



# EMPRENDIMIENTO Y MIPYMES: nuevo balance y perspectiva hacia la competitividad sustentable y la innovación social

Rubén Molina Sánchez  
Ricardo Contreras Soto  
Alejandra López Salazar

PRÓLOGO

Carlos Fong Reynoso



UNIVERSIDAD  
DE GUANAJUATO





**EMPRENDIMIENTO Y MIPYMES:**  
**nuevo balance y perspectiva**  
**hacia la competitividad sustentable**  
**y la innovación social**



# **EMPRENDIMIENTO Y MIPYMES: nuevo balance y perspectiva hacia la competitividad sustentable y la innovación social**

COORDINADORES

DE LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Rubén Molina Sánchez  
Ricardo Contreras Soto  
Alejandra López Salazar

PRÓLOGO

Carlos Fong Reynoso



UNIVERSIDAD DE  
GUANAJUATO



Datos de catalogación bibliográfica

MOLINA SÁNCHEZ, RUBÉN; CONTRERAS SOTO, RICARDO Y LÓPEZ SALAZAR, ALEJANDRA

*EMPRENDIMIENTO Y MIPYMES: nuevo balance y perspectiva hacia la competitividad sustentable y la innovación social*

Primera edición

Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2018

ISBN: 978-607-32-4417-6

Área: Custom

Formato: 20 × 25.5 cm

Páginas: 208

El libro *EMPRENDIMIENTO Y MIPYMES: nuevo balance y perspectiva hacia la competitividad sustentable y la innovación social* es producto de investigaciones colectivas por profesores-investigadores de universidades a nivel nacional e internacional, bajo líneas de investigación y seleccionadas por arbitraje de doble ciego y cesión de derechos por los autores para la presente publicación.

Los gastos de operación de arbitraje y trámites de edición y publicación son erogados por la Asociación Internacional de investigadores sobre Emprendimiento y MIPYME AC (AIEMIPYME).

Este libro es un proyecto revisado por un equipo de profesionales quienes cuidaron que cumpliera con los lineamientos y estándares establecidos por Pearson Educación.

Pearson Educación en su misión de divulgar el conocimiento científico y tecnológico en México con obras como este ejemplar, informa a la comunidad científica que cuenta con su Prerregistro al RENIECYT No. CVU 892558.

**Dirección general:** Sergio Fonseca ■ **Dirección de innovación y servicios educativos:** Alan David Palau ■ **Gerencia de contenidos y servicios editoriales:** Jorge Luis Íñiguez ■ **Coordinadora de desarrollo de contenidos:** Lilia Moreno ■ **Coordinadora de arte y diseño:** Mónica Galván ■ **Especialista en contenidos de aprendizaje:** María Elena Zahar ■ **Editor de desarrollo:** Bernardino Gutiérrez Hernández ■ **Corrección de estilo:** Agustín Cacique Valadez ■ **Gestor de arte y diseño:** José Hernández Garduño ■ **Lectura de pruebas:** Luis Aguilar Ortiz ■ **Diseño de interiores:** Alberto Sandoval ■ **Diseño de portada:** Edgar Maldonado ■ **Composición y diagramación:** Pyma Editorial ■ **Ilustración de portada:** Edgar Maldonado.

**Contacto:** soporte@pearson.com

Primera edición, 2018

ISBN LIBRO IMPRESO: 978-607-32-4417-6

D.R. © 2018 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Avenida Antonio Dovalí Jaime núm. 70

Torre B, Piso 6, Colonia Zedec, Ed. Plaza Santa Fe

Delegación Álvaro Obregón, México, Ciudad de México, C.P. 01210

[www.pearsonenespañol.com](http://www.pearsonenespañol.com)

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 21 20 19 18



Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

**Pearson Hispanoamérica**

Argentina ■ Belice ■ Bolivia ■ Chile ■ Colombia ■ Costa Rica ■ Cuba ■ Ecuador ■ El Salvador ■ Guatemala ■ Honduras  
México ■ Nicaragua ■ Panamá ■ Paraguay ■ Perú ■ República Dominicana ■ Uruguay ■ Venezuela

# CONTENIDO

|                                                                                                             |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>PRÓLOGO</b>                                                                                              | <b>ix</b>   |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                                                                         | <b>xiii</b> |
| <br>                                                                                                        |             |
| <b>I. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b>                                                                            |             |
| <b>LAS MIPYMES DE BASE FAMILIAR SUSTENTABLE</b>                                                             | <b>1</b>    |
| Argentina Soto Maciel y Anel Flores Novelo                                                                  |             |
| <br>                                                                                                        |             |
| <b>CAPÍTULO 1</b>                                                                                           |             |
| <b>LA EMPRESA FAMILIAR DESDE LA PERSPECTIVA SOCIOPOIÉTICA</b>                                               | <b>2</b>    |
| Gerardo Vera Muñoz, Monserrat Vera Muñoz y Rafaela Martínez Méndez                                          |             |
| <br>                                                                                                        |             |
| <b>CAPÍTULO 2</b>                                                                                           |             |
| <b>LA DIRECCIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES MEXICANAS: LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA TOMA DE DECISIONES</b> | <b>11</b>   |
| Juan Manuel San Martín Reyna, María Isabel de la Garza Ramos y Argentina Soto Maciel                        |             |
| <br>                                                                                                        |             |
| <b>II. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b>                                                                           |             |
| <b>LAS MIPYMES Y SU EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL</b>                                                  | <b>21</b>   |
| Diana del Consuelo Caldera González                                                                         |             |
| <br>                                                                                                        |             |
| <b>CAPÍTULO 3</b>                                                                                           |             |
| <b>PROPUESTA DE UN MODELO PARA INCENTIVAR LA CREATIVIDAD EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS</b>                  | <b>22</b>   |
| Miguel Agustín Ortega Carrillo                                                                              |             |
| <br>                                                                                                        |             |
| <b>CAPÍTULO 4</b>                                                                                           |             |
| <b>LA PRODUCCIÓN ARTESANAL DE CERVEZA. PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO</b>                                      | <b>30</b>   |
| Araceli Rendón Trejo, Andrés Morales Alquicira e Irene Juana Guillén Mondragón                              |             |



**III. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN****LAS MIPYMES Y SUS ESTRATEGIAS DE  
COMPETITIVIDAD SUSTENTABLES****39**

Patricia Hernández García

**CAPÍTULO 5****FACTORES DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE CONOCIMIENTO:  
PROPUESTA DE UN MODELO EMPÍRICO****40**Dra. Patricia Hernández García, Dra. Rosa Araceli Cortés Mendoza  
y Dra. Mónica Hernández Madrigal**CAPÍTULO 6****LA DINÁMICA DEL COMPORTAMIENTO DEL DIRECTIVO  
DE LAS PYMES EN UN CONTEXTO INESTABLE:  
ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE MÉXICO Y LÍBANO****50**

Eliane Khalifé, Walid Abou-Khalil y Francisco Navarrete

**CAPÍTULO 7****LA COOPERACIÓN ENTRE LAS MIPYMES DE LA CÁMARA MEXICANA  
DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN MONCLOVA COAHUILA****61**

Mayra Yazmín Ortiz Ozuna y Zóchitl Araiza Garza

**CAPÍTULO 8****IMPACTO DEL NEUROMARKETING EN UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS****70**Gloria Leticia López Salazar, Alejandra López Salazar y  
Martha Ríos Manríquez**CAPÍTULO 9****DIAGNÓSTICO PREVIO A LA CONSTRUCCIÓN DE UN POLO TERRITORIAL  
DE COOPERACIÓN ECONÓMICA “ECO-HÁBITAT”****78**

Jerome Paolacci, Albany Aguilera Fernández y Grace Aileen Ruíz Santoyo

**IV. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN****LAS MIPYMES Y SUS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS****91**

Alejandra López Salazar y Zóchitl Araiza Garza

**CAPÍTULO 10****GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y DESEMPEÑO  
INNOVADOR EN MICROEMPRESAS: UN MODELO EXPLICATIVO****92**Dr. Duniesky Feitó Madrigal, Dra. Malena Portal Boza y  
Dra. Blanca Estela Bernal Escoto**CAPÍTULO 11****EFFECTOS DE LA INNOVACIÓN EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL:  
EVIDENCIA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ****100**

Alejandra López Salazar, Gloria Leticia López Salazar y Ricardo Contreras Soto

**CAPÍTULO 12**

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN  
Y COMUNICACIÓN EN UNA PYME DEL SECTOR SERVICIOS  
EN LA CIUDAD DE CELAYA, GUANAJUATO**

**110**

Sandra Ivette García-Pichardo, Dra. Carmen Castrejón Mata y  
Dr. Salvador Estrada Rodríguez

**V. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**LAS MIPYMES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**119**

Sergio Méndez Valencia

**CAPÍTULO 13**

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y MECANISMOS DE CONTROL DE LAS EMPRESAS  
FAMILIARES EN EL ESTADO DE HIDALGO, MÉXICO**

**120**

Martín Aubert Hernández Calzada, Jéssica Mendoza Moheno y  
Blanca Cecilia Salazar Hernández

**CAPÍTULO 14**

**ESTUDIO SOBRE LOS ATRIBUTOS DE LOS SEGUIDORES EN LAS MIPYMES  
DE LA CIUDAD DE DURANGO**

**130**

M. C. Roberto Rojero Jiménez, M. A. P. Liz Margarita Quintero Robles y  
Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

**CAPÍTULO 15**

**LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO INSTITUCIONAL: ASPECTOS INFORMALES  
EN EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS FORMALES**

**140**

Ana Laura Bojórquez Carrillo, Víctor Manuel Villasuso Pino e  
Idalia Amparo De los Santos Briones

**CAPÍTULO 16**

**COMPORTAMIENTO DE EMPRESARIOS FRENTE A LOS ACUERDOS  
DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA**

**149**

Desiderio López Niño y Sergio Méndez Valencia

**VI. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**LAS MIPYMES Y SU GESTIÓN FINANCIERA Y FISCAL**

**157**

Rafael Espinosa Mosqueda y Roberto Rodríguez Vanegas

**CAPÍTULO 17**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA FORMACIÓN DE CLÚSTERES  
ENTRE GRANDES EMPRESAS Y PYMES**

**158**

Élfego Ramírez Flores, Mónica Hernández Madrigal y  
Patricia Hernández García

**CAPÍTULO 18**

**TRATAMIENTO FISCAL DEL COSTO DE LO VENDIDO**

**168**

Roberto Rodríguez Venegas, Jocelyn Betsabe Guijosa Castrejón  
y Rafael Espinosa Mosqueda

**VII. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**LAS MIPYMES Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS  
Y EL DESARROLLO REGIONAL**

**175**

Ricardo Contreras Soto

**CAPÍTULO 19**

**LA ECONOMÍA SOLIDARIA, LAS ORGANIZACIONES SOCIALES  
Y EL BIENESTAR SOCIAL**

**176**

Silvia Pomar Fernández y Araceli Rendón Trejo

**CAPÍTULO 20**

**COOPERATIVAS CDMX. UNA VINCULACIÓN ENTRE EL GOBIERNO,  
LA UNIVERSIDAD Y EL SECTOR PRODUCTIVO**

**184**

Igor Rivera y Denise Díaz de León

# PRÓLOGO

Carlos Fong Reynoso<sup>1</sup>

## ¿SABEMOS INVESTIGAR LA MIPYME?

La micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) constituye un objeto de investigación importante para las sociedades contemporáneas, ya que su comportamiento y desempeño impacta en esferas tan diversas y relevantes como la calidad de vida de las personas, el desarrollo de las regiones, la distribución del ingreso, el combate a la pobreza, la incorporación de la innovación científica y tecnológica en la esfera económica, la cohesión social, la sustentabilidad ecológica y el cambio climático, la responsabilidad social, los estudios de género, las relaciones internacionales, la ciencia política, las políticas públicas, y la felicidad de las personas, entre muchas otras. Esta situación explica el creciente interés de los distintos participantes en profundizar en el análisis de los determinantes de su comportamiento y desempeño. El énfasis que se presta en sus distintas dimensiones o en su comportamiento individual o agregado puede variar según la naturaleza de la disciplina que aborda su análisis, o dependiendo si el estudio se realiza en el ámbito académico, el empresarial o el gubernamental; pero en cualquiera de los casos resulta evidente la creciente demanda de información y conocimiento relacionado con la Mipyme.

La creciente demanda de conocimiento asociado a la Mipyme ha impulsado la investigación relacionada con este objeto, y con ello la formación de academias,

<sup>1</sup> Carlos Fong Reynoso es Doctor en Economía y Ciencias Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I; especialista en gestión estratégica, PyME y metodología del estudio de casos. Ha sido profesor huésped en las universidades de Barcelona, Autónoma de Barcelona, Pompeu Fabra y del País Vasco. Ha recibido diversos reconocimientos internacionales y es evaluador de revistas académicas especializadas en el ámbito de la empresa, tanto mexicanas como internacionales. Actualmente está adscrito a la Universidad de Guadalajara, DER-CUCEA. Sus publicaciones pueden ser consultadas en Research Gate en el siguiente vínculo: [https://www.researchgate.net/profile/Carlos\\_Fong\\_Reynoso](https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Fong_Reynoso)



redes de investigación, asociaciones, y otros organismos enfocados en su estudio y promoción, así como el surgimiento de programas de estudio universitarios y publicaciones especializadas en el tema. La realización de eventos académicos especializados y la inclusión de áreas específicas que abordan este tema expresan claramente esta tendencia a escala internacional, y en México en particular.

Sin embargo, éste es aún un ámbito de investigación inmaduro —quizá por ser relativamente joven— en el que sigue siendo necesario resolver múltiples cuestiones y alcanzar consensos para que sus resultados tengan un mayor impacto en la sociedad, tanto en la percepción de la calidad del trabajo que se realiza en el ámbito académico, como en su utilidad para resolver problemas del *mundo real*.

