estructura organizacional que establece funciones, roles, responsabilidades y ámbitos de decisión para los familiares vinculados a la empresa familiar, conjuntamente con reglas del juego claras para la familia; y, tercero, un esquema de administración que permite la gestión profesional de la empresa familiar con independencia de los intereses familiares (Romero, 2006).

Por otro lado, Hernández (2007), menciona que las PYMES familiares evidencian un grado relativamente bajo de formalización en la toma de decisiones, así como en los procesos y sistemas de comunicación y de control. El desempeño de la empresa depende, fundamentalmente, de las relaciones personales de tipo informal y de la comunicación verbal.

También fundamenta que, para que la empresa familiar sobreviva a las turbulencias de la competencia, y logre su permanencia y sostenibilidad en el mundo empresarial, y en los mercados nacional e internacional, tendrá que dedicarse a la formación progresiva y continua de su recurso humano, particularmente de los miembros de la familia propietaria, adquiriendo de esta forma el conocimiento teórico, destrezas y habilidades para desarrollarse como empleados, técnicos, administrador-gerente o directivo de la misma (Hernández, 2007).

Se considera sumamente necesario que cada miembro de la familia que sea parte de la organización, tenga la iniciativa y motivación de mejorar su desempeño a través del conocimiento científico y ponerlo en práctica en la organización, un directivo no solamente tendrá la tarea de conocer acerca de los procesos administrativos, si no que deberá también relacionarse en todas las áreas que abarcan un modelo de gestión empresarial.

Briseño (2006) señala que la falta de profesionalización o conocimientos formales sobre gestión empresarial puede ser un obstáculo para muchos negocios pequeños, pues éstos no cuentan con suficiente capital y son más informales que los grandes negocios.

Otro autor que coincide con estos argumentos es Goyzueta (2013), quien expresa que el éxito de las empresas familiares y su permanencia se correlacionan directamente con su comprensión y su planeación. Para comprenderlas, es preciso generar conocimientos sobre ellas y, afortunadamente, la información disponible crece todos los días. Una de las grandes preocupaciones de las empresas familiares se relacionan con el fenómeno de la sucesión, que es problemática para la mayoría, y probablemente el reto más difícil que alguien puede enfrentar en la dirección de una organización.

Es importante recalcar que, la empresa al no contar con un sistema de gestión empresarial puede provocar un mal desarrollo organizacional que no permita el alcance de sus objetivos, sin embargo, no es tan fácil para un negocio de este tipo establecer las estrategias adecuadas para aumentar su crecimiento, tal como lo mencionan Burgoa, Herrera, y Treviño (2013), en las empresas familiares, la dirección podría presentar inconvenientes en sus objetivos y metas por diversas presiones por miembros familiares que trabajan en la empresa, mostrando ambiciones y frustraciones.

Numerosas empresas familiares se han visto en el problema que genera no tener establecidos fijamente sus objetivos y metas, una característica que se presenta ante esta situación es que los dueños o jefes de estas empresas tienen la mentalidad de solamente sobrevivir al día descartando una oportunidad de crecimiento en la misma, esta situación es una de las causantes de que la mayoría de las empresas familiares duren relativamente poco.

Los autores Carrión, et al. (2016), mencionan que en países de Latinoamérica como México las empresas familiares presentan una situación en particular, y es que la mayoría de ellas tienen un periodo corto de supervivencia, mismos autores citan a González, Figueroa y González (2013), quienes atribuyen este problema a la falta de fundamentos científicos en la administración.

Por otro lado, otro aspecto importante a considerar ante la problemática es que generalmente las empresas familiares no suelen contar con recursos que permitan solventar los gastos que conlleva lograr un incremento en su desarrollo empresarial, los autores Fuentes, Hernández y Vallejo (2008), citan a Wernerfelt (1989), mismo que apuntó que los recursos de una empresa familiar limitan la entrada en los mercados y el nivel de beneficios a esperar de ellos.

En este caso no solamente se habla de recursos financieros, que generalmente es uno de los principales motivos que impiden el crecimiento a este tipo de organizaciones, también tienen una gran influencia los recursos humanos, materiales y tecnológicos, que contribuyen a llevar a cabo un modelo de gestión empresarial, y con esto cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Con la problemática expresada anteriormente, y relacionándola con la empresa a analizar, nos da la solides de realizar la siguiente pregunta rectora de la investigación: ¿Cuáles son las áreas de oportunidad de mejora que una microempresa de elaboración y venta de alimentos rápido presenta ante los escenarios COVID y POST-COVID?

A partir de la pregunta de investigación, permitió formular un objetivo general: identificar las principales áreas de oportunidades de mejora en una microempresa de elaboración y venta de alimentos rápido para así, sentar las bases para un modelo de gestión empresarial que permita minimizar el impacto económico al que se enfrenta con este escenario COVID y POST-COVID.

Justificación

Se ha decidido desarrollar la presente investigación debido al problema que se ha ido presentando ante la pandemia originada a causa de la covid-19, puesto que se pronostica que esta situación podrá generar una crisis económica para las empresas, analizando específicamente empresas familiares que presentan una informalidad que no les permite mantenerse en niveles competitivos y existen las posibilidades de que este tipo de organizaciones sean las primeras en presentar problemas económicos después de la pandemia.

Se sabe que, durante los últimos años estas organizaciones se han visto en vulnerabilidad ante el incremento de competitividad debido a las nuevas empresas que han ingresado al

mercado con un mejor desarrollo organizacional, ofreciendo mejores servicios al cliente e incluso a un precio más accesible. Sin embargo, durante los últimos meses la competencia ha aumentado exponencialmente, porque no sólo tienen como competencia los negocios informales, sino que también están las grandes empresas que además estas últimas mantienen mejores estrategias que les permiten llevar una buena organización y procesos administrativos, una gran ventaja que les permite ser organizaciones que pueden mantenerse durante generaciones.

Por tal motivo se vio necesario realizar un estudio de caso en la microempresa familiar de elaboración y venta de comida rápida ubicado en la región de Guasave, Sinaloa, que durante el largo de su trayectoria ha presentado los síntomas mencionados anteriormente, caracterizándose como una microempresa que se encuentra en vulnerabilidad con la posible consecuencia de que su productividad y competencia se vea afectada.

Por lo tanto con esta investigación se pondrá sentar las bases para la aplicación de un modelo de gestión empresarial que influya de manera positiva en la organización y elevar sus niveles de competitividad.

Además, esta investigación contribuye a la aportación de información teórica y metodológica de la gestión empresarial en organizaciones que también permitirá que el lector pueda realizar comparaciones entre otras situaciones en particular que mantenga similitudes con la organización a investigar o, por el contrario que se presenten diferencias, ya que según Romero (2006), considera que el campo de estudio de las empresas familiares es muy reciente y está apenas en construcción, el autor menciona que el estudio de este tipo de empresas nace a mediados de la década de los setenta en los Estados Unidos, resaltando la publicación más importante en esta área, el Family Business Review, la cual se publica por primera vez en marzo de 1988. Las primeras publicaciones eran principalmente estudios de caso y ensayos o trabajos prescriptivos, estos últimos orientados más a consultores que a estudiosos del tema.

Antecedentes del objeto de estudio

La aplicación de un modelo de gestión empresarial es de suma importancia para el desarrollo de una organización ante el mercado competitivo, ya que permite la implementación de estrategias que llevan a realizar sus procesos de manera efectiva y eficaz aprovechando al máximo los recursos disponibles.

Tomaseviá, Tekavsic y Peljhan, (2017), lideraron una investigación en Eslovenia, con el objetivo de analizar un modelo integrado de gestión del rendimiento para la administración pública, el cual consiste en lograr la ejecución eficiente de todos los procesos y tareas mediante una buena organización, y al mismo tiempo, determinar si

realmente existe alguna mejora con la implantación de este modelo en empresas del sector público. Para esto se propuso aplicar una estrategia de muestreo de 104 instituciones en Eslovenia, que mostraron resultados que permitieron llegar a la conclusión que el modelo propuesto amplía y mejora los modelos existentes, ya que sigue constantemente el proceso de gestión de la gobernanza para garantizar la excelencia (Tomaseviá, et al., 2017).

Asimismo, en Bulgaria, Filimonau, Fidan, Alexieva, Dragoev y Dimitrova (2019), desarrollaron un artículo acerca de lograr una gestión más eficaz del residuo de alimentos en restaurantes de Plovdiv en Bulgaria, puesto que el desperdicio de alimentos representa un obstáculo en la economía de los restaurantes que operan en la ciudad, sin embargo, esta situación está poco investigada por lo cual se dificulta el conocimiento sobre sus causas y efectos. Por lo tanto, mediante una investigación cualitativa, se realizó un estudio de caso, donde se llegó a la conclusión de que el gobierno debería capacitar a los restauradores sobre cómo cuantificar y caracterizar los principales flujos de desechos alimentarios. Además, debería proporcionar servicios fiables de recogida de residuos municipales para facilitar la separación y el reciclado de alimentos in situ. Por último, deben desarrollarse campañas de sensibilización pública para atraer mejor a los clientes en la minimización de los residuos alimentarios en los restaurantes (Filimonau, et al., 2019)

Rueda y Rueda (2017), abordaron sobre las debilidades de orden administrativas en las empresas familiares, pues resulta oportuno realizar esfuerzos enfocados a contribuir su desarrollo fortalecimiento, competitividad y sustentabilidad a través del tiempo, por lo cual, se presenta un modelo econométrico de gestión, a fin de implementar estrategias corporativas que promuevan la competitividad de las organizaciones familiares. Mediante una muestra de 19 empresas grandes familiares de Colombia, se aplicaron encuestas formales que permitieron arrojar resultados donde se identificó que es necesario implantar estrategias complementarias que soporten el buen desempeño organizacional, tales como adopción de órganos de gobierno, manejo de protocolos, profesionalización de empleados e implementación de planes de sucesión.

Además de las investigaciones ya mencionadas anteriormente, Viera, Cardona, Torres y Mera (2017), desarrollaron también un artículo con el objetivo de diagnosticar que clase de modelos de gestión manejan los hoteles en la ciudad de Manta y recomendar la implementación del modelo ABC, que consiste en controlar inventarios y clasificar productos y el modelo 5S, que ayuda a eliminar desperdicios que no aportan valor alguno al servicio o producto. Por lo tanto, se aplicó un estudio cualitativo descriptivo donde se tomó una muestra de 4 hoteles: 2 de lujo y 2 de primera categoría, obteniendo como resultado que estas empresas no poseen un modelo de gestión de inventarios que les

facilite la clasificación y la organización de los productos, por lo tanto amerita la necesidad de implementar los 2 modelos de gestión que permitirán elevar el nivel de efectividad y eficacia en procesos organizativos y de gestión (Viera, et al., 2017)

Buitrago, Rodríguez y Serna (2019), hicieron un estudio en Colombia con el propósito de evaluar la gestión de la micro y pequeña empresa en el país, pues según las estadísticas de Registro Único Empresarial –RUES (Confecámaras, 2016) se estima una tasa de supervivencia del 60% para las pequeñas empresas y 29.1% en el caso de las microempresas, provocando un gran conflicto en el impacto económico y social que tiene este segmento en Colombia.

De esta forma se derivó la importancia de generar herramientas para mejorar su desempeño a partir de la aplicación de un instrumento de medición denominado Matriz de Competitividad, diseñado según la NTC 6001: 2008 y la NTC-ISO 9000:2015, utilizando técnicas estadísticas para el análisis de datos se tomó una muestra de 402 empresas del sector turismo y, como resultado se encontró que el nivel de competitividad aumenta al trabajar de manera conjunta, pues según la medición, la competitividad de las empresas que trabajan conjuntamente es del 58% y de las que lo hacen individualmente, 31.5%. En conclusión, el instrumento permite identificar oportunidades de mejora para trabajar de manera conjunta e incrementar la competitividad empresarial (Buitrago et al., 2019).

Para lograr una buena competitividad en las micros y pequeñas empresas es necesario que la organización se encuentre en constante cambio e innovación, se trata de un proceso largo en el que se busca siempre ofrecer servicios novedosos o distintos a los que otras empresas producen, sobre todo cuando se encuentra en competencia con empresas grandes.

De igual importancia, Gaitán (2017), estudió el problema del desempeño de las empresas familiares ante la influencia de la gestión de innovación en Colombia. Este sistema se centra principalmente en empresas formales, y no tanto en empresas familiares. Además de que el estudio y análisis de las empresas familiares en Colombia ha sido un tema de investigación relativamente poco abordado, así que se buscó analizar si los c difieren dentro del Sector Gráfico Colombiano. Con la búsqueda de información teórica, se seleccionó una población de 107 empresas para posteriormente tomar una muestra representativa de 96 empresas a las que se les realizó un cuestionario con el que se obtuvo información específica de éstas. Como resultado se presentó que las empresas del sector de impresión en Colombia con mayor desempeño empresarial, desarrollan mayor innovación y el impacto del desempeño empresarial sobre la innovación es mayor en las empresas familiares (Gaitán, 2017).

Finalmente, en Venezuela se buscó identificar y evaluar los indicadores de gestión y de operaciones en un estudio de caso aplicado a una empresa del sector comercial, que opera en el sector de café, dulce y salado, por medio de una investigación realizada por Díaz, Díaz y Wagner (2017), donde abordaron un estudio exploratorio utilizando como herramienta un diagnóstico situacional que permitió la aplicación de entrevistas y observaciones sistemáticas y asistemáticas a dicha empresa. La investigación permitió identificar las fuerzas y vulnerabilidades de la empresa estudiada. Con base en ellas fue posible proponer una serie de acciones estratégicas con la finalidad de mejorar sus índices de competitividad, diferenciación y sostenibilidad (Díaz et al., 2017).

Métodos

La presente investigación desarrollo una metodología mixta. El tipo fue bajo un estudio de caso aplicado a una microempresa de carácter familiar dedicada a la elaboración y venta de comida rápida. Para conocer el estado actual de la empresa se realizó un diagnóstico centrado principalmente en gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos retomados de Munch (2010), mediante el cual se aplicaron encuestas tipo likert, con 23 items en forma de pregunta a todo el personal. En la microempresa familiar laboran siete empleados encargados de llevar a cabo el proceso de elaboración de alimentos, dos encargado del área de limpieza, dos de atención al cliente, una cajera, uno de compras y un gerente.

Resultados

Después de la aplicación de la encuesta, la siguiente tabla arroja los siguientes resultados:

Tabla: Encuesta aplicadas a los empleados de la microempresa familiar

Preguntas	Respuestas				
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1.- ¿El dueño dirige y conoce a todos los trabajadores?	0	0	7	6	1
2.- En la empresa ¿Se sincronizan y armonizan las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas?	0	0	2	10	2
3.- ¿La autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando?	10	3	1	0	0
4.- ¿Se utilizan manuales que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización?	13	1	0	0	0

5.- ¿Se establecen de estándares de calidad, tiempos y características?	0	0	1	1	12
6.-¿Se determinan las fuentes de abastecimiento?	0	1	4	4	5
7.- ¿El encargado de la empresa maneja las decisiones de manera ordenada?	0	1	2	4	7
8.- ¿La toma de decisiones se ven vinculadas por un “aspecto familiar”?	0	0	0	0	14
9.- ¿Se aplican técnicas tendientes a la simplificación del trabajo?	2	1	6	3	2
10.- ¿Se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo?	3	4	3	2	2
11.- ¿Se logra que todos los puestos sean ocupados por personal idóneo, de acuerdo con las necesidades de la organización?	4	3	3	2	2
12.- ¿La empresa divulga y ofrece sus requerimientos de personal en el mercado de trabajo?	0	1	4	5	4
14.- En la selección del personal ¿se evalúan las características y aptitudes de los candidatos, y se elige el idóneo?	3	4	2	3	2
15.- ¿El equipo de trabajo es optimista y solidario?	1	1	6	5	1
16.- ¿El equipo de trabajo tiene la capacidad de adquirir conciencia de sus sentimientos y de saber usarlos?	2	2	5	3	2
17.- ¿Los integrantes de la empresa aprenden a ser capaces de administrar la energía de la emoción para adecuarse a la situación?	1	2	6	4	1
18.- ¿Los integrantes de la empresa tienen constancia para lograr los objetivos que se plantean?	0	0	4	7	3
19.- ¿Los integrantes de la empresa poseen seguridad en sí mismos y creen que pueden enfrentar retos y superarlos?	0	0	3	6	5
20.- ¿La empresa tiene flexibilidad ante todo tipo de ideas?	0	1	2	7	4
21.- ¿Los productos o servicios que se ofrecen van encaminados a la satisfacción de las necesidades o expectativas del cliente?	0	0	0	8	6
22.- ¿La empresa implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos?	2	5	3	2	2
23.- ¿En la empresa se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones?	0	1	2	5	6

Fuente: Elaboración propia, a partir de Munch (2010): Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos

En el área administrativa se encuentra el dueño de la empresa que es considerado por los empleados como la figura principal de líder, pero también están otras cuatro personas que tienen un gran impacto en la toma de decisiones. Uno de los aspectos que caracteriza esta empresa es el compromiso interno que existe entre los miembros que forman parte de ella, como se mencionó anteriormente, dicha empresa tiene un carácter familiar, y en este caso la toma de decisiones no recae en una sola persona, aquí es donde entra el dueño y gerente de la empresa, quien tiene la mayor responsabilidad a la hora de tomar decisiones y los otros integrantes de la familia conformados por cuatro hijos, que presentan una gran influencia en ellas.

Además se detectó que todos los integrantes de la organización carecen de conocimientos administrativos, esto en consecuencia también de que no existe una capacitación adecuada al personal puesto que no se les proporciona manuales o instructivos a los empleados para llevar a cabo sus actividades asignadas.

A pesar de que lo largo de su trayectoria, la organización ha crecido poco a poco en el mercado comercial de la región, su crecimiento empresarial se debe a que los procesos administrativos se basan en el conocimiento empírico, es decir, a la experiencia que han adquirido tanto el dueño de la empresa, como los empleados durante todos los años que se han mantenido trabajando ahí,

Sin embargo, durante los últimos años han surgido numerosos pequeños negocios que han aumentado la competitividad, lo que ha provocado que los ingresos de la empresa disminuyan.

La organización se ha visto afectada ante esta situación a partir del problema organizacional que presenta debido a que su informalidad no le permite establecer adecuadamente sus procesos administrativos, así como también el procedimiento de la elaboración de productos. Una mayor parte esto se debe a que los encargados de llevarlos a cabo no cuentan con conocimientos de gestión que permitan establecer o desarrollar estrategias más adecuadas para lograr una mejor competitividad, y por ende, aumentar su crecimiento en el mercado.

Ante esto surge la posibilidad de que la empresa a analizar se encuentre con la amenaza de nuevos negocios que mantengan mejores estrategias o inclusive que se ofrezca al cliente un servicio deficiente y productos con bajos estándares de calidad, provocando una disminución de su nivel de competitividad.

Conclusión o reflexiones finales

Por los datos recolectados y los resultados exhibidos la respuesta a la pregunta rectora de esta investigación, que a la letra dice: ¿Cuáles son las áreas de oportunidad de mejora que una microempresa de elaboración y venta de alimentos rápido presenta ante los escenarios COVID y POST-COVID?

Las áreas de oportunidad se identificaron en la gestión empresarial planificación, organización, comunicación y control, en el cual la claridad de qué hacer, del cómo y dónde desarrollar cada actividad. Así también donde los recursos de la microempresa familiar emplearla lo mejor permisible para generar una formas de conductas de trabajo eficiente y eficaz. Todo bajo un buen clima laboral entre empleados, sin dejar de lado, el logro y cumpliendo los objetivos planteados concretados a través de estrategias implantadas.

Los resultados obtenidos nos dan las bases sólidas para plantear una investigación científica con orientación profesionalizante, donde el planteamiento del problema gire en los siguientes tres cuestionamientos: ¿Cuáles son las habilidades directivas necesarias para el desarrollo de un modelo de gestión empresarial en una microempresa familiar dedicada a la producción de alimentos? ¿De qué manera mejorar el desempeño del empleado a fin de lograr una gestión efectiva del capital humano para un modelo de gestión empresarial en una microempresa familiar dedicada a la producción de alimentos? ¿Cuáles son los pasos que se requieren para llevar a cabo una cadena de suministro para el desarrollo de un modelo de gestión empresarial en una microempresa familiar dedicada a la producción de alimentos?

Los cuestionamientos arriba enunciados, dan la pauta para plasmar en la futura investigación los siguientes objetivos: primero, diseñar un modelo de gestión empresarial que permita a una empresa familiar dedicada a la elaboración y venta de alimentos de comida rápida mejorar en aspectos competitivos ante las posibles secuelas que puedan afectar a la microempresa familiar en COVID Y POST-COVID. Segundo, implementar habilidades directivas para el desarrollo de un modelo de gestión empresarial en una microempresa familiar dedicada a la elaboración y venta de alimentos rápidos. Tercero, desarrollar una gestión efectiva del capital humano para el desarrollo de un modelo de gestión empresarial en la microempresa familiar. Y cuarto, desarrollar un proceso adecuado para llevar a cabo la cadena de suministro en el desarrollo de un modelo de gestión empresarial para una microempresa familiar dedicada a la elaboración y venta de alimentos rápidos.

Referencias

- Briseño, M. (2006). Gestión de empresas familiares: Factor clave para el desarrollo local. *Visión gerencial*. 5 (2), 122-139.
- Buitrago, A., Rodríguez, M. S. y Serna, H. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *Podium*, (35), 97-118, doi: [10.31095/podium.2019.35.7](https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.7)
- Burgoa, T., Herrera, E., y Treviño, J. (2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan. *International Journal of Good Conscience*. 8 (2), 01-22.
- Buse, E., Chong, M. y Mathews, J.C. (2015). Modelo de gestión empresarial asociativo para Proachirko, comunidad de Huanangui, Perú. *Industrial data*, 18 (2), 14-19, recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81643819003>
- Cano, P., Orue, F., Martínez, J.L., Mayett, Y. y López, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y administración*, 60 (1), 181-203. [doi:10.1016/S0186-1042\(15\)72151-0](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)72151-0).
- Carmona, M., Suarez, E., Calvo, A. y Periañez, R. (2016). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *European Research on Management and Business Economics*, 22 (1) 8–16, doi:10.1016/j.iedee.2015.10.001.
- Carrión, L., Zula, J. y Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. *Ciencia administrativa*. 82-102.
- [Confecámaras-Red de Cámaras de Comercio. \(2016\). Registro Único Empresarial –RUES. Recuperado de https://www.rues.org.co/.](https://www.rues.org.co/)

- Díaz, E. A., Díaz, G., Wagner, A. (2017). Design management: application of the cds model for business diagnostics and the creation of competitive advantage, *interciencia*, 42 (2) 80-87.
- Fuentes, G., Hernández, M.J. y Vallejo, M.C. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 14(3), 15-34.
- Gaitán, M. (2017). *Influencia de la gestión de la innovación en el desempeño empresarial de la empresa familiar (Tesis doctoral)*. Universidad de San Pablo, España.
- González, M. B., Figueroa, E. G. y González, R. C. (2013). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PyME; caso Catering Gourmet de Durango, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 8 (1), 1083-1088.
- Goyzueta, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 31, 87-132.
- Hernández, L. (2006). Competencias esenciales y PYMES familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales* .8 (2), 249-263.
- Munch, L. (2010). *Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Mexico. Editorial: Pearson
- Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes: Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (57), 131-142.
- Valdez, L.E., Rascón, J.E. y Camacho L.E. (2016). La gestión empresarial y las barreras para la rentabilidad en la microempresa Ramos E.A. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 6, 108-131.

MESA 3:

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

1. Análisis de la competitividad empresarial de las MiPyMEs del municipio de Balancán, Tabasco

Yhadira, Huicab-García

Raziel Esau, Coop-Abreu

Kenia, Landero-Valenzuela

Luis Alfredo, Méndez-Jiménez

**Tecnológico Nacional de México Campus Los Ríos (Instituto Tecnológico
Superior de los Ríos)**

Resumen

El proyecto de investigación denominado “Análisis de la competitividad empresarial de las MiPyMes en el Municipio de Balancán, Tabasco”, se llevará a cabo un análisis donde se implementará la cadena de valor como factor de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) del subsector agroindustrial de la industria alimenticia en la Región Ríos del estado de Tabasco. Considerando el impacto que pueda tener esta dimensión en el sector empresarial de la economía de esta Región, es importante que los empresarios cuenten con las herramientas y los conocimientos necesarios para diagnosticar la competitividad de sus empresas, que no solo les permitan definirlo, sino que dirijan sus acciones de la mejor manera para su cumplimiento, independientemente del tamaño o de la complejidad del negocio. Tiene como objetivo analizar la competitividad de las MiPyMes de la industria alimenticia en el subsector agroindustrial de la Región Ríos, el enfoque de la investigación es cuantitativo debido a que se trabajó con datos estadísticos obtenidos de encuestas y su respectivo análisis de las variables; de acuerdo a su alcance es descriptivo al considerar el fenómeno estudiado y sus componentes con la finalidad de describir las características de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES) en la industria alimenticia del subsector agroindustrial de la Zona Ríos; para así proveer una base de datos y contar con un inventario actualizado de las MiPyMES del subsector agroindustrial y detectar las necesidades de los empresarios. En los resultados se analizan las variables que detonan la ventaja competitiva de las empresas analizadas.

Palabras clave

Competitividad, MiPyMES, Agroindustria, Cadena de Valor, Estrategias
Introducción

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) constituyen la columna vertebral de la economía y su reducida participación en los mercados internacionales, requieren evolucionar para responder a los desafíos que demanda el mundo actual (Sánchez y Valdés, 2011).

Las MiPyMES en México comenzaron a adquirir importancia en la década de los 50's, en particular en el sector industrial. El modelo de industrialización sustitutiva de importaciones que se estaba implementando en aquella época impulso una economía cerrada orientada al mercado interno que favoreció el crecimiento de las MiPyMES (Cruz, 2018).

La empresa es el pilar fundamental de la economía del país, del desarrollo económico sustentable y generadora de riqueza. No sólo se ha reconocido la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES), sino además se están realizando acciones para crear las condiciones necesarias para elevar la competitividad de estas (Dantes y Montejo, Análisis comparativo de la competitividad de los estados de Tabasco y Yucatán, en el sector de las pequeñas y medianas empresas (pymes), para una propuesta de desarrollo, 2010).

Para mejorar la competitividad, las MiPyMES tienen la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual. Sin embargo, muchas empresas persisten en una actitud conservadora a la espera de observar la operatividad de determinadas estrategias para introducir cambios en sus estructuras, ya que es la parte primordial para realizar la planeación estratégicas mediante el análisis y diagnóstico que les permiten posicionar estratégicamente en el mercado, generar ventajas competitivas, lograr crecimientos y mayor participación en el mercado ya que la industria es unos de los sectores más competitivos e importante de la región y por lo mismo, presenta una mayor competencia (Dantes y Montejo, 30 de Junio de 2010) .

En las MiPyMES la competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de estas, entre tanto la productividad es el grado de utilización de efectivo de cada elemento de producción. Asimismo, para que las pequeñas y medianas empresas puedan mantenerse prosperas y exitosas deberán ser competitivas y también productivas (Sangeado y Aragon Sanchez, 2009).

Se identifican las problemáticas de dichos empresarios para proponer estrategias de mejora que les ayude a detonar su mercado competitivo de la industria alimenticia en el subsector agroindustrial de la Región Ríos, así facilitándoles el uso de nueva información. La herramienta de investigación es una encuesta que identifica con precisión las carencias que estos viven, dicha información será cualitativa y con un enfoque descriptivo para interpretar la investigación.

Lo que afecta directamente a las MiPyMes en el municipio de Balancán, se plantea en la preparación de los empresarios, la inversión económica a los pequeños negocios.

La presente investigación sirve para analizar la problemática e identificar las necesidades de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMes) en la industria alimenticia del subsector agroindustrial de la Región Ríos en el estado de Tabasco; proveer una base de datos que permita desarrollar una propuesta de mejora a tomar decisiones al contar con un inventario actualizado de las MiPyMes, detectar las necesidades de los empresarios, y al conocer las características se aplican estrategias que permiten a la empresa familiar lograr la continuidad, desarrollo, vigencia y permanencia en el mercado.

Las preguntas de investigación son:

¿Cuál es la industria alimenticia del subsector agroindustrial más competitivo en el municipio de Balancán, Tabasco?

¿Qué dificultades presentan las MiPyMes del subsector agroindustrial de la Región Ríos?

¿Qué industrias han tenido mayor crecimiento en la Región Ríos?

¿Qué características predominan en las MiPyMes de la industria alimenticia del subsector agroindustrial en la Región Ríos?

¿Cuál es la ventaja de recabar información de las MiPyMes del subsector agroindustrial?

El objetivo general es analizar la competitividad de las MiPyMes de la industria alimenticia en el subsector agroindustrial de la Región Ríos.

Donde los objetivos específicos son:

Realizar una investigación documental en diferentes fuentes bibliográficas, donde se analice el estado del arte en las MiPyMES en la industria alimenticia del subsector agroindustrial a nivel estatal y municipal.

Diseñar y calibrar de un instrumento de medición (cuestionario) por los miembros del CAEF “Ciencias socioeconómico administrativas” con clave ITERLR-CA-2 y calibrar en el software SPSS.

Aplicar e interpretar el instrumento de medición en prueba

Analizar la competitividad empresarial de las MiPyMES de la Zona Ríos.

Dicho estudio consiste en determinar la importancia del perfil del empresario, para el desarrollo de las MiPyMes en el sector industrial, y comercial en el municipio de Balancán, Tabasco. Analizando los factores que afectan al empresario en el crecimiento de su desarrollo empresarial, donde se encuentran las carencias que estos sufren como son la innovación, crecimiento en preparación educativa, productividad, económicos, la calidad total, entre otros.

La contribución esperada del proyecto a la solución del problema: analizar la cadena de valor como una herramienta estratégica viable para el desarrollo de ventajas competitivas en las MiPyMes del subsector agroindustrial de la Zona Ríos del Estado de Tabasco, que permita proponer estrategias enfocadas al costo, diferenciación, diversificación y efecto de la experiencia de los productos típicos y artesanales de los municipios de Balancán, Emiliano Zapata y Tenosique.

La investigación se delimita de la siguiente manera:

Tabla 2. Productos típicos y artesanales

<i>Producto típico y artesanal del subsector agroindustrial</i>	<i>Municipio de la zona Ríos</i>
Queso de poro	Balancán
Tostadas de pozol	Balancán
Panetela	Emiliano Zapata

Fuente: Elaboración propia

La presente investigación se delimito al área geográfica de la ciudad de Balancán, del Estado de Tabasco, y a las micros, pequeñas y medianas empresas del sector industrial de las localidades más representativas, que son: la cabecera Municipal, Emiliano Zapata, y Tenosique.

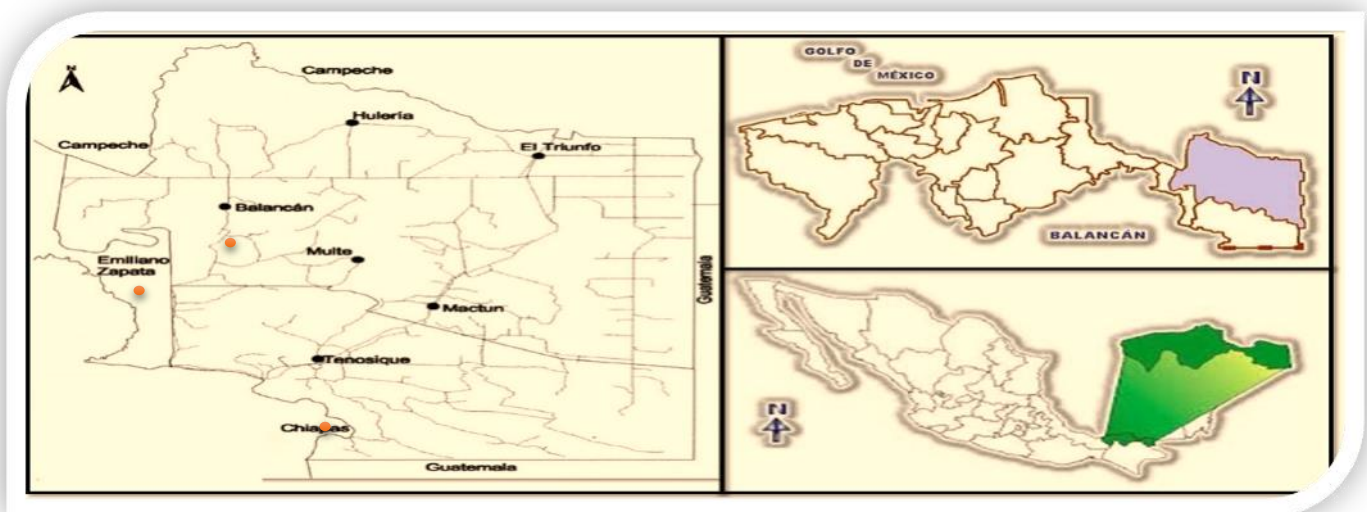


Figura 1. Localización geográfica del Municipio de Balancán, Tabasco, México.

Fuente: Diseño del autor con imágenes de Google, 2020.