Esta situación es en cierta forma normal, tomando en consideración que, como señala Julien (1998), la primera publicación científica dedicada a este tema fue creada en 1952 y sólo en la década de 1970 dejó de ser considerada un capítulo propio de la discusión en teoría económica para tomar cierta autonomía. Pero, ¿de cuánta autonomía estamos hablando? ¿Se puede hablar de estudios sobre la Mipyme sin señalar una perspectiva disciplinar específica? La complejidad de la Mipyme, en tanto los múltiples fenómenos que afecta y que le afectan, ha conducido a que su estudio sea realizado desde múltiples disciplinas como la economía, la gestión estratégica y la sociología, entre otros; y también en algunos casos, los menos, de forma multidisciplinaria. El reto estriba en que ninguna de las disciplinas señaladas se ha construido con el objetivo específico de abordar el estudio de la Mipyme, y no existe una alternativa teórica enfocada específicamente en este objeto de investigación.

En mi propia experiencia como investigador en el ámbito de la gestión estratégica y de la economía de la empresa, he debido asumir que muchas de las teorías que marcan la agenda de investigación en estas disciplinas no aplican como explicación del comportamiento de la Mipyme. El estudio de este tipo de organizaciones debe ser abordado como un caso particular dentro del estudio de la firma, aun cuando en la mayor parte de los países este conjunto representa aproximadamente 99% del total de las empresas, y eso genera diversos conflictos de carácter teórico.

Por otra parte, resulta difícil entender el comportamiento y desempeño de la Mipyme prescindiendo de conceptos y teorías propias de la economía, la gestión estratégica y la sociología, entre otras, aun cuando

dichas explicaciones deban ser ajustadas para que su uso tenga sentido.

La situación descrita evidencia la necesidad de abordar cuestiones como la delimitación del ámbito disciplinar y el establecimiento de sus cuestiones básicas, formalizar las categorías necesarias y consensuar sus definiciones para permitir una mejor comunicación entre académicos y entre la academia y la sociedad. Esto es necesario para que los estudios relacionados con la Mipyme se constituyan en lo que podría denominarse un *paradigma maduro* que aglutine a la comunidad académica alrededor de una agenda de investigación común que impulse la productividad y permita establecer criterios de calidad claros para los productos resultantes, impulsando así su impacto potencial. De hecho, a nivel internacional no se dispone aún de una definición común de lo que es una Mipyme, que permita realizar estudios comparados.

Desde otra perspectiva, cabría cuestionar si un objeto tan complejo, variable y en proceso de transformación rápido y constante requiere de la construcción de un paradigma maduro y unificado, o si es mejor admitir una situación multiparadigmática que refleje de manera más precisa la naturaleza de este tipo de empresas y que permita abordar de todas formas, incluso poco ortodoxas, dimensiones de la Mipyme que quedarían fuera del *mainstream*, pero que son de gran relevancia para grupos y regiones específicas aun cuando esto implique renunciar a grandes consensos.

A pesar de su juventud y de no contar con un paradigma unificado, resulta evidente el dinamismo y la creciente atención que se presta en la investigación a la Mipyme, tanto a escala internacional como más recientemente a escala nacional. Algunos ejemplos son: el International Council for Small Business (ICSB) se crea en 1955, pero sólo cuenta con un capítulo México a partir de 2015; la Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME) francófona, fue creada en 1996, y a partir de 2009 se implanta en México a través de su colaboración con la Asociación Internacional de Investigadores sobre Emprendimiento y MIPYME A. C. (AIEMIPYME). Otras asociaciones como la International Network for SMEs (INSME) —fundada en 2004 en Italia por un conjunto de asociaciones de diversos países europeos para estimular la cooperación entre naciones y la colaboración entre el sector público y el privado en el área de la innovación y de la transferencia de tecnología a las pequeñas y

medianas empresas (Pyme)— han centrado su actividad en el ámbito de la Comunidad Europea y su relación con México ha sido marginal, aunque en 2017 realizó su congreso anual en colaboración con el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) en Puerto Vallarta.

En cuanto a la investigación sobre la Mipyme que se realiza en México, su creciente importancia puede observarse en que diversos eventos incluyen mesas especializadas en este ámbito. Entre ellas, cabe destacar el caso de la Academia de Ciencias Administrativas A. C. (ACACIA), cuyo congreso internacional cuenta con un capítulo dedicado a la Mipyme desde su creación en 1997 y, en particular, el Congreso Internacional de Investigación en Emprendimiento y Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Mexico (CIIEMIPYME) —organizado por la Asociación Internacional de Investigadores sobre Emprendimiento y MIPYME A. C. (AIEMIPYME) y la Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME)— que es uno de los pocos eventos especializados en Mipyme en México y aun a escala internacional, y que por ello constituye un referente claro de la agenda de investigación que sigue la comunidad académica especializada en este objeto de investigación.

Pero ¿es posible establecer una agenda de investigación en el ámbito de la Mipyme? En un documento reciente, el ICSB indica diez tendencias principales para la Mipyme en 2018 que establecen ámbitos potenciales de reflexión:

1. La necesidad de protección de los activos de la Mipyme, en particular los de carácter intangible, como las marcas.
2. La posibilidad que tiene la Mipyme de acceder a nuevas opciones de financiación y la necesidad de evaluar sus riesgos asociados.
3. El potencial de atracción de trabajadores, en particular entre los *milenials*.
4. La utilización del potencial de personalización de bienes y servicios con que cuenta la Mipyme para competir en nichos de mercado protegidos de las grandes empresas.
5. La realización de negocios con rostro humano.
6. La Mipyme debe prepararse para enfrentar disrupciones tecnológicas y de otros órdenes.
7. Las condiciones tecnológicas imperantes facilitan el crecimiento de las empresas, inclusive de las Mipymes.
8. La necesidad de formalizar la actividad de la Mipyme para que pueda acceder a incentivos públicos en un contexto de crecimiento económico.
9. La transición a modelos donde las Mipymes además de hacerlo bien, hagan lo correcto (responsabilidad social, ambiental, laboral, etcétera).
10. El uso de estrategias compatibles con el desarrollo sustentable como factor de ventaja competitiva ante los clientes.

Las tendencias identificadas por el ICSB son ciertamente relevantes dentro de la agenda de investigación sobre la Mipyme, sin embargo, su enfoque está centrado en la empresa misma y omite algunos aspectos que son relevantes desde otras dimensiones. Entre ellas se encuentran las cuestiones asociadas a su desempeño agregado y su impacto en el desempeño y competitividad de las regiones donde se ubican, a nivel meso, en las diversas industrias en que participan.

Estos aspectos son importantes en las agendas sociales y económicas de países como México, que enfrentan retos significativos asociados con el combate a la pobreza y la marginación, con grandes desequilibrios regionales, de género e intergeneracionales, así como con la oportunidad de hacer un mejor uso del bono demográfico del que aún se dispone. El desempeño de la Mipyme afecta el desempeño social y económico de los territorios, así como su competitividad. La acción de la Mipyme puede ser uno de los instrumentos para gestionar los retos antes mencionados, y para conseguirlo es necesario avanzar en los determinantes de su desempeño, así como abordar los cambios en los entornos institucionales que afectan los sistemas de incentivos que regulan su actividad.

¿Cuál será el impacto en la Mipyme de una transformación profunda o inclusive de la finalización del Tratado de Libre Comercio de América del Norte? ¿Estamos preparados para apoyar a la Mipyme? ¿Qué sabemos y cómo lo que sabemos sobre la Mipyme puede convertirse en apoyo para mejorar el desempeño de empresas y sectores clave para México y sus distintas regiones?

En este libro se busca dar respuesta a preguntas como las anteriores y su estructura expresa en cierta forma la agenda de investigación sobre la Mipyme en México. En ella se observan aún carencias de investigación en ciertos temas y la inclusión de otros cuya pertinencia en este ámbito es objeto de debate, pero

justamente estas oportunidades de mejora es lo que establece hacia dónde debemos avanzar para resolver las cuestiones aún no suficientemente tratadas.

Por otra parte, dentro del diálogo entre academia y sociedad, en estas páginas se encuentran respuestas y pautas que pueden apoyar la toma de decisiones empresariales y de política pública. Además, eventos como el CIIEMIPYME establecen un marco adecuado para señalar requerimientos y establecer vías de cooperación que enriquezcan la investigación sobre la Mipyme a la que ya podemos considerar, por su

crecimiento, una historia de éxito, pero que aún está por alcanzar su potencial óptimo.

<http://acacia.org.mx/pequenas-y-medianas-empresas/>  
<https://icsb.org/history/> (consultado el 15 de febrero de 2018).

<http://www.insme.org> (consultado el 15 de febrero de 2018).

<http://uqroo.congresociemipyme.mx> (consultado el 15 de febrero de 2018).

# INTRODUCCIÓN

La relación de cooperación científica entre la Asociación Internacional de Investigadores sobre Emprendimiento y MIPYME, A.C.<sup>1</sup> en México (AIEMIPYME) y la Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME) francesa, ha permitido que de 2009 a 2015 se hayan producido 380 investigaciones tanto en México como internacionalmente, todas bajo rigurosas indagaciones con metodologías cuantitativas y cualitativas. Dichas investigaciones fueron arbitradas y seleccionadas por pares académicos de doble ciego, para ser publicadas en seis libros con ISBN y dos revistas arbitradas internacionales. Ahora, durante el último periodo de 2015 a 2017, se arbitraron con un rigor de doble ciego y se seleccionaron 97 trabajos de investigación a nivel nacional e internacional, con la participación de más de 27 universidades. Posteriormente se seleccionaron los mejores trabajos de acuerdo con la convocatoria de las líneas de investigación de “emprendimiento” y “Mipymes”, por lo que en este séptimo libro de la AIEMIPYME y AIREPME compartimos los 18 mejores trabajos en este volumen denominado *Emprendimiento y Mipymes: nuevo balance y perspectiva hacia la competitividad sustentable y la innovación social*.

El tema de la línea de investigación científica del libro deriva del interés de promover la investigación y aportación de conocimiento para el emprendimiento y la innovación social con el fin de abatir la desigualdad y desarrollar a las Mipymes productivas y sustentables en México y el mundo, así como el de consolidar los lazos y las redes de colaboración de más de 300 investigadores de instituciones a nivel nacional e internacional.

## OBJETIVOS DEL LIBRO

- Impulsar el intercambio de conocimiento entre investigadores, diseñadores de políticas

<sup>1</sup> Asociación civil sin fines de lucro cuyo objetivo es la investigación y desarrollo de la ciencia, la investigación científica y tecnológica en las áreas del emprendimiento y la Mipyme, y la cual fue constituida legalmente con acta constitutiva protocolizada ante notario público y registro público de la propiedad, con registro Renecyt ante Conacyt en trámite.



públicas de fomento económico y empresas en torno a la problemática y las oportunidades que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en México, Latinoamérica y el mundo.

- Fincar los lazos de colaboración entre investigadores nacionales y organizaciones internacionales que se ocupan de estudiar y apoyar el emprendimiento, la innovación social y a las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Establecer una referencia inicial de la investigación —del más alto nivel y rigor científico— sobre el emprendimiento y sobre las micro, pequeñas y medianas empresas en el país, en Latinoamérica y en el mundo.
- Fincar las líneas generales de una agenda de investigación relevante y científicamente sólida, que genere contribuciones específicas para las micro, pequeñas y medianas empresas y para el diseño de políticas públicas en la materia.

Además, la línea de investigación que se mantiene como el hilo conductor del libro pretende contribuir a corto plazo al abatimiento de la desigualdad y a desarrollar a las Mipymes productivas y sustentables en México y el mundo. Esto se debe a que las empresas mexicanas y latinoamericanas en general enfrentan nuevos niveles y formas de competencia, producto de la globalización de los mercados y la creciente desaceleración de la economía mundial desde 2008 y ante la cada vez más inminente llegada de una crisis económica y financiera de dimensiones globales. Además, las dificultades con América del norte para renovar el tratado de libre comercio obligan a repensar el modelo de negocios y a buscar alternativas en la economías emergentes, generando o reconvirtiendo Mipymes con un enfoque en el emprendimiento y en la innovación social, que realmente se avoquen

a realizar negocios y a crear mercados que tengan un impacto y un beneficio sociales. Sin embargo, las empresas de nuestra región deben además atender las demandas e imperativos que la sociedad destaca cada vez con mayor urgencia, como la atención a la sustentabilidad y la respuesta a necesidades sociales que van más allá del desempeño en el mercado.

En muchos casos, las empresas de nuestra región enfrentan todavía las consecuencias de la apertura de sus economías a la competencia internacional y luchan por adaptarse para sobrevivir y competir globalmente. La demanda social por un crecimiento en la sustentabilidad y la responsabilidad social les plantea exigencias aun mayores.