Antecedentes teóricos del objeto de estudio

(Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2008), definen a una empresa familiar como una empresa de la que son propietarios dos o más miembros de la misma familia o que operan juntos o en sucesión y afirman que la naturaleza y alcance de la participación de los miembros de la familia es variable.

Las pequeñas y medianas empresas (conocidas también por el acrónimo PYMES) son empresas con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MIPYME (acrónimo de "Micro, Pequeñas y Medianas Empresas"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

No existe una definición específica de lo que es MIPYME, sin embargo, todas las definiciones tienen en cuenta al menos la variable número de trabajadores o empleo en combinación con una de dos variables adicionales: nivel de ventas y nivel de activos. Sin embargo, en la práctica limitaciones de información permiten calcular la dimensión del sector utilizando únicamente la variable de número de trabajadores.

En la actualidad el 99.8 por ciento de las empresas mexicanas son Micro, pequeñas y medianas, de este monto el 90 por ciento son microempresas, la totalidad de MIPYMES dan empleo al 70 por ciento de la población económicamente activa.

La estrategia competitiva se define como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de

los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad. (Deusto formación, 2014).

Porter distingue tres estrategias competitivas genéricas en función de la ventaja competitiva que genera y el ámbito competitivo: estrategia de liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado. (Porter, *Creating and sustaining superior performance* , 1985).

Con el objetivo de determinar los factores que frenan el crecimiento de las Pymes y mostrar las alternativas de crédito existentes en el mercado, Konfío, plataforma de préstamos en línea para pequeñas empresas en México, se dio a la tarea de analizar las condiciones que enfrentan estas entidades y elaboró el Reporte de Crédito de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México. El reporte muestra los resultados obtenidos a partir de 513 empresarios mexicanos que participaron en la encuesta. Para complementar el estudio, se entrevistaron a expertos en Pymes, catedráticos y servidores públicos quienes aportaron su experiencia y conocimiento. Para términos de este estudio se utilizan dos condiciones para clasificar a las empresas: I) número de empleados y II) ventas anuales; donde se identifica como microempresas a aquellas con menos de cinco empleados y hasta 500 mil pesos de ventas anuales; como pequeña empresa, aquellas con seis a 10 empleados y ventas anuales de más de 500 mil pesos, pero menos de 1.5 millones; y como mediana empresa, aquellas de 11 y hasta 100 empleados y ventas anuales de no más de tres millones de pesos. (Forbes México, 2018).

Métodos

El enfoque de la investigación es cuantitativo debido a que se trabajó con datos estadísticos obtenidos de encuestas y su respectivo análisis de las variables; de acuerdo a su

alcance es descriptivo al considerar el fenómeno estudiado y sus componentes con la finalidad de describir las características de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES) en la industria alimenticia del subsector agroindustrial de la Zona Ríos; para así proveer una base de datos y contar con un inventario actualizado de las MiPyMES del subsector agroindustrial y detectar las necesidades de los empresarios.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, transversal ya que se realizó el estudio en un tiempo establecido que comprende del mes de febrero del 2019 a febrero 2020, con la colaboración de las MiPyMES del municipio de Balancán en el Estado de Tabasco.

Se elaboró un instrumento de medición, consistente en un cuestionario con preguntas cerradas, tratando de que las preguntas fueran claras, precisas y comprensibles para los sujetos encuestados, evitando términos confusos, ambiguos y de doble sentido.

The image shows three pages of a survey form. The first page is the header and identification section, followed by two pages of questions and data entry fields.

Page 1: Identification and Contact Information

El encuestador debe verificar la codificación del sector

NOMBRE Y FIRMA DEL ENCUESTADOR

Encuestador: _____ Firma: _____

Numero de control: _____

Grupo: _____

Observaciones o comentarios: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN, ESPERANDO QUE TENGA MUCHO ÉXITO EN SU EMPRESA.

Page 2: Production Data

2.- La materia prima que usted elabora es:

☐ Maíz ☐ Maíz-morote ☐ Maíz-morote ☐ Maíz

3.- ¿A qué actividad económica se dedica su producción?

4.- ¿Cuál es el tipo de medio publicitario que utiliza usted para dar a conocer su empresa o producto?

5.- ¿Con qué frecuencia los utiliza?

6.- ¿En qué tipo de local los vende?

7.- ¿Su producto cuenta con una etiqueta?

8.- Si respondió al momento con que elemento cuenta su etiqueta:

Page 3: Market and Sales Data

9.- ¿En función de que aspecto, usted establece el precio a su producto?

10.- ¿Del 1 al 4 ¿Cuál porcentaje de sus ventas se realizan en su localidad con respecto al total de ventas?

11.- ¿Hasta dónde es el alcance de su mercado actualmente?

Imagen 1. Formato de encuesta
Fuente: Elaboración propia

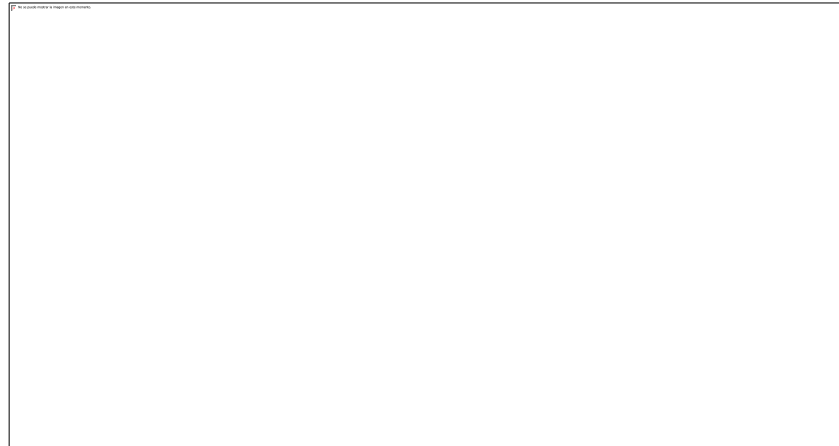
La validez de expertos es el grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema, por lo que se sometió a la aprobación de expertos pertenecientes al cuerpo académico en consolidación Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, quienes revisaron y realizaron recomendaciones en función del objetivo general del estudio, así como la adaptación del instrumento al entorno en el cual se aplicó.

Para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.

El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa por lo que se desarrolló el instrumento de medición que para la prueba piloto se realizaron 22 ítems, mismas que se validaron en el programa Statistical Package for the Social Sciences (IBM® SPSS) versión 22, arrojando un resultado de Alfa de Cronbach de 0.83 y 0.86 respectivamente, lo cual determinó su confiabilidad.

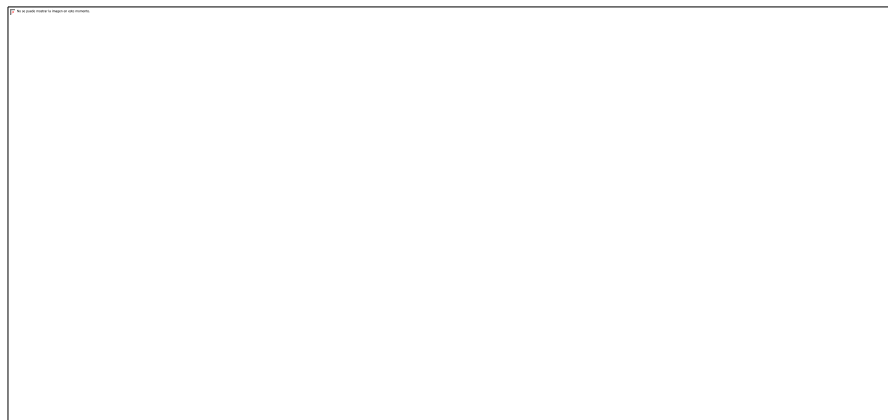
Resultados

Se realiza el análisis del problema planteado, por lo que fue necesario organizar toda la información obtenida para determinar las características actuales de las MiPyME del Municipio de Balancán, en el sector Agroindustrial. Se censaron un total de 22 empresas.



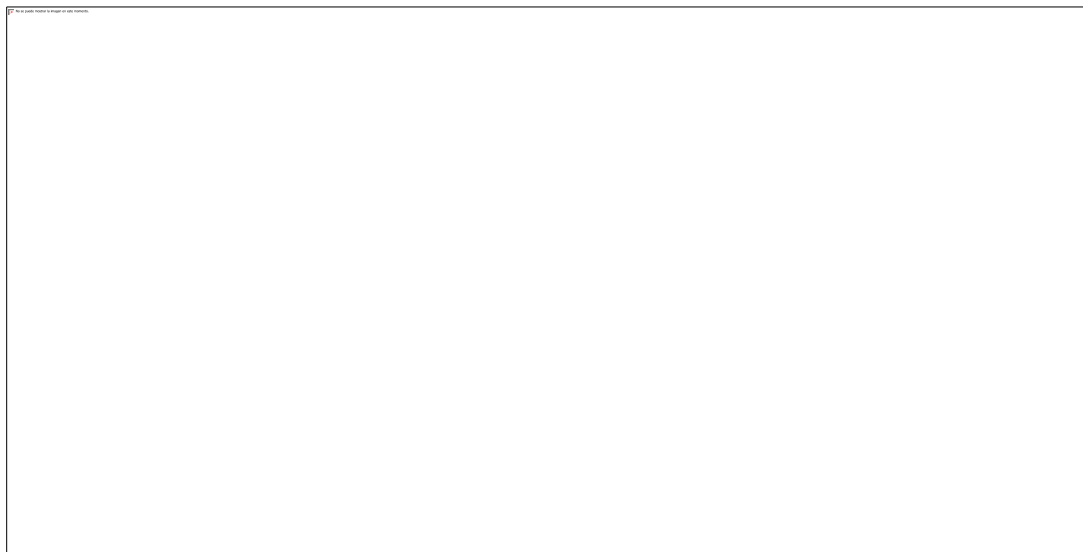
Gráfica 1. De los Sigüientes Productos, ¿Cuál es el que se labora?

El 52% de las MiPyMeS elaboran Queso de Poro, así como el 22% elabora Queso Ahumado, el 11% y teniendo el mismo porcentaje los productores elaboran Tostadas de Pozol y Mantequilla; dejando con un 4% a los productores de Panetelas.



Gráfica 2 ¿En dónde compra su materia prima para la elaboración de su producto?

Un 28% de los productores se provee la materia prima para elaborar al producto, un 28% adquiere la materia prima a los Ganaderos de la región, un 17% adquiere su materia prima en Villahermosa, un 16% contestó que es la adquiere en el municipio de Balancán y un 11% la adquiere en Tenosique.



Gráfica 3 ¿Hasta dónde es el alcance de su mercado actualmente?

El 28% contestó que es a nivel Estatal su alcance de ventas, un 24% contestaron que su alcance es Municipal y Nacional. Sin olvidar que en el 3% hay productos que ya son reconocidos en la Región Sureste y el 7% tiene alcance a nivel internacional.

Conclusión General de la encuesta:

De la información recabada, se analizaron las características de 22 MiPyME, de los distintos municipios de la Zona Ríos; 52% fueron de Queso de Poro, 22% de Queso Ahumado y 11% entre las Tostadas de Pozol y Mantequillas y un 4% Panetelas.

El 58% de los empresarios pertenecen a una asociación artesanal de productos o comerciantes, a nivel local, regional y estatal. Entre las más destacadas están con un 34% Asociación de Queso de Poro Genuinos de Balancán y el 33% pertenecen a la CANACINTRA. Los empresarios de MiPyMeS compran su material para la elaboración de sus productos con los ganaderos y utilizan sus propios recursos con 28%, ya que la mayoría de los encuestados son productores de Quesos de Poro y Quesos Ahumados, así como el 17%

los trae de la ciudad de Villahermosa, ya que lo compran por mayoreo y les sale más económico lo cual el 61% contestó.

69% de las MiPyMES aseguran que su producción semanal es demás del 50 kg en lo que respecta al queso del Poro, el 73% asciende a de 1 a 30 piezas en lo que son las Tostadas de Pozol, el 100% de los productores de Panetelas aseguran que asciende a más de 80 piezas a la semana, y las MiPyMES de Mantequilla que, al producir más de 50 kg, a la semana tiene su ganancia, lo cual es un 100%.

Los productores aseguran con el 100% que cuentan con sus etiquetas, lo cual el 29% cuenta con Empaque y Número Telefónico, lo que considera que es muy importante para sus productos ya que con datos precisos la sociedad busca sus productos, confirmando por el 90% de sus productores.

Para la publicidad y la venta de sus productos el 53% de los empresarios usa Facebook, ya que es una manera fácil y económicamente de emplear. El 49% utiliza los medios publicitarios semanalmente, para promocionar o para poner ofertas de sus productos. Y la mayoría de las MiPyMES a participados en el Festival del Queso de Poro con un 25%, y en la Feria Tabasco con el 16%.

También se pudo observar que el alcance de los productos de las MiPyMeS es depende de la calidad del producto. El 28% contesto que es a nivel Estatal su alcance, así como un 24% contestaron que su alcance es Municipal y Nacional. Sin olvidar que en el 3% hay productos que ya son reconocidos con las personas de la región y han ido a nivel Internacional este es con un 7%.

Se aplicaron las matrices de perfil competitivo, Boston Consulting Group y cadena de valor a cada uno de los productos artesanales que se estudiaron.

Discusión

De los datos recabados de las MIPyMEs, de la Zona Rios nos pudimos dar cuenta que la ventaja competitiva son las que poseen estas empresas ante otras, ya sea en su mismo sector o mercado, y estas ventajas permiten llegar al éxito o al fracaso de la empresa. Estas ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc.

Habiendo generado la información en base a las encuestas, llegando al resultado de que la hipótesis se cumple y se aprueba. Debido a que estas empresas día con día luchan contra sus competidores para ser cada día mejor.

Las empresas con mayor ventaja competitiva en el sector agroindustrial serian:

Si se habla del queso de poro la empresa con mayor competitividad en la zona ríos sería la quesería el bejucal, ya que es una empresa que se ha dedicado a innovar sus productos, aparte de que no solo exportan su producto a nivel nacional, si no también internacionalmente. Otra ventaja competitiva que tiene esta quesería es que cuando llegas a su local, no solo manejan productos de ellos, sino que también apoyan a su competencia. Ahora bien, si mencionamos las tostadas de pozol sería las de la ribereña ya que se ha sabido mantener a flote ante sus competidores, mejorando cada día mas su sabor y consistencia, y por ultimo si hablamos de la competitividad de la panetela sería la de la panadería Montecristo ya que ellos su ventaja competitiva es que su sabor y calidad en su producto jamás lo pierden y eso es lo que le agrada al cliente, aparte de la innovación de su producción.

Conclusión o reflexiones finales

Recomendación a empresarios de queso de poro: Que las MiPyMes se avoquen a la búsqueda de procesos de mejoramiento continuo de su capacidad de gestión de los factores de producción. Por ende, también, el mejoramiento de la productividad y la competitividad, para convertir a las empresas en organizaciones innovadoras, emprendedoras, modernas, flexibles y de talla internacional.

Recomendación a empresarios de panetelas: Fomentar la cultura organizacional como ventaja competitiva

Recomendación a empresarios de pozol: Fomentar el trabajo en equipo entre los empleados y la calidad del servicio hacia los clientes.

Recomendación a empresarios que comercializan productos artesanales : Buscar medios generadores de información para obtener el conocimiento previo de lo que implica comenzar emprender un negocio o una pequeña empresa familiar, o buscar consultores o asesores en materia de administración que no sean caros

Referencias

- Alvarez, M., & Duran, J. (17 de Mayo de 2018). *Pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 3 de Julio de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa
- Arias, A. S. (2018). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>

- Bengochea, V. P. (2008). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>
- Blog de emprendedores INADEM*. (01 de Marzo de 2018). Obtenido de <https://www.inadem.gob.mx/las-mipyme-en-mexico-retos-y-oportunidades/>
- CANACINTRA. (2017). *CANACINTRA Tabasco*. Recuperado el 2017, de <http://www.canacintratabasco.org.mx/>
- Cedillo, M., Sánchez, J., & Sánchez, C. (2006). The new relational schemas of inter-firms cooperation: the case of the Coahuila automobile cluster in Mexico. *Journal of Automotive Technology and Management*, 406-418.
- Chasteauneuf. (2009).
- CONCANACO SERVYTUR MÉXICO. (3 de Junio de 2015). *Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo*. Recuperado el 2017, de <http://www.concanaco.com.mx/que-es-la-concanaco/>
- Cruz, R. d. (2018). Fortalezas competitivas de las MiPyMES y diagnostico de las dificultades para su desarrollo en el Municipio de Balancán, Tabasco. . Balancán, Tabasco .
- Dantes, H., & Montejó, E. (2010). *Análisis comparativo de la competitividad de los estados de tabasco y yucatan, en el sector de las pequeñas y medianas empresas (pymes), para una propuesta de desarrollo*. Villahermosa, Tabasco, Mexico.
- Dantes, H., & Montejó, E. (30 de Junio de 2010). *Análisis Comparativo De La Competitividad De Los Estados De Tabasco Y Yucatán, En El Sector De Las Pequeñas Y Medianas Empresas (Pymes), Para Una Propuesta De Desarrollo*. Villahermosa, Tabasco: Subsecretaria de Educacion Superior.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Deusto formación*. (29 de Abril de 2014). Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-liderazgo-costes>
- Domec. (2017). *Wikipedia*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2018, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Artesan%C3%ADa>
- Emprende pyme.net*. (2016). Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-producto.html>
- Espinosa, R. (24 de Mayo de 2018). *Welcome to the neis marketing*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>
- Financial Q&A*. (s.f.). Obtenido de <https://www.obalearn.com/es/q-and-a/que-es-la-ventaja-competitiva-sostenible/>

- FI-UNAM. (s.f.). Obtenido de <http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaI V.html>
- Forbes México. (31 de Enero de 2018). Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- Gomez, M. C. (2012). *Casos de marketing agroindustrial*. Villahermosa, Tabasco: Ujat.
- Grinnell, Williams, & Unrau. (2009).
- Hau, M. H. (2012). *Monografias.com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos93/mipymes-mexico-milagro-productivo-economia/mipymes-mexico-milagro-productivo-economia.shtml>
- Hernandez, Fernandez, & Baptista. (s.f.).
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6a Edición). En R. Hernandez, C. Fernandez, & P. Baptista, *Metodología de la investigación (6a Edición)* (págs. 128-129). México: Mc Graw Hill.
- INADEM. (2016). *Diagnóstico 2016 del Fondo Nacional del Emprendedor*. Recuperado el 2017. Obtenido de <https://www.inadem.gob.mx/fondo-nacional-emprendedor/diagnostico-2016-del-fondo-nacional-emprendedor/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Censos Económicos 2014. Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Recuperado el Agosto de 2017, de http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/ce/2014/doc/minimonografias/m_pymes_ce2014.pdf
- Jiménez, G. (2009). *La Empresa Familiar: Su importancia y vigencia*. Medellín, Colombia: CEIPA. La Universidad de la Empresa.
- Juan Pedro Domecq. (26 de Octubre de 2016). Recuperado el 21 de Noviembre de 2018, de <https://www.jamonesjuanpedrodomecq.com/es/wikiberico/productos-artesanales>
- Laudon, K. C. (2008). *Administración de empresa digital*. México: Pearson Educación.
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, J., & Palich, L. (2008). *Administración de pequeñas empresas. Enfoque emprendedor*. (13a ed.). México: Cengage Learning.
- Marketing XXI. (s.f.). Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de <https://www.marketing-xxi.com/concepto-de-producto-34.htm>
- Münch, L. (2006). *Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas*. Mexico: Ed. Trillas.
- Münch, L. (2006). *Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas*. México: Trillas.

- Neme, S., Estrada, H., & Baena, G. (2013). Comparativo de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) de la rama económica hoteles del Estado de Tabasco 2007-2012 y otros Estados. México. Recuperado el 10 de Agosto de 2017.
- Pérez, R. (30 de Enero de 2018). Lanzas Programa de Reactivación Económica para Tabasco. *El Herald de Tabasco*.
- Perez, W. (Junio de 2015). *Wikipedia*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Porter, M. (1985). *Creating and sustaining superior performance* .
- Porter, M. (Junio de 2015). Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Quintero, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estrategico. . *Revistas de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales* , 377-389.
- Reyna, M. G. (2017). Perfil del empresario y característica de la MiPyMEs del sector mueblero de Balacán, Tabasco; bajo el enfoque de cadena de valor. Balacán, Tabasco.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (Sexta Ed. ed.). Mexico: CENGAGE Learning.
- Salgado, M. C., Pedroza Gutiérrez, M., & López Salazar, A. (2011). Diversidad cultural y empresas familiares. Volumen II.
- Sanchez, C., & Valdés, P. (2011). Efectividad Institucional de los Programas de Apoyo a las MiPyMES en México. *Revista Internacional Administracion y Finanzas*, 83-100.
- Sangeado, J. J., & Aragon Sanchez, A. (2009). *Analisis estrategico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa del estado de Tabasco*. Villahermosa, Tabasco: Ujat.
- Significados*. (07 de Febrero de 2018). Obtenido de <https://www.significados.com/estrategia/>
- Tabasco.gob.mx. (29 de Enero de 2018). *Tabasco.gob.mx*. Recuperado el 2018, de Instalan Consejo Estatal para el Desarrollo de las MiPyMES: <https://tabasco.gob.mx/noticias/instalan-consejo-estatal-para-el-desarrollo-de-las-mipymes>
- Tu master*. (2015). Obtenido de Blog para desarrollar tu carrera en la dirección empresarial: <http://carreraempresa.tumaster.com/crear-una-ventaja-competitiva-sostenible/>

2. Principal problemática que enfrenta una empresa familiar de materiales electricos en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

DRA. MARIA CRUZ VILLAGRÁN PINZON

DRA. BLANCA ESTELA MOLINA FIGUEROA

INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue realizada a la empresa familiar de materiales eléctricos específicamente El Foco S.A. de C.V. una “empresa de compra venta de materiales electricos” que se encuentra ubicada en la Col. Centro de Tuxtla Gutiérrez Chiapas; esta inicio sus operaciones desde el año de 2010 dirigida por el Lic. Julio Alberto García Reyes, fundador y director general.

Haciendo énfasis en los factores administrativos y financieros que serán motivos de estudio y análisis para la realización de esta investigación donde se podrá estudiar en los cuatro capítulos.

El primero de ellos habla sobre la problemática del objeto de estudio, se hace mención del planteamiento del problema donde se da a conocer la situación actual de la empresa, así como la información detallada de la misma, se menciona el objetivo general al que se define de manera amplia y clara, del cual se desprenden los objetivos específicos..

En el capítulo número dos se hace la conceptualización del objeto de estudio donde encontraremos el marco teórico que hace referencia a definiciones, características, clasificaciones e información relevante de mucha importancia sobre los principales puntos o aspectos que abarca el título de la investigación,

El tercer capítulo se habla de la contextualización del objeto de estudio donde se encuentran los diagnósticos que se realizaron para llevar a cabo esta investigación, en primer lugar nos encontramos con el antecedente de la empresa, su misión, visión, estructura organizacional así como su operación, su mercado la contabilidad y finanzas, en este capítulo se presentan todos aquellos resultados que se obtuvieron en los factores administrativos y financieros.

En lo que respecta al cuarto capítulo se presentan todos los resultados que se obtuvieron del diagnóstico de la investigación que se realizó a la empresa familiar productora de ladrillos, al igual que las propuestas de solución a la problemática que presenta dicha empresa, se propone alternativas que conforman un plan de mejora que al momento de ser aplicado podría dar una solución.

Asimismo se presentan todos los resultados que se obtuvieron del diagnóstico de la investigación que se realizó a la empresa familiar dedicada a la compra venta de materiales eléctricos, al igual que las propuestas de solución a la problemática que presenta dicha empresa, se propone alternativas que conforman un plan de mejora que al momento de ser aplicado podría dar una solución.

Todo esto con el fin de analizar la posibilidad de aplicación de alguna estrategia existente que pueda ser efectuada para lograr una eficiente administración, y poder evitar todo tipos de problemas que puedan surgir durante los años de vida.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existen diversos factores que distinguen a las empresas familiares de las que no lo son, las empresas familiares por serlo, tienden a involucrar aspectos familiares dentro de la empresa y aspectos de la empresa en la familia, es por eso que muchas de las veces, estas instituciones cargan con los problemas de índole familiar y empresarial. Esta, es alguna de las razones que conllevan a una empresa a no lograr sobrevivir, ni tener un crecimiento y éxito deseable en su organización, la esperanza de vida de una empresa familiar es de 24 años, es decir, prácticamente la vida activa del fundador o fundadores. **Beckhard y Dyer**

En la actualidad existen muchos problemas económicos en las empresas, generalmente en las empresas familiares del segmento Mipyme, que se ven afectadas día a día por este problema

de competencia a nivel mundial, problemas financieros, problemas de organización, problemas administrativos etc.

En un país en vías de desarrollo como México es muy fácil observar como día a día se abren y cierran empresas familiares, esto se da por falta de recursos, principalmente recursos económicos, de mano de obra, administrativos por falta de capacitación y visión de los empresarios. Para abrir un nuevo negocio se requiere de preparación, un estudio previo de la situación, así como también contar con los recursos necesarios como son el financiero, el capital humano y la capacidad administrativa, por mencionar algunos.

Se ha visto que el sector Mipyme (Miro, Pequeña y Mediana Empresa), particularmente en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, es afectado por los factores antes expuestos, por lo cual, he enfocado la presente investigación al sector productivo de la empresa El Foco, además de conocer otras variables que inciden en la organización de las empresa familiares.

La presente investigación se desarrolla en la Empresa dedicada a materiales eléctricos El Foco S.A. de C.V. de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, como modelo de empresa familiar que ha estado al manejo de su fundador, el motivo por el cual se eligió esta empresa fue para conocer los diferentes problemas administrativos y financieros así como los estilos de liderazgos que existen, y que son aplicados al clima organizacional de las mismas.

La empresa denominada El Foco S.A. de C.V. es una empresa familiar con 10 años de funcionamiento hasta la fecha, y la cual ha tenido que enfrentar algunas dificultades durante el transcurso de su vida, problemas como financieros para el inicio de sus operaciones, administrativos ya que carece de estándares y manuales de operación y organización, administrativos en cuanto las metas que son propuestas pero no completadas, todos los problemas que hasta hoy en día ha tenido que afrontar los hechos de manera inesperada es decir lo solucionan en forma improvisada, ya que no tiene un plan de contingencias para afrontar los problemas .

La empresa El Foco S.A. como todas las demás empresas familiares no llega generalmente a la segunda y tercera generación, como consecuencia de ciertas deficiencias internas, entre las que podemos mencionar las siguientes:

- a) No existe una estructura organizacional claramente definida, que delimite la toma de decisiones, por lo que es necesario establecer una clara definición de roles, funciones y responsabilidades.
- b) Las personas que toman las decisiones, debe ser el representante legal, quien debe estar bien informado, a fin de que tome una decisión acertada, y de acuerdo a los objetivos de la organización.

En la empresa familiar El Foco S.A. es un tanto difícil tener algún acceso a cualquier información, en virtud de que se encuentra celosamente restringida por el representante legal de la organización, quien difícilmente comparte y delega ya que es él quien toma generalmente las decisiones financieras más no operativas.

Por lo que considero un problema en la operatividad de la organización, siendo este un factor de riesgo en la toma de decisiones financieras.

OBJETIVO GENERAL

Identificar la problemática de la empresa en estudio como empresa familiar y en base a ello establecer una propuesta de estrategias de control interno y externo, así como proponer medidas correctivas en base a la identificación de necesidades de la administración y el desarrollo financiero de la empresa, que sirvan para reforzar el posicionamiento actual de la empresa El Foco dentro del mercado de materiales de eléctricos para el hogar y construcción en la zona Centro - sur de México.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1. Identificar la problemática de la empresa familiar en estudio.
- 2. Realizar un análisis administrativo y financiero para un control eficiente.
- 3. Proponer estrategias de control interno y externo que contribuyan al desarrollo de la cultura organizacional de la empresa.

4. Conocer a través de la Empresa El Foco S.A. de C.V. como modelo de investigación los factores que han incidido en la poca duración de las empresas familiares en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
5. Aportar a la empresa y al empresario información suficiente sobre la situación de la empresa y como podría mejorar.
6. Determinar en los miembros de la sociedad los objetivos individuales enfocados a los objetivos generales de la organización, logrando así una proyección estratégica y visión de la empresa familiar.

LA EMPRESA FAMILIAR “EL FOCO S.A DE C.V. COMO MODELO DE ESTA INVESTIGACIÓN”

El Foco S.A. de C.V. fue fundada el 20 de Julio de 2010, empresa dedicada a la compra venta y distribución de materiales eléctricos. Se encuentra ubicada en el municipio de Tuxtla Gutiérrez en el estado de Chiapas, México.

La empresa fue fundada por empresarios Chiapanecos con el objetivo de vender materiales eléctricos de excelente calidad que tuvieran resistencia, durabilidad, impermeabilidad y bajo costo en el mantenimiento son la fortaleza de El Foco.

En sus inicios El Foco ofrecía únicamente materiales básicos eléctricos el estado de Chiapas. Actualmente la empresa cuenta con 2 sucursales , 10 empleados en oficina, 70 en producción ofreciendo 9 productos en más de 20 distribuidores con presencia en 10 estados de la República Mexicana

El Foco S.A. de C.V. es una empresa que colabora con su comunidad y se compromete con sus empleados fomentando el deporte y respetando sus creencias y costumbres además de apoyar la construcción de escuelas y caminos .

OBJETO Y/O GIRO EMPRESARIAL

Las operaciones de El Foco, se encuentran organizada en productos de lámparas decorativas, led, cables, contactos, focos que comprende en el negocio materiales eléctricos especializados para el hogar y/o oficina.

Se cuenta con dos sucursales. En los últimos diez años, El Foco ha invertido más de \$3' 000,000.00 de pesos en sus sucursales a efecto de asegurarse que vende materiales eléctrico de punta, lámparas que se emplean en oficinas y en el hogar que fueron adquiridas en México. Las sucursales se encuentran estratégicamente ubicadas en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, contando con beneficios dada la cercanía con clientes, que permite menores costos de transportación para sus productos. pertenece a la división cerámica y materiales especializados en la oficina y el hogar.

El Foco opera con diferentes materiales eléctricos mismo que vende en sus dos sucursales, ubicadas en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, siendo sus principales productos lámparas decorativas de led y de buena calidad frente a algunos e otros que vende la competencia. Se considera que El Foco se encuentra en segundo lugar en el mercado Chiapaneco en lámparas decorativas de excelente diseño, además de ofrecer sus productos en otros estados del país.

La empresa participa de igual manera en diversos estados del sureste del país, comercializando sus productos eléctricos a través de una estrategia de marca, con productos de alto desempeño, los cuales permiten participar en los distintos segmentos, a través de una amplia gama de productos. Comprender las necesidades de cada segmento de mercado ha posicionado a El Foco maneja productos como una de las marcas líderes en el mercado de nivel medio, el cual se considera un segmento atractivo por su volumen y mezcla de precios en Chiapas y en otros estados de México. Durante el 2014 este negocio le dio seguimiento a la promoción de “Lamparas Ecológicas” integrada por productos certificados con el grado ecológico por el gobierno federal, los cuales fueron diseñados para ser amigables con el medio ambiente al momento de su elaboración.

En el caso del negocio de lámparas, el negocio tiene contratado el suministro de este insumo , ya que el único material utilizado es la fabricación de productos cerámicos, poniendo de lado por tiempo indefinido la flexibilidad en el uso de materiales alternos.

El principal proveedor de energía eléctrica como en todos los negocios es la Comisión Federal de Electricidad (CFE), con la cual se tiene celebrado contrato de suministro con formato y precio estándares aplicables a todas las empresas industriales en México. Cabe

destacar , el negocio se cuenta con modernos sistemas de autoabastecimientos de electricidad, los cuales además de reducir costos, están disponibles en caso de alguna falla en el suministro por parte de la CFE. En 2010.

Es importante mencionar que se ha llevado a cabo de manera exitosa un programa de eficiencia energética para la reducción de costos y consumos de electricidad en relación a los materiales eléctricos a venderse.

MISIÓN

Ser una empresa líder en la comercialización de productos eléctricos de primera calidad en la región, trabajando en el mejoramiento de la selección de materiales y políticas de ventas más limpias. Propendiendo por la conservación del medio ambiente, contando con personal calificado para ofrecer a las empresas constructoras, público en general y nuestros clientes productos con los más altos estándares de calidad y con alto impacto social y ambiental.

VISIÓN

Para el año 2022 posicionarnos en el mercado de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas como una empresa líder en la comercialización de productos eléctricos, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, orientados hacia la implementación de procesos de mejora continua, innovación, desarrollo sostenible y preservación del medio ambiente.

OBJETIVOS

La empresa El Foco S.A. de C.V., destina todos los recursos, financieros y técnicos, para lograr el cumplimiento de sus objetivos ambientales y económicos, con el fin de llevar a cabo programas ambientales implementando medidas de prevención y compensación de los impactos al medio ambiente.

Por ello a interior de la empresa se cuenta con los siguientes programas ambientales en el uso de materiales:

1. Programa de ahorro y uso eficiente de energía.
2. Programa de sistemas de control de quema y emisión atmosférica.

UBICACIÓN

La localización de la empresa El Foco, haciendo referencia a la ubicación geográfica de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas en el cual se encuentra ubicada en la 4 poniente norte 224. Y en la 9ª. Sur 1024

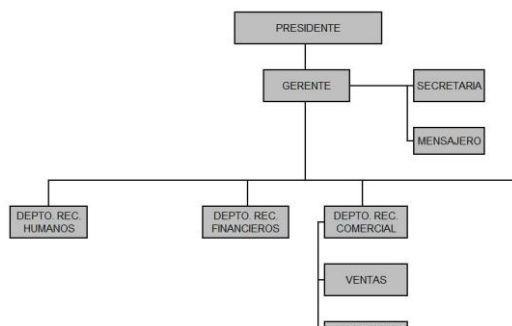
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional muestra como la empresa está constituida en cada una de sus áreas y se reflejan las funciones de cada cargo para el desarrollo de sus actividades. de la organización, es necesario crear diferentes secciones dentro del organigrama, con el fin de dar esquema de operación a la producción, la quema y la comercialización de la misma.

El Foco, tiene un organigrama estructurado y ha definido lo perfiles y las funciones de cada cargo de acuerdo a lo que la organización considera como importante, para desempeñar algún cargo de la empresa.

Hace algunos años la empresa se vio en la necesidad de planificar y estructurar su organigrama, para esto desarrollo los perfiles de cada área correspondiente; esto se hizo a través de un estudio de cada área y de los aspectos que la junta directiva consideraba importantes para la ocupación de cada puesto.

ORGANIGRAMA



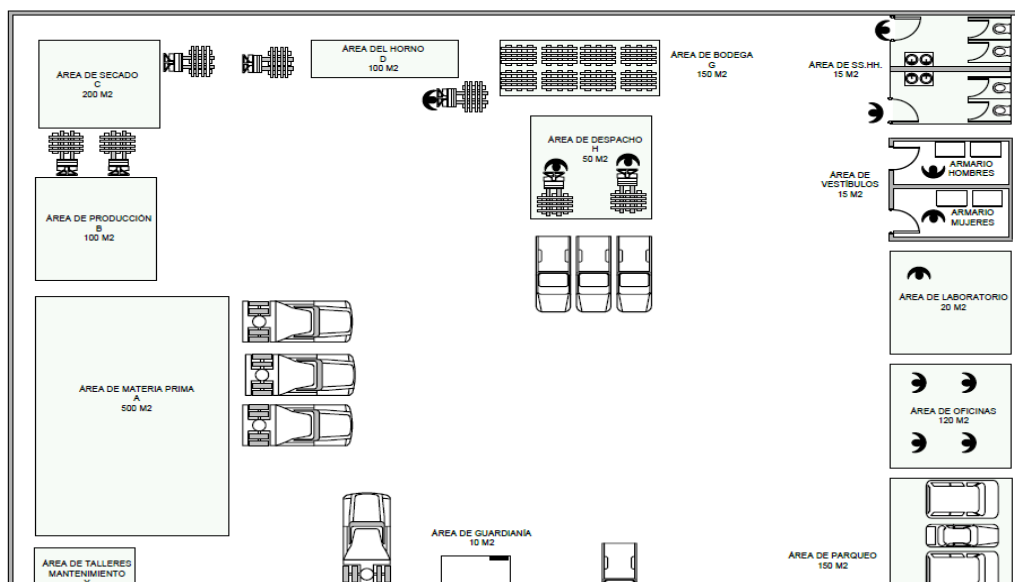
Actualmente El Foco tiene un organigrama funcional, ya que se divide según las funciones que cada uno realiza y cada área sobresale por la labor que desempeña.

En el organigrama de El Foco se pretende evidenciar la estructura funcional y así establecer las relaciones jerárquicas entre ellos. Esto lo encabeza el presidente o propietario segundo del gerente general. De él dependen de forma descendente los siguientes departamentos: Recursos Humanos teniendo a su cargo la selección de nuevos integrantes de la compañía, también auditan el cumplimiento de las labores de cada departamento; Recursos Financieros: se encarga de los ingresos y egresos de acuerdo a la compañía, también administra y controla los recursos en propiedad de la empresa; Departamento Comercial: la cual controla los asesores comerciales y el departamento de servicio al cliente.

PRODUCTOS

Los productos que El Foco comercializa para su venta son diversos, como son lámparas decorativas, industriales, cables de alta tensión, transformadores, focos de uso doméstico., . este tipo de productos ya se encuentran disponibles en este momento en el mercado nacional y sus características de vistosidad y funcionalidad, le permiten promover gran demanda en los mercados a los que ingresa. Este producto se recomienda para terminaciones en áreas de descanso, en donde su forma y aspecto permiten dar un mayor realce a sus características físicas. Adicionalmente El Foco piensa innovar otros productos, con los que se espera ampliar la demanda en el mercado de este tipo de productos.

DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA



culos
del

n a

2. Comportamiento: Vida útil, Requisitos especiales, Calidad de la maquinaria y equipo.

Algunos materiales con que cuenta El Foco, fueron adquiridas en Ciudad de México. Donde maneja varios proveedores ., dedicados a la fabricación de materiales eléctricos para la industria cerámica de esta forma fueron adquiridas:

CONCLUSIONES GENERALES

Podemos concluir este trabajo de investigación con la plena seguridad que la empresa El Foco,, queda enterada de las estrategias mencionadas a lo largo de esta investigación, de los beneficios que estas dan al aplicarlas en un momento dado que ellos decidan hacerlo, todo esto como propuesta con el único fin de alcanzar un mejoramiento general de la empresa. A pesar de que esta misma cuenta con gran experiencia en su ramo, podemos comentar que persisten muchos detalles que pueden ser analizados y mejorados para así lograr el máximo rendimiento de esta empresa.

Gracias a la cooperación eficiente de las personas que ahí laboran, se logró reunir la suficiente información para poder realizar esta investigación y obtener los resultados esperados de la misma, cabe mencionar que la atención de dichas personas durante todo el proceso de la recaudación de datos fue excelente.

Creo conveniente que es de suma importancia aplicar principios administrativos y financieros a esta empresa, ya que de esa manera estarían aprendiendo a fortalecer la administración y la estabilidad financiera que ya tienen, renovar las ideas, estrategias, principios todo con un solo propósito, que al aplicar un estudio a fondo en esta empresa, se logró hacer ver algunos otros problemas que ellos desconocían y que sin embargo estaban a la vista de todos.

Finalmente podemos comentar que esta investigación es para lograr los objetivos planteados, los cuales son hacer eficiente a la empresa con la aplicación de propuestas o estrategias que

servirán para solucionar los problemas que tienen haciendo énfasis a los problemas administrativos y financieros.

Para concluir es importante concientizar al empresario principalmente para la aplicación de nuevas estrategias que contribuyan a la sanidad administrativa y financiera de la empresa familiar ya que desde hace tiempo la empresa ha sobrevivido por el financiamiento debido a la mala administración principalmente del empresario y a la falta definición de las funciones de la estructura organizacional que impactan en la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER Lmnitz, L. y. (1993). *Una Familia de la Elite Mexicana. Parentesco, Clase y Cultura 1820 - 1980*. Mexico: Alianza Editorial.
- Astrachan, S. y. (1996). *Los valores Familiares: una aproximacion teorica y metodologica* (Vol. 6). (U. r. Ciencia, Ed.) Mexico, Mexico: Universidad Autonoma de Yucatan.
- AYALA CALVO, J. (2003). *Aprendiendo a Manejar la Empresa Familiar: Algunos Retos Pendientes*. aedem.
- BASCO, R. (2005). *Empresa Familiar en Rev Inv. Europeas de Direccion y Economia de la Empresa*. Madrid.
- CARLOK, R. Y. (2003). *La planificacion Estrategica de la Familia Empresaria, Instituto de Empresa Familiar*. Mexico: Ediciones Deusto.
- CASILLAS, J. C., & DIAZ, C. y. (2005). *La Gestion de la empresa Familiar: Conceptos, Casos y Soluciones* . Madrid: Thomson.
- CASTAÑEDA, R. G. (1999). *La Empresa Mexicana y Su Gobierno Corporativo: Antecedentes y Desafios para el siglo XXI*. Mexico.
- CASTRO, B. y. (1984). *Introduccion a la Economia*. Mexico: Siglo XX Editores 1984.
- D.T., J. (1995). *Trabajar con los Seres Queridos*. Buenos Aires: El Ateneo.

- Emilio, Z. V. (2003). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en America Latina*. America : Revista CEPAL.
- GALLO, & LACUEVA. (1993). *La Crisis Estructural de las Empresas Familiares*. Barcelona: IESE.
- GALLO, M. A. (1995). *EMPRESA FAMILIAR* . BARCELONA: PRAXIS S.A.
- GALLO, M. A. (2003). *Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias* . Barcelona: Deusto.
- GELLES, R. J. (1995). *Empresa Familiar*. Barcelona: Praxis S.A.
- GERICK, K. E. (1973). *EMPRESAS FAMILIARES, GENERACION A GENERACION*. MEXICO: TRILLAS.
- GINEBRA, J. (1997). *Las Empresas Familiares: su direccion y continuidad*. Mexico: Panorama Navarra.
- GINEBRA, J. (2001). *Las Empresas Familiares. Su Direccion y su Continuidad Panorama*. Mexico.
- GOMEZ, B. G. (12 de 2005). *Trampas Genericas de la Empresa Familiar, Tipologias y Casos* . Mexico: Garnica S.A.
- GONZALO, C. R. (s.f.). *LA EMPRESA MEXICANA Y SU GOBIERNO CORPORATIVO: ANTECEDENTES Y DESAFIOS PARA EL SIGLO XXI*. MEXICO.
- Guevara, D. L. (Siglo XIX-XX). *Empresas y Empesarios en la Historia de Mexico*. Bogota: Norma.
- HANDLER, W. C. (1989). *Metodological issues and Considerations in Studying Family Bussines*. review.
- KRIEGER, M. (2001). *Sociologia de las Organizaciones: Introduccion al Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires Argentina: Prentice Hall.
- M.A., G., & DOMENEC, M. (1998). *Etica de la Empresa Familiar*. Praxis S.A.
- MINTZBERG, H. (1991). *La estructura de las Organizaciones* . Barcelona: Ariel.

- MORA, D. V. (s.f.). Analisis de las Etapas Evolutivas de las Empresas Familiares en la Ciudad de Mexico. *Cinco Casos del Sector Comercial* . Universidad del Valle, Mexico.
- NEUBAUER, F. Y. (1999). *LA EMPRESA FAMILIAR: Como dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.
- POPPER KARL, R. (1995). *La Logica de la Investigacion Cientifica*. Barcelona: Circuito.
- REDON Cobian, M. (2007). *Dinamica Organizacional y Referentes Institucionales*. Mexico: Universidad Autonoma Metropolitana - Iztapalapa.
- ROBERTO, F. (2010). *Enfoques Cuantitativos y Cualitativos* . Mexico: Quinta Edicion .
- ROMERO, L. E. (2006). *Competitividad y Productividad en Empresas Familiares PYMES*. Bogota: EAN.
- Salles, V. y. (1996). Mitos y Crecias Sobre Vida Familiar. *Revista Mexicana de Sociologia* , LVIII num. 2, 61 - 101.
- SAMPIERI, H. R. (1996). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* . COLOMBIA: M GRAW HILL.
- SOLIS Porton, L. (1997). *La Familia en la Ciudad de Mexico. Presente, Pasado y Devenir, Asociacion Cientifica*. Mexico: Porrúa.
- STEIN, G. y. (2009). *La Sucesion del C.E.O. IESE Business School* - Universidad de Navarra : Estudio 80.
- WARD, J. L. (1994). *Como Desarrollar la Empresa Familiar*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

3. Análisis de la Estructura Organizacional para la empresa bananera Sociedad Campesina San Marcos Sociedad de Solidaridad Social, ubicada en el municipio de Mazatán, Chiapas.

Nombre y apellido del autor o los autores

Sara Jocelyn, Bello-Mendoza

Alma Leslie, León Ayala

David, Ristori-Cuero

Gabriela, Ramos-Esquinca

Nombre de la institución a la que pertenecen el o los autores

Facultad de Negocios Campus IV de la UNACH.

Palabras clave

Análisis, Empresa, Estructura organizacional, Bananera, Sociedad campesina.

Introducción

En el municipio de Mazatán, Chiapas, uno de los productos agrícolas que más se produce es el plátano el cual es una fuente de trabajo para personas de la entidad y también del país vecino Guatemala.

Se sabe que la producción y exportación del plátano está en uno de sus mejores momentos en el estado de Chiapas, pero existe un problema que aqueja a la mayoría de los ranchos plataneros, es la falta de una administración siendo este una determinante para que la producción del banano tome su direccional hacia una mejor organización. La parte administrativa es la base de toda empresa y de ella depende que las demás áreas que la conforman funcionen adecuadamente.

Resulta relevante entonces, analizar la estructura organizacional de la empresa bananera “Sociedad campesina San Marcos S de SS”; en la cual los factores a analizar son: la forma cómo se ejerce el liderazgo y la autoridad, en base a que estructura se determina las áreas administrativas, y como mejorar la eficiencia y eficacia del personal administrativo.

Problema

La empresa bananera Sociedad Campesina San Marcos S de S S, no cuenta con una base administrativa formal la cual es de gran importancia para el buen funcionamiento de todas las áreas que la conforman. La empresa labora con una administración informal que causa problemas entre el personal que trabaja en ella tanto en el área administrativa así como en el área productiva. Es por ello que surge la necesidad de analizar la estructura organizacional de la bananera constituida con el nombre de Sociedad Campesina San Marcos S de SS y se ubica en el municipio de Mazatán, Chiapas.

Objetivo general

Análisis de la Estructura Organizacional de la empresa bananera “Sociedad Campesina San Marcos Sociedad de Seguridad Social”, ubicada en el municipio de Mazatán, Chiapas.

Como objetivos específicos se diseñaron los siguientes:

-  Identificar las variables implicadas de la estructura organizacional de la empresa.
-  Proponer el diseño organizacional a la empresa bananera Sociedad Campesina San Marcos S de SS ubicada en el municipio de Mazatán, Chiapas.

Justificación de la investigación

El análisis de la estructura organizacional de la empresa Bananera Sociedad Campesina San Marcos S de S S, es de vital importancia ya que la empresa no cuenta con

un sistema organizacional que le permita tener una base administrativa, es por ello que se recopiló la información adecuada y los métodos necesarios para realizar un análisis profundo de dicha problemática, que afecta las necesidades de la empresa, de esta manera se podrá colaborar con la empresa y será también de gran ayuda para cada uno de los que trabajan en ella. La organización en general, será beneficiada con esta tesis, que busca encontrar los puntos débiles administrativos.

Preguntas de Investigación

🚦 ¿Cuáles son las variables implicadas en la estructura Organizacional de la empresa?

🚦 ¿Cuál es la problemática organizacional de la empresa bananera Sociedad

Campesina San Marcos S de SS ubicada en el Municipio de Mazatán, Chiapas?

Contenido

Esta investigación, ha permitido visualizar de mejor manera, cuando existen fallas administrativas que perjudican al progreso de la empresa; así también cómo debe de diseñarse la estructura organizacional dentro de la unidad productiva de plátano en la Región del Soconusco, Chiapas, actividad agrícola que ha contribuido al desarrollo económico tanto de la Región como del País.

Este sector primario, que es una fuente de trabajo para las regiones del Estado de Chiapas, pero existe carencia en el manejo administrativo de la mayoría de las fincas bananeras que conforman esta producción, lo cual fue planteado en la introducción de esta investigación, y dio origen al análisis de los factores que determinaban el desempeño organizacional en estas unidades productivas de banano, eligiendo entre dichos factores para este estudio, la forma en que debe estar diseñado una estructura organizacional, ya que consideramos las más representativas del ejercicio administrativo en las unidades productivas.

Dentro de las fallas se encontró que el problema se inició por una falta de organización administrativa, que desde el principio no se le dio la debida importancia, haciendo que esto

creciera con los años y provocando más problemas en el aspecto administrativo, económico y laboral.

Se encontró, que dentro del área administrativa, es en donde se suscita toda la problemática estudiada, siendo una empresa grande que tiene varios ranchos que le ayudan a cumplir sus metas, el aspecto administrativo ha sido descuidado y no se le ha dado solución.

Encontrando también un problema de tipo económico; ya que este factor ha provocado que no exista una plantilla fija, pago de liquidación, si en dado caso hay demanda, gastos de abogados, rotación de empleados, gastos de inducción, tiempo perdido en lo que terminan de acoplarse a la empresa. Así también como problemas de tipo laboral, porque al no tener claro los empleados sus actividades repiten labores o dejan pendientes que se pudieron haber terminado en su momento, esto da como resultado ir retrasando el avance de todas las demás funciones, al mismo tiempo que el trabajador no se siente a gusto en su área de trabajo, para finalmente retirarse de dicha empresa, ocasionando volver a emplear el reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados, mientras el trabajo se sigue acumulando y cargando del mismo a los demás trabajadores.

Reflexiones finales

Primeramente lo que se debe hacer es una reunión con el Consejo Directivo de la empresa quien permitió realizar esta investigación, y darle a conocer las fallas encontradas en el ámbito administrativo, y establecer los puntos que se deben trabajar para mejorar la calidad de servicio y trabajo que se realiza, esto le permitirá a ellos también reducir gastos y obtener más ganancias.

Solicitando la creación de los manuales de funcionamiento que sirven de guía para todo trabajo, además que ayudara a eliminar pérdidas de tiempo aprovechándolo para ejecutar otras acciones, de vital importancia para el desarrollo de las actividades. Solicitar cursos de motivación y convivencia entre los empleados y con los gerentes, ayudándolos a mejorar la relación laboral con la que cuentan actualmente, y reducir la rotación de trabajadores, proyectando un ambiente de estabilidad tanto laboral como económica para ambas partes.

La elaboración de organigrama jerárquico y tenerlo visible en un punto estratégico donde cada integrante de la empresa conozca quien es su jefe, otro punto que reforzara la situación administrativa de la bananera.

Referencias

- Barreiro, P. M. (2010). Abriendo surcos. *Revista Claridades Agropecuarias*, 3-4.
- Chiavenato, I. (2007). *El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2004). *Teoria y diseño organizacional*. Mexico: Thomson.
- De zuani, E. (2005). *Introduccion a la administracion de las organizaciones* . Argentina: Valletta.
- Economia, S. d. (2011). Situacion actual y oportunidades de mercado. *Monografia del sector plátano en Mexico*, 9-10.
- Economia, S. d. (2011). Situacion actual y oportunidades de mercado. *Monografia del sector plátano en Mexico*, 12-13.
- Galan, J. I. (1992). Estrategia y estructura organizativa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 2-6.
- Gil, M. (2007). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. Mexico: Esic.
- González, M. C. (2010). Sociedades de solidaridad social. *IDC Asesor fiscla, juridico y laboral*, 26-27.
- Higuita, D. (2007). *La estructura formal de organizaciones productivas y su incidencia en la nocion de cooperacion espontanea*. Medellin.
- Mintzberg, H. (2003). *Diseño de organizaciones eficientes* . Buenos aires: El ateneo.
- Prieto, J. (2008). *Gestion estratégica organizacional: guia práctica para el diagnostico empresarial*. bogotá: Ecoe.
- Ramirez, G. E. (2011). *Manual de produccion de banano para la region del soconusco*. Mexico.
- Santacruz D. L., G. (1995). *Planeación para la explotación bajo riego del cultivo del Plátano (Musa spp.) en la Región del Soconusco, Chiapas*. Mexico: Barcelona.
- Stone, J. (1994). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Tamayo, y. T. (2003). *El proceso de la investigacion cientifica*. Mexico: Limusa.
- Walker, R. (1983). *La realización de estudios de casos en educación. Ética, teoría y procedimientos*. Madrid: Narcea.
- Yin, R. K. (1994). *Estudio de Caso Investigación. Diseño y Métodos*. Londres: Sage.

4. El “Presupuesto Maestro” y su importancia en la toma de decisiones para determinar viabilidad y factibilidad en proyectos de inversión.

Nombre y apellido del autor o los autores

Dr. José Bulmaro Díaz-Fonseca⁸; Dr. Enoch Yamil-Sarmiento Martínez⁹; Dra. Laura de Jesús Velasco-Estrada¹⁰; Dr. Pedro Antonio Chambé-Morales¹¹;

Institución a la que pertenecen el o los autores: *Universidad Autónoma de Chiapas*

Resumen

Dentro de la administración existen un sinnúmero de herramientas o técnicas las cuales pueden usarse para determinar que estrategias usar en un momento dado, buscando mejorar la administración o bien determinar si es posible o no el llevar a cabo un proyecto empresarial y en esto presta ayuda el presupuesto maestro para conocer la viabilidad o factibilidad de una idea o proyecto de inversión.

Palabras claves: *Presupuesto maestro, viabilidad y factibilidad, proyectos de inversión.*

⁸ José Bulmaro Díaz Fonseca, Dr. En Gestión para el desarrollo, profesor investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chiapas, bul401@hotmail.com, celular 9611912284.

⁹ Enoch Yamil Sarmiento Martínez, Doctor en Sistemas Computacionales, profesor investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chiapas, ensama2002@yahoo.com.mx, celular 9613286062

¹⁰ Laura de Jesús Velasco Estrada, Dra. En estudios regionales, profesora investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chiapas, lvelasco@unach.mx, celular 9611329188

¹¹ Pedro Antonio Chame Morales, Doctor en Sistemas computacionales Profesor investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma, pedro.chambe@unach.mx, celular 9612626572

Introducción.

La presente investigación, intenta demostrar la eficiencia que tiene una herramienta administrativa, como lo es el Presupuesto Maestro dentro de las organizaciones, para determinar si existe viabilidad y factibilidad de un proyecto de inversión, y entonces caminar con paso firme en el alcance del objetivo principal de cualquier negocio “obtención de utilidades”.

Es por ello que este trabajo, presenta un marco teórico como soporte a la investigación y así contar con elementos suficientes para demostrar que el presupuesto maestro es una herramienta administrativa de alta eficiencia en la determinación de ser o no viable y factible cualquier proyecto de inversión.

Desarrollo.

Antes de abordar el tema denominado presupuesto maestro, es necesario comentar ciertos aspectos con relación a la utilización de esta herramienta, en virtud de tener sus orígenes en la administración, la cual es base para la Contabilidad Administrativa, que es en donde se da a conocer la parte de los presupuestos.

Por lo anterior, resulta necesario abordar conceptos básicos y con ello dirigir de manera correcta hacia el tema central de este trabajo.

Existen diversas maneras de definir a la administración tal y como nos lo indican los siguientes autores.

ADMINISTRACIÓN.

Para Reyes (1994), administración “es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social”.

Koontz (1994), administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Stoner (1989), la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

Tomando en consideración las definiciones anteriores, se puede entender que administración es: la utilización óptima de los recursos que posee una empresa, para el logro de los objetivos previamente establecidos por la alta dirección.

Proceso administrativo.

El proceso administrativo es una forma sistémica de hacer las cosas y para entender de manera correcta este concepto, es importante conocer algunas definiciones, y con ello reconocer la importancia que tiene dentro de una Organización.

Reyes (1994), nos dice que el Proceso Administrativo está compuesto por las etapas de Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Koontz (1994), menciona que el Proceso Administrativo se compone de las siguientes etapas: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Stoner (1989), dice que el Proceso Administrativo se compone de cuatro etapas y son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Como se observa existen algunas discrepancias entre los autores arriba mencionados con relación al número de etapas que debe contener el proceso administrativo; sin embargo, en la actualidad se indican que las etapas son cuatro: planeación, Organización, Dirección y Control, coincidiendo con lo dictado por Stoner hace casi treinta años.

Contabilidad Administrativa.

Escribir sobre Contabilidad Administrativa, tiene la intención de dar a conocer cierta rama de la contaduría pública, que utiliza información administrativa y financiera, como base para la toma de decisiones acertadas, utilizando las siguientes herramientas como son: el presupuesto maestro, presupuesto de efectivo, punto de equilibrio, entre otras.

Tomando como base lo anterior, se hace necesario conocer como la define el siguiente autor.

Ramírez (2005), indica que es un sistema de información al servicio de las necesidades de la Administración con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones.

Con base en lo anterior, se dice que esta rama es la que con sus diferentes tecnologías, permite que la empresa logre una ventaja competitiva; de tal forma que alcance un liderazgo en costos y una clara diferenciación que la distinga de otras empresas. El análisis de todas sus actividades, así como de los eslabones que las unen, facilita detectar áreas de oportunidad para lograr una estrategia que asegure el éxito

Objetivos de la Contabilidad Administrativa.

A continuación, se describe lo que el maestro David Noel Ramírez Padilla, plantea como objetivos principales a observar dentro de la Contabilidad Administrativa.

Ramírez (2005), indica que los principales objetivos de la Contabilidad Administrativa son los siguientes:

- 1.- Proveer información para costeo de servicios, productos y otros aspectos de interés para la Administración.
- 2.- Alentar a los administradores para llevar a cabo la planeación tanto táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica, que ante este entorno de competitividad es cada día más compleja.

3.- Facilitar el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.

4.- Permitir llevar a cabo el Control Administrativo, como una excelente herramienta de retroalimentación para los diferentes responsables de las áreas de una empresa. Esto implica que los reportes no deben limitarse a señalar errores.

5.- Ayuda a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa.

6.- Motivar a los administradores hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Como se observa en los objetivos dictados por el autor, la Contabilidad Administrativa mediante la utilización de la información obtenida, facilita el proceso para la toma de decisiones y ayuda a mantener control adecuado en las organizaciones.

Importancia de la Contabilidad Administrativa.

La importancia de la Contabilidad Administrativa radica principalmente en tres aspectos relevantes dentro de la organización, que son:

- a) La Contabilidad Administrativa en la planeación.
- b) La Contabilidad Administrativa en el control administrativo.
- c) La Contabilidad Administrativa en la toma de decisiones.

El papel de la Contabilidad Administrativa en la planeación.

La Contabilidad Administrativa nos dice Ramírez Padilla, en su libro del mismo nombre, que tan importante es en la Planeación, razón por la cual no se debe ignorar este aspecto el cual debe ser estudiado siempre.

De acuerdo con Ramírez (2005), la actividad de Planeación se ha vuelto más importante en la actualidad, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el

crecimiento acelerado de las empresas, al desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas.

La planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

- 1.- Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
- 2.- Para integrar los objetivos y las decisiones de la Organización.
- 3.- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración.

La Contabilidad Administrativa ayuda en la planeación a corto plazo, pero también es de vital importancia en la planeación a largo plazo, con el fin de realizar proyecciones a cinco y diez años en las Organizaciones.

El papel de la Contabilidad Administrativa en el control administrativo.

El control es algo que todo ser humano desea tener, sin embargo no es fácil conseguirlo, porque todos quieren controlar, pero no les gusta ser controlados, siendo entonces muy importante, comprender lo que a continuación describe el siguiente autor.

Ramírez (2005) señala que la época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos, que tanto a nivel macroeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos en la Administración, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos. Esto puede lograrse cuando se aplica la filosofía del mejoramiento continuo, que no es otra cosa que la cultura de calidad total, teniendo como propósito esencial

eliminar todo aquello que no alcanza los estándares y suprimir lo que no permite competir satisfactoriamente.

Para lograrlo se necesita un sistema de información basado en la estadística que muestre dichas desviaciones, lo que implica la necesidad de contar con un buen sistema de Control Administrativo que propicie el mejoramiento continuo. Por lo tanto, el control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la Organización.

La información que proporciona la Contabilidad Administrativa puede ser útil en el proceso de control en estos tres aspectos:

- 1.- Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
- 2.- Como medio de motivar a la Organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
- 3.- Como medio para evaluar los resultados; es decir, para juzgar qué tan buenos resultados se obtienen.

Tomando en consideración lo arriba mencionado, se dice entonces que la Contabilidad Administrativa es necesaria para obtener un mejor control.

Una vez concluida determinada operación, se deben medir los resultados y compararlos con el estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados, de tal suerte que la Administración pueda asegurarse si los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia.

El Control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad; lo cual permite detectar síntomas graves de desviaciones y conduce hacia la Administración por excepción por parte de la alta gerencia, de tal modo que, al manifestarse alguna variación, puedan realizar las

acciones correctivas necesarias para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización.

El papel de la Contabilidad Administrativa en la toma de decisiones.

Tomar decisiones no es nada fácil, sin embargo, existe una manera de aligerar este problema y es a través de la Contabilidad Administrativa, tal y como lo dice Ramírez Padilla.

Ramírez (2005) expone que para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse de la siguiente manera:

I. Análisis:

- 1.- Reconocer que existe un problema
- 2.- Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios.
- 3.- Obtener y analizar los datos.

II. Decisión:

- 1.- Proponer diferentes alternativas.
- 2.- Seleccionar la mejor.

III. Puesta en práctica:

- 1.- Poner en práctica la alternativa seleccionada.
- 2.- Realizar la vigilancia necesaria para control del plan elegido.

En toda organización diariamente se toman decisiones, unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no lo son, como introducir o eliminar una línea de producto. Ambas requieren información adecuada.

La calidad de las decisiones en cualquier empresa pequeña, mediana o grande está en función directa al tipo de información disponible; por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contar con un buen sistema de

información. A mejor calidad en la información; se aseguran mejores decisiones. Aunque la información que genera la Contabilidad es usada por la Administración en la toma de decisiones, es importante hacer notar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas administrativos. Es precisamente el elemento humano el que elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos, junto con la información contable, le permiten elegir correctamente.

Como se observa, la Contabilidad Administrativa, es de gran ayuda en la toma de decisiones, las cuales deben ser acertadas y apegadas lo más posible a la realidad, para con ello alcanzar el éxito esperado, por todos los integrantes de la Organización.

Cabe hacer mención que todo lo escrito con anterioridad, sirve como fundamento, para estar en condiciones de abordar el tema central de la presente investigación, la cual basa su dicho en la aplicación del Presupuesto Maestro como herramienta de solución al problema planteado.

Después de haber abordado diversos conceptos que soportan la utilización del presupuesto como herramienta para determinar la viabilidad y factibilidad o no de cualquier proyecto de inversión, se hace necesario conocer que es el presupuesto maestro y como se utiliza.

Presupuestos.

Siendo la parte esencial de la investigación, se hace necesario conocer cómo se define al presupuesto de manera pura, para posteriormente definir de igual manera el Presupuesto Maestro.

Para Ramírez (2005), es un plan integrador de todas las áreas, en la búsqueda de conocer de manera anticipada los resultados que podrán obtenerse al final de un periodo determinado. Es una excelente medida de control y de participación activa de los integrantes de la organización.

De igual manera, es importante conocer cómo debe estructurarse un presupuesto, para lo cual se toma como referencia al siguiente autor.

Para Ramírez (2005), el manual debe comprender los siguientes pasos

Manual del presupuesto.

- a) Determinación de los objetivos, las finalidades y la funcionalidad de todo el plan presupuestal, así como la responsabilidad que tendrá cada uno de los ejecutivos o miembros del personal.
- b) El periodo que incluirá el presupuesto, como la periodicidad con que se generaran los informes de actuación.
- c) Toda la organización se pondrá en funcionamiento para su perfecto desarrollo y su correcta administración.

Así también conocer la ventajas y desventajas que tienen los presupuestos, es vital para comprender su importancia en el mundo de los negocios, tal y como lo indica el siguiente autor.

Ramírez (2005), nos presenta las ventajas y desventajas que tiene esta herramienta administrativa.

Ventajas de los presupuestos:

- 1.- Motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- 2.- Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando responsabilidad y autoridad para cada una de las partes que integran la organización.
- 3.- Obliga a mantener un archivo de datos históricos.
- 4.- Facilita la administración y la utilización óptima de los recursos.

5.- Facilita el control.

Desventajas o limitantes:

- 1.- Está basado en estimaciones.
- 2.- Debe ser adaptado constantemente.
- 3.- Es un instrumento que no debe sustituir a la administración.
- 4.- Toma tiempo y cuesta prepararlo.

Presupuesto Maestro.

Consiste en un conjunto de presupuestos que buscan, por un lado, la determinación de la utilidad o pérdida que se espera tener en el futuro, y por otro, formular estados financieros presupuestados que permitan al administrador tomar decisiones correctas.

Una vez que se ha elaborado el pronóstico de ventas y determinado el precio de venta para “X” producto o servicio, no sin antes haber analizado las variables macro y micro económicas, que circundan a la organización, se procede a la elaboración del presupuesto maestro, por lo que se hace necesario conocer cuáles son estos presupuestos que lo integran. Tomando como referencia al siguiente autor.

Para Ramírez (2005), los presupuestos que integran un presupuesto maestro son los siguientes:

- 1.- Presupuesto de ventas en pesos.

Formula: Pronostico de ventas x precio de venta determinado

- 2.- Presupuesto de producción

Formula: Ventas pronosticadas + Inventario final deseado de artículos terminados –
Inventario inicial de artículos terminados

3.- Presupuesto de requerimiento de materiales en unidades y en pesos y
Presupuesto de compra de materiales en unidades y en pesos.