Las líneas de investigación que se derivaron del área “disciplinar y generar conocimiento al paradigma del emprendimiento y Mipymes” son las siguientes:

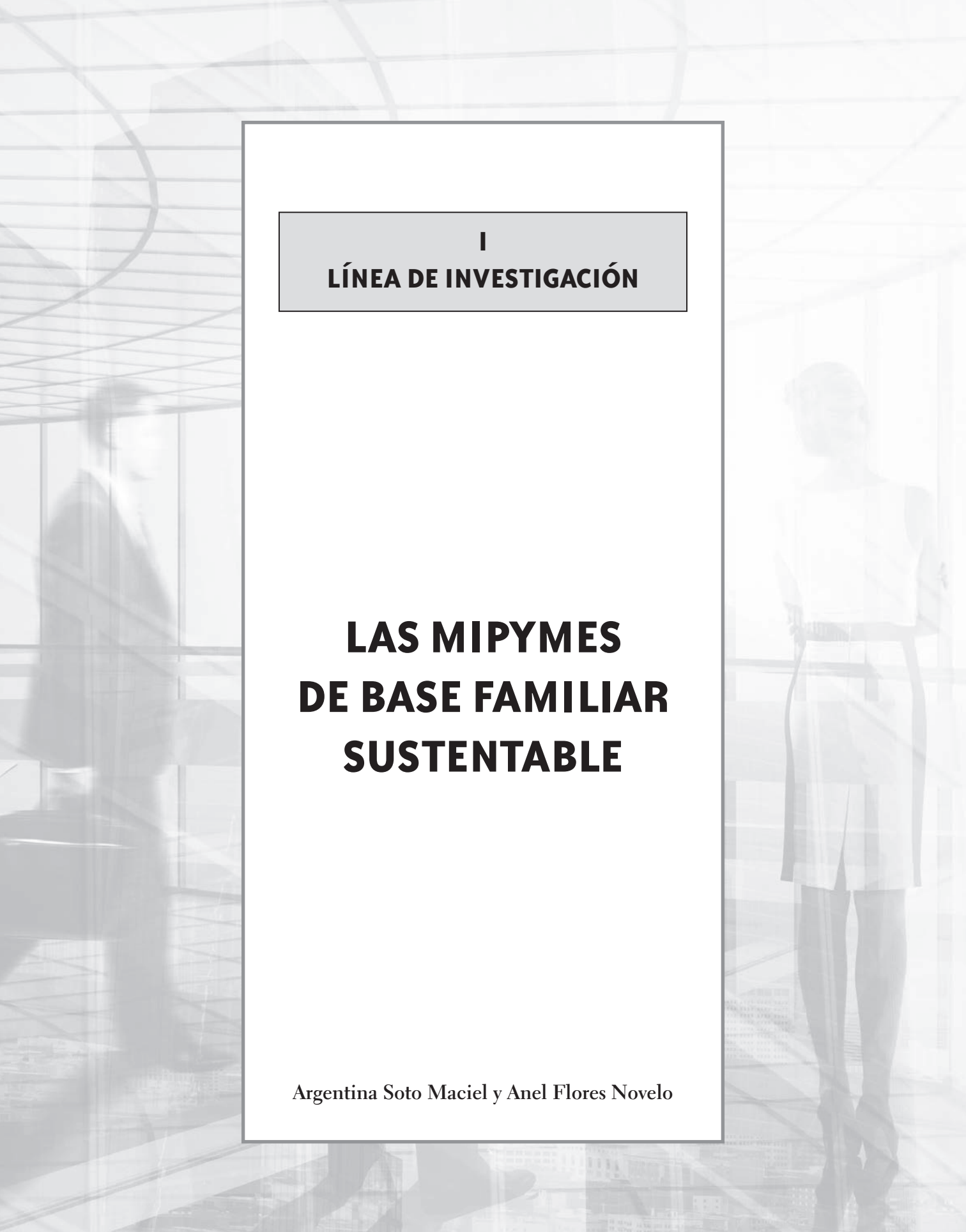
- Las Mipymes de base familiar sustentable.
- Las Mipymes y su emprendimiento e innovación social.
- Las Mipymes y sus estrategias de competitividad sustentables.
- Las Mipymes y sus capacidades tecnológicas.
- Las Mipymes y el desarrollo organizacional.
- Las Mipymes y su gestión financiera y fiscal.
- Las Mipymes y las políticas públicas y el desarrollo regional.

Dichas líneas conforman los capítulos que dan estructura y contenido a la presente obra, producto del esfuerzo de la investigación colectiva de las redes de colaboración de investigación en México y a nivel internacional.

DR. RUBÉN MOLINA SÁNCHEZ

Presidente de AIIEMIPYME en México

Vicepresidente de AIREPME, capítulo México



**I**  
**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

# **LAS MIPYMES DE BASE FAMILIAR SUSTENTABLE**

**Argentina Soto Maciel y Anel Flores Novelo**



# CAPÍTULO 1

## LA EMPRESA FAMILIAR DESDE LA PERSPECTIVA SOCIOPOIÉTICA

Gerardo Vera Muñoz,<sup>1</sup> Monserrat Vera Muñoz<sup>2</sup>  
y Rafaela Martínez Méndez<sup>3</sup>

### INTRODUCCIÓN

En la actualidad, ya no se pone en duda la importancia de la empresa familiar. En la mayoría de los países se han realizado investigaciones que intentan destacar las fortalezas y debilidades de estas organizaciones, así como explicar su funcionamiento. En Argentina, Dodero (2012) ha investigado aspectos como el liderazgo, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos y los órganos de gobierno en la empresa familiar. En España, Claver, Rienda y Quer (2006) han analizado el proceso de internacionalización de las empresas familiares, encontrando que uno de los problemas principales que obstaculizan este proceso es un inadecuado nivel de tecnología. En México, Soto (2013) realizó una revisión del estado del arte sobre

<sup>1</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; profesor investigador de tiempo completo; gerver61@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; profesora investigadora de tiempo completo; monseveram@hotmail.com

<sup>3</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; profesora investigadora de tiempo completo; rafaela72280@hotmail.com

la empresa familiar, recopilando algunas de las investigaciones más significativas, destacando los estudios sobre el fundador y los empleados no familiares, la sucesión, las prácticas gerenciales y la administración de recursos.

Como resultado de las investigaciones mencionadas, y de muchas otras, se puede decir que en términos generales se ha llegado a un consenso sobre lo que debe entenderse por empresa familiar: “una organización en que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros del grupo familiar y existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia” (Gallo, 1989; Lansberg, 1983).

En las investigaciones citadas concernientes a la empresa familiar (así como en aquellas que se han ocupado de las empresas no familiares) el análisis en términos generales se ha realizado a partir de las propuestas de la teoría clásica de la organización, aplicando las ideas tayloristas, fordistas y burocráticas, entre otras.

Tomando en cuenta estos principios, se piensa a la organización como resultado de la necesidad de un grupo de individuos que quieren alcanzar ciertos fines que individualmente sería imposible lograr, sin detenerse a pensar cómo surgieron esos fines.

De igual forma, se dice que las organizaciones surgen debido a que han detectado en el mercado una cierta necesidad que ellas pueden satisfacer, o bien que son sistemas abiertos susceptibles a cualquier estímulo proveniente del entorno y que, por lo tanto, es posible intervenirlas exitosamente con la finalidad de modificar su trayectoria. Sin embargo, estos postulados tan arraigados en el ambiente organizacional se ven profundamente modificados cuando el análisis de las organizaciones se realiza a partir de lo que propone la perspectiva sociopoiética.

La estructura de este trabajo, cuyo objetivo es proponer una serie de ideas para el análisis de las empresas familiares a partir de la teoría sociopoiética de las organizaciones, es la siguiente:

- Explicación de la estrategia metodológica
- Revisión de la literatura sobre algunas de las características esenciales de las empresas familiares
- Descripción de los presupuestos de la teoría sociopoiética de las organizaciones
- Propuesta para el análisis de las empresas familiares
- Conclusiones

## METODOLOGÍA

Uno de los aspectos esenciales en la investigación académica es la propuesta metodológica; en ella se expresa el camino que se seguirá para intentar alcanzar los objetivos propuestos. En el caso de este trabajo, la investigación desarrollada es eminentemente teórica. Para llevarla a cabo, se revisaron artículos, libros y periódicos (tanto en formato electrónico como en papel) respecto del tema de empresa familiar y sobre la teoría sociopoiética. Posteriormente, apoyados en los fundamentos de la teoría sociopoiética, se proponen una serie de hipótesis de trabajo que eventualmente coadyuvan a encontrar una explicación sobre la dinámica de funcionamiento de la empresa familiar. Por lo tanto, se puede decir que la estrategia metodológica es básicamente cualitativa, en la que el investigador da significado y sentido a la información. En última instancia, la unidad del proceso de investigación no está ni en la teoría ni en la técnica —ni en la articulación de ambas—, sino en el investigador mismo (Dávila, como se citó en Delgado y Gutiérrez, coord., 1999).

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### La empresa familiar

A continuación, se llevará a cabo la revisión de algunas de las investigaciones más representativas que se han realizado sobre la empresa familiar, con la intención de ubicar los hallazgos más significativos respecto de la sucesión, el liderazgo, las estructuras de organización y la administración de recursos humanos; temas que se alinean con el objetivo de nuestro trabajo.

Una de las investigaciones más citadas sobre empresa familiar es la de Sharma, Chrisman y Chua (1997), posiblemente porque en ella se abordan algunos de los aspectos más esenciales de esta problemática, recopilando varias de las investigaciones que se han realizado sobre la empresa familiar. Entre otros temas, se aborda la sucesión, señalando que para algunas familias la sucesión parece ser una estrategia para lograr uno o más objetivos en lugar de una meta en sí misma.

Siguiendo con la propuesta de Sharma *et al.* (1997), en el tema de la implementación de la estrategia, se abordan aspectos como el gobierno corporativo.

Se menciona que, en una empresa familiar, la familia y el negocio están tan entrelazados que las emociones son inevitables, por lo que se recomienda formar un consejo de gobierno. También se aborda el tema de la membresía. Debido a que una empresa familiar tiene la opción de utilizar familiares o no familiares, se sugiere que la decisión debe tomarse teniendo en cuenta que únicamente los elementos más competentes deben ser admitidos en la empresa. Sin embargo, también se deben considerar los aspectos políticos de la inclusión o exclusión de miembros de la familia en el negocio.

Otro tema abordado por Sharma *et al.* (1997), tiene que ver con la estructura organizacional, la evolución y el cambio. Las investigaciones sugieren que el negocio familiar está menos diferenciado horizontalmente y depende más de los controles informales que las empresas no familiares. Como resultado, la empresa familiar puede tener más éxito en escenarios que requieren una estructura más flexible. Sin embargo, la mayoría de los estudios sobre estructura organizacional, evolución y cambio de la empresa familiar se ocupan de la transición a la gestión profesional.

Por otra parte, a partir de una revisión de la literatura sobre la empresa familiar ucraniana, Brice y Jones (2008) encontraron que la ventaja competitiva de las empresas familiares se basa en la cultura familiar inimitable de su organización. Esta cultura conduce a un ambiente familiar, a una mayor lealtad de los empleados, a una mayor reputación de integridad y comportamiento ético, a una alineación más estrecha entre la cultura y la estrategia de la organización, a una respuesta más rápida a los cambios ambientales y a un punto de vista a largo plazo menos reactivo a los ciclos económicos.

Las empresas familiares también tienden a coordinar mejor a los miembros de la familia que trabajan en éstas de lo que lo hacen las empresas no familiares con sus ejecutivos y personal.

Por su parte, a partir de un estudio realizado en más de 8000 firmas familiares de Reino Unido, Leach (2010) subraya que familia y empresa son dos campos de acción bastante diferentes. En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados.

En México, además de Soto (2013), otro académico e investigador que ha abordado el tema de la empresa familiar es Belausteguigoitia (2003). En su

trabajo de corte anecdótico prevalece el enfoque clásico de empresa; lo significativo de su obra es que señala la necesidad de entender que empresa y familia son dos sistemas diferentes que ejercen entre sí una influencia mutua.

En este contexto de la empresa familiar en México, Pérez (2010) y su equipo de trabajo desarrollaron una investigación sobre la empresa familiar desde una visión antropológica. Uno de sus hallazgos más relevantes muestra que la motivación original de crear las unidades de producción fue el bienestar familiar, no la acumulación de capital. Asimismo, se encontró que cuando se habla de los miembros de la familia que trabajan no sólo aparecen esposos, esposas, hijos y nietos, sino hermanos, sobrinos y primos en distintos grados, es decir, miembros de la parentela, de los cuales algunos no tienen ninguna relación de propiedad con la unidad de producción, pero a quienes los dueños les dan trabajo por muy variadas razones, que pueden ir desde su capacidad técnica, ayuda económica, por “quedar bien” con la familia o incluso por obligación moral.

Pérez (2010) enfatiza que, hasta hace poco, la literatura de las ciencias de la administración sobre empresas familiares trataba de analizarlas como casos especiales que había que meter al redil de la administración moderna, sin considerar que su naturaleza y objetivos son distintos.

### **Aspectos esenciales de la teoría sociopoiética**

Siguiendo a Arnold (2008), lo relevante del enfoque sociopoiético descansa en que las entidades se identifican por tener la propiedad de autorreproducirse construyendo sus componentes por medio de sus propias operaciones. Es decir, describe sistemas subordinados a su perduración y que se encuentran definidos por sus condiciones estructurales. Concebir los sistemas como dependientes de sus propias determinaciones hizo perder fuerza a la idea de sistemas abiertos cuyas operaciones se orientan por su adaptabilidad al entorno.

Por ejemplo, las organizaciones necesitan a las personas, como cuerpos que viven y conciencias que perciben y piensan, pero estos requisitos que posibilitan la continuidad de sus operaciones son sus presupuestos y no sus componentes, los cuales sólo pueden ser definidos organizacionalmente.

## Las decisiones como operaciones organizacionales básicas

De acuerdo con Luhmann (1998), la clausura operativa, que se identifica con el concepto de autopoiesis, se corresponde con una explicación de la sociedad, en tanto se le observe como un sistema que produce, como componentes básicos, las comunicaciones que se generan en sus operaciones de comunicar. Con este enfoque se explica cómo la evolución o complejización de la sociedad, homologada a las comunicaciones, posibilita y desencadena el surgimiento –diferenciación– de nuevos sistemas sociales. Entre éstos, destacan las organizaciones como comunicadoras de decisiones.

Por lo tanto, las organizaciones subsisten mientras se cumplen las decisiones que les permiten seguir operando. Pero como estas decisiones son eventos sin capacidad de perduración, el problema consiste en reproducirlas, para lo cual se requiere de otras decisiones, por ejemplo, las destinadas a garantizar que las primeras se cumplan (Arnold, 2010).

Por lo tanto, los fundamentos de las organizaciones no se encuentran puntualmente en sus fines como consecuencias de su decidir, sin embargo, una vez establecidos estos fines ayudan a definir la identidad específica que asume su estructura y marca su presencia. En este sentido, cumplen una función reguladora proporcionando posiciones para (auto) observar y (auto) evaluar decisiones específicas en un contexto más amplio: el cumplimiento de sus fines declarados (Arnold, 2010).

En esta perspectiva sociopoiética de las organizaciones, las operaciones decisorias son el punto neurálgico, y a partir de éstas se derivan la producción de información, la producción de entornos, la producción de las personas miembro, la producción de estructuras, la intervención organizacional y cultural, así como los cambios organizacionales.