Fórmulas:

Presupuesto de requerimiento de materiales= Presupuesto de producción (*)
Requerimiento de materiales (*) Costo unitario

Presupuesto de compra de materiales= Presupuesto de requerimiento de
materiales en unidades + Inventario final deseado de materiales – Inventario inicial
de materiales (*) costo unitario.

4.- Presupuesto de mano de obra en horas y en pesos

Fórmulas:

Presupuesto de mano de obra en horas= presupuesto de producción (*)
requerimiento de MO

Presupuesto de mano de obra en pesos = Presupuesto de mano de obra en horas
(*) Costo

5.- Presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

Se determinan aquellos gastos que aunque no se pueden identificar plenamente
en el producto, están presentes dentro del mismo, como por ejemplo: Detergentes,
Agua, Depreciación de la maquinaria, entre otros y se obtiene el total de ellos en
pesos, para poder cuantificarlos en el producto. Los llamados gastos indirectos de
fabricación se prorratan con base en horas hombre u horas máquina, lo que sea
más representativo. Una vez conocido el importe total de estos gastos, se dividen
entre el número de horas para con ello obtener el factor de prorrateo.

6.- Presupuesto de gastos de operación (ventas y administración).

De igual manera que en el punto anterior, se determinan aquellos gastos necesarios para la operación del negocio, como pueden ser los siguientes: papelería de la tienda u oficina; Depreciación del edificio, rentas, teléfonos, entre otros y se obtiene el total en pesos, para así poder distribuirlos de manera proporcional y equitativa en el producto o servicio que se desea trabajar. Una vez conocido el importe total de estos gastos, se dividen entre el número de unidades o servicios a producir en un determinado tiempo, para conocer su importe unitario y así poder aplicarlos al costo unitario.

Al llegar a este punto se procede a la elaboración del siguiente presupuesto, el cual se encuentra dividido en dos partes, tal y como se observa a continuación:

7.- Presupuesto de inventarios finales.

a) Valuación de inventarios: en esta parte del presupuesto maestro se calcula el costo unitario del producto o servicio que se desea comercializar, siendo aquí en donde se obtiene información para tomar decisiones de continuar o no con el proyecto de inversión; para una mayor comprensión de lo descrito en líneas anteriores, ejemplificaremos esta parte.

Ejemplo:

Se pretende comercializar galletas con leche, deseando conocer su viabilidad y factibilidad como proyecto de inversión mediante el uso del presupuesto maestro. A continuación, se presentan los siguientes datos:

Pronóstico de ventas 10,000 unidades el año

Precio de venta determinado por unidad \$ 8.00

Para determinar la viabilidad y factibilidad del proyecto de inversión, se inicia la estructuración del presupuesto maestro, elaborando cada uno de los presupuestos antes mencionados y que forman parte de esta herramienta, hasta llegar al presupuesto de inventarios finales, inciso "A", siendo aquí en donde se determina

el costo de producción unitario y en nuestro ejemplo se determina como sigue:

Tabla 1. Ejemplo de inventarios

Insumos	Costo unitario	Galletas con leche
Materia prima A	(2 x \$1.00)	\$ 2.00
Materia prima B	(2 x \$ 1.00)	\$ 2.00
Mano de obra	(1 x \$ 1.00)	\$ 1.00
Gastos Indirectos de Fabricación	(1 x \$ 1.00)	\$ 1.00
Costo de Producción		\$ 6.00

Fuente: elaboración propia

Como se observa el costo de producción es de \$6.00 por unidad, si esto se compara con el precio de venta determinado que es de \$ 8.00 por unidad, la utilidad en ventas resultante es de únicamente \$2.00, entendiendo que aún se debe aplicar la parte proporcional de los gastos operativos, y al hacerlo deja una utilidad muy pobre.

Con estos elementos obtenidos se inicia entonces el análisis correspondiente para determinar si es viable y factible el proyecto de inversión o bien hay que efectuar ajustes al mismo sin mermar la calidad del producto y con base en ello saber si se puede o no competir en el mercado.

El llevar a cabo los ajustes, es decisión del inversionista en caso de querer continuar con su proyecto. Sin embargo, se debe continuar con la estructuración del presupuesto maestro, dando continuidad al proceso, el cual consiste en la estructuración de los estados financieros presupuestados, mismos que a continuación se señalan.

b) Inventarios finales:

Estados financieros presupuestados.

1.- Estado de costo de producción y costo de lo vendido

2.- Estado de resultados: con el estado de resultados, se conoce cuál es la utilidad

o pérdida probable a obtener si se mantienen los datos iniciales. Suponiendo que existe una utilidad, esta se debe de comparar con el rendimiento que la inversión generaría si se invirtiese a plazo fijo sin riesgos en una institución de crédito. Teniendo en cuenta que para aceptar un proyecto de inversión como viable y factible, la utilidad de dicho proyecto debe ser igual o mayor a la tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA), de no ser así no existe viabilidad y factibilidad del proyecto de inversión deseado. Originando nuevamente la toma de decisiones.

3.- Balance general.

Conclusiones.

Como se observa, el presupuesto maestro es una herramienta de mucha valía para la toma de decisiones en los proyectos de inversión, y esto sin haber invertido un solo peso; dando certeza y seguridad al inversionista en la obtención de utilidades que él desea obtener. Ciertamente, el presupuesto maestro es una herramienta más que debe ser utilizada para generar esa confianza que el empresario necesita al invertir su dinero.

El presupuesto maestro no lo es todo, pero forma parte del todo, y hay que tomarlo en cuenta.

Referencias.

Koontz Harold y Heinz Weihrich (1994). Administración una Perspectiva Global (10ª. Edición) Mc Graw Hill. México.

Ramírez, P. D. N. (2005), Contabilidad Administrativa. 5ª. Edición. Mc Graw Hill. México.

Reyes Ponce, Agustín (1994). Administración Moderna (2ª. Reimpresión). Limusa. México.

Stoner James, A. F. y Wankel Charles (1989). Administración. (3a. Edición). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

5. Propuesta de diseño de puesto para una carnicería en tiempos de COVID-19.

^{1*}Mtro. Jesús Chan-Hernández, ²Mtra. Lourdes Baeza-Mendoza, ¹Mtro. Hardy Francisco Platas-Rodriguez, ¹Mtro. José Luis Hernández Juárez.

¹Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. División Académica Multidisciplinaria de los Ríos. Km. 1 Carretera Tenosique-Estapilla S/N, Colonia Solidaridad. 01 (934) 3-42-21-10.

²Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. División Académica de Ciencias Agropecuarias. Km. 25. Carretera Villahermosa-Teapa, Tel. (993) 3581500 Ext. 6602, 3581585.

Resumen

Las empresas de todo tipo de negocio necesita siempre estar adaptadas a los cambios que ocurren a su alrededor, el mundo está pasando por una crisis sanitaria que no se veía desde hace 100 años y es por ello que requieren de atención en la mejora de sus procesos y puesto. La presente investigación tuvo como objetivo diseñar y proponer un análisis de descripción puesto para una carnicería establecida en Tenosique. La carnicería actualmente labora con todos los permisos de salubridad para el expendio de productos cárnicos ofreciendo cortes y productos embutidos, sin embargo, requiere de mejoras en sus puestos para poder hacer frente a la emergencia sanitaria y de la mejora continua del establecimiento. Fue de tipo cualitativo con un enfoque observacional a razón de que se recolectó información en base a entrevistas con el gerente propietario y se analizó la estructura del establecimiento. Se propuso el diseño de un organigrama así como una descripción de puestos en la cual se especifica los requisitos que deben de cumplir las personas que laboren en el puesto. Se pretende que con ello el establecimiento tome una estructura formal y que a pesar de la situación sanitaria que se vive pueda seguir adelante con la eficiencia de sus recursos y diseño de puestos.

Palabras clave

Mejora continua, Calidad, Eficiencia, Eficacia, Estructura Organizacional

Introducción

Toda organización requiere de mejoras en todos los aspectos, sean incluso mínimas o en su caso sean también en una empresa como suelen ser las carnicerías donde los procesos deben de ser cuidadosos y la higiene siempre se debe de mantener presente. La problemática se centra en una necesidad por parte de la empresa en buscar mejoras en los procesos y en los puestos siendo esta la más prioritaria para ubicar a las personas en los puestos adecuados y delimitar las funciones; es así que se propone el diseño de un análisis de puestos para los departamentos que cuenta la carnicería como una medida de mejora para las tareas además de dar paso a los procesos de estandarización.

La literatura de Ocampo (2007) menciona que la organización del trabajo, es el conjunto de interrelaciones entre sus elementos constitutivos, es decir los roles o cargos, las cuales conforman una red cerrada que posee una identidad propia como formas de articulación para resolver problemas concretos y que obran bajo propósitos específicos y es por ello que las organizaciones deben de asignar los puestos necesarios para crear uniformidad en las tareas. Con base a estos antecedentes se aplicó el método cualitativo con un enfoque observacional para recabar la información y realizar los diseños de organigrama y de puestos, es así que la propuesta de mejora contribuirá a la primera parte de la mejora del establecimiento y en su caso a atender algunas medidas sanitarias de sana distancia.

Problemática

Una carnicería es definida como todo establecimiento dedicado a la manipulación y preparación de carnes frescas y congeladas con o sin huesos en sus diferentes modalidades y venta al detalle de la misma en el propio establecimiento. Desde la época romana el oficio

de carnicero estuvo reglamentado, diversificado y a veces dotado de ciertos privilegios. En la edad media europea era un cargo hereditario. En 1096 se creó el primer establecimiento de venta de carne en París (actual *Place du Châtelet*) de esta forma se inició la casta de la *Grande-Boucherie* en manos de unas familias determinadas que fueron poco a poco haciéndose más ricas (eran solo unas 20 familias aproximadamente). Los estatutos de 1589 en Francia obligaron a los carniceros a comercializar la carne justo en el instante en el que se pesaba en balanzas, y no a ojo como se venía haciendo desde antes.

A pesar de la antigüedad de los avances en este sector empresarial los procesos y funciones desarrollados todavía se consideran arcaicos cuando se implementan en las pequeñas carnicerías convencionales. Es a partir de estos preceptos que se requiere de una mejora continua constante tanto en los procesos como en los servicios que se proporciona. De lo anterior, Los altos estándares de sanidad de México, sobre todo contra la encefalopatía espongiforme bovina (EEB) o enfermedad de las vacas locas, ha sido una de las principales cartas de presentación para el país, pues la carne mexicana cuenta con reconocimientos internacionales en vigilancia epidemiológica por la Comisión Científica para las Enfermedades Animales de la Organización Mundial de Salud (OIE, por sus siglas en francés), haciendo que el país se acerque al grado de riesgo insignificante.

La problemática se centra en una propuesta de mejora en los puestos que puede tener la carnicería “El amigo” la cual se encuentra en la comunidad del poblado de Guayacán en el municipio de Tenosique, Tabasco. Esta empresa comenzó como un pequeño negocio informal en el año 2005 comprando y sacrificando porcinos de peso no mayor a 50 kg,

cortando la carne con herramientas de mano y vendiendo los productos en el domicilio familiar. La carnicería actualmente labora con todos los permisos de salubridad para el expendio de productos cárnicos ofreciendo cortes y productos embutidos como es morcilla y longaniza, así también productos procesados como es botana, chicharrón y carnes fritas, ofreciendo servicio a domicilio solo en el área de la comunidad.

No obstante, sobre la situación que se vive de la pandemia de la COVID-19 es necesario mejorar implementar algunos cambios que pueden ser de gran ayuda para el negocio para enfrentar la crisis sanitaria que se vive y antes una crisis económica que se puede estar aproximando.

Objetivo

- Diseñar y proponer un análisis de descripción puesto para una carnicería de Tenosique.

Discusión teórica

Organización de puestos

Ocampo (2007) menciona que la organización del trabajo, es el conjunto de interrelaciones entre sus elementos constitutivos, es decir los roles o cargos, las cuales conforman una red cerrada que posee una identidad propia como formas de articulación para resolver problemas concretos y que obran bajo propósitos específicos; y las distintas maneras en las que un conjunto de personas que tienen a su cargo ciertas funciones y actividades, se ponen en concordancia entre sí para una prudente y metódica elaboración de objetivos mutuamente aceptados (MaDonald y Sherwood, 1963). Asimismo Zerilli (1984)

asegura que dicta un compuesto de políticas, sistemas, procedimientos, funciones, notificaciones y normas de orden.

El estudio de la distribución organizacional, el cual se encuadra internamente de la Teoría de la Contingencia Estructural, nos damos cuenta que ésta surge para revelar que no milita una única representación de orden, ya que la segmentación de la responsabilidad y su coordinación se acatarán de diversos factores y circunstancias situacionales en las cuales la empresa opera (Donaldson, 2001).

Hall (1996) menciona que la estructura organizacional es la serie de actividades que deben desempeñarse en un puesto determinado por un individuo que cubre un perfil específico para llevarlas a cabo con profesionalismo. Estas consideraciones están relacionadas con las actividades que se encuentran bajo el control de la organización, enfocadas al proceder de las áreas funcionales contempladas dentro de la administración estratégica (David, 2003), la naturaleza de la organización está definida por las funciones que sus integrantes llevan a cabo.

Es decir, toda empresa debe sujetarse a las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) que le diseña y proporciona una estructura adecuada, en donde el personal conoce y cumple sus responsabilidades (Galindo y Munch, 1990). De este modo cada empleado realizará sus actividades sin interferir con los demás; cosa que no implica desconocer las funciones de los otros, pues las acciones se interrelacionan y encaminan al objetivo común. En otras palabras, la organización es el diseño de una

estructura formal, en donde se establecen las funciones a desempeñar y sus relaciones, la jerarquía y los niveles de autoridad.

Departamentalización

La departamentalización es uno de los factores que pueden generar diferencias en el desempeño de las empresas (Marín y Campos, 2015), y se toma como sinónimo de cambio, de nuevos productos, procesos y/o funciones, el cual ampliamente reconocida y valorada en su desarrollo (Naranjo y Calderón 2016) que se manifiesta a través del cambio en las relaciones sociales, la comunicación, las reglas y las estructuras implicadas, inclusive la estructura y los funciones administrativas que están indirectamente relacionados con las actividades básicas de la organización y con su dirección; lo que conlleva a la diferenciación funcional de la empresa con su respectiva diversidad de especialistas, que a su vez implica un mayor conocimiento e incrementa la fertilización de ideas (Gálvez, Hernández y Molina, 2016).

Darcy (1970) expresa que la departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud y corresponde a una forma organizativa de las instituciones de educación superior que surge como una propuesta más, frente a la estructura de escuelas y facultades. Acorde a esta afirmación, Glazman (2015) menciona que en la línea académico-administrativa las características básicas que se confieren al departamento son: la descentralización, la autonomía para el manejo de su personal y recursos materiales y la libertad que concede para ciertas decisiones; es decir, se insiste en la capacidad de representación que deben tener los departamentos ante

los cuerpos colegiados y las dependencias administrativas. De igual manera menciona que al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

Métodos

Fue de tipo cualitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) en la cual se recolecto información en base a entrevistas al dueño del lugar cuyos datos fueron analizados para la elaboración de las propuestas del manual de funciones. Con un enfoque observacional (Hernández, *et al.*, 2010) donde se observaron algunas actividades que se desarrollan en la carnicería lo que ayudo a clarificar los proceso en análisis.

Se utilizó el método de la entrevista al gerente/propietario el cual explico la historia del negocio y como fue evolucionando hasta llegar al negocio que es hoy en día así como las funciones que se realizan en ella.

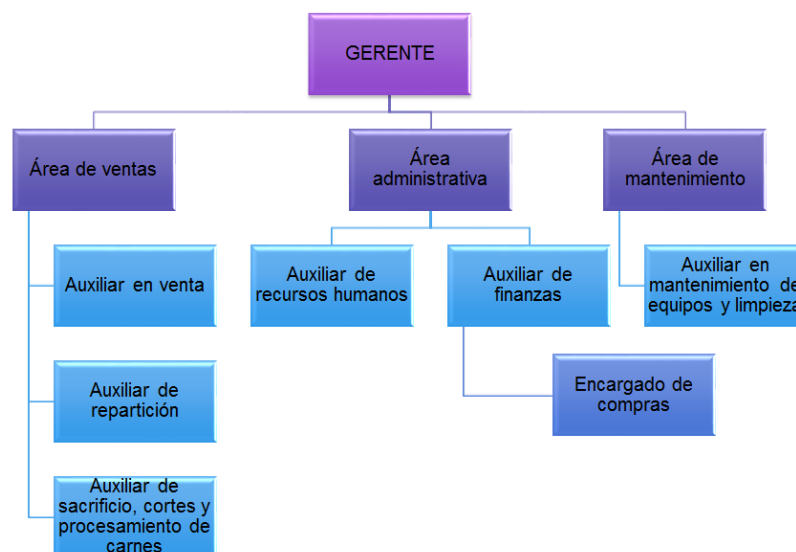
Resultados

De los resultados obtenidos de la entrevista se desarrolló la propuesta del análisis de puestos, quedando integrado de la siguiente manera:

Descripción de puestos

1. Gerente
2. Área de ventas
 - 2.1 Auxiliar de sacrificio, cortes y procesamiento de carnes
 - 2.2 Auxiliar de repartición
 - 2.3 Auxiliar en venta
3. Área administrativa
 - 3.1 Auxiliar en recursos humanos
 - 3.2 Auxiliar en finanzas
 - 3.2.1 Encargado de compras
4. Área de mantenimiento
 - 4.1 Auxiliar en mantenimiento de equipos y limpieza

Organigrama, formación de personal



Fuente: En base a información obtenida por parte del gerente/propietario

Como parte de los análisis realizados y propuesta de mejora en el puesto se muestra a continuación algunas descripciones de puestos desarrolladas para la mejora de la carnicería.

Descripción de puestos

Fichas técnicas

Gerente general

PERFIL DE PUESTO
Nombre del puesto: Gerente General
Nombre del puesto inmediato superior: No aplica
Nombre del puesto inmediato inferior: Jefe de áreas
• Edad: 21-40 años
• Escolaridad: Bachillerato culminado
• Género: indistinto
• Estado civil: indistinto
• Horario: 8:00 a 16:00 (Incluidas dos horas libres)
• Experiencia: 6 meses (desempeñado en jefe de ventas)
Funciones del puesto: Sera el responsable de verificar que los jefes de área estén realizando su trabajo a la perfección junto con sus auxiliares, pidiéndoles siempre un informe de sus responsabilidades asignadas, dirigirá a la empresa, estará en constante comunicación con el propietario de la carnicería para notificar y/o pedir opinión para la toma de decisiones, supervisara y será un líder dentro de ésta, encargado de motivar cada día a todos sus trabajadores y dar lo máximo para que la empresa sea siempre la mejor opción tanto como para los clientes y los empleados.
Habilidades y competencias:
§ Manejo de personal
§ Facilidad de palabra
§ Toma de decisiones
§ Liderazgo
§ Conocimientos básicos de las actividades de las áreas de la empresa
§ Innovador
§ Buenas habilidades interpersonales
§ Capacidad para organizar personal a cargo.
Valores:
§ Responsabilidad
§ Puntualidad
§ Respeto
§ Amabilidad
§ Empatía
§ Vocación de servicio
§ Fe
§ Perseverancia
§ Ejemplar

Jefe de ventas

PERFIL DE PUESTO	
Nombre del puesto: Jefe de ventas	
Nombre del puesto inmediato superior: Gerente	
Nombre del puesto inmediato inferior: Auxiliares	
• Edad: 22-35 años • Escolaridad: Bachillerato culminado • Género: indistinto • Estado civil: indistinto • Horario: 8:00 a 16:00 • Experiencia: 1 año	
Funciones del puesto: Responsable de abrir y cerrar el negocio en horarios establecidos. Guiar a sus auxiliares haciendo un excelente equipo, manteniendo buenas relaciones de comunicación y motivarlos a realizar las cosas mejores, constantemente estará supervisando a las personas que tendrá a su cargo para verificar que estén cumpliendo con sus responsabilidades. Será encargado de responder a las llamadas telefónica, anotar los pedidos y notificar a los auxiliares de venta y repartición para que se haga de inmediato la entrega a domicilio, deberá resolver los problemas, quejas o consultas que surjan relacionadas con su departamento y gestionará recursos al área de administración para solicitar productos y/o herramientas que hagan falta para lograr los objetivos de ventas, le entregará a esta misma los ingresos de venta del día junto con sus auxiliares de venta y repartición	
Habilidades y competencias:	
§ Facilidad de palabra	
§ Toma de decisiones	
§ Liderazgo	
§ Innovador	
§ Capacidad de selección	
§ Motivación	
§ Buena Comunicación	
Valores:	
§ Tolerancia	
§ Respeto	
§ Humidad	
§ Responsabilidad	
§ Puntualidad	

Auxiliar de sacrificio, cortes y procesamiento de carne

PERFIL DE PUESTO	
Nombre del puesto: Auxiliar de sacrificio, cortes y procesamiento de carne	
Nombre del puesto inmediato superior: Jefe de ventas	
Nombre del puesto inmediato inferior: No aplica	
• Edad: 25-35 años • Género: masculino • Estado civil: indistinto • Horario: 5:00 a 13:00 • Experiencia: 6 meses (desempeñado en este mismo puesto)	
Funciones del puesto: Junto con sus compañeros deberán sacrificar el o los animal que el comprador les deje en el rastro y aliñarlos, lavar viseras que se utilizaran para la elaboración de productos cárnicos, hacer las diferentes presentaciones en cortes a la carne; encargados de la elaboración de productos cárnicos (longaniza, moronga, bistecs, carne sazónadas, carnes fritas, chicharrones y botanas); serán responsables de cuidar las herramientas de trabajo y acatar las órdenes de su jefe de ventas y cumplir con los cortes o presentaciones de carne que les solicite el auxiliar de ventas.	
Habilidades y competencias:	
§ Mantener una estricta higiene personal.	
§ Trabajar muchas horas de pie y levantar objetos pesados.	
§ Sentirse cómodo manipulando carne cruda, tejidos animales y demás productos	
§ Tener un conocimiento detallado del producto	
§ Conocimiento de cortes	
§ Capaz de utilizar cuchillos afilados para realizar trabajos minuciosos y detallados	
§ Elabora productos de carne procesados	
§ Capaz de trabajar bajo presión	
§ Eficacia	
Valores:	
§ Perseverancia	
§ Responsabilidad	
§ Tolerancia	
§ Servicial	
§ Disciplina	
§ Compromiso	
§ Amor	

Auxiliar en mantenimiento de equipos de corte y limpieza

PERFIL DE PUESTO	
Nombre del puesto: Auxiliar en mantenimiento de equipos de corte y limpieza	
Nombre del puesto inmediato superior: jefe de mantenimientos	
Nombre del puesto inmediato inferior: no aplica	
• Edad: 18-30 años • Género: Masculino • Estado civil: indistinto • Horario: 8:00 a 16:00 (incluida una hora libre)	
Funciones del puesto: Encargado de mantener los equipos de corte en buen funcionamiento, limpiarlos o lavarlos cada que sea necesario y se le solicite, mantener limpio e higiénico el local barriendo, trapeando, limpiando las neveras, las herramientas, los trastes y ordenarlos en su lugar así y como todo lo que sea necesario para mantener una buena presentación ante nuestros clientes y sientan confianza de adquirir nuestro producto llevándose una buena imagen.	
Habilidades y competencias:	
§ Tener unas manos fuertes, para manipular las herramientas de corte y equipo.	
§ Mantener buena relación laboral con sus compañeros	
§ Vocación de servicio	
§ Conocimiento diferentes áreas (electricidad, reparación de equipo de carnicería).	
§ Conocimiento de los procesos y procedimientos de limpieza y mantenimiento.	
§ Conocimientos sobre el uso de elementos e instrumentos de limpieza.	
§ Capaz de trabajar bajo presión.	
§ Capaz de trabajar con rapidez.	
Valores	
§ Responsabilidad	
§ Servicial	
§ Disciplina	
§ Compromiso	
§ Respeto	
§ Tolerancia	

Discusión

Acorde con las afirmaciones de Mitzberg (1984), Jones (2008), Thompson (1967) y David, (2018), se está de acuerdo que el hecho de que una organización se agrupe en correctas unidades de trabajo formales, surge para saber quién depende de quién. Sin

embargo, la opinión de Jones no retoma que una empresa no debe elegir un número mínimo de niveles jerárquicos. Claro que es prudente decir que solo se debe rendir cuentas a un solo jefe, no obstante, se entiende que una empresa debe adaptar su jerarquía a todo el nivel de recurso humano y económico con el que cuente, siendo mínimo o máximo, aplicando mecanismos que ayuden a la funcionalidad del control interno en la empresa como estrategias de mejora que busca la correcta ejecución de las tareas planteadas.

En oposición de lo que menciona Parkinson (1964), Pescale, Millemann y Gioja, (2017) y Levy, Alvesson y Willmott, (2015) el número de colaboradores con los que los gerentes o jefes de la empresa contratan, son reclutados de acuerdo a su capacidad de poder tenerlos dentro, independientemente de sus intereses, aunque así sea, si no hay recurso con el que puedan contratarlos, no pueden multiplicar a sus colaboradores ni aplicar estrategias de mejora en el control interno.

Es así que la necesidad de manuales de funciones deberán de contribuir a la mejora continua de cada una de las actividades que se realizan en las empresas, independientemente sea micro, pequeña, mediana y grande; todas y cada una de ellas requiere de la atención constante en la forma de manejar sus actividades para no interrumpir los objetivos y metas establecidas.

Conclusión o reflexiones finales

La industria de venta de productos cárnicos es muy requerida en la sociedad ya que la población requiere de los productos que en ellas se ofrecen, es por ello que es necesario contar con una buena distribución de esta y así evitar incidentes y lograr una mayor eficiencia y eficacia en los procesos productivos y brindar mejor atención a los clientes, al

igual que actualizar la planta en medidas con más importancia en nuestros tiempos, como son el impacto ambiental que esta provoca, métodos de optimización de procesos, etc. Es importante la mejora en los diseños de puestos, se sabe que las Micros, Pequeñas y Medianas empresa siempre han mostrado la dificultad de adaptarse a los cambios estructurales y en algunas ocasiones esta no suele ser requerida. Aun así, se deben de considera los puestos esenciales para la empresa y colocar a las personas que así se requieran y cumplan con los requisitos establecidos.

Es así que la propuesta de diseño de puestos para el negocio es como medida de mejora y más en estos tiempos de pandemia que se requiere que las empresas como las MiPyMES se adapten a estos cambios con la sana distancia en todos los procesos.

Referencias

- Ocampo, E. (2007). *Administración, diseño y modelamiento de cadenas de abastecimiento*. Bogotá: La imprenta
- McDonald Pfiffner, J., & Sherwood, F. P. (1963). *Organización administrativa*. México: Herrero Hermanos Sucesores.
- Zerilli, A. (1984). *Fundamentos de Organización y Dirección General*. Bilbao: Deusto.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency theory of organizations*. Londres: Sage Publications.
- Marín, D. A., & Campos, L. A. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 88-99.

- Naranjo, J., & Calderón, G. (2016). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236.
- Gálvez Albarracín, E. J., Hernández Fernández, L., & Molina Morejón, V. M. (Abril-Junio de 2016). Departamentalización e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(74), 272-287.
Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29046685007>
- Darcy, R. (1970). *Propuestas*. Caracas: Rectorado.
- Glazman, R. (2015). *La departamentalización*. México: Unidad de Evaluación de la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Estudios de Postgrado.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Basptista Lucio, P. (2010). *Metofología de la investigación, 5ta Edición*. México: Mc-Graw Hill.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. México DF: Pearson Educación.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- David, F. (2018). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F: Pearson.
- Parkinson, C. N. (1964). *Law*. New York: Ballantine Books.
- Pescale, R. T., Millemann, M., & Gloja, L. (2017). *El líder en tiempos de caos: las leyes de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios*. Barcelona: Paidós.
- Levy, D., Alvesson, M., & Willmott, H. (2015). Critical approaches to strategic management. *Studying Management Critically*, 92-110.

6. distintivos de calidad, generadores de desarrollo local desde la competitividad.

Caso de estudio: Desarrollo Educativo Sueniños, A.C.

Autora

Lucía Araceli Guillén-Cuevas

Institución de Adscripción:

Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Ciencias Administrativas-Campus VIII.

Resumen

El tema aquí estudiado es la importancia que tienen los distintivos de calidad; específicamente aquí, el estudio del Distintivo H enfocado a generar competitividad. Por lo general, estos distintivos son gestionados, en la mayoría de los casos, por empresas privadas que buscan obtener beneficios económicos, por tanto, participan en los procesos de certificaciones. Estos procesos permiten a las empresas a ser innovadoras y competitivas, lo cual se traduce en un desarrollo local debido a que desarrollan sus actividades, ofreciendo calidad en el servicio.

Sin embargo, es de mucha importancia analizar la gestión que realizan otros tipos de empresas que no tienen fin de lucro, y que apoyan a la sociedad para el bienestar de la misma; como es el estudio de caso que aquí se presenta, una Asociación Civil denominada Desarrollo Educativo Sueniños, A.C, siendo una institución dedicada a trabajar en pro de los derechos de niños, niñas y adolescentes, trabajando a favor de la no violencia, además, ofreciendo talleres de capacitación en el área de cocina, y carpintería; dirigidos a jóvenes entre 15 y 29 años, que laboran en empresas insertadas en el sector servicios, en la rama restaurantera, que cuenten con el Distintivo H.

En esta exposición, se mostrará la ruta crítica por la que atravesó la Asociación Civil para acreditarse, así como las ventajas y obstáculos que se presentaron durante el proceso de certificación.

Palabras clave

Calidad, Desarrollo Local, Competitividad.

Introducción

La ponencia tiene por objetivo el análisis sobre la importancia de las certificaciones de calidad, específicamente el Distintivo H, reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, procesos en los cuales participan establecimientos fijos de alimentos y bebidas (restaurantes en general, restaurantes de hoteles, cafeterías, fondas, etc.), por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004 (norma vigente en el momento de la investigación); aunque esta norma se canceló por la nueva norma NMX-F-605-NORMEX-2016 fecha de aprobación como Norma Mexicana, el 7 de diciembre del 2015. (Secretaría de Gobierno, 2015) En este caso, se presenta el estudio de la Asociación Civil, mencionada anteriormente.

El proceso de investigación está orientado a identificar las tareas que establece la importancia de la actividad turística en nuestro estado de Chiapas, en la economía y el impacto que ésta ofrece, por ello es importante la mejora de la calidad en el servicio restaurantero, fundamental para su sustentabilidad y generador del desarrollo local.

Aquí se analiza la importancia significativa de la competitividad y la innovación que promueve la institución Desarrollo Educativo Sueniños, A.C. enfocada a capacitar a los

trabajadores de los establecimientos restauranteros. Otro de los aspectos de estudio es conocer los factores y condiciones que influyen para la obtención del Distintivo H, como factor de la calidad.

Problema de estudio

El turismo es una actividad importante para el Estado de Chiapas. En el sector existen diversos establecimientos a la prestación de servicios entre los que destacan los recreación, hospedaje y alimentos. San Cristóbal ha venido desarrollándose con gran éxito, es por esto que restaurantes han valorado la necesidad de participar en los procesos de calidad para obtener los distintivos, pero es importante mencionar que no sólo este sector se ocupa de la mejora continua, si no que se ha encontrado, en este caso, a la Asociación Civil en estudio, que se ha encargado de capacitar a trabajadores para que puedan colocarse o mantenerse en sus espacios laborales, estas acciones van en búsqueda de un mejor desarrollo de vida y por lo tanto, desarrollo local para las personas que están situados en esta área geográfica de Chiapas.

El aporte de la investigación es conocer a partir del estudio de caso, las implicaciones que han encontrado como organización para mejorar sus procesos con relación a la obtención del Distintivo H.

Para esta presentación, se exponen en primer lugar, los ejes teóricos abordados para el análisis como son, innovación, competitividad, calidad en el servicio. Serán de gran utilidad para comprender la teoría y la forma de relacionarla con los hechos que viven las empresas en la realidad.

En el siguiente apartado, se dan a conocer aspectos generales de la Asociación, Desarrollo Educativo Sueniños, A.C. que se encuentra en la ciudad de San Cristóbal de Las Casas,

Chiapas. Así mismo se presenta la ruta crítica por la que atravesó la Asociación con rumbo hacia la obtención del Certificado de Calidad, Distintivo H, los obstáculos y las ventajas que encontraron en el proceso para la obtención de la certificación.

Preguntas y objetivos

En este apartado se presentarán las preguntas y objetivos derivados del proyecto de investigación, mencionado con anterioridad, proyecto ejercido con recursos propios de la Facultad de Ciencias Administrativas, Campus VIII de la Universidad Autónoma de Chiapas.

A continuación, se expondrán las preguntas de investigación que sirvieron para orientar el proceso de colecta y análisis de datos:

- 1.- ¿Cuáles son las características del proceso para obtención del Distintivo H en la industria restaurantera en México?
- 2.- ¿Cuáles son las etapas del proceso instrumentado para la obtención del Distintivo H en la Asociación, “Desarrollo Educativo Sueniños, A.C.”

De estas preguntas se derivaron los objetivos particulares de la investigación:

Objetivo particular 1.- Identificar la ruta crítica para obtener el Distintivo H en la industria restaurantera en México.

Objetivo particular 2.- Documentar el proceso de obtención del Distintivo H en Desarrollo Educativo Sueniños, A.C.

Referentes teóricos

De acuerdo a lo señalado anteriormente, a continuación, iniciaremos abordando los ejes teóricos de innovación, competitividad y calidad en el servicio, retomando en primer término el concepto de innovación; éste se refiere a la capacidad de generar conocimiento y de aplicarlo mediante acciones que transformen a la sociedad y su entorno, genera un cambio en artefactos, sistemas o procesos, que permite la resolución de problemas de acuerdo con

valores y fines consensados entre los sectores de la sociedad que están involucrados y son afectados por el problema. (Corona, 2010).

De acuerdo al (Manual de Oslo, 2005) Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Por innovación, se puede entender como la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora respecto a sus características o uso deseado, como especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales. (Schnarch, 2014).

Otro de los ejes teóricos que sustentan este trabajo es la competitividad, que de acuerdo a (Porter,1990) es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad.

Otra importante aportación a la teoría enfocada a la competitividad es, entonces, los líderes no deben enfocarse en convertir las debilidades de sus empresas o países en fortalezas, si no encauzarse en lo que mejor se sabe hacer y destacar por ello entre sus competidores; trabajar las debilidades solo agotará valiosos recursos en la competencia. (Marcelino y Ramírez, 2012).

Para las empresas, según (Rubio y Baz, 2015) competitividad significa la capacidad de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio. Para muchos políticos y comentaristas, la competitividad se mide a través

de un conjunto de índices cuantitativos, como podrían ser los niveles de empleo y desempleo, las tasas de crecimiento de la economía o la balanza comercial. Para muchos economistas y no pocos empresarios, la competitividad se reduce al costo de la mano de obra en el país, respecto a la de otras naciones.

Y, por último, otro de los conceptos básicos para el análisis es la calidad en el servicio, mencionando que la calidad es desarrollar, manufacturar, y mantener un producto de calidad que sea más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. (Ishikawa, 1992)

Edward Deming, en (Rosander,1992), considera que la calidad significa satisfacer la demanda del cliente. Está basada en la prevención de la característica de no calidad. Errores, defectos en los productos adquiridos, tiempos muertos, demoras, fallas, condiciones de trabajo peligrosas. Todo servicio debe intentar satisfacer la demanda del cliente”.

Otro de los conceptos es el de servicio que ha sido definido como toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y culminan en la propiedad de la cosa, su producción no está necesariamente ligada a un producto físico. (Kotler,1985).

Con los conceptos descritos anteriormente, se concluye la parte teórica de la ponencia, para continuar con la metodología utilizada.

Metodología empleada

El trabajo aquí expuesto es producto de la línea de trabajo del Cuerpo Académico Empresas, Innovación y Regiones UNACH-CA-129, enfocado en el conocimiento y estudio de sistemas productivos locales y la relación entre la innovación y el desarrollo regional.

Los datos presentados se originan del proyecto de investigación titulado “Innovación para la competitividad en la industria restaurantera en Chiapas”. Con Clave 08/FAC/RPR/380/18. Proyecto concluido.

Algunas de las técnicas utilizadas fueron el análisis de la información documental, la entrevista a profundidad, y el análisis de la información de datos. A través de entrevistas dirigidas a los integrantes de la Asociación Civil, Desarrollo Educativo Sueniños, A.C. se identificó la ruta crítica para la obtención del Distintivo H. El método de investigación utilizado fue el descriptivo.

Discusión de Resultados

La unidad de análisis en este trabajo de investigación, como ya se ha mencionado anteriormente, fue Desarrollo Educativo Sueniños, A.C., por tanto, se hace necesario presentar datos característicos de la Asociación, para luego pasar a exponer la ruta crítica por la que transitó para obtener el Distintivo de Calidad, el Distintivo H.

Breve caracterización de la empresa.

Desarrollo Educativo Sueniños A.C., se encuentra ubicada en Periférico Norte #2, Colonia Ojo de Agua, en la ciudad de San Cristóbal de las Casas, Chiapas. Esta institución ofrece asesoramiento y capacitación gratuita al personal que labora en el área de cocina de establecimientos que han obtenido el Distintivo H.

Sueniños surgió hace más de 13 años como una respuesta de responsabilidad y compromiso social cuando los fundadores, Alma Silva Gutiérrez y Christian Szinicz, buscaron un equipo de expertos para trabajar a favor de la educación de niñas y niños de San Cristóbal de Las Casas, afectados por la discriminación, pobreza y marginación.

Sueniños nace en el año 2005 como una propuesta socioeducativa de educación no formal que, complementario a la escuela oficial, busca abatir el rezago educativo y abandono escolar, así como también, contribuir en la formulación de políticas y estrategias adecuadas al contexto de niños y niñas de la región de los Altos de Chiapas. Nuestro programa acompaña y apoya a niños, niñas, adolescentes y jóvenes a salir del círculo de marginación y pobreza para que logren terminar la escuela obligatoria y cuenten con las herramientas y habilidades que necesitan para construir su proyecto de vida y sean sujetos transformadores de su entorno.

Es importante mencionar que esta asociación toma la decisión de participar en el proceso para obtener por primera vez el distintivo H, el 13 de diciembre del 2017.

Después de haber hecho una descripción breve de la institución, se describirá el proceso dirigido a obtener la certificación.

Por su parte la Cocina del Desarrollo Educativo, Sueniños, A.C., al ser una Asociación Civil se interesó en la obtención del distintivo, no para aumentar sus utilidades, sino para ofrecer beneficios personales y profesionales a los niños, niñas y jóvenes (entre 15 y 29 años) que se capacitan en las áreas de servicio restaurantero de la Asociación. Al contar con la certificación les permite capacitar, especialmente a los jóvenes, para que ellos puedan integrarse al sector laboral siendo competitivos.

De cualquier manera, sean empresas lucrativas o instituciones no lucrativas sino, de carácter social, el estar certificados y reconocidos con un Distintivo tan importante les ofrece ventajas para el desarrollo y evolución de las propias instituciones.

Principalmente la certificación se obtuvo en su momento en el área de cocina, para ofrecer capacitación en la misma, y otorgar alimentos a la población que viene todos los días a esta institución, aproximadamente ochenta personas, por tanto, es una responsabilidad ofrecer alimentos sanos y consumo de alimentos balanceados, como parte de los derechos de los niños y jóvenes. Además, esto les permite a las personas que trabajan en la asociación preparar los alimentos y permitir también a los jóvenes se familiaricen en la capacitación de la cocina y puedan contar con ese conocimiento como una herramienta para salir a trabajar, teniendo una ventaja laboral.

Durante su proceso de crecimiento en las áreas de oportunidades Sueniños, menciona lo siguiente:

- Financieras

En esta área no obtiene un beneficio económico, porque no se dedica a la venta de alimentos, si no a ofrecer servicios de capacitación sin obtener beneficio financiero.

- Recursos humanos

Se beneficia mucho por ser el área de oportunidades para todos los compañeros que están trabajando en la elaboración de los alimentos, y los facilitadores que se involucran en el área de cocina y adquieren el conocimiento que les facilitarán sus funciones.

- Estructura

En el área de capacitación cuentan con una cocina de alto nivel, al igual que las instalaciones, cuentan con áreas estructuradas, siendo provechoso para la certificación. Haciendo mención a la capacitación en el área de cocina, ésta se encuentra dividida en

diferentes áreas a la vez, como la de basura, de recepción, de almacenamiento para alimentos secos, una cámara de enfriamiento y dos áreas para la cocina, divididas en área de producción para los alimentos de centro y el área para la capacitación, así también se manejan todos los utensilios o equipos necesarios para el desarrollo adecuado que exige la certificación.

Como se mencionaba anteriormente, la asociación tiene como objetivo la mejora de la calidad, por tanto, se decidió por la obtención del Distintivo H; además prepara a los jóvenes para que ofrezcan la capacitación en establecimientos pertenecientes al sector turístico de la ciudad de San Cristóbal de Las casas y también para la alimentación de los jóvenes, niños y niñas que acuden a la Asociación Civil.

Este proceso de certificación para la Asociación es el mismo al que se someten las empresas restauranteras con fines de lucro, y es el siguiente:

1. Solicitar la verificación. Un verificador viene al establecimiento y hace la verificación de las instalaciones sean aptas y funcionales, el verificador acude con una lista para llevar acabo los ordenamientos para el distintivo; dentro de los puntos más importantes, por ejemplo, que en las instalaciones hayan realizado fumigaciones, tener una cisterna independiente de otros espacios, que el equipo sea de acero inoxidable, los reglamentos de protección civil, como extintores, entre otros.

2. Después de la verificación se da una segunda visita por si se necesita corregir alguno de los puntos, una vez corregidos y estando en un cien por ciento, posteriormente viene el siguiente proceso que es la certificación.

3. Acude una segunda persona, distinto al verificador, que es el certificador, quien certifica precisamente los elementos verificados con anterioridad y evalúa las instalaciones, una vez hecha la evaluación viene el proceso de entrega del documento oficial.

Al término de su certificación, la asociación participa en una recertificación. Para la recertificación viene nuevamente el verificador, se checa la documentación en los siguientes aspectos:

- Fumigaciones.
- Registros de agua.
- Registro de cloro. En este caso, se lleva a cabo un chequeo de la purificadora, siendo de mucho apoyo porque se labora con una mejor calidad del agua.
- Tener registros de temperatura.
- Tener registros de merma.
- Registro sobre nuestros proveedores, para llevar en regla los procesos de los alimentos como los productos lácteos que estén pasteurizados y que deben entregar con una documentación que avale para la verificación.

Como se ha mencionado, son dos visitas que recibió la institución, la primera se agenda con el verificador y la segunda es con el certificador; en caso de corregir algunos elementos en la primera visita, nos dan un periodo de días para revisar y modificar en el siguiente proceso. En la segunda vista de verificación ya se revisan nuevamente los aspectos que se modificaron, y una vez pasando la verificación nos da la apertura y agendamos para el trámite

de la certificación. Esto es de gran ayuda para corregir y tener en orden los elementos para cuando llegue el certificador.

Existen aspectos que son obligatorios tenerlos en cuenta y que podrían impedir la obtención del Distintivo, por ejemplo, la existencia de plagas en la cocina (moscas, cucarachas, ratones, etc.); no contar con el registro de los alimentos por parte de los proveedores; o no cumplir con el reglamento, entre otros. Si esto sucede, las autoridades proceden a dar una prórroga para corregir el problema, aunque en este caso se deberá esperar al siguiente año para volver a participar en el proceso. Es por eso la importancia de la llegada del verificador al establecimiento, para ir corrigiendo las observaciones, además de contar con la documentación en orden y actualizada.

En el caso de las instalaciones que ya tienen tiempo con la certificación, el proceso de verificación es mucho más fácil porque ya se conocen los procesos y entonces aplica una re-certificación.

Cuando una empresa se reubica en un nuevo local o tiene planeado abrir un nuevo establecimiento se tiene que certificar nuevamente, porque el certificado está dirigido directamente a una sola dirección y no será válido el reconocimiento en caso de haber algún cambio.

Para la certificación es obligatorio que los integrantes que participan en la obtención de este distintivo, se realicen análisis médicos para comprobar que el estado de salud es idóneo para laborar en la empresa, en este caso, en la Asociación Civil.

Como asociación responsable durante el trámite, el verificador establece el costo por el proceso de verificación. Para la certificación, cuando es primera vez, es de catorce mil pesos, y es el costo asignado para las empresas en general.

La asociación aseguró estar satisfecha con participar en este proceso por considerarlo de mucho beneficio para sus integrantes, asegurando que no se han encontrado con obstáculos para obtener esta certificación, al contrario, expresan que ha sido muy grata la experiencia, favoreciendo a la institución. Además, expresaron que al participar en el proceso les ha servido para identificar las debilidades y esto les ha permitido fortalecerlas.

Señalizaciones en el interior de la Asociación



Foto: Gama Camposeco (2018)

A partir de la obtención del Distintivo H, han establecido los procesos de higiene en el área de cocina, en la preparación de alimentos para la población a la que atienden y se han preparado para impartir las capacitaciones, contribuyendo así con la mejora en la calidad en el servicio.

Durante el proceso del trámite se relacionan directamente con la Secretaría de Turismo, encargada del proceso de certificación y del otorgamiento del Distintivo H.

La Asociación considera innovar en la implementación de los nuevos procesos que se les requiere para obtener el distintivo H, y la forma en cómo desarrollan los cursos de capacitación que esta institución ofrece a los jóvenes para que desarrollen su trabajo de manera profesional, beneficiándose en su vida personal.

En cuestión de competitividad consideran que el personal que labora en Desarrollo Educativo Sueniños, se capacita y prepara para ofrecer el servicio a los niños, niñas y jóvenes que asisten al lugar; y que además ofrecen a través de la capacitación, herramientas a los jóvenes para insertarse en el campo laboral con mejores conocimientos y habilidades para desarrollarse exitosamente.

Manejo de residuos tóxicos Instalaciones de acero inoxidable



Fotos: Gama Camposeco (2018)

Durante el proceso para la certificación no se relacionan con empresas privadas, por ejemplo, con alguna consultoría, sino únicamente con las instituciones de verificación.

La obtención del Distintivo ha traído grandes beneficios, para los integrantes de la asociación para su desarrollo, considerando que ha habido un cambio de cultura porque están sabedores de las condiciones de higiene que requiere su área de trabajo; cuáles son las reglas de higiene personal; entre otros beneficios.

A continuación, se describirán las características de la ruta crítica para obtención del Distintivo H en la industria restaurantera en México, sean éstas empresas privadas o Asociaciones Civiles, como es en este caso.

Las características de la ruta crítica para la obtención del Distintivo H otorgado a la industria restaurantera en nuestro país, se ha considerado de acuerdo a las opiniones de nuestros informantes a través de las entrevistas, aseguraron ser un proceso muy exigente, pero a la vez amable en el sentido que reciben orientación muy puntual y esto favorece en el desarrollo del proceso, además la ventaja que tienen es que han participado en varios procesos, a través de los cuales han conseguido recibir el reconocimiento del distintivo. Según los informantes el lograr la certificación les ha permitido laborar con mayor ventaja competitiva dentro de un mercado en donde existe mucha competencia. Ambos establecimientos estudiados en este trabajo de investigación tienen un interés en continuar participando en este tipo de procesos, porque consideran que les beneficia en gran manera para desarrollarse dentro del ámbito laboral y empresarial.

A continuación, se expondrá el proceso que deben seguir las instituciones para obtener dicho distintivo:

De acuerdo a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación para la obtención el Distintivo H, éstas se caracterizan de la siguiente manera:

1. Contratación del Consultor H: El establecimiento interesado en implementar el proceso en su empresa, selecciona un Consultor H con credencial vigente por la SECTUR.
2. Diagnóstico: El Consultor H realiza pre auditorías con el fin de detectar puntos críticos, diagnosticar requerimientos y puntos de mejora y con ello proceder a la implementación del Sistema de Gestión H en las áreas de recepción, almacenamiento, preparación y servicio de la empresa. El consultor realiza una auditoría tomando como base la norma correspondiente (NMX-F-605-NORMEX-2016 Alimentos-Manejo-Higiénico en el Servicio de Alimentos Preparados para la Obtención del Distintivo H), para detectar las debilidades y oportunidades de mejora en el establecimiento, tanto en infraestructura como en operación, y así desarrollar la implementación del Sistema de Gestión H.
3. Capacitación: El consultor capacita en aula y en campo al personal operativo, mandos medios y altos con el curso Manejo Higiénico de los Alimentos, con duración de 10 horas.
4. Implementación: El consultor realiza la implementación del proceso de acuerdo al Sistema de Gestión H basándose en lo establecido en la Norma Mexicana vigente NMXF605-NORMEX2015 y la lista de verificación.
5. Validación: El consultor valida que el establecimiento cumple con lo necesario para solicitar la verificación y obtener la certificación correspondiente.

6. Verificación: Finalmente, las Unidades de Verificación realizan la visita de verificación final. El establecimiento contrata a la Unidad de Verificación de acuerdo a sus necesidades, a la fecha se tienen 9 Unidades de Verificación acreditadas por EMA-SECTUR.
7. Emisión del Distintivo “H”: La Unidad de Verificación notifica el resultado a la Secretaría de Turismo, la cual emite el distintivo.
 1. Solicitar información o solicitar el servicio de verificación.
 2. Programar la visita de verificación.
 3. Verificar aspectos muy importantes como el servicio, al personal, las instalaciones (físicas y sanitarias), Bar (si es que cuenta), áreas de cocina, almacenamiento de alimentos, almacenar productos químicos, agua y hielo, control de plagas, refrigeración y congelación, recepción y preparación de alimentos.
 4. Señalizar las áreas correspondientes a los alimentos y a la higiene personal.
 5. Llevar un registro o bitácora de temperaturas y de proveedores.

Si se cumple satisfactoriamente con los requisitos se notifica al certificador (Secretaría de Turismo) para un visto bueno y proceder a la entrega del reconocimiento, en caso de no cumplir los requisitos, se procederá a emitir un dictamen negativo.

Reflexiones finales

El Distintivo H tiene la finalidad de encaminar a la industria restaurantera en México para mejorar la calidad en el servicio y trascender con una imagen competitiva ante el mundo. Considerando las respuestas obtenidas mediante el proceso de investigación, la Asociación

Civil ha adquirido mayor conocimiento y aprendizaje, además de integrar a sus procesos cotidianos ventajas competitivas encaminadas a una labor social.

Entre más empresas insertadas en el sector servicios cuenten con el Distintivo H, se fortalecerá cada vez más al turismo, proyectando así una mejor imagen de nuestro estado de Chiapas.

Es indispensable que las diversas organizaciones participantes en los procesos de certificación promuevan a través de diversos medios los beneficios que los distintivos representan para el éxito de sus actividades. Además de continuar con cursos, talleres, conferencias enfocados a la capacitación de sus

Sin duda alguna con este tipo de procesos se logrará que el sector empresarial, dedicado a ofrecer servicios a través de la industria restaurantera camine hacia la innovación y la competitividad, logrando crecer en la calidad en el servicio que tanto requiere nuestro país para competir a nivel internacional de acuerdo a los estándares establecidos por las instituciones competentes.

Referencias

ALIMENTOS – MANEJO HIGIENICO EN EL SERVICIO DE ALIMENTOS

PREPARADOShttps://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/197511/NMX-F-605-NORMEX-2016__7_de_diciembre_de_2015_firmada__002_.pdf

Corona Treviño, Leonel (2010). *Innovación ante la sociedad del conocimiento: Disciplinas y enfoques*. Editorial Plaza y Valdez.

Ishikawa, Kaoru (1986) *¿Qué es el control total de la calidad?: la modalidad japonesa*. Editorial Norma.

Kotler, Philip (1985). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Manual de Oslo. *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. 2005. OECD y Eurostat. Grupo Tragsa.

Marcelino Aranda, Mariana y Ramírez Herrera, Dania (2012) *Administración de la calidad; nuevas perspectivas*. Grupo Editorial Patria.

Porter, Michael E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Plaza y Janes Editores.

Rosander, A.C. (1992). *Los Catorce Puntos de Deming Aplicados a los Servicios*. Editorial Díaz de Santos.

Rubio, Luis y Baz, Verónica (2015). *El poder de la competitividad*. Editorial Fondo de Cultura Económica.

Schnarch Kirberg, Alejandro (2014). *Desarrollo de nuevos productos: creatividad, innovación y marketing*. Editorial McGraw-Hill.

MESA 4:

FAMILIA, ORGANIZACIONES Y DESARROLLO REGIONAL

1. Empresa familiar, turismo gastronómico y competitividad sostenible: percepción y valoración de los turistas

Isabel Pérez-Pérez¹

Silvia Sanz-Blas²

Daniela Buzova³

Zoyli Mery Cruz Sánchez⁴

Universidad Autónoma de Chiapas ^{1 y 4}

Universidad de Valencia ^{2 y 3}

Resumen

Son muchas las empresas familiares dedicadas al negocio de la gastronomía como recurso turístico. El turismo gastronómico adquiere una importancia destacada en todos los países, al ser un elemento clave del desarrollo y promoción turística de un destino y de la experiencia del turista. Adicionalmente, refuerza la importancia de los recursos culinarios de la zona contribuyendo a la gestión de los destinos turísticos, principalmente, a la promoción y continuidad de la identidad cultural del destino, la sostenibilidad medioambiental y el fortalecimiento de los sectores económicos de la zona, esencialmente, agrícola y manufacturero. Pese a la importancia que adquiere este tipo de turismo, todavía es reducida la investigación que analiza la experiencia gastronómica de los turistas en el destino, siendo necesarios más estudios que permitan conocer como los turistas perciben y valoran dicha tipología de turismo practicadas y, por tanto, si contribuye a su satisfacción e intenciones de comportamiento. El trabajo de campo se llevó a cabo con una muestra de 246 turistas que habían visitado la provincia de Valencia motivados por su gastronomía, habiendo degustado productos típicos de la región en diferentes establecimientos gastronómicos familiares. Los resultados obtenidos son positivos y contribuyen a las intenciones de regresar y recomendar el destino a otros turistas. La situación del COVID-19 vivida en los últimos meses hace todavía más necesario el análisis de estos aspectos, con el objeto de ofrecer a las empresas locales importantes implicaciones para la mejora de su gestión y atracción de nuevos turistas.

Palabras clave: turismo gastronómico local, competitividad de la empresa familiar, calidad percibida, satisfacción, intenciones de comportamiento.

¹ isabel.perez@unach.mx Universidad Autónoma de Chiapas, Escuela de Ciencias Administrativas Istmo Costa Campus IX Tonalá, Carretera Tonalá-Paredón Km. 4+2, (30500), Tonalá, Chiapas.

² silvia.sanz@uv.es Universidad de Valencia, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados Avenida de los Naranjos s/n 46022 Valencia

³ daniela.buzova@uv.es Universidad Valencia, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados Avenida de los Naranjos s/n 46022 Valencia.

⁴ zoily.cruz@unach.mx Universidad Autónoma de Chiapas, Facultad de Contaduría y Administración C-1, Tuxtla Gutiérrez.

Introducción

Los turistas están empezando a demandar viajes donde involucran más profundamente otros sentidos, y es en esta línea de dar respuesta a un mayor disfrute de otros sentidos donde aparece el turismo culinario o gastronómico (Plaza *et al.*, 2015).

El turista gastronómico experimenta una completa experiencia sensorial, sobre todo en lo que tiene que ver con el sabor, lo que sugiera que el individuo a través de la comida se integra en mayor medida con el entorno donde desarrolla su visita (Plaza *et al.*, 2015). Recordamos que la gastronomía forma parte de la historia cultural, social, económica y ambiental de los pueblos y de sus habitantes, reforzando así la tradición en las áreas rurales y la modernidad en las urbanas.

Por tanto, la gastronomía se está convirtiendo en uno de los factores clave de atracción para definir la competitividad de los destinos turísticos y para la promoción de los mismos. Se consolida así un nuevo tipo de turismo, el gastronómico que tiene el disfrute y conocimiento de la gastronomía de un destino como principal meta o fin. A partir de él, se lleva a cabo la realización de actividades relacionadas con la gastronomía local, como son las rutas alimentarias, el turismo del vino, las rutas con los mejores sabores o las comidas en restaurantes típicos de la ciudad, etc. (Bellini *et al.*, 2018; OMT, 2019).

En muchos países existe una cultura singular de la buena mesa que hace que se convierta en una experiencia agradable la necesidad de alimentarse y ésta sea compartida con la sociedad receptora, los turistas. De ese modo, la gastronomía permite aproximarse a la cultura de un modo más participativo y vivencial y no estrictamente contemplativo (Armesto y Gómez, 2004).

Pese a la importancia que adquiere este tipo de turismo, todavía es reducida la investigación que analiza la experiencia gastronómica de los turistas en el destino, siendo necesarios más estudios que permitan conocer como los turistas perciben y valoran dicha tipología de turismo practicada y, por tanto, si contribuye a su satisfacción e intenciones de comportamiento.

Los verdaderos retos futuros en este ámbito son conseguir que la gastronomía sea uno de los aspectos principales que lleve a un turista a decantarse por un destino turístico, y que los negocios familiares gastronómicos sean capaces de atraer a ese turista gastronómico que busca calidad, que exige y valora la autenticidad, que rechaza la uniformidad y que realiza un volumen de gasto medio considerablemente mayor que el de otros perfiles de turista (OMT, 2016, 2019).

Revisión de la literatura

Turismo gastronómico

Las motivaciones de viaje por turismo de ocio se pueden estructurar en generales o específicas. En las generales la motivación general son las vacaciones en sí. En cambio, en las específicas existen otras motivaciones y pueden señalarse actividades que generan una atracción turística, como los eventos musicales, deportivos, gastronómicos o enológicos. Estas poseen un mercado más reducido pero poco sensible al precio y, generalmente, con buenos niveles de renta disponible por parte de los turistas.

Además, el modelo turístico de hace unas décadas, que se encontraba cimentado básicamente en el binomio sol y playa está dejando paso a un nuevo modelo de turismo cada vez más fragmentado y en el que la búsqueda de calidad y el ofrecer un servicio con un mayor valor añadido constituyen aspectos fundamentales. También hay que destacar en este contexto de cambio las nuevas motivaciones turísticas de tipo cultural. El turismo está permitiendo que las culturas culinarias tradicionales se conserven y que se desarrolle una fusión perfecta e indisoluble de la cocina y gastronomía con el territorio. De ese modo, la importancia creciente de la gastronomía en el marco de la actividad turística, y sobre todo el crecimiento de las situaciones en las que la gastronomía constituye un eje fundamental del turismo, ha motivado que se empiece a utilizar el término de turismo gastronómico.

El estudio del turismo gastronómico empezó en los años 80 y los autores anglosajones utilizan tres términos para subdividir este tipo de turismo: “*gastronomic tourism*” (Zelinsky, 1985), “*food tourism*” (Hall y Mitchell, 2001) y “*culinary tourism*” (Long, 1998).

No obstante, la literatura científica apunta a que la gastronomía establece una sinergia con el turismo a partir de cuatro aspectos diferentes (Tikkanen, 2007): como atracción, como experiencia, como componente del producto y como fenómeno cultural. Como atracción significa que el destino puede utilizar este elemento para promocionar el lugar; como experiencia abordando la existencia de lugares donde la gastronomía se convierte en un reclamo; como componente del producto donde pasa a formar parte de rutas gastronómicas; y como fenómeno cultural sustentándose en la existencia de festivales gastronómicos.

Las referencias recientes a los intentos de utilizar la gastronomía de cada zona como atractivo turístico son muy frecuentes en países como Italia, Francia, Portugal o España. España presenta una gran pluralidad culinaria por razones agrícolas, ganaderas, pesqueras, históricas, socioculturales, etc, acentuada por turistas extranjeros e inmigrantes (Rojas y Millán, 2018).

Según Hall y Mitchell (2003) es importante diferenciar a los turistas que se alimentan porque se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual de aquellos cuya selección del destino se relaciona directamente con la gastronomía.

En el primer caso, un visitante que no siente un especial interés por la gastronomía del lugar, o que no se desplaza con la intención principal o secundaria de experimentar la misma, se comporta en el lugar como un no residente que necesita alimentarse durante el tiempo de permanencia. Para este visitante la alimentación asume la importancia habitual en su vida, no alterando sus hábitos sociales y alimenticios el hecho de estar en un lugar con una culinaria diferente. Con mucha probabilidad no será exigente en la selección del restaurante, no tendrá un interés especial por lo ofrecido, pero sí tenderá a valorar el servicio y el precio. Este tipo de visitante muchas veces recurrirá al *fast-food*, ya que este tipo de establecimiento satisfará sus necesidades de alimentación y le asegurará la rapidez deseada muchas veces no compatible con la restauración de calidad y típica.

En el segundo caso, se encuentran los verdaderos "amantes" de la gastronomía que viajan teniendo como motivación principal y secundaria de su desplazamiento el contacto y el descubrimiento de una gastronomía diferente, que buscan aprender más sobre la misma, relajarse saboreando una buena culinaria, enriquecerse culturalmente, etc. Estos "exploradores de sabores" viajan quilómetros para degustar una especialidad o un plato típico o para probar un buen vino. Estos visitantes son, sin duda, aquellos que se pueden denominar "turistas gastronómicos". A partir de este segundo grupo, según señala Saramago (2002), surge un turismo que comienza a buscar restaurantes y lugares públicos donde se pueda comer bien. Este nuevo segmento es el que da origen a lo que actualmente se denomina turismo gastronómico, que cada vez adquiere una mayor importancia. Así, se empieza a observar que personas viajan para experimentar, degustar y probar nuevos sabores, ya sea en restaurantes, como en ferias gastronómicas, cenas medievales y muchos otros eventos más.

En una tentativa de definición técnica se puede señalar que turismo gastronómico es la visita a productores primarios o secundarios de alimentos, participación en festivales gastronómicos y búsqueda de restaurantes o lugares específicos donde la degustación de alimentos y toda experiencia inherente es la razón principal para viajar (Hall y Sharples, 2003). Por lo tanto, se produce cuando los visitantes (turistas si pernoctan o excursionistas si no lo hacen) planean sus viajes con el fin de probar la cocina del lugar o para realizar actividades relacionadas con la gastronomía, revelándose como uno de los segmentos más creativos y dinámicos.

Oliveira, (2011) procura presentar una definición abarcadora, señalando que el turismo gastronómico es el desplazamiento de visitantes, tanto turistas como excursionistas, cuyo motivo principal es la gastronomía, y que involucra prácticas que van desde el mero desplazamiento del lugar de residencia hacia un restaurante donde degustar un plato; el desplazamiento hacia un determinado destino para aprender a preparar determinados alimentos; y hasta la realización de rutas gastronómicas con la intención de aprender algo más sobre cierta gastronomía, entre otros.

Según Cervera *et al.* (2017), el turismo gastronómico es un viaje experiencial a una región con capital gastronómico para entretenimiento con un eje central de visitas a productores de alimentos, festivales, eventos, muestras de cocina, degustación de productos u otras actividades turísticas relacionadas con alimentos.

Sin embargo, hay que precisar que no existe definición consensuada acerca del concepto. Se entiende como “una actividad del turista o visitante que plantea sus viajes parcial o totalmente para degustar la gastronomía del lugar o realizar actividades relacionadas con la gastronomía”.

La gastronomía es, por tanto, otro de los focos de atracción turística puesto que, además de la posibilidad de degustación de determinados productos, los consumidores, bien sean turistas, viajeros o peregrinos, pueden experimentar nuevas experiencias de consumo. El consumidor turístico no solo busca saborear un producto o un determinado plato, sino conocer otros lugares, experimentar nuevas sensaciones e integrarse o acercarse a nuevas culturas (Mogollón *et al.*, 2015; López-Guzmán y Jesus, 2011; Schlüter y Thiel, 2008). Se trata de un turista que ha transformado su enfoque de viaje, que ya no busca conocer los lugares de un destino de manera contemplativa, sino experimentar vivencias y realizar actividades memorables que le permiten conectar y participar, y que sea la expresión de la atmósfera, el estilo de vida y la cultura gastronómica de un lugar. El turista gastronómico actual demanda llegar hasta el origen, rechaza la uniformidad, pide autenticidad e identidad, no sólo del producto agroalimentario sino del contexto social que lo envuelve, le preocupa el origen de los productos, las técnicas culinarias y reconoce la gastronomía como medio de socialización (OMT, 2016, 2019). Por tanto, esta tipología de turismo refuerza la importancia de los ingredientes locales, el aprendizaje y la apreciación de su propio consumo, y la importancia de los recursos culinarios.

Calidad percibida y turismo gastronómico

Cabe mencionar que los diferentes tipos de turismo se ven influenciados por los productos/servicios que se ofrecen en determinados destinos, por ello es necesario entenderlo como un todo que debe estar a las expectativas del turista o visitante. Por tanto, esos productos/servicios ofrecidos deben ser de calidad, ya que sino el turista no verá cubiertas sus expectativas y ello repercutirá negativamente en sus intenciones de comportamiento. La calidad del producto/servicio se convierte en una condición necesaria para el desarrollo de cualquier tipología turística (Dixit, 2019).

La literatura sobre calidad permite destacar la importancia del concepto y las dificultades en su definición y medición. Algunos estudios afirman que es una evaluación global del consumidor a largo plazo. Berry (1995) la define como la adecuación al uso del servicio, el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implicadas al turista, es decir, empieza con sus necesidades y termina con la satisfacción. La calidad influye en el valor percibido del turista y se pretende que el turista perciba ese destino turístico como una oferta de experiencias y emociones nuevas y a su vez enriquecedoras.

Anderson *et al.* (1994) la definen como la evaluación global del consumidor sobre el sistema de prestación del servicio de una empresa, destacando que es un juicio dotado de contenido cognitivo (Oliver 1997).

En el ámbito turístico, es partir de la década de los 90 cuando los estudios sobre calidad del servicio se llevan a cabo y empiezan a tener relevancia. Según Parasuraman *et al.* (2002), la

calidad de servicio es definida como una comparación entre expectativas y resultados percibidos por el consumidor. Es considerada como un juicio conjunto hecho por el consumidor atendiendo a la excelencia o superioridad global del servicio. Es un tipo de actitud relacionada, pero no equivalente, a la satisfacción, que se describe como el grado y la dirección de las discrepancias entre las percepciones del resultado y las expectativas del consumidor sobre el servicio (Parasuraman *et al.*, 2002).