En los párrafos siguientes, únicamente se describirá con detalle la producción de personas miembro y la producción de estructuras. Esta propuesta obedece a que algunas de las ideas de la teoría clásica de la organización, a pesar de la visión nebulosa que tiene sobre aspectos clave de las organizaciones, han sido atinadas para analizar aspectos como la producción de información y la producción de entornos. Una herramienta que ha contribuido en este sentido y que es ampliamente utilizada, ya sea de manera formal o informal, es la planeación estratégica. Respecto de la

producción de personas miembro, algo en lo que ha fallado recurrentemente esta teoría ha sido en considerar a las personas como el elemento esencial de las organizaciones, lo que ha originado que en la práctica se produzcan grandes conflictos, debido a las discrepancias entre el discurso y la acción.

Sobre la producción de estructuras, la teoría clásica de la organización tampoco ha logrado explicar esencialmente lo que significa la estructura organizacional y para qué sirve. Como se verá a continuación, la estructura sirve esencialmente para que las decisiones no partan de cero. A su vez, sirve como limitante de las relaciones posibles en el sistema, ya que las estructuras sólo existen y sólo producen efectos en el momento en que el sistema pone en marcha sus propias operaciones (Luhmann, 2007).

## Producción de las personas miembros

Pareciera insensato contradecir la experiencia de que sin seres humanos no existen organizaciones sociales de ningún tipo; sin embargo, incluso los textos más clásicos concluyen que las organizaciones, una vez establecidas, asumen una *identidad* independiente de las personas (Blau y Scott, como se citó en Arnold, 2008). De hecho, el reclutamiento de personal es codificado como adquisición de recursos.

Las organizaciones fijan fronteras con los individuos (en tanto existen diferencias de complejidad) y las prefiguran por medio de sus procesos de selección. Esto significa que para pertenecer y permanecer en éstas es necesario cumplir con determinados requisitos. Esta condición aplica incluso para sus fundadores, socios mayoritarios o mandantes. De hecho, las organizaciones no pueden absorber la complejidad humana (particularmente su diversidad de intereses) sin amenazar su propia viabilidad. Este orden de inclusión afecta radicalmente la representación interna que existe sobre las personas, quienes pasan de entenderse como construcciones consustanciales a situaciones sociales que hacen dependientes sus conductas ante los otros y limitan sus repertorios de expectativas a los respectivos roles de trabajo (Luhmann, 1991). Personas y organizaciones pueden no corresponderse recíprocamente, y la decisión de ser miembro o ser aceptado como tal se juega en una combinación altamente inestable de autoselección con heteroselección.

La membresía constituye el espacio organizacional; es su lado interno... su lado visible. En este sentido, las organizaciones operan en la exclusión y no en la inclusión total. La admisibilidad a una organización se establece mediante decisiones que más adelante pueden ser sometidas a otras decisiones, y cuyos efectos consisten en precisar acciones para puestos específicos como los de contador, director, secretario, supervisor, administrativo, operario, auxiliar, diseñador, estudiante y otros equivalentes. Lo anterior tiene por consecuencia que las organizaciones –empresas, universidades, sindicatos, hospitales o ministerios– pueden comprenderse como redes de posiciones diferenciadas y coordinadas mediante decisiones (Arnold, 2010).

Para desmarcarse de sus miembros, las organizaciones definen los criterios de pertenencia en términos de requisitos, competencias y aportes. Los requerimientos organizacionales implican una drástica reducción de las posibilidades disponibles individualmente para alinearlas con el cumplimiento de los fines organizacionales. Los miembros de una organización deben aceptar desempeñarse de un modo prescrito y no de otro y sólo así serán retribuidos.

Continuando con Arnold (2010), las diferencias entre las personas y las organizaciones pueden aclararse observando a alguien que quiere (y merece) obtener un ascenso o un contrato de plazo indefinido; ¿debe *comunicar que está teniendo dolencias anímicas o corporales*? Lo probable (¡aunque no deseable!) es que sus superiores, que representan los intereses organizacionales, lo excluyan de ascensos o de políticas especiales de incentivos.

Salvo en hospitales o centros dedicados al cuidado personal, las organizaciones no prestan mucha atención a los problemas biológicos o psicológicos de sus miembros, a no ser que se reflejen en ausentismo, accidentes laborales o bajas de productividad. Estas experiencias no son incomprensibles, ya que las organizaciones no tienen los mismos intereses que las personas, y ni siquiera los mismos que otros sistemas sociales.

Por ejemplo, una de las fuentes de discriminación laboral hacia las mujeres tiene relación con valores culturales muy preciados y estimulados por la sociedad: la maternidad. En esa misma línea, se advierte que empresas autopromocionadas como “grandes familias” *quizás* encubren estrategias que persiguen imponer más exigencias laborales a cambio de menos retribuciones.

Lo que para la organización significa hacer predecibles los comportamientos de sus miembros para vincularlos con los objetivos organizacionales, las personas lo experimentan como restricciones, ¡y exigen sus compensaciones! Desde esta perspectiva, las organizaciones no son aceptadas desinteresadamente, por eso el tema de las retribuciones es fuente de connaturales tensiones y conflictos, cuyo inadecuado manejo se expresa en *estrés* o en claras indicaciones de una insatisfacción que perturba los estándares organizacionales (Arnold, 2008).

## Producción de estructuras

En su momento, los puentes entre una decisión y otra constituyen las estructuras. Los organigramas (y sus equivalentes), que representan decisiones sedimentadas, establecen un orden que impide que las decisiones partan de cero y restan posibilidades a las actividades decisorias espontáneas, sustituyéndolas por procesos organizativos (Simon, 1978).

Las típicas formas organizacionales pueden identificarse gracias a diseños que combinan coordinaciones funcionales, departamentalizadas o matriciales, y sus tipos oscilan entre las burocracias rígidas y las poco frecuentes adhocracias (Mintzberg y McHugh, 1985).

Sin embargo, las más preparadas para enfrentar sus riesgos no lo hacen blindando sus estructuras, sino manteniendo su flexibilidad para decidir sobre otras estructuras. En términos específicos, los diseños organizacionales no solamente precisan relaciones de dominación, sino que además condicionan las decisiones sucesivas de una organización y con ello la preservación o cambio de sus propias formas estructurales.

Además, las jerarquías establecidas por la estructura reducen la complejidad de la comunicación de decisiones en su dimensión vertical, y con ello abordan los potenciales conflictos.

En el caso de contar con estructuras con un carácter participativo, esto no significa que sirvan para eliminar los riesgos organizacionales, sin embargo, sí implica que sus miembros asuman solidariamente las consecuencias de sus errores y con ello difuminan las imputabilidades ante los fracasos (Arnold, 2008). Finalmente, hay que tener presente que ninguna estructura organizacional puede evitar que grupos y comportamientos escapen a sus decisiones.

## PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA EMPRESA FAMILIAR DESDE LA PERSPECTIVA SOCIPOIÉTICA

### Producción de personas miembros

En términos coloquiales, este aspecto se refiere esencialmente a los criterios y decisiones que determinan la pertenencia o no de una persona a una organización. Posiblemente, éste es uno de los temas más importantes y que genera más controversia y conflicto en la empresa familiar, entre otras razones, resultado de que familia y empresa son dos campos de acción completamente diferentes y que por lo tanto la empresa familiar, y en particular el reclutamiento y selección de su personal, requiere establecer criterios diferentes que se contraponen con los criterios familiares. No obstante, como lo manifiestan Brice y Jones (2008), en ciertas empresas familiares se observa mejor coordinación de los familiares que trabajan en ellas de lo que ocurre en las empresas no familiares con el acoplamiento de sus ejecutivos y personal. La explicación a estas particularidades, siguiendo lo que marca la teoría sociopoiética, subyace en la posibilidad de que el sistema empresa y el sistema familia hayan encontrado un mejor acoplamiento estructural, es decir, que los intereses de los familiares se hayan logrado alinear con los intereses del sistema empresa. Otra explicación es que las restricciones impuestas por el sistema empresa a los familiares que trabajen en ella, sean sobradamente compensadas.

Atendiendo a otro de los señalamientos de la teoría sociopoiética de la organización, lo que llama la atención de inmediato es la declaración siguiente: “Pareciera insensato contradecir la experiencia de que sin seres humanos no existen organizaciones sociales de ningún tipo; sin embargo, aun cuando los textos más clásicos apelen a personas, concluyen que las organizaciones, una vez establecidas, asumen una *identidad* independiente de las mismas” (Blau y Scott, como se citó en Arnold, 2008). De hecho, el reclutamiento de personal es codificado como adquisición de recursos.

En el seno de la empresa familiar (un espacio en donde familia y empresa se traslapan) la declaración anterior resulta ser una imprudencia; sin embargo, hacer caso omiso de eso es lo que posiblemente llega a provocar muchos de los conflictos que se generan en las empresas familiares, donde lo que prevalece, al menos en los inicios de la empresa, es una situación

en que la mayoría o todos los que forman parte de la misma son familiares a la vez que trabajadores.

Retomando otro de los planteamientos de la teoría sociopoiética de la organización respecto de la producción de personas miembros, se señala que “Las organizaciones fijan fronteras con los individuos, por cuanto existen diferencias de complejidad, y las prefiguran por medio de sus procesos de selección. Esto significa que para pertenecer y permanecer en ellas es necesario cumplir con determinados requisitos. Esta condición se aplica, aunque se trate de sus fundadores, socios mayoritarios o mandantes. De hecho, las organizaciones no pueden absorber la complejidad humana, específicamente su diversidad de intereses, sin amenazar su propia viabilidad”.

Resulta fácil observar lo anterior en las empresas no familiares. Lo cual explica claramente por qué, a partir del momento en que alguna persona no cumple con los requisitos establecidos para pertenecer a la firma, es despedida inmediatamente sin importar que se trate del personal más bajo del escalafón o incluso el directivo principal. Sin embargo, en la empresa familiar la situación es completamente distinta, pues los requisitos de selección se mueven entre las fronteras de un sistema llamado familia y otro completamente distinto llamado empresa. De ahí, deriva el hecho de que se integren como trabajadores de la empresa a familiares, aunque carezcan de las capacidades necesarias y suficientes para el trabajo que fueron contratados. Asimismo, explica el porqué, aun en la empresa familiar, no es posible absorber la diversidad de intereses de los empleados familiares sin poner en riesgo la viabilidad de la empresa. Esto se manifiesta claramente en el conflicto que surge, por ejemplo, entre hermanos, y que eventualmente lleva a la desaparición de la firma.

De la misma manera, esto explica por qué resulta tan conflictivo y doloroso el proceso de sucesión, es decir, cuando el fundador de la firma debe ser reemplazado simplemente porque ya no cumple con los requisitos que demanda su posición y porque pone en riesgo la viabilidad de la empresa.

Retomando otro planteamiento de la teoría sociopoiética de la organización respecto de la producción de las personas miembros se tiene que: “Lo que para la organización significa hacer predecibles los comportamientos de sus miembros para vincularlos con los objetivos organizacionales, las personas lo experimentan como restricciones, ¡y exigen sus compensaciones! Desde esta perspectiva, las organizaciones

no son aceptadas desinteresadamente; por eso el tema de las retribuciones es fuente de connaturales tensiones y conflictos, cuyo inadecuado manejo se expresa en *estrés* o en claras indicaciones de una insatisfacción que perturba los estándares organizacionales”. En efecto, mantenerse dentro de los márgenes obliga a definir reparaciones (por ejemplo: dinero, poder, prestigio, buen ambiente, posibilidades de autorrealización o algún otro satisfactor equivalente), aunque debe recordarse que la motivación también responde a escapar del hambre, del aislamiento social o de metas que exigen una excesiva imposición de disciplina. Una vez más, lo mencionado en el párrafo anterior es relativamente fácil de observar en las empresas no familiares, en las que una persona que es seleccionada por alguna organización y decide pertenecer a ella, a cambio va a exigir una retribución y, en su caso, otras prestaciones. Sin embargo, en la empresa familiar la situación es distinta, ya que las compensaciones son una fuente natural de conflicto, tanto en el caso del personal que pertenece a la familia como de quienes son ajenos a ella. En el caso de los familiares que trabajan en la empresa, la insatisfacción puede surgir al percibir que no están bien remunerados o que son sobreexplotados; en el caso de los trabajadores no miembros de la familia, la inconformidad puede surgir al percibir que su remuneración está por debajo del personal que pertenece a la familia o que no tienen las mismas oportunidades de una promoción.

*Hipótesis 1: En las empresas familiares la tensión entre dos sistemas (familia y empresa), opuestos en sus principios esenciales, dificulta el desarrollo natural de procesos como la sucesión, la contratación, el despido y las compensaciones.*

## Producción de estructuras

Este aspecto se refiere esencialmente a la estructura organizacional de la firma, a la asignación de funciones, responsabilidades y autoridad. Sin embargo, de todo esto lo más importante es entender que las estructuras organizacionales sirven para que las decisiones no partan de cero. Con esta referencia, es posible señalar que, al igual que la producción de personas miembros, la producción de estructuras es uno de los temas que más controversia y conflicto genera en las empresas familiares.

De acuerdo con Sharma, Chrisman y Chua (1997), una de las características de la empresa familiar es que tiene una estructura menos diferenciada organizacionalmente y que opera a partir de controles informales, lo que supone tener que enfrentar problemas organizativos, conflictos y una administración deficiente. Asimismo, se observan etapas de desarrollo de la empresa ligadas a las características y necesidades de la familia e individuos clave. Todo esto relacionado con la producción de estructuras.

Retomando lo que menciona la teoría sociopoiética de las organizaciones, se tiene que: “Los puentes entre una decisión y otra constituyen, en su momento, las estructuras. Los organigramas (y sus equivalentes), que representan decisiones sedimentadas, establecen un orden que impide que las decisiones partan de cero y restan posibilidades a las actividades decisorias espontáneas, sustituyéndolas por procesos organizativos” (Simon, 1978). Tomando esta referencia, es posible explicar los problemas organizativos mencionados en el párrafo anterior que aquejan a las empresas familiares. En sus inicios, muchas de las empresas familiares adolecen de una estructura organizacional formal, lo que dificulta la toma de decisiones y sus comunicaciones respectivas. En el mejor de los casos, las decisiones son tomadas por el dueño o fundador de la empresa; en el peor de los casos, al carecer de una estructura organizacional surgen las decisiones espontáneas que generan caos y conflicto.