La calidad percibida en el ámbito gastronómico puede ser definida como la evaluación del comensal sobre la superioridad global o excelencia del producto/servicio/entorno (Herrera y Arilla, 2013). Ese juicio resulta del proceso de evaluación donde el comensal compara el producto/servicio/entorno percibido (desempeño) con el producto/servicio/entorno esperado. Por tanto, engloba tanto a los alimentos (variedad, presentación...) como a los servicios (apariciencia del personal, programas de entretenimiento...) y el entorno (accesibilidad, funcionalidad, comodidad, limpieza, temperatura, ruido, distribución espacial de los muebles, olor en instalaciones, señalización y diseño estético de la arquitectura), aunque el turista suele valorar más la calidad del servicio y del entorno que la calidad del producto, ya que esta última es asumida a priori (Carvache *et al.*, 2017; Mesas, 2018; Montero y Mora, 2020).

Entre calidad percibida y satisfacción se reconoce por la literatura una relación directa. Investigaciones relacionadas con el turismo gastronómico evidencian que la calidad percibida del producto/servicio es un antecedente de la satisfacción del consumidor (Bihamta *et al.*, 2017; Carvache *et al.*, 2017). Así según Lazarrus (1991), el consumidor desarrolla una secuencia de comportamiento iniciada por una fase de naturaleza cognitiva, el cual es un componente con mayor protagonismo en la calidad del servicio percibida, seguida de la fase emocional, componente que muestra mayor presencia en la satisfacción del consumidor (Oliver, 1997).

Esta satisfacción, a su vez, es un antecedente necesario pero no suficiente de la lealtad. Así, un turista muy satisfecho puede que no vuelva de nuevo al destino visitado ya que desea conocer nuevos lugares. Por otro lado, hay turistas que aun estando insatisfechos con la experiencia vivida en un destino regresan de nuevo al mismo, bien porque perciben menor riesgo de equivocarse, al conocer la deficiencias del destino, o bien porque consideran que puede ser peor visitar un destino nuevo (Herrera y Arilla, 2013). Dentro del sector turístico, estudios previos, en su mayoría, evidencian que la satisfacción del consumidor tiene una positiva influencia en el comportamiento post-compra, influyendo tanto en la recomendación de un destino, como en las intenciones de visita futura y lealtad al destino (Agyeiwaah *et al.*, 2019; Ahrholdt *et al.*, 2017; Anton *et al.*, 2017; Prayag *et al.*, 2017). En el ámbito gastronómico, Kim *et al.* (2009), Björk and Kauppinen-Räsänen (2016) y Agyeiwaah *et al.* (2019) también confirmaron una relación positiva entre la satisfacción con la experiencia gastronómica y la lealtad de los visitantes. En concreto, se demuestra que cuanto mayor es la satisfacción que obtienen los turistas con la experiencia culinaria, mayor será la intención de volver a visitar el lugar o de recomendarlo a otros turistas.

La revisión de la literatura también evidencia que la calidad percibida por el turista es un factor extrínseco que condiciona la lealtad del turista una vez ha disfrutado de la experiencia en el destino, por tanto, es capaz de influir en las intenciones futuras de comportamiento del turista, entre las que se encuentran regresar de nuevo al destino y recomendarlo a otras personas (Agyeiwaah *et al.*, 2019; Feria *et al.*, 2013; Herrera y Arilla, 2013). En el ámbito gastronómico, estudios recientes han demostrado que la calidad de la experiencia gastronómica es un factor clave para un comportamiento post-experiencia positivo (Widjaja *et al.*, 2020).

Teniendo en cuenta la anterior, podemos proponer las siguientes hipótesis de contraste:

H1: la calidad percibida de la experiencia gastronómica ejerce una influencia directa y positiva sobre la satisfacción del turista gastronómico con la experiencia.

H2: la calidad percibida de la experiencia gastronómica ejerce una influencia directa y positiva sobre las intenciones futuras de comportamiento del turista gastronómico.

H3: la satisfacción del turista gastronómico con la experiencia ejerce una influencia directa y positiva sobre las intenciones futuras de comportamiento del turista gastronómico.

La figura 1 representa las relaciones planteadas en la presente investigación:

Figura 1. Hipótesis de la investigación



Metodología

El público

objetivo de la presente investigación son turistas mayores de 18 años que han visitado la provincia de Valencia motivados por su gastronomía. Todos ellos han tenido oportunidad de degustar productos de la tierra en diferentes establecimientos familiares de la provincia. Los turistas fueron entrevistados personalmente en diferentes puntos turísticos de la ciudad y poblaciones de los alrededores, utilizándose un cuestionario estructurado que fue traducido al inglés, francés y alemán. El cuestionario recogía diferentes ítems, medidos en una escala Likert de 5 puntos (desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo), que permitían medir la calidad, satisfacción e intenciones de comportamiento. Los ítems de la calidad percibida de los productos/comida y del servicio/establecimientos culinarios son adaptaciones de la escala desarrollada por Toudert y Bringas-Rábago (2019) y Vega *et al.* (2015). Los ítems de la satisfacción se deben a los trabajos de Oliver (1980), Janda *et al.* (2002) y Flavián *et al.* (2006). Los ítems del comportamiento de lealtad se basan en la escala

desarrollada por Zeithaml *et al.* (1996) que ha sido adaptada al contexto gastronómico. Finalmente, se obtuvieron un total de 246 encuestas válidas.

Para el análisis de los datos hemos utilizado el programa estadístico SPSS versión 22.0, que permite realizar tanto análisis univariantes como bivariantes. Su uso nos ha permitido obtener frecuencias, porcentajes, medias y correlaciones y, por tanto, dar respuesta a nuestras necesidades de investigación (hipótesis formuladas).

Resultados

Perfil de los encuestados

En primer lugar, procedemos a describir el perfil de los encuestados (ver tabla 1).

Tabla 1. Perfil del turista entrevistado

	Frecuencias	Porcentajes
GÉNERO		
Hombre	120	49.0
Mujer	125	51.0
EDAD		
18-35	100	40.8
36-45	40	16.3
46-55	65	25.5
Mas de 55	40	16.3
EDUCACIÓN		
Sin estudios	5	2.1
Estudios primarios	30	12.2
Estudios secundarios	95	38.8
Estudios universitarios	115	46.9
OCUPACIÓN		
Cuenta ajena	75	30.6
Cuenta propia	60	24.5
Jubilado/pensionista	25	10.2
Parado	15	6.1
Ama de casa	35	14.3
Estudiante	35	14.3
NIVEL DE INGRESOS		
Por debajo de la media	35	14.3
Similar a la media	85	34.7
Por encima de la media	110	44.9
Muy por encima media	15	6.1

Como se desprende de la tabla 1, la muestra está repartida a parte iguales entre hombres y mujeres (49% son hombre y 51% mujeres). La edad media de los encuestados se sitúa en 42 años, siendo el rango de edad predominante el de 18-45 años (57.1%). Cerca de un 50% de

estos turistas tienen estudios superiores (46,9%), siendo también representativo el porcentaje de los que tienen estudios medios (38,8%). Además, un 51% de los entrevistados presenta un nivel de renta por encima de la media, siendo más de 50% trabajadores por cuenta ajena o propia (30,6% y 24,5% respectivamente).

Valoración de la gastronomía valenciana e importancia de nuevas tendencias en turismo gastronómico.

Adicionalmente al perfil del turista gastronómico de la provincia de Valencia, ofrecemos información sobre la valoración general de la gastronomía valenciana y de la importancia que adquieren los nuevos retos en turismo gastronómico.

Tabla 2. Análisis univariante: valoración e importancia de nuevas tendencias

	Media	Desviación típica
VALORACIÓN		
¿Como valoraría en general la gastronomía valenciana?	4.7	0.55
NUEVAS TENDENCIAS		
Experimentar nuevas sensaciones	4.6	0.60
Experimentar nuevas vivencias	4.8	0.69
Realizar actividades memorables	4.5	0.58
Conectar y participar con la cultura gastronómica	4.7	0.63

La gastronomía valenciana está muy bien valorada por los entrevistados, siendo un 97% los que la consideran buena o muy buena. Por otro lado, hay que señalar que el turista gastronómico ve muy importante un cambio en el enfoque actual, ya que le gustaría experimentar nuevas sensaciones y vivencias, realizar actividades memorables o participar más activamente con la cultura culinaria del lugar.

Análisis descriptivo de la calidad percibida, satisfacción y lealtad.

La tabla 3 recoge la puntuación dada por los entrevistados a los ítems que permiten valorar la calidad percibida tanto del producto, de los establecimientos gastronómicos como del personal que trabaja en los mismos.

Tabla 3. Análisis univariante: calidad percibida

	Media	Desviación típica
CALIDAD PERCIBIDA DEL PRODUCTO		
La gastronomía valenciana utiliza ingredientes frescos	4.2	0.55
La gastronomía valenciana es sabrosa	4.2	0.61
La gastronomía valenciana integra alimentos de la zona	4.1	0.71

La gastronomía valenciana tiene una presentación atractiva	4.1	0.67
La gastronomía valenciana es rica y variada	4.2	0.66
La gastronomía valenciana es original, típica de la zona	4.1	0.67
La gastronomía valenciana es reconocida, con prestigio	4.1	0.67
La gastronomía valenciana es saludable	4.1	0.70
La gastronomía valenciana es segura	3.9	0.80
La gastronomía valenciana ofrece alimentos de confianza	3.8	0.86
La gastronomía valenciana es de calidad	4.0	0.74
La gastronomía valenciana tiene un buen precio	3.8	0.75
La gastronomía valenciana tiene buena relación calidad/precio	4.0	0.65
CALIDAD PERCIBIDA DEL ESTABLECIMIENTO		
Los establecimientos gastronómicos son abundantes en cuanto a número	4.4	0.66
Los establecimientos gastronómicos ofrecen amplitud y variedad de producto	4.1	0.67
Los establecimientos gastronómicos ofrecen una presentación adecuada de sus productos	4.1	0.63
Los establecimientos gastronómicos ofrecen un servicio rápido	3.6	0.94
Los establecimientos gastronómicos ofrecen actividades/servicios complementarios al propio producto/servicio (espectáculos, animación, zonas de juegos, actividades para niños, hinchables....)	3.1	1.2
Los establecimientos gastronómicos permiten distintas formas de pago (efectivo, tarjeta, cheques gourmet.....)	4.4	0.72
Los establecimientos gastronómicos ofrecen aparcamiento a sus clientes	3.3	1.36
Los establecimientos gastronómicos ofrecen información clara y detallada de sus productos/servicios	3.8	0.97
Los establecimientos gastronómicos ofrecen información adicional sobre otros lugares que visitar, eventos de la ciudad.....	3.1	1.2
Los establecimientos gastronómicos son de fácil localización	3.4	1.0
Los establecimientos gastronómicos son de fácil acceso	3.4	0.98
Están bien identificados/señalizados	3.2	1.1
La temperatura que se disfruta en los mismos es la adecuada	4.0	0.83
Los establecimientos gastronómicos son lugares seguros	4.1	0.79
Los establecimientos gastronómicos son lugares confortables	4.0	0.90
Los establecimientos gastronómicos están limpios y la higiene es la adecuada	4.1	0.73
Los establecimientos gastronómicos están bien decorados y cuentan con mobiliario adecuado	4.1	0.69

Los establecimientos gastronómicos cuentan con una contaminación ambiental reducida, en cuanto a ruidos, humos, olores....	3.5	0.76
Los establecimientos gastronómicos son lugares tranquilos	3.4	0.90
Los establecimientos gastronómicos no están masificados	3.4	0.94
Los establecimientos gastronómicos permiten relax y descanso	3.4	0.99
Los establecimientos gastronómicos permiten un ambiente agradable durante el disfrute del servicio	3.6	0.99
CALIDAD PERCIBIDA DE SERVICIO		
El personal del establecimiento es amable, educado y respetuoso	4.2	0.54
El personal del establecimiento es competente, demuestra profesionalidad y eficacia	4.0	0.64
El personal del establecimiento ofrece un servicio personalizado	3.8	0.94
El personal del establecimiento muestra interés en hacerlo bien	4.1	0.80
El personal del establecimiento muestran interés en entender mis necesidades	4.0	0.82
El personal del establecimiento me escucha y habla un lenguaje que pueda entenderle	3.8	1.0
El personal del establecimiento es accesible	3.9	0.85
El personal del establecimiento es de confianza	3.7	0.85
El personal del establecimiento es rápido en el servicio	3.7	1.0
El personal del establecimiento tienen buena presencia	4.1	0.80

Los turistas consideran que la gastronomía valenciana es rica, variada, sabrosa, saludable, original, y con ingredientes frescos. El número de establecimientos dedicados a la gastronomía parece ser adecuado, considerando el turista que los mismos ofrecen amplitud y variedad de producto, siendo adecuada la presentación de los platos. Estos establecimientos se perciben lugares seguros, limpios y con una higiene adecuada. El personal que presta servicio en los mismos se considera amable, educado y respetuoso, además de profesional y con interés en hacer bien su trabajo.

En relación a la satisfacción obtenida con la experiencia gastronómica y las intenciones de comportamiento post-experiencia, la tabla 4 recoge los resultados obtenidos.

Tabla 4. Análisis univariante: satisfacción y comportamiento post-experiencia

	Media	Desviación típica
SATISFACCIÓN		
Estoy satisfecho con mi experiencia gastronómica en la provincia de Valencia	4.0	0.80

Estoy satisfecho con mi visita a Valencia por motivo de su gastronomía	4.1	0.83
La elección gastronómica fue acertada	3.9	0.88
Me siento bien por haber probado la gastronomía valenciana	4.0	0.75
COMPORTAMIENTO POST-EXPERIENCIA		
Si volviera de nuevo a Valencia, degustaría de nuevo la gastronomía valenciana	4.2	0.86
Tengo la intención de volver a degustar la gastronomía valenciana en otra ocasión	4.1	0.93
Recomendaría la gastronomía valenciana a todo aquel que me pidiera consejo	4.2	0.89
Diría cosas positivas de la gastronomía valenciana a otras personas	4.1	0.90
Aconsejaría a otras personas la gastronomía valenciana	4.1	0.70

Como puede observarse, los turistas están satisfechos tanto con su visita a la provincia de Valencia por motivo de su gastronomía como con la experiencia gastronómica vivida, sintiéndose muy bien por haberla probado. Su alta satisfacción lleva a que tengan intención de volver a degustarla en otra ocasión, recomendándola a otras personas (cercasas o no) y hablando bien de ella.

Relación calidad percibida-satisfacción-intenciones de comportamiento (intención de regresar a degustar la gastronomía y de recomendarla a otras personas)

Resulta especialmente relevante no solo conocer el comportamiento individualizado de las variables comentadas anteriormente, sino también la relación existente entre las mismas. En especial, es de interés analizar las relaciones: calidad percibida-satisfacción, calidad percibida- comportamiento post-experiencia y satisfacción-comportamiento post-experiencia, con objeto de dotar a la literatura de nuevas evidencias que sustenten dichas relaciones en el ámbito del turismo gastronómico.

Teniendo en cuenta la naturaleza de las variables del estudio, se han realizado diferentes análisis de correlación, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Correlaciones calidad-satisfacción-intención

	SATISFACCIÓN	INTENCIÓN COMPORTAMIENTO
CALIDAD DEL PRODUCTO		
Pearson's correlation	0.285	0.286
Sig (bilateral)	0.000	0.000
CALIDAD DEL ESTABLECIMIENTO		
Pearson's correlation	0.313	0.352
Sig (bilateral)	0.000	0.000
CALIDAD DEL PERSONAL		

Pearson's correlation	0.181	0.285
Sig (bilateral)	0.005	0.000
SATISFACCIÓN		
Pearson's correlation	-	0.861
Sig (bilateral)		0.000

De forma general, los datos evidencian que la calidad percibida, ya sea del producto, del establecimiento o del personal que trabaja en los mismos, se relaciona de forma positiva tanto con la satisfacción obtenida por el turista en su experiencia gastronómica como con sus intenciones de volver a degustarla, recomendarla y hablar bien de la misma a otras personas. Además, se observa que la relación existente entre satisfacción e intenciones de comportamiento es muy alta (0.861), lo que demuestra que el comportamiento post-experiencia está condicionado en gran medida por la satisfacción obtenida con la experiencia.

Los resultados anteriores permiten dar cumplimiento a nuestras hipótesis H1, H2 y H3.

Conclusiones e implicaciones para las empresas familiares

La gastronomía supone un signo distintivo de las sociedades y territorios, ya que es un elemento tangible que compone la cultura de la sociedad y, a su vez, puede ser utilizado como recurso turístico. Hoy en día, se está convirtiendo en una motivación de viaje cada vez más importante, constituyendo una tipología turística en auge. La experiencia gastronómica está siendo considerada tan importante como visitar un museo, disfrutar de la música o admirar la arquitectura de un destino. Surge así un nuevo perfil de turista en alza, que viaja a los destinos con la motivación principal de conocer y disfrutar de la identidad culinaria de los lugares que visita, que busca calidad, que exige y valora la autenticidad, que rechaza la uniformidad y que realiza un volumen de gasto medio considerablemente mayor que el de otros perfiles de turista (OMT, 2019).

El turismo gastronómico adquiere una importancia destacada en la provincia de Valencia, al ser un elemento clave del desarrollo y promoción turística del destino y de la experiencia del turista. Adicionalmente, refuerza la importancia de los recursos culinarios de la zona contribuyendo a la gestión del destino, principalmente, a su promoción y continuidad de su identidad cultural, la sostenibilidad medioambiental y el fortalecimiento de los sectores económicos de la zona.

La valoración que recibe la gastronomía valenciana es muy alta, encontrándonos con un turista muy a favor de un cambio en el enfoque actual, buscando experimentar nuevas sensaciones y vivencias, realizar actividades memorables o participar más activamente de la cultura culinaria del lugar.

El presente estudio llena un *gap* de la literatura sobre la limitada investigación existente sobre la experiencia culinaria, y la relación calidad-satisfacción-comportamiento en los destinos gastronómicos.

Los resultados de la presente investigación confirman los hallazgos de estudios anteriores que sugieren que la calidad de la experiencia gastronómica es un factor clave en la formación de la satisfacción del turista y en sus intenciones de comportamiento. En línea con estudios anteriores (Björk y Kauppinen-Räsänen, 2014, 2016), estos hallazgos confirman que la experiencia de los turistas con la comida/establecimiento/personal les produce satisfacción culinaria, aumentando su probabilidad de recomendarla y volver a degustarla de nuevo en el futuro.

El estudio también revela que la calidad percibida de la experiencia culinaria contribuye a la intención comportamental de los turistas a través de la satisfacción de la experiencia culinaria, existiendo tanto una relación directa como indirecta entre ambas variables. En este último caso, la satisfacción ejerce un papel mediador importante, confirmándose la secuencia calidad-satisfacción-lealtad ya apuntada en estudios previos (Kotler *et al.*, 1996).

El impacto que produce una adecuada gestión de la calidad culinaria en la satisfacción y comportamiento del turista evidencia la necesidad de incrementar la misma tanto como sea posible, para así lograr mantener a los turistas que ya visitan Valencia motivados por la gastronomía y conseguir atraer a nuevos turistas gastronómicos a la zona, potenciándose así una nueva tipología turística de gran interés hoy en día. El desarrollo de este tipo de turismo favorece notablemente a las empresas familiares que ostentan un negocio de estas características, siendo necesario que los organismos públicos faciliten ayudas a estos negocios para que puedan ofrecer productos/servicios de calidad y de valor añadido, puedan mantener sus instalaciones actuales, con unos servicios adecuados, con altas medidas de seguridad e higiene, además de disponer de un personal profesional y con interés por su trabajo. Adicionalmente, los gestores del destino deben aprovechar la buena acogida que tiene la provincia de Valencia como destino gastronómico para desarrollar campañas de comunicación que resalten la calidad y valor añadido de la gastronomía valenciana.

En tiempos del COVID 19 la calidad es un aspecto clave que debe ser potenciado y trabajado en mayor medida que en otros tiempos. Las medidas de seguridad e higiene, la limpieza de los establecimientos, los aforos limitados... son elementos muy tenidos en cuenta hoy en día por los turistas, siendo elementos claves determinantes de su elección. Por ese motivo, la comunicación no debe estar centrada única y exclusivamente en la calidad y valor añadido del producto sino también en los establecimientos y personal que lo ofrecen, resaltando ante todo las garantías de higiene y seguridad que ofrecen y la tranquilidad que supone disfrutar de un tiempo de ocio en dichos establecimientos.

Teniendo en cuenta que el turista gastronómico de hoy en día busca experimentar vivencias y realizar actividades memorables y auténticas, es necesario que los establecimientos familiares se reinventen incorporando nuevas experiencias gastronómicas que permitan al turista conectar y participar con la cultura gastronómica del lugar. Así, por ejemplo, se puede aproximar la cocina al cliente, para que puede observar como se cocina, qué técnicas culinarias se utilizan. Los chef y Mestres de cocina pueden hablar con los clientes para explicarles el proceso de elaboración de los platos, origen de los productos utilizados. Incluso

se pueden desarrollar actividades culinarias sencillas donde el cliente (turista) pueda participar.

Referencias bibliográficas

- Agyeiwaah, E., Otoo, F. E., Suntikul, W., & Huang, W. J. (2019). Understanding culinary tourist motivation, experience, satisfaction, and loyalty using a structural approach. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(3), 295-313.
- Ahrholdt, D. C., Gudergan, S. P., & Ringle, C. M. (2017). Enhancing service loyalty: The roles of delight, satisfaction, and service quality. *Journal of Travel Research*, 56(4), 436-450.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. (1994). Customer Satisfaction, Market Share y Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(Julio), 53-66.
- Antón, C., Camarero, C., & Laguna-García, M. (2017). Towards a new approach of destination loyalty drivers: Satisfaction, visit intensity and tourist motivations. *Current Issues in Tourism*, 20(3), 238-260.
- Armesto, X. A., & Gómez, B. (2004). Productos agroalimentarios de calidad, turismo y desarrollo local: el caso del Priorat. *Cuadernos geográficos*, (34), 83-94.
- Bellini, N., Clergeau, C., & Etcheverria, O. (Eds.). (2018). *Gastronomy and Local Development: The Quality of Products, Places and Experiences*. Routledge.
- Berry, L.L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Bihamta, H., Jayashree, S., Rezaei, S., Okumus, F., & Rahimi, R. (2017). Dual pillars of hotel restaurant food quality satisfaction and brand loyalty. *British Food Journal*, 119(12), 2597-2609.
- Björk, P., & Kauppinen-Räsänen, H. (2014). Culinary-gastronomic tourism—A search for local food experiences. *Nutrition & Food Science*, 44(4), 294-309.
- Björk, P., & Kauppinen-Räsänen, H. (2016). Exploring the multi-dimensionality of travellers' culinary-gastronomic experiences. *Current Issues in Tourism*, 19(12), 1260-1280.
- Carvache, M., Miguel, O., & Macas, C. (Abril de 2017). Satisfacción y motivación de la demanda gastronómica en General Villamil Playas, Ecuador. *Iberoamericana de Turismo*, 7(1), 68-84.
- Cervera, A., Sanz, S., & Buzova, D. (2017). Sabores del paisaje valenciano: paisaje, turismo e innovación. En Universidad de Valencia (Eds), Paisaje, turismo e innovación (pág. 216). Valencia, España: UV.
- Dixit, S. K. (2019). *Gastronomic Tourism*. The Routledge handbook of gastronomic tourism, 13.
- Feria, M., Herrera, S., & Rodríguez, M. (Julio de 2013). Comida rápida: Calidad del servicio y fidelidad del cliente en franquicias y negocios familiares en Aguascalientes. *Gestión y Estrategia*, 95-113.

- Flavián, C., Guinaliu, M., & Gurrea, R. (2006). The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty. *Information and Management*, 43(1), 1-14.
- Hall, C. M., & Mitchell, R. (2001). Wine and Food Tourism. *Special Interest Tourism*, 307-329.
- Hall, C. M., & Mitchell, R. (2013). Gastronomic tourism. *Niche tourism*, 73.
- Hall, C.M., & Sharples, L. (2003). The consumption of experiences or the experience of consumption? An introduction to the tourism of taste. En *Wine, Food and Tourism Marketing* (PAG. 1-24). New York: Haworth Press.
- Herrera, C., & Arilla, J. M. P. (2013). La generación de lealtad a un destino de turismo gastronómico como factor clave en el desarrollo rural. *Cuadernos aragoneses de economía*, 23(1), 47-73.
- Janda, S., Trocchia, P. J., & Gwinner, K. P. (2002). Consumer perceptions of Internet retail service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 13(5), 412-431.
- Kim, Y. G., Eves, A., & Scarles, C. (2009). Building a model of local food consumption on trips and holidays: A grounded theory approach. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 423-431.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (1996). *Marketing for hospitality and tourism*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Long, L. M. (1998). Culinary tourism: A folkloristic perspective on eating and otherness. *Southern Folklore*, 55(3), 181.
- López-Guzmán, T., & Jesus, M. M. (2011). Turismo, cultura y gastronomía. Una aproximación a las rutas culinarias. *Tourism & Management Studies*, 1, 929-922.
- Mesas, B. (2018). Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas de post servicio en el restaurante (Segunda ed.). Málaga, España: IC.
- Mogollón, J. H., Di-Clemente, E., & Guzmán, T. L. (2015). El turismo gastronómico como experiencia cultural. El caso práctico de la ciudad de Cáceres (España). *Boletín de la Asociación de geógrafos españoles*, (68), 407-427.
- Montero, G. S. T., & Mora, B. A. A. (2020). Evaluación de la calidad percibida del servicio por los consumidores en los restaurantes de la ciudad de Milagro. *Revista of Business and Entrepreneurial Studies*, 4(2), 76-95.
- Oliveira, S. (2011). La gastronomía como atractivo turístico primario de un destino: El Turismo Gastronómico en Mealhada-Portugal. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(3), 738-752.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: Mc Graw-Hill.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(2), 460-469.

- OMT (2016). Turismo Gastronómico: Sostenibilidad y Gastronomía. Disponible en: <https://www.unwto.org/es>
- OMT (2019). *Guía para el desarrollo del turismo gastronómico* (pag 1-74). Disponible en <https://www.gasterra.ua.es/wp-content/uploads/2019/09/Gui%CC%81a-para-el-desarrollo-del-turismo-gastrono%CC%81mico.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (2002). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Retailing: critical concepts*, 64(1), 140.
- Plaza, P., Escamilla, S., & Prado, C. (2015). El turismo cinegético como dinamizador del turismo gastronómico. En E. Curiel *et al.* (Eds), *Turismo gastronómico y enológico*. Madrid, España: Dykinson.
- Prayag, G., Hosany, S., Muskat, B., & Del Chiappa, G. (2017). Understanding the relationships between tourists' emotional experiences, perceived overall image, satisfaction, and intention to recommend. *Journal of Travel Research*, 56(1), 41-54.
- Rojas, R. H., & Millán, M. G. D. (2018). Turismo Gastronómico: la gastronomía tradicional de Córdoba (España). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 27(2), 413-430.
- Saramago, A. (2002). Gastronomía, patrimonio cultural. Reflexiones sobre el turismo en Portugal. *ICEP*, Lisboa, pp. 15-21.
- Schlüter, R., & Thiel, D. (2008). Gastronomía y turismo en Argentina Polo gastronómico Tomas Jofré. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2), 249-268.
- Tikkanen, I. (2007). Maslow's hierarchy and food tourist in Finland: five cases. *British Food Journal*, 109(9), 721-734.
- Toudert, D., & Bringas-Rábago, N. L. (2019). Destination food image, satisfaction and outcomes in a border context: tourists vs excursionists. *British Food Journal*, 12(5), 1101-1015.
- Vega, A. V. R., Casielles, R. V., & Martín, A. M. D. (2015). La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural. *Papers de Turisme*, (19), 17-33.
- Widjaja, D. C., Jokom, R., Kristanti, M., & Wijaya, S. (2020). Tourist behavioural intentions towards gastronomy destination: evidence from international tourists in Indonesia. *Anatolia*, 31(3), 376-392.
- Zeithaml, V.A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioural Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- Zelinsky, W. (1985). The roving palate: North America's ethnic restaurant cuisines. *Geoforum*, 16(1), 51-72.

2. Valores y adaptación al cambio: elementos clave para la continuidad de la empresa familiar post COVID 19

María Eugenia, Estrada-Álvarez; Jesús Esperanza, López-Cortez; Hilda, García-Castillo

Universidad Autónoma de Chiapas

Mesa 4: familia, organizaciones y desarrollo regional

3. Estrategia social media. Caso MIPYMES familiares del sector abarrotes, zona centro Tapachula, Chiapas, México.

Nombre y apellido del autor o los autores

Idalia, López-Rivera*, Humberto, Esquinca-Ruiz, Jesús Emilio, Esquinca-López*****

.

Nombre de la institución a la que pertenecen el o los autores

*Profesora, Fac. C. de la Admon. UNACH. idalia.lopez@unach.mx; **Profesor, Fac. C.

Agrícolas. UNACH. humberto.esquinca@unach.mx; ***Profesor, Fac. C. de la Admon.

UNACH. emilio.esquinca-ec@unach.mx; ****Profesor, Fac. C. de la Admon. UNACH.

ramon.ramos@unach.mx

Resumen

En Tapachula, Chiapas, México; han proliferado las pequeñas y medianas empresas, nacen sin estrategias de planeación mercadológica, debilidad que no les permite desarrollarse y están a expensas de las transnacionales, quienes, al ser dueños de grandes capitales, poseen una planeación estratégica de primer nivel. Estudiosos de las organizaciones tipifican a las organizaciones, como Montaña H. L. (2004), quien clasifica las Organizaciones con base en las actividades a que se dedican, al tamaño y giro social, esto es muy importante conocerlo, ya que todo Administrador debe estar preparado para plantear la estrategia mercadológica necesaria, a través de campañas de publicidad, con la finalidad de dar a conocer a las empresas e interesar al consumidor de sus virtudes y bondades. Es sabido, por

los Tapachultecos, que estas microempresas ofrecen productos de calidad, frescos y regionales, que antaño se consumían y no dañaban la salud del consumidor. Actualmente continúan ofreciendo productos de esta calidad, pero las amas de casas prefieren comprar productos altamente contaminados, como pollo, carne, crema, queso, frutas y verduras que ofrecen los grandes supermercados. Por lo tanto, la Publicidad es importante para dar a conocer lo que ofrecen estos pequeños comerciantes a precios módicos. Se pretende por lo tanto, en esta investigación caracterizar y diseñar una propuesta Social Media, que permita el desarrollo económico de estas microempresas abarroteras, en beneficio de los consumidores y desde luego de los propios comerciantes.

Palabras clave

Microempresas, social media, desarrollo económico, abarroteras, consumidores

Introducción

Es importante destacar que la mayoría de las Mipymes de Tapachula, Chiapas, carecen de asesoría administrativa del Gobierno Estatal o Municipal, quienes no contratan a expertos en mercadotecnia que asesoren a los propietarios de los Pequeños Negocios. En Tapachula son escasos los despachos de asesoría mercadológica; las Universidades locales no ofertan esta carrera tan importante para lograr el éxito en los negocios, razón por la que las llamadas tiendas de la esquina están condenadas a desaparecer; nos interesa su estudio social, porque son sustento de familias de escasos recursos, afectadas por la entrada de las grandes trasnacionales norteamericanas de abarrotes, como son Walmart, Bodega Aurrera y SAMS. Desde luego, estas empresas tienen sus bondades, como la generación de empleos;

sin embargo, afectan la economía familiar más vulnerable del sector social, sin educación académica y que lucha con sus pequeños negocios para sobrevivir y mantener a su familia. Por otra parte, desde hace más de 15 años se implementaron en Tapachula los llamados OXXO, que son tiendas de conveniencia y ofrecen su servicio las 24 horas; para algunos, el sistema de negocio que emplean es una revolución, una novedad muy bien aceptada; para otros, es un monopolio puro y duro, ya que señalan que la proliferación de esas tiendas en todo el país es un virus letal. Para Peter Homberg Lehman, presidente del Consejo Coordinador Empresarial Mexiquense (CCEM), forman parte de un sistema que aniquila las tiendas familiares. <http://www.estosdias.com.mx/blog/archivos/361>

Con base en lo arriba planteado, para esta Investigación se tiene el siguiente

Objetivo General

Caracterizar y proponer estrategia “social media”, para las pequeñas empresas abarroteras minoristas de Tapachula, Chiapas, México.

Objetivos específicos

1. Fundamentar contextual y teóricamente la investigación, presentando el respectivo Estado del Arte.
2. Identificar los Pequeños y Medianos empresarios comerciales establecidos en 5 MIPYMES en Tapachula, Chiapas.