Atendiendo a otro de los planteamientos de la teoría sociopoiética sobre la producción de estructuras, se tiene que: “Las típicas formas organizacionales pueden identificarse gracias a diseños que combinan coordinaciones funcionales, departamentalizadas o matriciales, y sus tipos oscilan entre las burocracias rígidas y las poco frecuentes adhocracias” (Mintzberg y McHugh, 1985). Sin embargo, las más preparadas para enfrentar sus riesgos no lo hacen blindando sus estructuras, sino manteniendo su flexibilidad para decidir sobre otras estructuras. Al respecto, ésta es una de las escasas fortalezas que tienen las empresas familiares, pues tal como lo indican Sharma, Chrisman y Chua (1997), “se distinguen por su rápida respuesta a cambios en el entorno, debido a la flexibilidad de su estructura organizativa”.

Considerando otro de los planteamientos sobre la producción de estructuras, se observa que: “Además, las jerarquías establecidas por la estructura reducen la complejidad de la comunicación de decisiones en su dimensión vertical y con ello abordan los potenciales

conflictos". En este aspecto, la empresa familiar enfrenta dificultades, ya que muchas de ellas carecen de estructuras formales y tienen problemas para una comunicación fluida, lo que contribuye a potenciar conflictos recurrentes entre su personal.

*Hipótesis 2: En las empresas familiares, su naturaleza informal obstaculiza la producción de estructuras, lo que propicia la generación de decisiones espontaneas, dificulta el inicio de los procesos decisivos y entorpece la comunicación, todo lo cual contribuye a la generación de conflictos y puede eventualmente ser un factor que explique su elevada tasa de mortandad.*

## CONCLUSIONES

La aplicación de los presupuestos de la teoría sociopoiética de la organización al análisis preliminar de la problemática de la empresa familiar ha permitido formular dos hipótesis que permiten tener una idea un tanto más puntual sobre la realidad de la empresa familiar en dos aspectos esenciales: la producción de personas miembros y la producción de estructuras.

En el caso de la hipótesis 1 sobre la producción de personas miembros, la aplicación de la teoría sociopoiética de la organización permite entender los problemas que se producen en aspectos como la sucesión, la selección, la contratación y el despido, al entrar en conflicto dos sistemas (familia y empresa) con principios opuestos que en las empresas familiares se traslapan, pero que difícilmente logran un acoplamiento estructural. Mientras que la familia se fundamenta en aspectos emocionales y prevalece la protección y la lealtad, la empresa se sustenta en la tarea y es regida por el rendimiento y los resultados.

En el caso de la hipótesis 2 sobre la producción de estructuras, la aplicación de la teoría sociopoiética de la organización permite entender las dificultades que debe enfrentar la empresa familiar al carecer de una estructura organizacional formal. Al ser ésta el fundamento para que las decisiones no partan de cero, y en el entendido de que en una organización su viabilidad depende de la autoproducción de la comunicación de decisiones, se puede especular que no es la sucesión sino la carencia de una estructura organizacional bien definida lo que contribuye a su alta

tasa de mortandad, sobre todo en sus primeros años de vida.

Lo que es recopilar suficiente evidencia empírica que permita contrastar las dos hipótesis propuestas.

## REFERENCIAS

- Arnold, M. (2010). Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopoiéticos. *Seminario Universidad Iberoamericana de ciudad de México*. México, enero.
- (2008). Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopoiéticos. En *Cinta de Moebio*, 32, pp. 90-108.
- Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Segunda edición. Ciudad de México, México. Editorial McGraw-Hill.
- Brice, W., Jones, W. (2008). The Cultural Foundations of Family Business. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 1 (1), pp. 3-23.
- Claver, E., Rienda, L. y Quer, D. (2006). El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo. *Cuadernos de Gestión*, 6 (2), pp. 11-25.
- Dávila, A. (1999). Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales: Debate teórico e implicaciones praxeológicas. En Delgado, J. y Gutiérrez, J., (Coord.). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, pp. 69-83. Síntesis, psicología, metodología de las ciencias del comportamiento. Madrid, España.
- Dodero, S. (2012). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Ateneo.
- Gallo, M. (1989). *Las empresas familiares*. Barcelona, España. IESE.
- Lansberg (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap, *Organizational Dynamics*, 12.
- Leach, P. (2010). *La empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina. Granica, Management.
- Luhmann, N. (2007). *Introducción a la teoría de sistemas. Lecciones publicadas por Javier Torres Nafarrete*. México. Universidad Iberoamericana/Colección Teoría social.
- (1998). *Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main*, Suhrkamp taschenbuch wissenschaft, Suhrkamp Taschembuch Verlag.
- (1997). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. México. Universidad Iberoamericana y Anthropolos.

- \_\_\_\_\_ (1984). *Soziale Systeme: Grundrisse einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag
- \_\_\_\_\_ (1978). *Organization und Entscheidung*. Westdeutsher Verlag, Opladen.
- McGivern, C. (1989). The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm. *Family Business Review*, 2 (4), pp. 401-411.
- Mintzberg, H. & A. McHugh (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30 (2), pp. 160-197.
- Pérez, M., (comp.) (2010). *Empresa y familia en México: Una visión desde la antropología*. Ciudad de México, México. Universidad Iberoamericana.
- Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges, *Family Business Review*, 10 (1), primavera.
- Simon, H. A. (1978). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, pp. 99-118.
- Soto, A., (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de investigación, *Contaduría y Administración*, 58 (2), abril-junio.

# CAPÍTULO 2

## LA DIRECCIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES MEXICANAS: LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA TOMA DE DECISIONES

Juan Manuel San Martín Reyna,<sup>1</sup> María Isabel de la Garza Ramos<sup>2</sup> y Argentina Soto Maciel<sup>3</sup>

### INTRODUCCIÓN

Hablar de la mujer y de su papel en las empresas familiares no es una cuestión sencilla, ya que en la literatura sobre empresas familiares no abundan estudios sobre el tema, en especial en nuestro contexto latinoamericano. Las cuestiones de género marcan algunas diferencias, principalmente en lo que a ocupar puestos de liderazgo y gestión de negocios se refiere.

<sup>1</sup> Universidad de las Américas Puebla; profesor investigador; [juanm.sanmartin@udlap.mx](mailto:juanm.sanmartin@udlap.mx)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas; profesora investigadora; [idelagarza@gmail.com](mailto:idelagarza@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Anáhuac México; profesora investigadora; argentina.soto@anahuac.mx



Históricamente, el rol de la mujer ha estado muy ligado al espacio privado de la crianza y educación de los hijos, y no era común que se le incluyera en el mundo de los negocios. A medida que ha ido aumentando la presencia de la mujer en el mundo empresarial, también ha aumentado la presencia de ellas en las empresas familiares. Sin embargo, en muchos casos las hijas todavía no obtienen el estímulo, las oportunidades y la educación que reciben sus hermanos varones.

A pesar de lo anterior, la presencia de las mujeres en puestos de toma de decisiones dentro de las empresas familiares ha venido en aumento. Por ejemplo, datos del Instituto de la mujer de España señalan que en 2009 un 10.3% de mujeres ocupaba algún cargo en el consejo de administración de las empresas del IBEX 35 que, si bien es un porcentaje bajo, es un gran avance comparado con el de 2.1% que existía en 2005. En los países europeos, las mujeres ocupan aproximadamente 7% de los puestos directivos; en Estados Unidos, las mujeres ocupan 16% de ese tipo de puestos. En nuestro país, los datos aún siguen estando muy por debajo de lo deseable, ya que, si bien la participación de la mujer en toma de decisiones se ha incrementado, el ranking de las mujeres más poderosas de México sigue incluyendo prácticamente a los mismos nombres desde hace tres años (Expansión, 2016).<sup>4</sup>

Se ha evidenciado que muy pocas mujeres logran posiciones altas en la dirección y en los órganos de gobierno y, en general, aún se pueden percibir prácticas de exclusión social (Mahmood, 2011), discriminación salarial y segregación ocupacional (Maxwell, 1997; Romo *et al.* 2007; Santander, 2007; Amin, 2012; Romero, 2012), lo cual deja estancada la posibilidad de brindar acceso a la mujer a puestos de mayor responsabilidad y representación en niveles directivos (Shein, 2001; Andersen y Bloksgaard, 2008). Sin embargo, el número de mujeres en cargos de alta dirección y de la junta directiva ha ido aumentando lentamente durante la última década (Daily *et al.*, 1999; Burke 1997, Singh y Vinnicombe, 2004). De acuerdo con Romo *et al.* (2007), a diferencia de países asiáticos como Japón, Pakistán y Arabia Saudita, donde la participación de la mujer en puestos directivos es de 8.9, 8.7 y 0.9%, respectivamente,

en América Latina y Estados Unidos la mujer ocupa un importante porcentaje de posiciones profesionales y de dirección (entre 25 y 35% en el primer caso, y 45.9% en el segundo). En este sentido, un estudio de la Universidad de Columbia en 2008 demostró que las empresas donde hay mujeres en puestos directivos senior obtienen mejores resultados económicos (Dezsö y Ross, 2008). No obstante, en otro estudio sobre “las mujeres en el Consejo de Administración de las 300 empresas españolas más importantes” realizado en 2001, sólo 24% de estas empresas tienen mujeres en sus consejos de administración.<sup>5</sup> Por este motivo, el objetivo de este capítulo es estudiar los factores que influyen en la participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones de las empresas familiares en México.

## MARCO TEÓRICO

Como mencionábamos anteriormente, si bien la literatura sobre el papel de la mujer en la empresa familiar no ha tenido mucho desarrollo, cada vez podemos encontrar un mayor número de trabajos que analizan este tema (Dumas, 1998; Rowe y Hong, 2000). En este sentido, de acuerdo con Martínez *et al.* (2007) hay dos marcadas líneas de investigación en la literatura que aborda el tema. Por un lado, podemos encontrar trabajos que resaltan las dificultades de la mujer para incorporarse a la empresa y desarrollar una carrera profesional (Lyman *et al.* 1985; Dumas, 1989; Salganicoff, 1990), mientras que, por otra parte, existe una creciente literatura relacionada con el desempeño de la mujer en la empresa familiar y su competencia para ocupar puestos de toma de decisiones (Cole, 1997; Rowe y Hong, 2000; Vera y Dean, 2005).

Podemos encontrar también evidencias donde la presencia de la mujer en los puestos directivos de empresas familiares es más frecuente que en las empresas que no son familiares, debido principalmente a que la pertenencia a la familia elimina gran parte de las barreras de acceso a este tipo de puestos (Mateos *et al.* 2006; Rodríguez y Rodríguez, 2011). En este

<sup>4</sup> Recuperado de: <http://expansion.mx/expansion/2016/04/14/las-100-mujeres-mas-poderosas-del-ano-en-el-ranking-de-expansion>

<sup>5</sup> Informe elaborado por el *Corporate Women Directors International*. Se centra en las 300 empresas españolas con mayores ingresos y realiza una comparativa a nivel mundial. Recuperado de: [http://www.boarddiversity.ca/sites/default/files/2046\\_001.pdf](http://www.boarddiversity.ca/sites/default/files/2046_001.pdf)

mismo sentido, trabajos como los de Sharma (2004); Vera y Dean (2005); Vadnjal y Zupan (2009) consideran a la mujer como un recurso competitivo en las empresas familiares, principalmente derivado del doble papel que desempeña en la familia y la empresa.

Con el interés de medir si la presencia de las mujeres genera una rentabilidad anormal en la empresa, Francoeur *et al.* (2008) obtienen un resultado confirmatorio cuando las empresas tienen una actividad riesgosa y compleja.<sup>6</sup> De lo contrario, la ausencia de resultados anormales en presencia de mujeres en el consejo de administración muestra que ellas generan valor suficiente para mantener una rentabilidad normal.

El estudio de Belghiti y Lafont (2010) sobre el efecto de la presencia de mujeres en el consejo de administración y en los comités de dirección analiza 110 empresas cotizadas en la bolsa clasificadas como A y B en Euronext durante un periodo de cinco años (2003-2008). El rendimiento es medido a través de indicadores como ROA, la tasa de deuda, así como el tamaño y número de administradores en función de la presencia o no de al menos una mujer en el comité de dirección. Los resultados muestran significación sólo en el caso de la tasa de deuda, ya que ésta es menos elevada en presencia de una mujer. Sin embargo, la presencia de mujeres tanto en el consejo de administración, como en el comité de dirección o en la dirección de la empresa tiene una influencia positiva y significativa en el rendimiento de la empresa medida con el indicador *Q* de Tobin.

Una perspectiva más original es la de Rayan y Haslan (2005), quienes a partir de las 100 mejores empresas inglesas comparan dos muestras cuyo comité de dirección está encabezado por mujeres y hombres. Los resultados muestran que las mujeres fueron nombradas en este cargo cuando la empresa atravesaba una crisis o un problema organizacional de gran riesgo al fracaso. Por su parte, Adams y Ferreira (2008) miden la intensidad del control ejercido por el

consejo de administración. Los resultados muestran que las mujeres son más constantes en su rol de administradoras, lo que mejora la aplicación de los hombres. Esto se traduce en un refuerzo de la intensidad del control ejercido sobre los directores.

Con el objetivo de identificar las competencias emprendedoras más significativas y su percepción en mujeres propietarias de pequeñas y medianas empresas, Mitchelmore y Rowley (2013) cotejaron dos listados obtenidos en Inglaterra y en el país de Gales. En el primer listado general se identifican diez competencias, todas ellas personales y relacionales. Del segundo, donde sólo participaron mujeres cuyas empresas son consideradas de alto crecimiento, se obtuvieron cuatro competencias: proactividad (competencia personal y relacional); planeación estratégica y aprovechamiento de oportunidades; accesibilidad al financiamiento (competencia de gestión y negocios); y asunción al riesgo (competencia emprendedora). La comparación de ambos listados es disímil, lo que cuestiona el peso de las percepciones y puede ser razón explicativa del crecimiento empresarial.