3. Realizar análisis FODA a los microempresarios
4. Integrar un padrón de microempresarios interesados en la estrategia “social media”

Para desarrollar esta investigación partimos del reconocimiento de la necesidad de construir paso a paso un plan de investigación; lo entendemos como la estrategia para conocer más el fenómeno y la diagramación de las actividades a efecto de resolver, sistemáticamente, el problema en un tiempo determinado, obteniendo conocimientos sobre este fenómeno que aportaran nuevos resultados, nuevas ideas y nuevas explicaciones.

Se hace hincapié en la justificación de esta investigación, ya que el caso es pertinente en nuestra región, en virtud que existe un grupo numeroso de microempresarios que se dedican a la venta de abarrotes, productos frescos, como carne, pollo, frutas etc., en tiendas llamadas de la esquina, y que forman un economía informal y legal, que han prevalecido desde hace muchos años en Tapachula, Chiapas; se reconoce el carácter de su importancia porque son las que proveen a los grupos más vulnerables económicamente en esta ciudad y por la antigüedad que la mayoría poseen de existir es factible que se desarrollen y permanezcan en esta región por muchos años al servicio de la población.

Es importante señalar que este tema se ha investigado en diversas ocasiones, en diferentes órdenes de la ciencia de la administración sin llegar a sus límites, pero con avances altamente significativos pero en escenarios nacionales; sin embargo, en nuestro entorno, es decir la ciudad de Tapachula, hay pocas investigaciones direccionadas a este

tema, quizá se deba a que este sector del comercio es considerado irrelevante para los investigadores.

1. Estrategia Metodológica

Para desarrollar esta investigación partimos del reconocimiento de la necesidad de construir paso a paso un plan de investigación; lo entendemos como la estrategia para conocer más el fenómeno y la diagramación de las actividades a efecto de resolver, sistemáticamente, el problema en un tiempo determinado, obteniendo conocimientos sobre este fenómeno que aportaran nuevos resultados, nuevas ideas y nuevas explicaciones.

Según Pimienta y de la Orden Hoz (2012), los métodos generales de investigación se clasifican, según su propósito, en cualitativos y cuantitativos; modelos considerados incompatibles, aunque se ha intentado integrarse en los modelos mixtos: una forma peculiar de combinar elementos cuantitativos y cualitativos en un mismo diseño. De acuerdo con Pérez-Serrano (2002), en la investigación cualitativa, tanto la recogida como el análisis de los datos van juntos, mientras que constituyen momentos diferentes en la metodología cuantitativa.

1.1. Metodología de la investigación

El método de investigación que se empleará en esta investigación es de corte cuantitativo con apoyo de herramientas del método cualitativo, apoyándonos con los elementos que enseguida se indican:

1. Se solicitará el padrón de la CANACO, COPARMEX e INEGI para identificar a los microempresarios de Tapachula, Chiapas.
2. Se realizará entrevista y análisis FODA a una muestra electa al azar de 5 microempresarios de Tapachula, Chiapas.
3. Se empleará herramienta cuantitativa y cualitativa: encuestas y entrevistas
4. Se utilizará la paquetería Office.
5. Se usarán cámara réflex, celular, Tablet.

2. Descripción del Objeto de Estudio

Tapachula ha sido un municipio históricamente importante para la vida del estado de Chiapas, México; desde su fundación en 1486, era un pueblo tributario de los aztecas; en el siglo XVII, se convirtió en cabecera municipal del Soconusco en sustitución de Escuintla y 19 años después las cortes de Cádiz la elevaron a la categoría de Villa y es Bartolomé de Aparicio el 23 de octubre de 1821, quien proclama la Independencia de la Villa de Tapachula, tanto de la corona española como de la Capitanía General de Guatemala y promovió su incorporación al imperio mexicano. En 1842, cuando el presidente provisional de la república Antonio López de Santa Anna, promulgó el decreto

que la elevaría al rango de ciudad. Es en esta reseña que podemos hablar de los primeros años de independencia del, en ese momento, llamado municipio de Tapachula que en los años venideros estuvo marcado por hechos relacionados con la vida militar, política y social, entre los que destacan la defensa del departamento del Soconusco por uno de los primeros jefes políticos de la región ante la presencia de las fuerzas imperialistas en 1865, de la misma manera es de relevancia mencionar que esa figura de jefaturas políticas desaparecieron y en su lugar se crearon 59 municipios libres, dando paso a la figura divisional conocida como municipio y que se encuentra integrada por el Ayuntamiento actual de Tapachula de Córdoba y Ordóñez, Chiapas, México

(<https://www.monografias.com/trabajos65/tapachula-chiapas/tapachula-chiapas.shtml>).

2.1 Desarrollo del comercio minorista

Este tipo de comercio está condicionado por una serie de presiones, como la globalización y apertura de mercados, influyen en los consumidores afectados por la amenaza del desempleo creciente, la desregularización laboral, y la presión sobre ingresos familiares. El comercio minorista tradicional es el más prevalente en el país en cuanto al número de puntos de venta, ya que cerca de 600,000 tiendas de abarrotes tradicionales comprenden 96% de los puntos totales. Sin embargo, en términos de valor de venta, estos pequeños comerciantes representan sólo el 42% de las ventas totales al por menor en el comercio minorista. Esta discrepancia puede explicarse debido a que los microempresarios tienen ventas por menos de un millón de pesos por año, y se encuentran en superficies de 50 metros cuadrados en promedio. Las comparaciones con los minoristas modernos,

manteniendo sólo el 4% de los puntos totales, pero el 58% del total de ventas al detalle, deja a los minoristas tradicionales con bajo rendimiento. La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (**ANTAD**), encargados de promover el desarrollo del comercio detallista y sus proveedores dentro del mercado mexicano, señala que el número de minoristas tradicionales en 2007, no solo era igual de alto con el 98% de los puntos totales, sino que representó el 58.2% del total de las ventas al por menor.

2.2 Análisis FODA de las tiendas de abarrotes de Tapachula, Chiapas

Las tiendas de abarrotes analizadas para determinar sus potencialidades y debilidades, arrojaron los resultados del Cuadro 1.

Cuadro 1. Análisis FODA de las tiendas de abarrotes

FORTALEZAS: Flexibilidad en la venta de sus productos, canales de distribución más importantes y estratégicos para las empresas de consumo, vínculo afectivo dueño-cliente, percepción de comida más fresca por parte del consumidor, ubicación estratégica de las tiendas.
OPORTUNIDADES: Apoyos gubernamentales para Mipymes, crecer como empresas familiares
DEBILIDADES: Control de inventarios y modelo de negocio nulo u obsoleto, precios poco competitivos, sin marketing, falta de planeación estratégica, segmento de población que las visita de clase baja, clientes altamente sensibles al precio.
AMENAZAS: Alto nivel de inseguridad, desastres naturales, competencia desleal con las empresas grandes, disminución del poder adquisitivo de los clientes, poca o nula publicidad, tienden a desaparecer con la urbanización, infraestructura inapropiada.

Fuente: Elaboración propia

3. Teoría de Mercadotecnia y la Social Media.

El marketing, como el elemento más visible de la empresa, se convierte en el foco de atención de las críticas ya que su finalidad primordial es vender gran cantidad de productos, en definitiva, promover el consumismo; es una forma de pensar, un enfoque, una orientación, un punto de vista, un concepto, una filosofía; con enfoque científico, se basa en el método científico de estudio, tiene un proceso, con diferentes actividades que se realizan para obtener objetivos y metas orientadas a una causa: la satisfacción del mercado.

Según Merodio (2010) “con la entrada de los canales 2.0 y el Marketing en Redes Sociales estás 4P han empezado a ser desplazadas por las 4C que son Contenido, Contexto, Conexión y Comunidad.”, por lo cual es necesario destamar una estrategia adaptable a la cultura local, partiendo de las premisas de los consumidores mexicanos: economía, practicidad y gusto.

3.1 Concepto

El marketing, es una función propia de las organizaciones cuyo origen es la economía, y se orienta al estudio de los mercados. En el Cuadro 2, se presentan varios conceptos.

Cuadro 2. Definición de marketing, aportación de autores

AUTOR	APORTACIÓN
American Marketing Association (AMA) (2002, p. 15)	Realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario.
McCarthy, E. J. (2007)	Realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de mercaderías y servicios del productor al consumidor o usuario.
Stanton et al. (2004, p. 34)	Sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales.
Kotler y Armstrong (2008, p. 26)	Proceso social por el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación e intercambio de productos y valores con otros.
Santesmases et al. (2006, p. 14)	Modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen en la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes, de los bienes y servicios o ideas que la otra parte necesita.

Fuente: elaboración propia

3.2 Importancia

Hoy se da mucha importancia al mercadeo; una de las áreas más importantes de las empresas es el departamento de marketing, es la clave, es el timón de la empresa. El marketing, dentro de una empresa, orienta sus actividades en función de las necesidades y deseos de los clientes. El marketing no crea necesidades, sino las identifica y satisface. Normalmente la oferta supera la demanda (Villegas, 2013).

3.3 Funciones

Para Fischer y Espejo (2003), las funciones de marketing son: La investigación de mercados, Estrategia de producto, Estrategia de precio, Estrategia de Distribución, Estrategia de promoción de ventas, Estrategia de Publicidad y Fuerza de ventas; funciones que permiten alcanzar el éxito de la mercadotecnia.

3.4 Los Medios sociales

García, Pérez y Navarrete (2016), determinaron que las redes sociales constituyen relaciones interpersonales que son parte de la esencia natural del hombre. Desde luego, la forma en que estas interactúan, al igual que en el caso de los seres humanos, puede darse en una dinámica natural y espontánea, o bien dentro de un esquema direccionado y estratégico; los medios de propagación involucran tanto los medios tradicionales como los espacios virtuales, dentro de los cuales destacan las redes sociales y los diversos mecanismos de comunicación con grupos de personas con el apoyo de la tecnología ya sea a través de los Smartphone, Ipad, Tablet, o algún tipo de dispositivo móvil, por ello para algunas personas es importante pertenecer a círculos sociales, los cuales se han visto sustancialmente enriquecidos por los medios o espacios virtuales. Las empresas, y desde luego las personas, han tenido que establecer pautas y lineamientos propios para interactuar en el ámbito virtual.

Siendo más específicos abordaremos la simplificación de Moreno (2014) “los medios sociales son todas aquellas herramientas que nos permiten hablar, escuchar, dialogar e interactuar con otros individuos, empresas e instituciones; aquellas que nos ponen en contacto con la comunidad formada por personas con intereses afines a los nuestros o a los de la compañía para la que trabajamos; y aquellas que destruyen el tradicional esquema de emisor y receptor, y fomentan la interacción entre todos los usuarios, proponiendo un nuevo paradigma de comunicación”, por lo cual será necesario identificar la forma efectiva y congruente con los usuarios del giro; así mismo, adaptar un proceso general de venta para los empresarios según los hábitos y costumbres de compra.

Enseguida se presenta la guía empleada para las entrevistas, el cuadro 3 con los resultados.

**GUÍA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA PERSONAS DUEÑOS DE TIENDAS DE
ABARROTES, EN TAPACHULA,**

Nombre: _____

Propietario: SI () NO ()

1. ¿La casa donde tiene su tienda es propia?
2. ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?
3. ¿Tiene estructura organizacional?
4. ¿Está dado de alta en hacienda?
5. ¿Tiene alguna certificación?
6. ¿Tiene vehículo para su uso particular?
7. ¿Qué nivel de estudios tiene?
8. ¿Tiene conocimiento de las redes sociales?
9. ¿Ha usado alguna máquina registradora?
10. ¿De qué manera realiza sus cuentas?
11. ¿Cuenta usted o sus hijos con algún equipo de computación?
12. ¿Usa publicidad?
13. ¿Dónde se publica?
14. ¿Qué tipo de redes sociales visitan?
15. ¿Hacen compras por internet?
16. ¿Ha tenido problemas al realizar este tipo de compras?
17. ¿Te gustaría realizar ventas por internet?
18. ¿Qué plataforma te gustaría
19. ¿Maneja promociones?
20. ¿usa tarjetas de crédito?

Cuadro No.3. Concentración de preguntas y respuestas de los actores.

Pregunta	AA	AB	AC	AD	AE	Correlación
1. Casa propia	Si	si	si	si	Si	Si
2.Tiempo de funcionamiento	15	18	10	15	10	13
3. Estructura organizacional	No	no	no	no	No	No
4.Está dado de alta en hacienda	Si	si	si	si	Si	Si
5.Tiene certificación	No	no	no	no	No	No
6.Tiene vehículo	No	no	si	si	No	No
7. Nivel estudio	Primaria	primaria	secundaria	no estudié	Primaria	Primaria
8. Conoce la redes sociales	No	si	si	si	Si	Si
9. Usa máquina registradora	No	no	no	no	No	Si
10. Cómo hace cuentas	calculadora	calculadora	calculadora	manual	Calculadora	Calculadora
11. ¿Usa publicidad?	No	no	no	no	no	No
12. ¿Dónde se publica?	No me publico	No me publico	No me publico	No me publico	No me publico	No me publico
13. ¿Tiene computadora?	Si	no	no	si	si	Si
14. ¿Qué tipo de redes sociales visitan?	No	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook
15. ¿Compra por internet?	No	no	si	no	No	No

16.¿Problemas al comprar por internet?	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17.¿Le gustaría realizar ventas por internet?	si	si	si	si	Si	Si
18.¿maneja promociones?	no	no	no	a veces	a veces	No
19.¿Usa tarjeta de crédito?	si	si	no	si	No	Si
20.¿Plataforma que le gustaría usar?	Cualquiera	Facebook	Facebook	Facebook	No sé	Facebook

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Hasta este punto la investigación se concluye parcialmente:

1. Se fundamentó en un 70% contextual y teóricamente, con el propósito de integrar el respectivo estado del arte.
2. Se visitó la CANACO, en Tapachula para identificar a los microempresarios; esta cámara no los contempla en su padrón.
3. Se visitó la COPARMEX, en Tapachula para identificar a los microempresarios, esta confederación no los contempla en su padrón.
4. Se descargó y reviso APP de INEGI: DENU; este Instituto no los contempla en su padrón.
5. Se realizó el análisis FO,
6. Se aplicaron entrevistas a 10 microempresarios

Reflexiones finales

Con base en los resultados de las entrevistas aplicadas a los actores más relevantes, enseguida se presenta la interpretación de cada una de las preguntas aplicadas.

Se aprecia que dado la antigüedad de los establecimientos propiedad de los abarroteros entrevistados, mismos que en promedio tienen más de 13 años de fundación, han logrado poseer una casa propia donde viven y a la vez tienen su tienda de abarrotes; sin embargo, la mayoría de ellos no cuentan con una estructura organizacional, desconocen lo que es una certificación comercial, la mayoría únicamente estudiaron la primaria; con respecto al registro en hacienda, secretaría de salud, secretaría de economía, comentan que están en orden; cabe destacar que más del 90% de los entrevistados a pesar de su escasos estudios usan una calculadora para hacer sus cuentas y con respecto al uso de la computadora no tienen experiencia, únicamente sus familiares si las usan ya sea en casa o en un Ciber. La mayoría comentó que no cuentan con vehículo propio para realizar sus compras; así mismo, desconocen las redes sociales, no hacen promociones, no hacen publicidad y por lo tanto, no se publican, cabe señalar que un gran porcentaje de ellos usan tarjeta de crédito para sus compras personales; sin embargo, en su negocio no tienen terminal bancaria, porque desconocen el trámite que tienen que hacer, agregaron que no hacen compras ni ventas por internet, pero si están interesados en vender por internet, una de las plataformas más conocidas por estos empresarios es el Facebook, pero están dispuestos a capacitarse en cualquier plataforma que les permita incrementar su ventas.

Por lo tanto, se concluye que este tipo de empresarios a pesar de su escaso nivel académico, escaso capital de trabajo y poco conocimiento de la tecnología, están dispuestos a asumir el reto de las ventas en redes sociales, siempre y cuando, como bien lo manifiestan, les proporcionen capacitación.

Referencias

American Marketing Association. (2002). Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms. Chicago, R.S. Alexander (Chairman).

Fischer, L. y Espejo, J. (2003). Mercadotecnia. Editorial Mc Graw Hill.

García, M. C., Pérez S. B. y Navarrete T. M.C. Las redes sociales y el desarrollo de las MIPyMES pp. 75-84.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. 8ª edición: Editorial Pearson Prentice Hall.

McCarthy, E. J. (2007). Los Objetivos fundamentales en la mayoría de los negocios son supervivencia, utilidades. Editorial el ATENEO, Buenos Aires.

Merodio, J. (2010). Marketing en Redes Sociales, mensajes de empresa para gente selectiva. Creative Commons.

Montaño H. L. (2004).

Moreno, M. (2014). El Gran libro del community manager. Google Books.

Pérez-Serrano, G. 2002. Investigación cualitativa. 3ª Ed. Edit. La muralla, S.A.

Pimienta, J. H. y de la Orden Hoz, A. (2012). Metodología de la investigación. Pearson
educación.

Santesmases, M., Sánchez de Dusso, F., y Kosiak de Gesualdo, G. (2006). Marketing.
Conceptos y estrategias. Editorial Pirámide.

Stanton, W., Etzel, M. y Bruce, W. (2004). Fundamentos de Marketing. 3ª edición:
Editorial Mc Graw Hill.

Villegas, M.E. (2013). Tesis marketing Ecológico. Tesis para obtener el grado de Maestra
en Ciencias Administrativas. Por Universidad Veracruzana. Veracruz.

<http://www.estosdias.com.mx/blog/archivos/361>, acceso el 4 de mayo de 2019

<https://www.monografias.com/trabajos65/tapachula-chiapas/tapachula-chiapas.shtml>,
[acceso el 31 de mayo 2019](#)

4. El comercio informal de las empresas familiares en Tabasco

Ana Bertha, Vidal-Fócil

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar los diferentes factores socioeconómicos de las empresas familiares que se son vendedores ambulantes, que inciden directamente en el comercio informal y la realidad que viven las personas de recursos económicos bajos y que tienen que recurrir a las ventas ambulantes para el sustento de sus hogares. En esta perspectiva la informalidad ocupa un renglón importante en la fuerza rural y urbana, teniendo en cuenta que cada vez menos las empresas familiares del sector formal genera la suficiente oferta de trabajo y esta situación obliga a las personas a la búsqueda de empleo independientes al sector informal; como las ventas ambulantes donde los ingresos son marginales. En términos generales los vendedores informales de la calle, son personas con bajo nivel de escolaridad, con bajos recursos económicos, sin acceso a la seguridad social, de salud, pensión y riesgos profesionales que los lleva a ser una población vulnerable. Se concluye que el comercio informal en Tabasco es una situación que día con día va aumentando, todo esto provocado por la falta de empleo y por el mal manejo del gobierno del estado.

Palabras clave

Familias informales, economía informal, ambulantes, y vendedores

Introducción

Las ventas de las empresas familiares que se dedican al ambulante, son un fenómeno que ha ido en aumento en todo Tabasco, debido principalmente a la falta de oportunidades de empleo que es uno de los problemas que hoy en día afectan a las familias, todo esto es provocado por la situación socioeconómica que actualmente se vive en Tabasco, que ha traído como fenómeno desplazamientos y el desempleo, los cuales ha provocado que el número de empleados informales aumenten; la mayoría de casos tienen las familias que trabajar en conjunto para mantenerse y esta es la única forma de sostenerse, porque no hay empleos y no tienen un sueldo estable que alcance para satisfacer sus necesidades y

las de los miembros de familias. La problemática de los vendedores ambulantes en Tabasco, no es un fenómeno nuevo, pero sí que cada día crece más y sus índices van en aumento. El problema de las empresas familiares de los vendedores ambulantes no es solo un asunto de espacio público, sino también por la carencia de una política nacional, que dé solución al problema de desempleo y desplazamiento y una mala utilización del espacio público. Es evidente que con el creciente desempleo en Tabasco, las personas recurren a otra forma para subsistir sean estas cuales fueran. Solo basta con echarle un vistazo a las calles principales, semáforos, autobuses o centros de cada municipio del estado, donde se ven a hombre, mujeres y hasta incluso niños, valiéndose de cualquier mercancía para subsistir. La situación de los vendedores informales y la ocupación del espacio público en Tabasco continúan en aumento y no se limita exclusivamente a la usurpación del mismo, sino también en el aumento de la contaminación allí provocada.

Antecedentes

Conforme van pasando los años las familias se ven forzados a dedicarse a comercios informales que van en aumento por la falta de trabajo que hoy en día existe, a causa de la falta de empleo los jefes de hogar se ven en la necesidad de buscar la manera de cómo llevar sustento económico a sus hogares, he ahí donde nacen los comercios informales. Esto puede caracterizarse por como un problema de anarquía y la falta de gobernabilidad que existe, pues Tabasco tiene la suma de la injusticia económica y la inequidad tributaria, que viene de un mal modelo económico que empobrece más y más a la población, faltando oportunidades de in trabajo formal, en el cual tengan la certeza de una remuneración mensual constante. Los vendedores como empresas familiares pero fuera de lo legal, sienten como si fuera su local o su territorio el espacio que ocupan en las vías del territorio, dejando de lado que las calles y avenidas son de uso público. También las calles y avenidas son usadas dado que no pagan renta ni todo lo que esto incluye, pagan como un dinero o una cuota por derecho de piso, pero no se compara con los del valor de una renta. La situación económica en Tabasco es bastante crítica. En 2008 la situación de pobreza fue de 53,8% comprada con la del 2018 que fue de 53,6%, la pobreza disminuyó en .25, esta situación no se ha traducido en aumento oportunidades de trabajo, empeorando en el caso de un trabajo formal. Esta situación es a la que deben de enfrentare, aunque hoy en día es muy común es dedicarse al comercio informal, pues es una forma simple de obtener ingresos.

Contenido

Se tiene dificultades para analizar el concepto de la economía informal, dado que con el paso de los tiempos el primer concepto fue propuesto por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Sin embargo, todos los conceptos tienden a tener la misma idea o dar entender los mismos. El comercio informal está constituido por trabajadores y empresas que operan en establecimientos. Esto no quiere decir que se traten de negocios ilegales, sino que muchas de sus actuaciones son ilegales. En este tipo de economía las empresas son informales, es decir son las que no cuentan con un registro. Los trabajadores no aparecen en una nómina, es decir, no cuentan con un contrato y pueden estar sujetos a un ordenamiento abusivo de obligaciones y en ocasiones pueden regirse por sus costumbres y no por lo que dice la ley. La informalidad es el indicio más evidente de su existencia y vitalidad, ya que en el comercio informal sus ventas son dedicadas

a un cierto tipo de productos o artículos, que en su mayoría son vendidos en los mercados informales, en calles, esquinas, semáforos, carreteras, donde sea que haya movilidad de personas. Este tipo de comercio son un conjunto de acciones desarrolladas por empresas y personas que no son declaradas ante las autoridades y que, por supuesto, evaden a los registros tributarios y a todo un sistema de las mismas. Es de suma importancia señalar que las familias de empresas en el sector informal no deben ser confundidas con la economía ilegal, puesto que aquí se encuentran actividades como el narcotráfico, lavado de dinero, etc. En el comercio informal se agregan actividades en donde los bienes y servicios producidos y vendidos son de manera legal, pero las unidades productoras formalmente no están registradas. Rodríguez, (2015) “El sector informal puede definirse según diferentes criterios que varían dependiendo del punto de vista que se tenga del fenómeno” Algunos de los criterios que se podrían considerar son el registro de la empresa ante las autoridades correspondientes que permitan iniciar las operaciones. Puede tomar la forma de permisos y licencias según la actividad de que se trate y el registro de la empresa ante las autoridades hacendarias, con el consiguiente pago de impuestos Las investigaciones realizadas desde la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2002, 2011, 2014), el Banco Mundial (2013) entre otros, demuestran que los trabajadores informales se enfrentan habitualmente a riesgos más elevados de pobreza que los trabajadores de la economía formal. Se piensa que hay ocasiones en que algunos trabajos ofrecen ingresos y medios de vida razonables, la mayoría de las personas dedicadas a la economía informal son personas expuestas a condiciones de trabajos inadecuados e inseguros y cuentan con alto nivel de analfabetismo y escasas oportunidades de formación; en este tipo de comercio los ingresos son inciertos, regulares y mucho más bajos que los que trabajan en el comercio formal y dado todo esto, los del comercio informal dedican más horas de trabajo, no gozan de derechos de negociación colectiva ni de representación y en ocasiones, su situación en el empleo es incierta o dudosa y tiene una mayor sensibilidad física y financiera porque en el trabajo informal está fuera del alcance o excluido los regímenes de seguridad social, de la protección de la seguridad, la salud, la maternidad y otras formas de protección que los trabajadores del comercio informal no cuentan.

Situación económica que viven las familias como empresas de comerciantes informales.

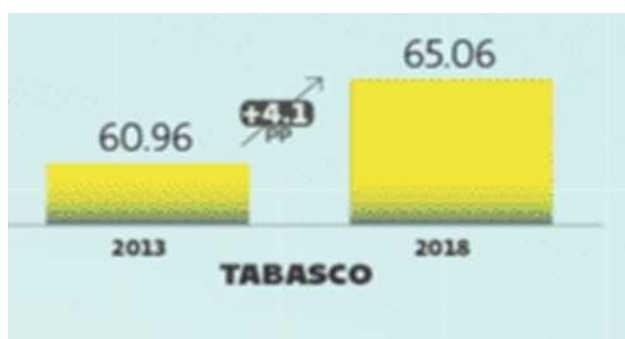
La situación de las empresas familiares informales y la ocupación del espacio público en Tabasco continúan expandiéndose de manera absurda, desenfrenada y continua, no se limita exclusivamente a la apropiación del mismo, sino también en el aumento de la contaminación allí generada. Es un fenómeno que forma parte de nuestra cotidianidad y es algo que se vive a diario y por lo tanto lo asumimos como normal. Aunque, si bien es cierto que este tipo de comercio no es algo novedoso en nuestra actualidad, no lo es, el hecho de que en las últimas décadas ha aumentado considerablemente y, de ser un fenómeno económico-social, ha pasado a ser un serio asunto de gobernabilidad para los funcionarios de todos los niveles. Sin embargo, dada la relativa novedad de la problemática, no se tiene aún estudios serios que la aborden, expliquen y/u ofrezcan alternativas ni desde los gobiernos. Los gobiernos han tenido una incapacidad de atraer inversiones productivas capaces de generar empleos bien remunerados y la ausencia de esquemas fiscales que favorezcan una recaudación equitativa donde los que más perciben paguen mayores impuestos ya que la mayor asfixia de las economías internas, es la ausencia de empleos dignos para grandes capas de la población. Tan lógica, exacta y comprobable es esta argumentación, que hasta parecería

una ecuación matemática: una cosa sumada a la otra daría como resultado, indudablemente, el aumento de la pobreza, el desempleo y, por ende, la proliferación de los vendedores en la calle. (Samaniego, s.f. p.30). Se concuerda que los últimos gobernadores de Tabasco han hecho una mala administración, no han sabido en invertir en infraestructura o crear programas para apoyar las chicas y medianas empresas. El conjunto de factores que intervienen para obtener un producto y a su vez alcanzar un objetivo económico ha dependido de la capacidad de los agentes económicos para incrementar sus existencias de capital. Ya que para los consumidores los productos que atraen más a los ciudadanos hacia los establecimientos informales son la comida, la ropa, los zapatos, los discos y las películas, siendo de ellos los discos los que mayor preferencia tienen para comprarse en la informalidad sobre los establecidos, lo cual de alguna manera da la razón a quienes apoyan la tesis de que fomentan la piratería. Las ventas ambulantes o informales corresponden a los individuos que, de alguna u otra forma, trabajan en actividades de la economía informal. Rodríguez (2015) “Se le denomina de esta forma al tipo de actividad económica que no cumple con las regulaciones marcadas por las leyes, es decir, que no está formalmente constituida y, por ende, no paga impuestos ni servicios”. La economía informal es ilegal, pues de ella forma parte tanto las empresas familiares de los ambulantes como los fabricantes de productos piratas, los narcotraficantes, los contrabandistas y los vendedores de armas, entre otros. Sin embargo, la actividad comercial no registrada ante las autoridades, es el comercio informal la cual es más permitida y aceptada por las propias autoridades. El comercio informal no se realiza necesariamente en la calle, puede tener lugar en casa-habitación propia o, dada su naturaleza, puede no tener propiamente un espacio para realizarse. La mayor parte del comercio informal es el que llevan a cabo los comerciantes ambulantes, llamados así en tanto que no siempre tienen un lugar fijo para vender sus mercancías. Los “ambulantes” son los que ofrecen sus mercaderías en las calles, mercados, parques, paraderos de autobuses, clínicas, centros de espectáculos y cruceros de calles, donde se ubican los semáforos. Por eso, cuando se habla de ambulantes necesariamente se habla comercio informal y economía informal. Sin embargo, la voluntad política no es suficiente. Está muy comprobado con personas que trabajan del ambulante que los propios inspectores de vía pública, funcionarios y policías federales y locales protegen el crecimiento anárquico de esa actividad. Además, siguen siendo constantes los testimonios de los dirigentes del comercio informal donde se denuncia a los inspectores que pasan la charola a diario (cobran cuotas todos los días), a los policías que extorsionan a líderes o ambulantes, así como la venta nocturna de mercancía. como otros testimonios que prefieren tenerse en el anonimato, dicen que los vendedores ambulantes tienen derecho hacer sus ventas siempre y cuando se encuentre en un lugar ubicados y con sus permisos. De ser sostenible esta situación, es necesario hacer un mayor énfasis no solo descriptivo si no analítico, acerca del capital humano y social; al ser tan baja la calidad de los municipios, comienza a considerarse como un nuevo fenómeno importante ya que está abarcando gran parte de las economías domésticas de cada municipio El sector informal incluye un conjunto heterogéneo de pequeñas unidades de producción caracterizadas de una parte, por llevarse a cabo el procedo de trabajo en forma independiente, en el cual participa la mano de obra familiar en forma primaria, trabajadores asalariados en forma secundaria y, de otra parte, por el hecho de su racionalidad no está basada en la obtención de ganancias, sino en los ingresos necesarios para la subsistencia. La mirada sobre la problemática del vendedor informal ubicado en el espacio público se considera desde la óptica de la recuperación de la calle como bien de uso público, el vendedor pasó a ser un

invasor y al pretenderse reordenar lo urbano debió considerarse una planificación que incluya programas de reasentamiento y reorganización de los vendedores informales del espacio público considerando la importancia de este sector en la subsistencia de las personas y familias que no han podido incorporarse a la vida laboral del sector formal.

Causas que lo originan.

Esta problemática que viven las empresas familiares de ambulantes en Tabasco y sus municipios, no es un fenómeno nuevo, pero sí que cada día crece más y sus índices son alarmantes. Los vendedores ambulantes son un reflejo de una realidad Tabasqueña, el problema de los vendedores ambulantes, no es solo un asunto de espacio público, sino también la carencia de una política nacional, que pueda o dé una solución al problema de desempleo, desplazamiento y la utilización indebida del espacio público. Es obvio que con el creciente desempleo en Tabasco, las personas tienen que recurrir a otras formas para subsistir, sean estas cuales fueran. Solo basta echar un vistazo a las calles principales, semáforos, autobuses o centros de las ciudades y es muy fácil observar ver a hombres, mujeres y niños, valiéndose de cualquier mercancía para subsistir.



Gráfica No. 1 Tasa de informalidad Laboral (variación anual real % -) Primer trimestre de cada año.
Fuente: El Economista 2019. P.12.

Se señala en la Gráfica No. 1, que del 60% al 65% de la población económicamente activa se dedican al comercio informal y dentro de ella el mayor porcentaje se deriva de las ventas callejeras. Así, desde este punto de vista, la economía informal tiene su origen en el escaso capital humano y en la abundancia de recursos natural que estimulan especializaciones en sectores de baja productividad y estancan el crecimiento (Brunner y Elecqua, 2003), basado en lo que mencionan el modelo neoclásico de Solow (1956) y en la teoría del crecimiento endógeno según Lucas (1988). Reconociéndose de esta forma el capital humano (en Bustamante et al., 2009: 36) “como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales, es vital en la economía”. Conceptualmente, la economía informal aparece entre los años 1940 y 1981 como menciona De Soto (1992) en (Bustamante 2009. 39) “a causa del crecimiento de la población activa, mayor participación de las mujeres en el empleo, incremento del éxodo hacia las ciudades y disminución del empleo en la economía formal” La economía informal existe porque el desarrollo de la economía formal ha fracasado en sus intentos de absorber a las personas que trabajan en la informal. También porque enfatiza el poder que ejerce la economía formal sobre la informal para reducir los costes laborales y aumentar su propia competitividad,

utilizando un modelo económico informal con bajas barreras de entrada en cuanto a habilidades, capital y organización, producción intensiva en mano de obra, operaciones de pequeño tamaño y propiedad familiar. Se considera que otra razón por la cual este tipo de comercio existe es porque la economía informal es una respuesta racional a un exceso de regulaciones y burocratización y elevados costes y tiempo requeridos para legalizar los activos necesarios en el proceso de creación de empresas. Cuando las instituciones gubernamentales y las empresas privadas reducen salarios, pensiones, eliminan pagas extra, disminuyen servicios y actividades económicas y reducen personal, éste, a menudo, se desplaza a la economía informal para tener una fuente de ingresos o para complementar los ingresos. (Hernández, 2019, s.p).