Scherer (1997) sugiere que la representación femenina en los órganos de gobierno continúa creciendo. La inclusión de las mujeres en puestos de dirección y órganos de gobierno tiene un significado importante, ya que es una manera de incrementar la diversidad de perspectivas y de opiniones en las empresas (Singh *et al.* 2001; Daily y Dalton, 2003; Erhardt *et al.* 2003; Bøhren y Strøm, 2005; Rose, 2007; Terjesen y Singh, 2008).

Ante este contexto, el objetivo de este capítulo es estudiar los factores que influyen en la participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones de las empresas familiares en México.

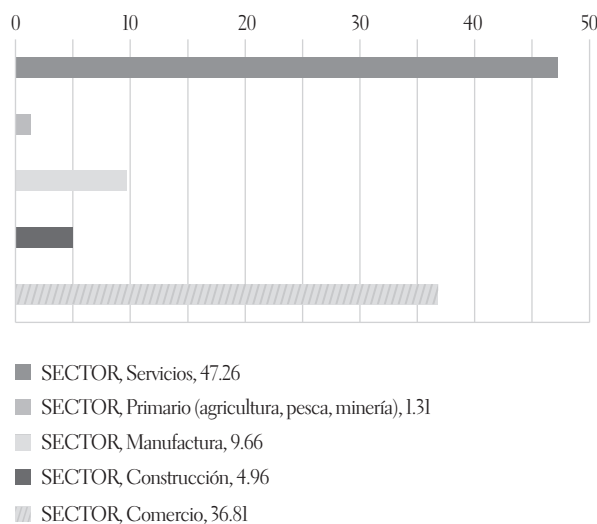
## METODOLOGÍA

Este estudio se realizó en un total de 464 empresas familiares pequeñas y medianas de los estados de Puebla, Tlaxcala, Tamaulipas y Quintana Roo. Se define *empresa familiar* como aquella en la que al menos 50% de la propiedad está en manos de una familia (participación mayoritaria en la propiedad) y al menos un representante de la familia participa de forma activa en la gestión de la empresa.

La investigación se realizó a través de una muestra estratificada por actividad económica, para lo cual se clasificaron los sectores en cuatro actividades

<sup>6</sup> El riesgo y la complejidad son medidas de tres formas: el beta del título (cuanto más elevado es el beta, mayores las variaciones del título en relación al resto del mercado son fuertes; y la empresa es más considerada como riesgosa), la diferencia del valor del mercado sobre el valor contable (cuanto más elevada es la proporción, más fuerte es el valor intangible y más riesgosa y compleja es la empresa), y la desviación estándar de los analistas (cuanto más elevada, significa que los beneficios son difíciles de anticipar y en consecuencia se considera a la empresa como riesgosa y compleja).

principales: construcción, manufactura, comercio y servicios. Como marco muestral se utilizó la sexta edición del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2016) del INEGI, donde se identifican negocios con información del sector productivo y tamaño de la empresa. En cuanto a la distribución de la muestra por estado, ésta se definió en función del peso de cada uno de los estados en el producto interno bruto (PIB) de México. Una vez que contamos con el número de encuestas necesarias por estado y sector, se diseñó una encuesta basada en la metodología utilizada por PwC y que aplica en 35 países de la OCDE: *PwC International Survey Unit and PwC Network*,<sup>7</sup> que además fue complementada por el estudio llevado a cabo por el Instituto de la Empresa Familiar.<sup>8</sup> El cuestionario fue levantado durante los meses de marzo a julio de 2016. El cuestionario estructurado constó de 27 preguntas referidas a cuestiones de género en relación con órganos de gobierno, planeación estratégica, resolución de



**Figura 2-1** Descripción de empresas por sector

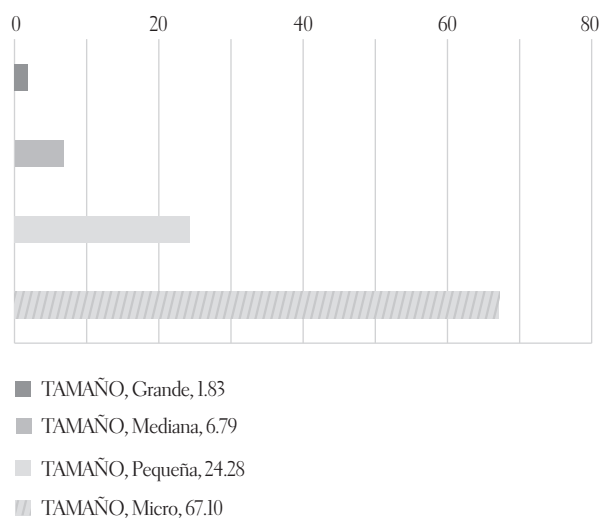
Fuente: Elaboración propia.

<sup>7</sup> La encuesta que PwC aplica a empresas familiares pequeñas y medianas en 35 países: Alemania, Arabia Saudita, Austria, Bahamas, Bahréin, Barbados, Bélgica, Brasil, Canadá, Chipre, Dinamarca, Egipto, Emiratos Árabes, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Kuwait, Jamaica, Japón, Jordania, Malta, Noruega, Omán, Reino Unido, Rusia, Siria, Sudáfrica, Suecia, Suiza, Trinidad y Tobago y Turquía.

<sup>8</sup> Instituto de la Empresa Familiar, (2015). La Empresa Familiar en España.

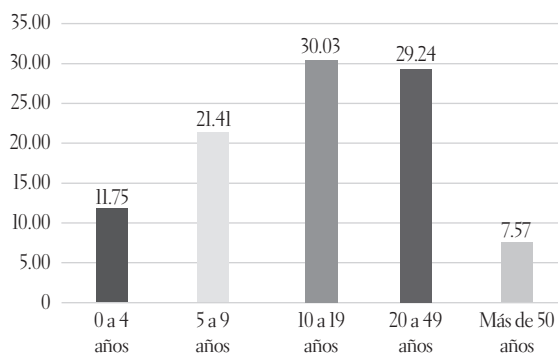
conflictos, sucesión y desempeño de la empresa. En las figuras 2-1, 2-2 y 2-3 se puede observar el desglose de la muestra por sector, tamaño (número de empleados) y antigüedad (número de años en el mercado).

Con el fin de conocer la muestra objeto de análisis en este estudio, se seccionaron las empresas por sector y tamaño. En cuanto a la primera de estas secciones, el número de empresas por sector está en función del peso que cada uno de estos sectores tiene en el número de unidades económicas en México de acuerdo con el INEGI. Como se puede observar en la figura 2-1,



**Figura 2-2** Descripción de empresas por tamaño

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 2-3** Descripción de empresas por antigüedad

Fuente: Elaboración propia.

la mayor parte de las empresas se encuentran en el sector de servicios y comercio, seguidos de manufactura y construcción.

En cuanto al tamaño, la mayor parte de las empresas en México pertenecen al segmento de la micro, pequeña y mediana empresas (Mipyme). De acuerdo con INEGI, éstas representan prácticamente 95% de las empresas en nuestro país (Censos económicos 2014). En el presente estudio tomamos como referencia la definición de tamaño empresarial que el propio INEGI establece y que está en función del número de trabajadores (hasta 10 empleados para “micro”; entre 11 y 50 empleados para “pequeña”; entre 51 y 250 empleados para “mediana” y 251 o más empleados para “grande”). Esta clasificación nos permite segmentar nuestra muestra por tamaño. Como se puede apreciar en la figura 2-2, prácticamente 92% de las empresas analizadas están entre 1 y 100 empleados, es decir, hablamos de empresas ubicadas en el sector denominado como Mipyme (micro, pequeña y mediana empresa). Sólo 8% de la muestra corresponde a empresas que están por encima de los 100 empleados. Por tanto, podemos afirmar que nuestra muestra se enmarca en el contexto de empresas familiares micro, pequeñas y medianas.

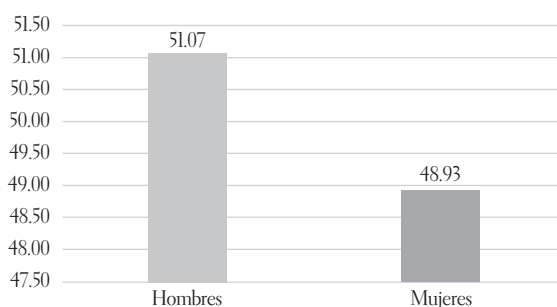
De igual forma, además del tamaño y el sector, en los cuestionamientos generales de la encuesta se indagó sobre la antigüedad de estas empresas. De acuerdo con los resultados obtenidos (figura 2-3), se puede observar que la mayor parte de las empresas familiares objeto de análisis (prácticamente 37%) tienen entre 20 y 49 o más de 50 años de establecidas.

## RESULTADOS

Empresas familiares y género es una relación que ha venido cobrando cada vez más relevancia dentro de la literatura sobre empresas familiares. En la mayoría de estos trabajos se argumenta el poco acceso que la mujer tiene a puestos de toma de decisiones dentro de la empresa familiar (Poza y Messer, 2001; Overbeke, Bilimoria y Perelli, 2013). Es por ello que dedicamos un apartado de nuestro análisis a conocer cuál es el rol que la mujer está jugando dentro de las empresas familiares en México. Los resultados se pueden apreciar en la figura 2-4, a partir del género de los CEO de las empresas familiares objeto de análisis. Como podemos apreciar, 51.07% de las empresas familiares son dirigidas por hombres.

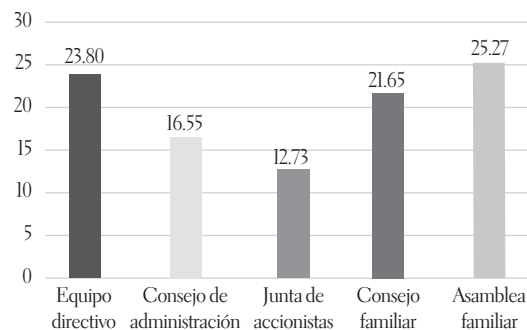
En cuanto a los órganos de gobierno, como se puede observar en la figura 2-5, el órgano de gobierno con mayor participación de mujeres en las empresas familiares mexicanas es el equipo directivo y la asamblea familiar, ya que en promedio hay un 25.27% de mujeres en asambleas familiares y prácticamente un 24% del total de los integrantes de las juntas directivas son del sexo femenino. Con respecto a la participación de las mujeres en el resto de los órganos de gobierno, en los consejos familiares hay en promedio 21.65%, en consejos de administración hay 16.55% y en asambleas de accionistas, tan sólo 12.73%.

De igual forma, la figura 2-6 muestra cuál es la importancia de la mujer en la toma de decisiones dentro de estos órganos de gobierno, siendo el equipo directivo donde más importancia se le da a la mujer en la toma de decisiones (casi 32%). Los mayores pesos de la mujer a la hora de tomar decisiones en el resto de los órganos de gobierno están aún por debajo, ya que su



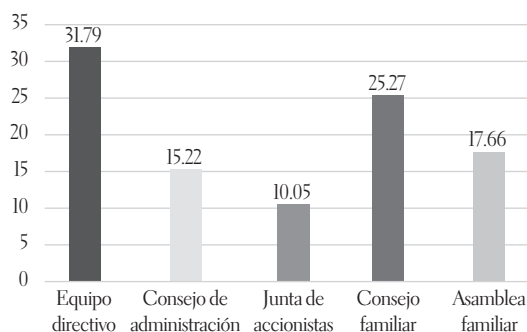
**Figura 2-4** Género del director general

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 2-5** Participación de la mujer en los órganos de gobierno

Fuente: Elaboración propia.



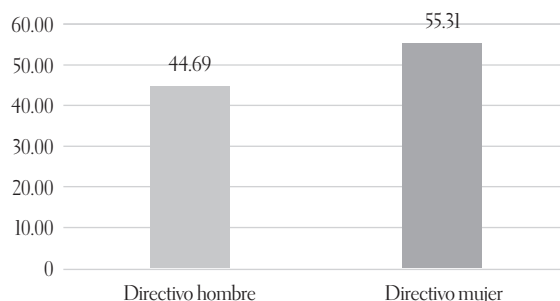
**Figura 2-6** Importancia de la mujer en la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia.

participación en el consejo de familia es de 25.2%, en la asamblea familiar de 17.6%, en consejos de administración es de 15.2%, y en la junta de accionistas, donde menor participación de mujeres hay, con sólo 10%. De esta manera, nuestros resultados muestran que el género del director general está relacionado con una menor presencia de mujeres en la toma de decisiones.

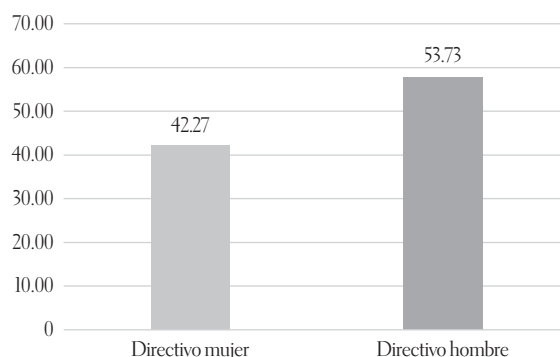
Otro aspecto importante por evaluar dentro del análisis estratégico de las empresas familiares es precisamente lo relacionado con el rol que la mujer tiene en la toma de decisiones, dependiendo de si el cargo de director general lo ostenta un hombre o una mujer. Es decir, ¿cuáles son las principales prioridades estratégicas para las mujeres?, ¿difieren de las de los hombres?, ¿a qué se le da más peso, dependiendo del género del director general?, ¿cómo se tratan los temas de remuneración o capacitación dependiendo del género? Éstas son cuestiones fundamentales que pueden influir a la hora de tomar decisiones muy relevantes para la compañía y, por ende, en la estrategia de la misma.

Comencemos por saber si cuando el CEO de la empresa es mujer, en realidad esto genera que se contraten más mujeres dentro de la misma. Al analizar los datos de la figura 2-7, observamos que la presencia de la mujer como directora general tiene en efecto una correspondencia con la incorporación de más mujeres dentro de la empresa familiar. Asimismo, también analizamos si la dirección a cargo de una mujer en la empresa familiar incide en la incorporación de un mayor o menor número de miembros de la familia en la empresa. Como se puede apreciar en la figura 2-8, cuando la CEO es mujer, hay un menor número



**Figura 2-7** Participación de mujeres en el equipo según el género del CEO

Fuente: Elaboración propia.

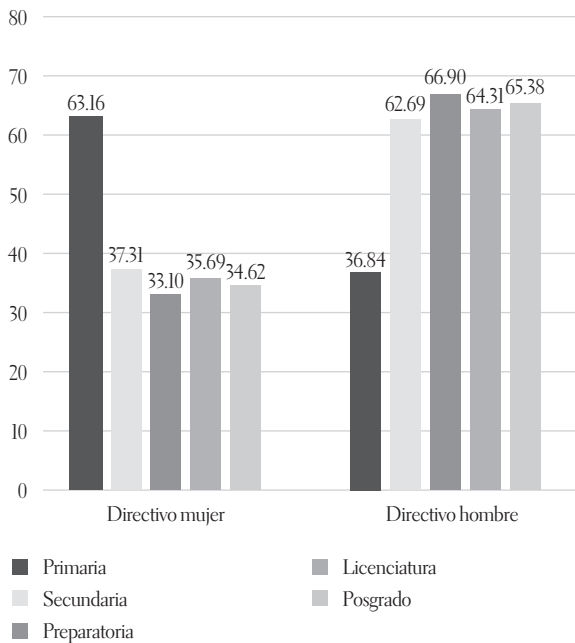


**Figura 2-8.** Participación de familiares en el equipo según el género del CEO

Fuente: Elaboración propia.

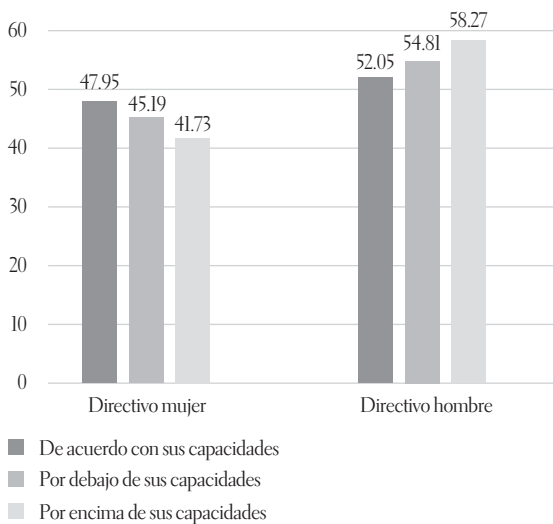
de familiares dentro de la empresa. De igual forma, es importante destacar que cuando la dirección de la empresa se encuentra en manos de mujeres, los niveles de preparación académica son menores que cuando los directivos son hombres. Como se muestra en la figura 2-9, cuando nos referimos a empresas dirigidas por mujeres, hay un alto nivel de trabajadores con estudios a nivel primaria, mientras que con directivos hombres, la mayor parte de los trabajadores se encuentra en el rango de estudios a nivel preparatoria (66.9%) y resultados muy similares se observan en la formación de posgrado y licenciatura, 65.38% y 64.31%, respectivamente.

Por lo que respecta a los niveles de remuneración, la figura 2-10 nos muestra que cuando la dirección se encuentra en manos de una mujer, la remuneración se da principalmente de acuerdo con sus capacidades, tendiendo en menor medida a sobrevalorar a



**Figura 2-9** Nivel de estudios del personal

Fuente: Elaboración propia.

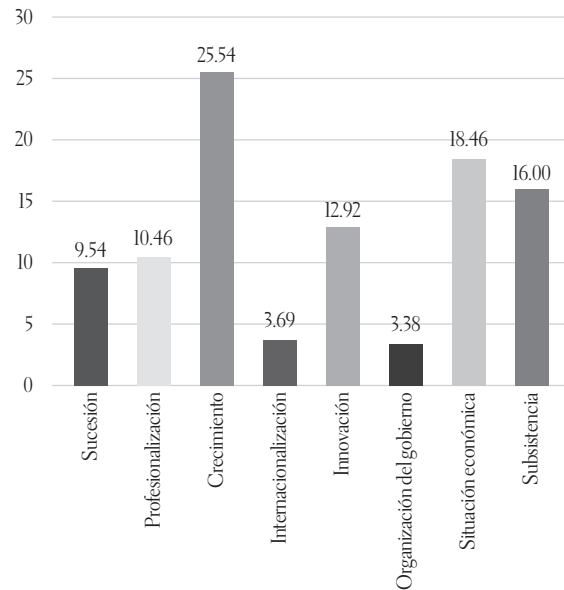


**Figura 2-10** Nivel de remuneración

Fuente: Elaboración propia.

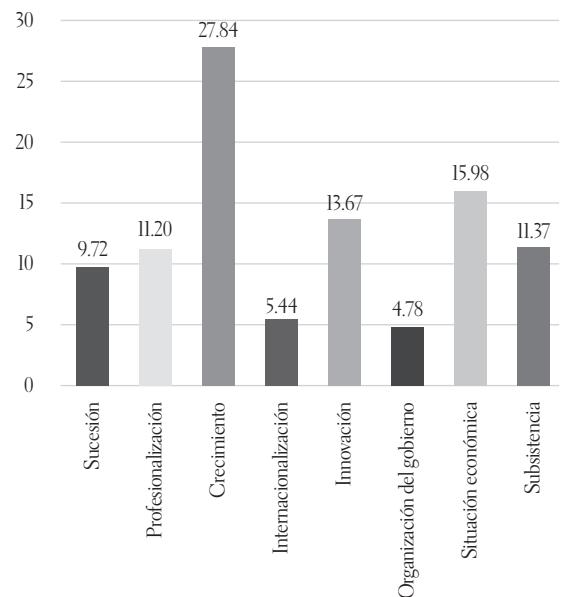
los empleados, mientras que cuando la dirección se encuentra en manos de hombres, la remuneración muchas veces se encuentra por encima de las capacidades de los trabajadores. Esto nos deja ver un

punto de vista mucho más objetivo por parte de las mujeres a la hora de remunerar a los trabajadores. Finalmente, como lo demuestran las figuras 2-11 y 2-12, los desafíos de la empresa no varían en función



**Figura 2-11** Desafíos de la empresa (CEO mujer)

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 2.12** Desafíos de la empresa (CEO hombre)

Fuente: Elaboración propia.

del género de quien la dirige, ya que el principal desafío es lograr el crecimiento de la misma. Sin embargo, cuando la empresa está en manos de una mujer (figura 2-11), además de considerar relevante la situación económica, también presta mucha atención a lograr la subsistencia de la empresa, mientras que una de las principales preocupaciones de los hombres que dirigen empresas familiares es la innovación más que la subsistencia.

## CONCLUSIONES

Por generaciones, el mundo empresarial y las compañías familiares han sido testigo de una menor presencia del género femenino en puestos directivos. Por generaciones, la mujer no ha sido formalmente reconocida y prácticamente ha permanecido invisible en el negocio familiar. Pero el mundo empresarial actual en el contexto familiar está siendo testigo de grandes cambios donde, desde una perspectiva estratégica, el trabajo y las capacidades de la mujer están contribuyendo a dar continuidad a empresas familiares.

A través de esta investigación, hemos podido observar que la participación de la mujer en los órganos de gobierno se encuentra principalmente en la asamblea familiar. Ha resultado interesante identificar que la presencia de la mujer en puestos directivos de la empresa familiar prácticamente se encuentra equiparada con la de los hombres. En este sentido, tal y como lo demuestran estudios anteriores, la mujer tiende a ser cada vez más incluida en posiciones directivas y confirma su creciente participación en situaciones estratégicas (Mateos *et al.* 2006; Rodríguez y Rodríguez, 2011).

No cabe duda de que el papel de la mujer va siendo más importante tanto en la sociedad como en el mundo laboral y empresarial, y se convierte en un recurso competitivo como lo afirman Vadjnal y Zupan (2009). En efecto, dicho escenario se fortalece con los resultados arrojados por la presente investigación, donde se destaca la importancia que tiene la opinión de la mujer directiva en la toma de decisiones de la empresa familiar. Esta investigación nos indica que las directivas de empresas familiares en el contexto mexicano, además de reflejar interés por los retos relativos al crecimiento de la compañía, también suelen tener como desafío la situación económica, tal y como lo concibe el directivo masculino. Además, a diferencia del hombre, la mujer tiene como desafío la

subsistencia de la empresa, mientras que el reto para el hombre es la innovación. Esta preocupación cobra sentido con la aportación de Francoeur *et al.* (2008), quienes aluden al valor que se obtiene con la presencia de las mujeres en los consejos de administración. Desde esta perspectiva, resulta interesante considerar los resultados de esta investigación donde se ha identificado que la mujer directiva se rodea de más mujeres e incorpora menos familiares en la empresa en comparación con los directivos masculinos.

Por otro lado, resultaría interesante analizar por qué los trabajadores que se encuentran bajo la dirección de una mujer suelen tener menores niveles de estudios que aquellos que están a cargo de hombres, y por qué la mujer tiende a remunerar a sus colaboradores por encima de sus capacidades, en comparación con los directivos del género masculino.

Ante los escenarios comentados anteriormente, observamos la presencia de diferencias de género en las prácticas empresariales del ámbito familiar. Es muy importante modificar los pensamientos tradicionales en la cultura organizacional y permitir que la mujer avance en otros roles de liderazgo. Las transformaciones mundiales influyen en la sociedad y el trabajo demanda la incorporación de las mujeres en todos los niveles organizacionales. Este escenario tomará mucho tiempo, quizás algunas décadas más, por ello se requiere reconocer que las diferencias de género no son una barrera para decisiones estratégicas. La oportunidad de permitir a la mujer actuar en otros escenarios tiene que ser vista como una estrategia empresarial y no sólo como el cumplimiento de cuotas de segregación.

Finalmente, este trabajo nos ha permitido cubrir la brecha existente en la literatura respecto del papel que tiene la mujer en el entorno de la empresa familiar, en particular en el contexto mexicano. Sin embargo, deja abiertas otras oportunidades para continuar investigando la forma en que están cambiando los roles de género y la forma en la que éstos impactan estratégicamente en las empresas familiares.

## REFERENCIAS

- Adams, R. y Ferreira, D. (2007). A Theory of Friendly Boards. *Journal of Finance*, 62, pp. 217-250.
- Amin, M. (2012). Does Mandating Non-discrimination in Hiring Practices Affect Female Employment? Evidence Using Firm-level Data. Enterprise Analysis Unit. World

- Bank, Washington, DC20433. [en línea] Disponible en: <http://www.enterprisesurveys.org/~media/FDPKM/EnterpriseSurveys/Documents/Research%20Papers/Gender-discrimination-29.pdf>
- Andersen, P. T. y Bloksgaard, L. (2008). Gendered Negotiations of Competences and Management. *Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, marzo, 16 (1), pp. 58-70.
- Belghiti-Mahut, S. y Lafont, A. (2010). Lien entre présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises en France. *Gestion 2000*, 27 (5), pp. 131-146.
- Bøhren, Ø. y Strøm, R. (2005). The value creating board: Theory and evidence. Norwegian School of Management, reporte de investigación, 8.
- Burke, R. (1997). Women on Corporate Boards of Directors: A Needed Resource. *Journal of Business Ethics*, 16 (9), pp. 37-43.
- Cole, P. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10 (4), pp. 353-371.
- Daily, C.; Trevis, S. y Dalton D. (1999). A Decade of Corporate Women: Some Progress in the Boardroom, None in the Executive Suite. *Strategic Management Journal*, 20 (1), pp. 93-99.
- Daily, C. y Dalton, D. (2003). Women in the boardroom: A business imperative. *Journal of Business Strategy*, 24, pp. 8-10.
- Dezsö, C. y Ross, D. (2008). "Girl Power": Female Participation in Top Management and Firm Performance. Trabajo en desarrollo, borrador actual: agosto de 2008, 4. Disponible en: <http://www.en.cams.bwl.uni-muenchen.de/files/girlpower1.pdf>. Fecha de acceso: junio de 2016.
- Dumas, C. (1998). Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family Owned Firm. *Family Business Review*, 11 (3), pp. 219-228.
- (1989). Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 2, pp. 31-46.
- Erhardt, N.; Werbel, J. y Shrader, C. (2003). Board Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11, pp. 102-111.
- Francoeur, C.; Labelle, R. y Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management. *Journal of Business Ethics*, 81 (1), pp. 83-95.
- Lyman, A.; Salganicoff, M. y Hollander, B. (1985). Woman in Family Business: An Untapped Resource. *SAM Advanced Management Journal*, 50 (1), pp. 46-9.
- Mahmood, S. (2011). Microfinance and Women Entrepreneurs in Pakistan. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 3 (3), pp. 265-274.
- Martínez, R.; Hernández, M. y De la Poza, J. (2007). Trayectoria profesional de las hijas en la empresa familiar: De la infancia a la sucesión. En J. C. Ayala Calvo, *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, España. Universidad de La Rioja, pp. 1125-1139.
- Mateos, R.; Escot, L. y Gimeno, R. (2006). Análisis de la presencia de mujeres en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas. Documento de trabajo, Universidad San Pablo.
- Maxwell, G. A. (1997). Hotel General Management: Views from Above the Glass Ceiling. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9, pp. 230-235.
- Mitchelmore, S. y Rowley, J. (2013). Growth and Planning Strategies within Women-Led SMEs, *Management Decision*, 51 (1), pp. 83-96.
- Overbeke, K.; Bilimoria, D. y Perelli, S. (2013). The Dearth of Daughter Successors in Family Businesses: Gendered Norms, Blindness to Possibility, and Invisibility. *Journal of Family Business Strategy*, 4 (3), pp. 201-212.
- Poza, E. y Messer, T. (2001). Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm. *Family Business Review*, 14 (1), pp. 25-36.
- Rodríguez, M. y Rodríguez, M. (2011). La mujer en la empresa familiar. *Revista de Empresas Familiar*, 1, pp. 17-26.
- Romero, G. (2012). Factores que condicionan el desempeño femenino en América Latina. *Revista Gaceta Laboral*, 18 (3), pp. 289-308.
- Romo, L., Suárez, D. y Llamas, C. (2007). Características y competencias de las mujeres empresarias. *Ideas CONCYTEG*, 23 (2), pp. 363-379.
- Rose, C. (2007). Does Female Board Representation Influence Firm Performance? *The Danish evidence. Corporate Governance: An International Review*, 15, pp. 404-413.
- Rowe, B. y Hong, G. (2000). The Role of Wives in Family Businesses: The Paid and Unpaid Work of Women. *Family Business Review*, 13 (1), pp. 1-13.
- Ryan, M. y Haslam, S. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16 (2), pp. 81-90.
- Salganicoff, M. (1990). Women in Family Business: Challenges and Opportunities. *Family Business Review*, 3 (2), pp. 125-138.
- Santander, V. (2007). Antecedentes históricos, estadísticos y legales sobre la discriminación en contra de la mujer

- laboralmente activa en Chile año 2007. *UC Maule Revista académica*, 33, pp. 77-91.
- Schein, V. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's. *Journal of Social Issues*, 57 (4), pp. 675-688.
- Scherer, K. (1997). Women Directors: Talent Before Gender, *Corporate Board*, XVIII (104), pp. 1-5.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17 (1), pp. 1-36.
- Singh, V.; Vinnicombe, S. y Johnson, P. (2001). Women Directors on Top UK Boards. *Corporate Governance: An International Review*, 9, pp. 206-216.
- Singh, V. y Vinnicombe, S. (2004). The 2004 Female FTSE Report 2004. Cranfield School of Management Report, Cranfield.
- Terjesen, S. y Singh, V. (2008). Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context. *Journal of Business Ethics*, 83, pp. 55-63.
- Vadnjal, J., y Zupan, B. (2009). The Role of Women in Family Businesses. *Economic and Business Review*, 11 (2), pp. 159-177.
- Vera, C. y Dean, M. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review*, 18 (4), pp. 321-345.