Causas por las cual se dedican a esta actividad

Dentro de los diferentes trabajos de investigación sobre el tema del papel del sector informal que se han realizado (Ramos, 2015), se entiende que este tiene un papel importante en la desigualdad del ingreso de la población, el cual permite que la población complemente sus ingresos económicos; de igual manera, la población desempleada encuentra un sector de la economía en el cual puede obtener un ingreso económico para satisfacer sus necesidades básicas. De acuerdo a las políticas implementadas para la generación de empleos en México, no se han dado los resultados esperados dado que el aparato productivo no genera los empleos para absorber la mano de obra existente, por lo que el sector informal es una de las fuentes principales de generación de empleos. La (OIT, 2013) menciona que no solo es importante por ser una fuente de empleo, sino que también genera la producción de bienes y servicios, los cuales contribuyen al consumo por parte de todos los estratos sociales.

Muchas veces, la actividad informal es la única fuente de ingresos para la población inmersa en la pobreza; además, parte de esta población no puede progresar debido precisamente a estas condiciones laborales.

Las personas ocupadas en estas unidades de producción de bienes o prestaciones de servicios son consideradas dentro del empleo informal.

En la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) se utilizó el término economía informal para referirse a “todas las actividades económicas realizadas por los trabajadores y las unidades económicas que en la legislación y la práctica no están cubiertas o que están insuficientemente cubiertas por los sistemas formales” (OIT, 2016), ahí se puede incluir a las empresas que conforman el sector informal y a los empleados que estas contratan.

El caso de Tabasco, la situación no se aleja de la realidad nacional, debido a la existencia de ventas informales incontroladas principalmente en los mercados y semáforos. Actividad ilegal que sirve como sustento económico de muchas familias de escasos recursos. Puesto que al no haber trabajo los jefes de familia buscan como sustentar sus hogares y tienden caer en el comercio informal.

En 2018 el INEGI declaró que el estado está en los primeros lugares de desempleo, lo cual aclara el panorama de que el comercio establecido representado por la Canaco no ha podido incrementar nuevos empleos, eso afecta la economía del estado. Todo esto indica que en los últimos años Tabasco no ha tenido un buen gobierno, el cual todo el dinero y los recursos naturales que tiene se van por la borda, no tienen un plan para ayudar al estado. Por

eso cada año los comercios informales van en aumento, como se pudo notar en la gráfica Tasa de Informalidad

Laboral; también todo esto es por la paga el salario mínimo es poco y las horas de trabajo muchas y el dinero no alcanza en los hogares, las cosas cada día aumentan su precio, ya el dinero no alcanza. Por eso se recurre a las ventas ambulantes, en las cuales no pagas rentas sino como un derecho de piso que no es la gran cantidad, el negocio es propio y trabajas las horas que tu crea necesaria.

Las condiciones de trabajo y el nivel de ingresos difieren notablemente entre aquellos que andan buscando trapos viejos y papeles en la calle, aquellos que son contratados para producir prendas de vestir en sus hogares, aquellos que venden mercancía en las calles y aquellos que procesan datos de manera temporal. La economía informal se encuentra altamente segmentada según el sector de la economía, el lugar de trabajo y el estatus del empleo, y dentro de estos segmentos de acuerdo al grupo social y al género. Pero aquellas personas que trabajan de manera informal tienen una cosa en común: carecen de protección legal y social.

El comercio informal en las empresa familiar, se puede considerar como un problema, pero igualmente como una realidad social y alternativa inmediata que existe para aquellas personas que se ven impedidas de acceder al mercado de trabajo, básicamente por su escasa calificación laboral, de igual manera, es la salida para mucha gente desempleada o despedida, motivados por una afluencia importante de personas que responde a la oferta comercial. A diferencia del sector formal, se caracteriza por: Uso de tecnología rudimentaria. Sin acceso a los circuitos financieros. Escaso nivel en términos de organización productiva. Ocupación de fuerza de trabajo con escasa instrucción. Sin ninguna protección legal del orden laboral. Por lo general, propiedad familiar de las empresas, poco capital y baja remuneración, sin participación en el producto Interno bruto (PIB).

El Banco Mundial menciona que el simple hecho de utilizar múltiples medidas de la informalidad que capten distintos enfoques del fenómeno, sugiere que no se sabe qué es, ni lo que deberíamos estudiar, es probable que se aborden diversos fenómenos diferenciados designados con este término general, que si bien resulta conveniente no es útil. Considera a la informalidad como una manifestación de las relaciones entre los agentes económicos y el Estado, dado que este juega un papel importante en mitigar las fallas del mercado; de igual modo lo identifica como un “fenómeno multidimensional ya que los agentes interactúan con el Estado en algunas dimensiones y no en otras, con lo cual se crea una gran área gris entre los extremos de cumplimiento total y de no cumplimiento de las leyes” (Banco Mundial, 2007).

El comercio informal es el vivir de los Tabasqueños, es la forma honrada para ganarse la vida y mantener sus hogares; este comercio ya es un trabajo habitual, algo normal para la sociedad, aunque la paga es baja, hay jefes de familia que se administran para que lo poco que ganan satisfagan sus necesidades básicas. Hay familias que aprenden a vivir con el poco ingreso que entra a sus hogares. Todo esto a consecuencia de que la mayoría de las personas dedicadas a este tipo de comercio son personas que no tuvieron la posibilidad de estudiar y pues por el hecho de que no tengan estudios no les permite obtener un empleo de manera formal.

Reflexiones finales

El desarrollo de esta investigación se realizó en el marco descriptivo, ya que en el transcurso de toda esta investigación se describieron los diferentes factores socioeconómicos de los vendedores ambulantes que integran gran parte del comercio informal, así como las consecuencias, causas y efectos de estas actividades en el Estado de Tabasco. También se realizó bajo el enfoque etnográfico como analítico, ya que se da a conocer las diversas características específicas sociales y económicas de Tabasco.

RESULTADO Para saber más acerca del tema se realizó una encuesta por vía telefónica, a 15 personas que se dedican a este tipo de comercio (por las circunstancias del COVID-19, no se pudieron entrevistar a más). La mayoría de las personas dedicadas al comercio informal; son los hombres; seguidos por las mujeres, las cuales son jefes de familia que tienen que recurrir al comercio informal para así poder llevar un sustento económico a sus hogares y poder satisfacer sus necesidades básicas; el 30% llevan años dedicados a este tipo de comercio y todos los que forman parte del comercio son los jefes de familias que buscan el bienestar de sus hogares. Este tipo de comercio existe gracias a la falta de empleo junto con salarios demasiados bajos que no son alcanzables para el sustento económico de un hogar y por ese motivo se tiene que recurrir a esto para poder generar ingresos; más del 70% de las personas dedicadas al comercio, no generan el suficiente ingreso para cubrir sus necesidades porque lastimosamente en este tipo de comercio los salarios son bajos y las jornadas laborales largas, pero tiene que recurrir a este ya que las personas que se dedican a esto son personas que no cuentan con estudios o con la preparatoria y no les queda más que laborar en el comercio informal, porque prefieren que entre poco de dinero a sus hogares a que no ingrese nada.

En conclusión, el comercio informal es rudimentario para las personas o jefes de familia de escasos recursos o que no tienen los estudios para obtener un empleo y este tipo de trabajo es el más fácil de obtener por los habitantes necesitados de empleo sin la necesidad de tener un certificado de preparatoria o un título Si 29% No 71% universitario, ya que este les ayuda para mantener sus hogares y satisfacer sus necesidades básicas. El comercio informal en el estado de Tabasco está más que activo, ya que las personas dedicadas a este tipo de comercio, son las personas que carecen de empleo o no tienen con la educación que se necesita para estar en un empleo formal, donde los salarios son fijos y no son sueldos, como generalmente es en el comercio informal. Las causas por las cuales hay personas dedicadas a este tipo de comercio, es porque en Tabasco no hay oportunidades de trabajos o los trabajos que hay no son suficientes para abastecer las necesidades básicas de las personas o la paga no es suficiente para el sustento de sus hogares. El comercio informal es habitual en todos los lugares donde se maneje una economía basada en el comercio de productos que diariamente se usa en nuestra vida diaria, ya que siempre la población busca la manera más cómoda para su bolsillo, es decir, lo más barato o lo más accesible. El comercio informal se da a la necesidad de existir ya que, la mayoría de los lugareños de una población ven la oportunidad de no pagar impuestos o servicios públicos. Aunque existen dos tipos de vendedores informales que son los que se llaman vendedores ambulantes y los estacionarios

que son los vendedores ambulantes que laboran dentro de una determinada zona urbana o los que son a servicios a domicilio. Son vendedores estacionarios aquellos que, para ofrecer sus servicios o productos, se ubican en lugares fijos y autorizados por el alcalde de cada municipio. Cada uno de estos tiene sus ventajas ya que el vendedor ambulante puede vender en diferentes lugares y trasladar su mercancía donde mejor le parezca y moverse cuando quiera, en cambio el estacionario no puede moverse de su lugar, pero sus clientes siempre sabrán donde encontrarlo. El comercio informal comparte varios individuos en un espacio donde se compiten por los compradores; esta competencia ya depende del cliente puesto que cada cliente a la hora de su compra lo que busca es calidad del producto, el trato que se les da, el costo del producto. Todos estos factores son importantes para así garantizar las ventas, ya que las ganancias del comercio informal dependen de los que vendan, cuanto vendan y como lo vendan. Y por último, las empresas familiares, comienzas así precisamente de cero en el comercio, hay que dejar de tener miedo de ser parte del sistema de la Administración Tributaria, para poder tener los derechos como pequeños empresarios. Y, no continuar en la evasión fiscal, que no les garantiza, ningún beneficio.

Referencias Bibliográficas

Banco Mundial. (2007). El comercio informal

Banco Mundial, (2013). Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Brunner. H., Elecqua. (2003). Oficina Internacional del trabajo: la economía Informal

Bustamante, J. (2009). WIEGO: la economía informal: definiciones, teorías y Políticas, (pág. 36 y 39)

Hernández, B (2018). El economista: Tabasco registra el mayor número de Informalidad

Hernández, K. (2019). La verdad del Sureste: comercio informal en las calles Organización Internacional del trabajo (2013)

Organización Internacional del trabajo (2016)

Prezi. (2013). Comercio informal.

Ramos, G. (2015). Impacto fiscal de la economía Informal en México

Rodríguez, N. (2015). Baixardoc: el comercio informal en vía pública.

Samaniego, N. UNAM: el crecimiento explosivo de la economía informal (pág. 30).

5. La adaptación al medio de las pequeñas empresas familiares de servicios de ingeniería en el contexto de la contingencia 2020

Dr. Arcadio Zebadúa Sánchez

Dra. Karla Beatriz García Arteaga

Dr. Carlos Octavio Cruz Sánchez

Mtro. Fredy Humerto Caballero Rodríguez

Universidad Autónoma de Chiapas

Resumen

6. La ruta del chocolate como una oportunidad para las empresas familiares dedicadas a la elaboración del chocolate artesanal en el municipio de Tuxtla, Chico; Chiapas.

Nombre y apellido del autor o los autores

Dra. Mónica, Juárez Ibarias.

Dra. Norma Patricia, Juan Vázquez.

Dra. Gloria Araceli Solis deLeón

Dra. Argelia Judith Pérez Sánchez

Nombre de la institución a la que pertenecen el o los autores

Universidad Autónoma de Chiapas

Resumen

Montaño (2004), asevera que las organizaciones familiares pueden ser entendidas como un punto de encuentro, en el cual se entrecruzan diversas lógicas de acción política, cultural, afectiva y racional entre otras, en dónde los actores sociales adoptan diversos proyectos que tienen desemejantes intereses, pero también, ilusiones, fantasías y angustias. Las empresas familiares dedicadas a producir chocolate artesanal se encuentran ubicadas en el Municipio de Tuxtla Chico, Chiapas, es uno de los Municipios más antiguos de la Región Soconusco, su extensión territorial es de 857 km². Las actividades económicas de la población es la agricultura, comercio, servicios y turismo. Con la llegada de cruceros a partir del año 2006 en Puerto Chiapas se abre una gran oportunidad para las poblaciones cercanas que integran productos turísticos de gran aceptación de los turistas que vienen de diferentes países predominando, Europa, Canadá y Estados Unidos. En el caso de Tuxtla Chico por su ubicación y sus productos agrícolas, se ha dado a conocer a nivel internacional por la calidad de su cacao, producto de gran valor por sus propiedades y sus diversos usos en la gastronomía local, gracias a la aceptación se integra la conocida Ruta del Chocolate que incluye visita a la Zona Arqueológica de Izapa, recorrido en el centro de Tuxtla Chico y el proceso del cacao para la elaboración del Chocolate artesanal y la degustación que provoca al visitante a comprarlo. Las familias responsables del producto turístico en su mayoría productoras de cacao que procesan artesanalmente para elaborar el chocolate, en coordinación con las oficinas de turismo municipal ofrecen el tour, los operadores autorizados lo venden. A causa de la pandemia COVID esta ruta se quedo en pausa debido a la cancelación de toda la temporada de cruceros 2020, actividad sin fecha de reinicio, por lo anterior solo hay turismo interno muy escaso por lo que estas familias realizan otras actividades para generar ingresos.

Palabras clave

Ruta del Chocolate, oportunidad, Empresas Familiares y Chocolate Artesanal.

Introducción

La empresa familiar su estudio se hace de manera sincrética, una serie de elementos pasados, modernos y posmodernos que le dan una identidad única e irrepetible como son cada familia que la integra. Las empresas familiares productoras de cacao y responsables de la oferta de la Ruta del Chocolate en el Municipio de se encuentran en una situación muy difícil, a causa de la pandemia COVID-19 se suspendió la actividad de la temporada de Cruceros en Puerto Chiapas, siendo este el principal segmento que los visita con cada llegada de barco. Esta es una de las rutas con mayor aceptación ya que combina cultura- tradiciones y gastronomía, la producción de Chocolate Artesanal antes de la Pandemia estaba en un promedio de 50 kg. p/cada empresa familiar. Por lo anterior se vieron en la necesidad de implementar otras actividades para generar ingresos para mantener la economía familiar. Es importante mencionar que las principales actividades económicas para este Municipio son la agricultura, servicios, comercio y turismo, algunas de estas empresas se vieron en la necesidad de cierre temporal debido a la falta de visitantes que son quienes realizan los recorridos y compran el producto. La Secretaria de Turismo del Estado de Chiapas implementaron una certificación de calidad para acreditar la implementación de protocolos para contener la pandemia y cuidar la salud de los visitantes CONTACTO-LIMPIO; este proceso y evaluación a pesar de no tener costo implica capacitación e inversión en procesos que son evaluados para la acreditación de la empresa.

Objetivo general: identificar la ruta del chocolate como una oportunidad para las empresas familiares dedicadas a la elaboración del chocolate artesanas en el Municipio de Tuxtla, Chico; Chiapas.

A continuación se presentan las preguntas de investigación y los objetivos de la presente investigación:

Preguntas de investigación:

- ¿Cómo se puede dar a conocer el chocolate artesanal elaborado por las empresas familiares de Tuxtla, Chico?
- ¿La Ruta del Chocolate es una oportunidad para el desarrollo de las empresas familiares dedicadas a la elaboración del Chocolate artesanal de Tuxtla, Chico; Chiapas?
- ¿Cuales son las oportunidades de comercialización de los productos a partir de la elaboración del Chocolate Artesanal?
- ¿Cuál es la Cadena de Valor?

Específicos:

- Identificar las oportunidades de diversificación de productos con chocolate artesanal.
- Identificar las oportunidades en la comercialización del producto.
- Identificar las oportunidades de crecimiento como empresa.
- Identificar la cadena de valor en las empresas familiares dedicadas a la elaboración del chocolate artesanal.

Justificación

Es importante identificar las oportunidades para diversificar el producto de la Ruta del Chocolate y adaptarla con los nuevos protocolos de salud POST-COVID para reactivar los visitantes con toda seguridad. Así también es indispensable buscar nuevos segmentos de turismo para no depender únicamente de los visitantes cruceristas debido a que esta actividad se reactivara en función de la actividad en otros países además que debido al control de la pandemia no está permitido la convivencia de grupos grandes de personas en un mismo espacio para mitigar el riesgo de propagación del virus. Es necesario apoyar a los productores y Chocolateras para identificar nuevas oportunidades para comercializar el producto debido a que esta es su principal fuente de ingresos y son familias que tienen en promedio 5 beneficiarios directos del ingreso por esta actividad turística. La elaboración del Chocolate Artesanal debe cumplir con protocolos de calidad de acuerdo a las autoridades competentes para brindar garantía en el consumo del producto, la Secretaria de Desarrollo Económico y Turismo Municipal de Tuxtla, Chico cuenta con estrategias para apoyar a estas empresas familiares y que no les impacte negativamente ya que debido a la pandemia hay algunas empresas que cerraron temporalmente por no tener ventas y por mitigar los gastos fijos como salarios, rentas, luz, agua etc. (información proporcionada por la Secretaria de desarrollo Económico y Turismo Municipal de Tuxtla, Chico).

Delimitación disciplinar:

Preservación del Patrimonio Cultural a través de la Ruta Gastronómica del chocolate y la Experiencia de la Elaboración del producto Artesanal.

Contenido

Ruta del Chocolate

Esta Ruta se promueve desde plataformas electrónicas de Operadores Turísticos locales Ciudad de Tapachula, Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de las Casas y de la Ciudad de México. El circuito completo de la Ruta inicia visitando la Zona Arqueológica de Izapa en sus secciones A, B, y F, mismas que muestran la cultura ancestral de los Izapeños cuya importancia es que publicado por expertos es la cuna de la Cultura Maya, es acá donde se encuentra la estela del Árbol de la Vida siendo la mas importante por lo que representa, el tour continua con un recorrido por el pintoresco centro histórico del Municipio el cual incluye el parque del chocolate, denominado así como homenaje al producto que genera identidad a sus pobladores, iglesia Patronal de la Virgen de Candelaria, muy importante por su festejo anual ya que es una de las ferias más visitadas en el mes de febrero, que de acuerdo a los registros ha recibido en un solo día mas de 4mil visitantes. Terminan el recorrido en casa de una chocolatera o en el parque central con la experiencia del proceso del cacao y la elaboración del Chocolate artesanal y es ahí donde se comercializa en sus diferentes presentaciones. Es la Chocolatera vestida con el traje regional típico del municipio y con la técnica ancestral la hace la demostración desde la técnica de moler la semilla del cacao e ingredientes hasta la transformación de la pasta con la que se elabora el chocolate.

RUTA DEL CHOCOLATE Tuxtla, Chico; Chiapas.			
Visita a la Zona Arqueológica de Izapa. Zona A, B y F.	Visita al parque del Chocolate	Iglesia de la Virgen de Candelaria. Patrona del Municipio.	Finaliza con la experiencia del proceso y elaboración del Chocolate Artesanal. (Chocolateras participantes).
Información obtenida en las páginas de operadoras locales que venden el Tour. Fuente elaboración propia. Datos recabados de la investigación.			



Chocolatera tradicional

Empresas Familiares que participan en la Ruta del Chocolate y además son productores de Cacao y elaboran el Chocolate Artesanal.

Se realizó un levantamiento de datos a través de una entrevista con algunas familias productoras de chocolate y con las oficinas de la Secretaría de Desarrollo Económico y turismo Municipal.

A continuación se enlistan las empresas familiares que se dedican a la producción y elaboración del Chocolate Artesanal en el Municipio de Tuxtla, Chiapas.

GRUPO ISCAHUA				
EMPRESAS ORGANIZADAS Y COORDINADAS CON EL APOYO DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONOMICO Y TURISMO MUNICIPAL DE TUXTLA, CHICO.				
	Nombre Empresa Familiar	Actividad	beneficiarios	Generación
1	Sra. Rodriga Isabel Gamboa Consuegra	Productora y Chocolatera.	5	Tercera
2	Sra. María Clodeth Carpi Consuegra	Chocolatera	4	Tercera

3	Sr. Antonio Moreno López	Productor-Chocolatero	3	Segunda
4	Sra. Josefina Ponce Escobar	Chocolatera	4	Primera
5	Sra. Irma Yolanda Cancino de León	Productora-Chocolatera	6	Tercera
6	Sra. Guadalupe Yolanda López Díaz	Productora-Chocolatera	3	Segunda
7	Sra. Talina del Carmen Rodríguez Cancino	Chocolatera	4	Cuarta
8	Ing. Silvestre Ortiz	Productor-Chocolatero	4	Primera
9	Sra. Erika López de León	Chocolatera-Artesana	4	Tercera
9 empresas familiares 37 beneficiarios directos. 77% mujeres 23 % hombres Fuente elaboración propia. Datos recabados de la investigación.				

EMPRESAS FAMILIARES DEDICADAS A LA ELABORACIÓN DEL CHOCOLATE ARTESANAL QUE NO PERTENECEN A NINGUNA ASOCIACIÓN.

1	Nombre Empresa Familiar	Actividad
2	Sra. Inés Peralta García	Chocolatera-Artesana
3	Sra. María L. López de la Cruz	Chocolatera-Artesana
4	Sra. Patricia Rodríguez M.	Chocolatera-Artesana
5	Sra. Marbeli Vleechower V.	Chocolatera-Artesana
6	Sra. Julissa E. Pérez Cancino	Chocolatera-Artesana
7	Sra. Irasema Constantino	Chocolatera-Artesana
8	Sra. Teresa de Jesús Chirino	Chocolatera-Artesana
• No se cuentan con datos específicos por que debido a la pandemia no se pudo realizar una entrevista con todas las personas aquí señaladas. • La Secretaria de Desarrollo Económico y turismo Municipal de Tuxtla Chico, afirma que el promedio de beneficiarios por familia es de 4 personas, y que		

todas estan en la tercera generación, trabajando el chocolate. Su actividad es casi exclusiva de mujeres.
Fuente elaboración propia. Datos recabados de la investigación.

Estas empresas tenían una actividad productiva antes de la pandemia, ya que el primer grupo ISCAHUA, organizado por la Secretaria de Desarrollo Económico y Turismo Municipal gestiona espacio en el Parque Central del Municipio para una exposición y venta de los productos principales de estos empresarios, cabe señalar que el Chocolate es el producto estrella debido a que cuentan con la producción de Cacao de calidad que incluso a sido premiado a nivel internacional, es por lo anterior que ha tenido gran aceptación y es un producto que genera identidad cultural a la población. El 56% de los empresarios del grupo ISCAHUA son productores y además elaboran el Chocolate, el 44 % compran el cacao y ellos elaboran el Chocolate.

Antes de la Pandemia recibían un promedio de 18 cruceros al año, (fuente. API, Puerto Chiapas), lo cual permitía el incremento de la venta directa a los visitantes (50kg. Promedio por empresario por crucero) proyección que aprovechaban para dar difusión a la actividad lo que impactaba en el número de visitantes locales, regionales y nacionales. Además de darle prestigio al producto, los turistas que arriban en los cruceros son provenientes de diferentes países, su gran mayoría Europa (España, Francia, Holanda, Italia etc. por mencionar algunos). Se sabe que los mercados europeos y de Estados Unidos y Canadá son muy exigentes en el tema de calidad y son ellos quienes compran el producto para llevárselo a su destino final.

Antes de la pandemia se recibían cruceros y se participaba en ferias regionales, estatales y de Guatemala, lo que permitía promoción y venta de la Ruta Turística y del producto Chocolate Artesanal.

La Ruta del Chocolate es la de mayor demanda para los turistas de cruceros, ya que incluye una visita a la Zona Arqueológica de Izapa, cultura ancestral e la Región Soconusco, proceso y elaboración de Chocolate Artesanal, bailes regionales y pasarela de trajes típicos.

La producción de Chocolate artesanal se encuentra en un promedio de 50 kilogramos por día por familia.

Los retos de la Ruta del Chocolate post- COVID-19.

- La producción del Chocolate se cancelo por falta de personal para cosecharlo y transformarlo .
- Se tuvieron que capacitar para implementar protocolos de sanidad, como era solicitado por la Secretaria de Salud y Secretaria de Turismo Municipal.
- Derivado de la cancelación de la temporada de Cruceros, se buscaron otros canales de venta para el producto.

- Canales tradicionales de venta para consumo local, se vieron afectadas por el confinamiento.
- Se busco que las ventas fueran directas con empresas locales (Restaurantes y tiendas de artesanías) y también en Municipios aledaños
- Se incrementa el consumo local.
- Algunas empresas conservan canales de venta a nivel nacional a estados de Tijuana, Coahuila, Guanajuato, Puebla y Ciudad de México.
- Se Cancelaron envíos a Estados Unidos y otros países.

Fuente: Datos recabados de la oficina de Turismo Municipal Tuxtla, Chico, Chiapas.

CHOCOLATE ARTESANAL		
<i>PRESENTACIÓN</i>	<i>SABORES</i>	<i>CLASIFICADO</i>
Polvo	Tradicional con Azúcar y Canela.	Amargo
Tableta (Chocolate de Mesa)	Cacao, Azúcar, Canela y Cacahuete.	Semi-Amargo
	Chocolate con Nuez.	Amargo para diabéticos.
	Chocolate Almendrado.	Con Sustituto de Azúcar para Diabéticos.
Fuente elaboración propia. Datos recabados de la investigación.		



Cadena de Valor

Es importante identificar los beneficios que genera esta actividad, las empresas familiares en el desarrollo de la actividad generan empleos directos e indirectos, permiten que otras empresas generen beneficios y empleos durante la promoción y venta del producto, tanto del Tour: la Ruta del Chocolate así también en la elaboración del Chocolate artesanal. Existen también artesanos, micro empresas gastronómicas, que se ven beneficiadas con el incremento de visitantes por el interés de conocer el producto turístico. Prestadores de servicios turísticos se ven beneficiados con una mayor captación de clientes.

Oportunidades de generar nuevos productos para que exista la diversificación en la oferta.



Reflexiones finales

Durante el trabajo de esta investigación se identifico que las familias de Tuxtla Chico en su mayoría son productores y además procesan la materia prima para obtener un producto terminado que al darle el plus tienen un valor agregado y pueden tener mayor beneficio con un mejor precio a su producto final. La Ruta del Chocolate les permitió ubicarse en un lugar privilegiado ya que con la aceptación del visitante el gobierno municipal tuvo la oportunidad de organizarlos para que pudieran participar en la llegada de cruceros, en ferias locales, estatales, nacionales e internacionales a donde llevan el producto con todo el proceso y la elaboración del Chocolate Artesanal. Para lograr integrar esta ruta y el producto tuvieron la oportunidad de capacitarse para ofrecer un producto turístico de calidad. El cacao ha sido reconocido a nivel internacional con premios en Italia y Suiza, además de ser uno de los cacaos más buscados por empresarios nacionales e internacionales como materia prima para la elaboración del producto gourmet que pueden venderse a un precio superior (información proporcionada por Turismo Municipal de Tuxtla, Chico).

Esta actividad les ha permitido identidad, sentirse orgullosos de sus raíces, esto se refleja y es por ello que los turistas reconocen la originalidad y la cultura de la población.

Es importante puntualizar que no estaban preparados para una contingencia ya que viven el día a día y dependen de su ingreso por la actividad, sin embargo tuvieron la oportunidad de accionar mecanismos para diversificar su producto y actividad, la ruta del chocolate se quedo en pausa indefinida, al cerrarse la Zona Arqueológica, la iglesia y no poder hacer las actividades debido al distanciamiento social no se puede ofrecer el producto turístico que brinda la experiencia al turista. Así también el proceso del chocolate requiere una delicada implementación de protocolos de sanidad para la manipulación y elaboración del producto, por lo que era fundamental accionarse en esos términos y buscar nuevos mercados para comercializar el producto.

Algunas familias optaron por cerrar y mitigar con esto gastos fijos que generaba la actividad, lo anterior debido que al no tener ingresos pues no pueden continuar solventando los gastos. Sin embargo algo que continua es la producción del cacao es por ello que el producto que les queda es la comercialización del Chocolate en sus diferentes presentaciones y sabores, es por ello que saben que tienen un gran reto y este es el de certificarse con el sello de contacto limpio que permite validar que cuentan con los protocolos para mitigar la pandemia

COVID19, consientes de eso viene una serie de cursos de capacitación y el acompañamiento de las autoridades municipales involucradas para con ello certificar el destino como seguro para ser visitado y consumir los productos que ellos ofrecen.

.

Referencias

1.- Oficinas de la Secretaria de Desarrollo Económico y turismo del Municipio de Tuxtla Chico.

2.- Montaña, H (2014). Ponente magistral: La Empresa Familiar. Un objeto social particular. 1er.

Congreso Nacional de Investigación. “ Empresa familiar y Desarrollo Regional.
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, septiembre 26,27. 2011.

https://ecosur.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1017/1608/1/100000034245_documento.pdf

<http://www.turismochiapas.gob.mx/sector/tuxtla-chico>

Directorio de contacto con Ponentes

Ponente	Correo electrónico
Dr. Adolfo de Jesús Solís Muñiz	asolis@unach.mx
Dr. Arcadio Zebadúa Sánchez	zebaduaunach@gmail.com
Dr. Armando Mayo Castro	beatrizperez10@hotmail.com
Dr. David Ristori Cueto	ristori@unach.mx
Dr. José Antonio Aranda Zúñiga	aranzu1233@hotmail.com
Dr. José Bulmaro Díaz Fonseca	bul401@hotmail.com
Dr. José Ramón Román Solís.	ramon.roman@unach.mx
Dr. Julio César González Caba	jajama_2@hotmail.com
Dr. Julio Ismael Camacho Solís	julio.camacho@unach.mx
Dr. Mariela Adriana Rodríguez Ocaña	dacea_academia@hotmail.com
Dr. Melquiceded Domínguez Holán	melquiceded.dh@tuxtla.tecnm.mx
Dr. Oracio Valenzuela Valenzuela	oracio@uas.edu.mx
Dr. Oscar Bernardo Reyes Real	oscarreal@ucol.mx
Dr. Ramón Emilio Ramos García	amonrra44@hotmail.com
Dra. Alma Leslie León Ayala	alma.ayala@unach.mx
Dra. Ana Bertha Vidal Fócil	berthafocil@hotmail.com
Dra. Ana Gabriela Ramos Morales	anagabriel.ramos@unach.mx
Dra. Beatriz Pérez Sánchez	beatrizperez10@hotmail.com
Dra. Dora del Carmen Aguilar Domínguez	dora.aguilar@unach.mx
Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa	elycespedeso@gmail.com
Dra. Idalia López Rivera	idalia.lopez@unach.mx
Dra. Isabel Pérez Pérez	isabel.perez@unach.mx
Dra. Isis Mandujano Domínguez	mandujano.isis@gmail.com
Dra. Josefina Martínez Chávez	josefina.chavez@unach.mx
Dra. Joselyne Guadalupe Pérez Hernández	joseleyne.perez@unach.mx
Dra. Ligia Margarita Domínguez Castañón	ligiamargarita_001@hotmail.com
Dra. Lucía Araceli Guillén Cuevas	luciagcuevas@hotmail.com
Dra. María Cruz Villagrán Pinzon	maricruz510@hotmail.com
Dra. María Eugenia Estrada Alvarez	eugenia.estrada@unach.mx
Dra. María Isabel de la Garza Ramos	idelagarza4@gmail.com
Dra. María Victoria Espinosa Villatoro	maria.espinosa@unach.mx
Dra. Mónica Juárez Ibarias	monica.juarez@unach.mx
Dra. Olga Beatriz Sánchez Rosado	betytab@hotmail.com
Dra. Patricia Carmina Inzunza Mejía	inzunzap@uas.edu.mx
Dra. Reyna Esperanza Zea Gordillo	reyna.zea@unicach.mx

Ponente	Correo electrónico
<i>Dra. Rosalinda Gámez Gastélum</i>	rosygamez@yahoo.com
<i>Dra. Sandra López Reyes</i>	sanlore61_52@hotmail.com
<i>Dra. Sara Jocelyn Bello Mendoza</i>	sara.bello@unach.mx
<i>Dra. Yhadira Huicab García</i>	yhadira.huicab@gmail.com
<i>Ing. Brenda Gabriela Félix Félix</i>	bgfelixfelix@hotmail.com
<i>Ing. Sara Alejandra Sánchez Gómez</i>	sara.sanchez@uan.edu.mx
<i>Lic. Karen Andrea González Cruz</i>	andiigyc@gmail.com
<i>M.A. Irlanda Yanet Ordoñez Sánchez</i>	irly_6@hotmail.com
<i>MDAS Cruz Elena Tepal Jiménez</i>	elena.tepal@gmail.com
<i>Mtra. Cruz Susana Estrada Castellanos</i>	susy7006@hotmail.com
<i>Mtra. Luz Elvia García Ramos</i>	luzelvia@cucea.udg.mx
<i>Mtra. María del Carmen Alonzo Godoy</i>	maria.alonzo@edu.uag.mx
<i>Mtra. Rebeca Molina Sol</i>	rebeca.molina@unicach.mx
<i>Mtro. Jesús Chan Hernández</i>	jesus.chanh@ujat.mx
<i>Mtro. Nsario García Álvarez</i>	nasagaa@hotmail.com

**Revisado y autorizado por el Comité Editorial del CEUNE-UNACH
con Minuta del 20 de octubre de 2020**

***UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA
CEUNE-UNACH***

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, octubre de 2020