**II**  
**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**LAS MIPYMES Y SU  
EMPRENDIMIENTO  
E INNOVACIÓN  
SOCIAL**

Diana del Consuelo Caldera González



## CAPÍTULO 3

# PROPUESTA DE UN MODELO PARA INCENTIVAR LA CREATIVIDAD EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

Miguel Agustín Ortega Carrillo<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN

En este documento se describe en qué consiste un modelo de aprendizaje por proyectos diseñado para incentivar la creatividad en estudiantes universitarios. Este modelo es resultado de combinar preocupaciones teóricas y prácticas acerca de qué es la creatividad y de cómo puede ser fortalecida en cada persona. En su aspecto teórico, esta propuesta da seguimiento a un modelo teórico desarrollado a partir de una investigación sobre la creatividad personal en las organizaciones. En esta perspectiva, se considera relevante hacer un énfasis consciente y decidido en favor de que las personas que integran una organización valoren su propia dimensión creativa y que la expresen originando ideas, expresándolas, buscando respuestas para corregir o mejorar esas ideas y generando un propósito que haga más plena y vital su experiencia en esa organización. En lo que se refiere a las inquietudes prácticas que han dado origen a esta propuesta,

<sup>1</sup> Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA), Campus León.

podemos mencionar varias. En primer lugar, está un reto a nivel de cuál es el grado de dignidad personal con que los programas educativos consideran a sus alumnos.

## APRENDER A SER CREATIVOS

La oportunidad de ejercer la docencia entre jóvenes universitarios de diversas carreras ha sido clave para detectar que hay varias áreas de oportunidad importantes para generar un cambio benéfico en cuanto a la forma en que los estudiantes aprenden y dan significado y sentido a ese aprendizaje. Una manera quizá más sombría de decirlo, pero no menos cierta, es que entre muchos estudiantes predomina un gran desencanto al encarar sus clases, sin importar que estén cursando una carrera que les gusta y en una escuela que les agrada. A partir de cuestionarios que se ha tenido oportunidad de aplicar en varios grupos de características muy diferentes y durante un periodo que abarca de 2012 a la fecha, se han detectado algunas constantes. Las dos preguntas básicas que se han estado formulando con este ejercicio son: “¿Qué te gusta?” y “¿Por qué estás aquí?”. Si bien la diversidad de respuestas refleja la enorme variedad de estilos y sensibilidades de los alumnos, se han captado dos aspectos que explican el porqué del desgano y apatía de muchos estudiantes hacia la escuela.

El más evidente es que muchos de ellos no encuentran un vínculo fuerte entre aquello que estudian y lo que verdaderamente les apasiona. Y por otra parte, no menos importante, es que muchos alumnos ven a la carrera como un requisito, una oportunidad para conseguir un empleo, una justificación para ganar más dinero o al menos exigirlo, o como una tradición que le dará cause a las expectativas familiares o una forma de tener más reconocimiento social. Sin embargo, son una minoría los jóvenes que saben encontrar una relación más profunda y significativa de por qué estudian esas materias. Para el resto de ellos, parece no haber mayor compromiso que la obtención de una calificación y, si para ello es necesario seguir normas, lo hacen, pero sin sentirse realmente incluidos ni involucrados con lo que acontece durante el curso. Es decir, no hay motivación en aprender por el gusto mismo de conocer más, y no hay una intuición de que una vez concluidos los estudios, los estudiantes tendrán oportunidades de desarrollar proyectos que verdaderamente consideren suyos y les entusiasmen.

Otro aspecto práctico está en el nivel de expectativas que esta época social tiene respecto de los jóvenes que egresan de la educación universitaria. De acuerdo con el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés para World Economic Forum), “una de las competencias más importantes que una persona debe desarrollar en el ámbito laboral para ser competitiva en este momento histórico, es la creatividad” (WEF, 2016). Este hecho plantea retos en la forma en que se educa a las personas y de cómo se les prepara para el trabajo en los centros educativos. Esto coincide con la preocupación que han advertido expertos en educación acerca de cómo se han privilegiado ciertas formas de enseñanza en detrimento de otras que permitirían ser más inclusivos y que no excluyan a aquellos estudiantes con una combinación de habilidades, expectativas e intereses que salen de las normativas decididas por criterios políticos (Robinson y Aronica, 2015).

Por último, este modelo intenta ser una respuesta práctica a una obsesión que se ha vuelto una moda administrativa y un imperativo categórico en estos días: la innovación. Se ha puesto tanto acento en que la educación debe ser innovadora, en que las empresas deben innovar y en que las escuelas innoven en la enseñanza, que se ha diluido mucho el sentido más profundo del concepto y en muchos ámbitos se ha vuelto sólo una cuestión discursiva el afirmar con presteza y facilidad que todo el tiempo se está innovando. Para el autor de este trabajo, ha sido esclarecedora una experiencia específica en un centro educativo. A partir de reuniones con directivos de la escuela en cuestión, se decidió que era necesario tener un parque de innovación. El trabajo que se realizó para concretar esta idea consumió tiempo, esfuerzo, recursos y talento. El resultado: hasta ahora ninguno.

En el fondo, no había ningún interés por parte de quienes tenían poder político para poner en movimiento el proyecto; ni siquiera interés real en involucrarse y en entender por qué era benéfico innovar. Las reuniones se consumieron en malgastar el tiempo en quejas de que no había dinero para disponer de edificios y equipos. Terminó pronto en una simple cuestión de conveniencia para esas mismas personas que detentaban una posición de poder. Mientras no se construía nada en lo material, se podían aprovechar las reuniones para generar “productos académicos” (en realidad “constancias” y oficios otorgados entre ellos mismos) que justificaran puntos de estímulos y becas, cuestión que en especial disfrutaron quienes

más obstaculizan las propuestas. Entre estas últimas, ni siquiera fueron consideradas algunas que no por sencillas dejaban de tener auténtico potencial, y que eran precisamente aquellas que se concentraban en entusiasmar a los estudiantes para generar una cultura propicia a la innovación.

Esta experiencia es a su vez una anécdota que refleja cómo se han aplicado políticas públicas para la innovación. Las instituciones creen que decretando años de innovación, inaugurando parques tecnológicos, aumentando el número de incubadoras, aplicando cursos para modelos de negocios, incrementando la presión para que se desarrollen patentes, firmando convenios de colaboración entre gobierno, empresa y universidad, brotará la innovación. La evidencia muestra que es un camino que no necesariamente produce los logros que se pregonan. La innovación es tan sólo un aspecto de la creatividad, y no hay creatividad alguna donde no se generan incentivos para desarrollar propuestas personales, donde no hay comunidades vibrantes y motivadas por su diversidad y por su gusto compartido por aprender unos de otros e intercambiar ideas (Csíkszentmihályi, 2007; Oppenheimer, 2014).

## EDUCACIÓN ENFOCADA A LA CREATIVIDAD PERSONAL

Las instituciones de educación, tanto públicas como privadas, enfrentan importantes desafíos. No basta reportar indicadores satisfactorios en número de egresados, en eficiencia terminal o en seguimiento a ex alumnos. La relevancia social de la preparación universitaria no debiera verse limitada a cómo se responde desde las aulas a las necesidades de la empresa, o al cumplimiento de indicadores de algún órgano regulador. La Universidad como institución fue creada con una visión más amplia y profunda: lograr trascendencia mediante el universo de conocimientos, manteniendo, aplicando, generando y enriqueciendo el acervo de saberes y actividades humanas en busca de mayor verdad, belleza y bondad en la sociedad. Por lo tanto, su auténtico compromiso es lograr que la gente que accede al privilegio de una educación superior esté preparada para responder creativamente en la generación de nuevas ideas, productos y servicios que mejoren su calidad de vida, de las organizaciones en las que colaboran y de la población en general. Y que lo consigan construyendo espacios de interacción

más inclusivos y con tareas estimulantes para quienes participan en ellos (Robinson y Aronica, 2015).

Sobre estas premisas, hemos identificado cuatro fases importantes para que los estudiantes fortalezcan sus habilidades creativas como parte de su experiencia en las aulas universitarias: la motivación, la creatividad personal, el emprendimiento y la habilidad para integrar comunidades colaborativas que generen ecosistemas de innovación.

## MOTIVACIÓN

El punto clave para cualquier logro significativo tanto personal como social está en la motivación. En general, las dinámicas de clase aportan poco a un alumno desmotivado. Hay una presión por aprender datos para responder a exámenes sobre contenidos estandarizados. Esto no incita entusiasmo en un joven que no encuentra sentido a lo que le piden aprender y que tiene poco interés por involucrarse con esos contenidos. No es necesario agregar que tampoco se incentiva el deseo de aprender algo por su propia cuenta más allá de lo que se expone en un curso. Los teóricos de la motivación coinciden en que hay estímulos que, si bien funcionan dentro de situaciones muy concretas, no producen una experiencia afectiva que entusiasme y sea perdurable. Maslow (1991) y McGregor (1972) coinciden en que hay necesidades básicas que requieren ser satisfechas para sobrevivir, pero que al hacerlo no producen sensación alguna de autorrealización en las personas. Dan Pink (2010) expresa esto mismo con otras palabras: “mientras que buena parte de las organizaciones, incluidas las educativas, han puesto el énfasis en motivaciones externas a la persona (premios y castigos; la obtención de una nota sobresaliente o la posibilidad de ser suspendido en una materia, por ejemplo), el tipo de motivación que transforma profundamente la conducta de una persona es siempre de índole interna”.

A nivel interno, una persona se mueve hacia un objetivo por la posibilidad de adquirir autonomía, maestría y propósito. La autonomía en las decisiones implica libertad para actuar, pero también el compromiso de ser responsable de cómo se buscan los resultados y de cómo se da sentido a los hallazgos. También hay un alto grado de motivación en el hecho de ser transformados por el goce que produce adquirir maestría y virtuosismo en la práctica de una actividad o al descubrir nuevos saberes. Un tercer

aspecto que motiva perdurablemente a un estudiante es experimentar en forma vivencial el sentimiento de plenitud que se logra cuando queda claro el propósito, tras un esfuerzo que trasciende a su propia persona y que se vuelve significativo para otras personas a las que se estima. Partimos del supuesto que una motivación de este tipo es fundamental para que se genere la creatividad.

## CREATIVIDAD PERSONAL

La segunda fase es la creatividad en sí misma. Hay muchas definiciones de qué es creatividad. Por ejemplo, Koestler (2014) la definía como el acto en el que el maestro y el alumno son exactamente la misma persona; Hosftadter (2007) la ha entendido como la capacidad de ver lo que hay de interesante en un dominio de conocimiento y lograr extraerlo de ese dominio para que otras personas compartan el sentido de asombro que produjo la primera inquietud del observador. Una definición que se usa frecuentemente es la de George Wallas (1926) que entendía la creatividad de un proceso en cuatro etapas: preparación, incubación, iluminación y verificación. Si bien es una definición práctica y funcional, aquí nos proponemos hacerla más extensa para vincularla justamente con la motivación personal como su detonador. Por ejemplo, desde el punto de vista social, Csíkszentmihályi

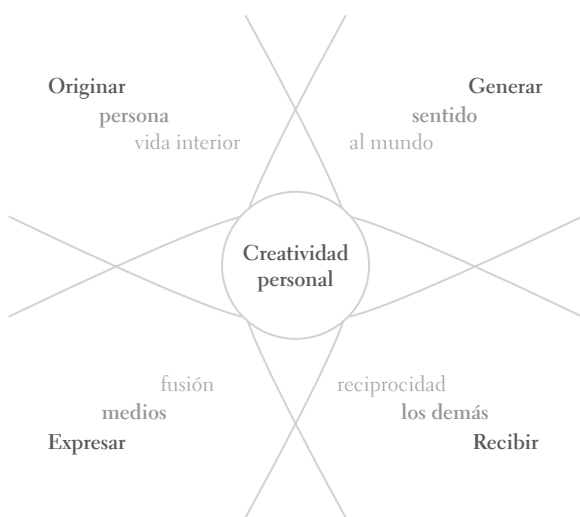
(2007) la define como “la conjunción del talento de una persona experta o entusiasta en los símbolos y el lenguaje de un dominio de conocimiento que a su vez son respaldados y reconocidos por un campo, es decir, un sistema social que le provee de recursos y reconocimientos”. Hemos sintetizado estas definiciones en un modelo teórico propio (Ortega, 2014). Para aterrizarlo en la práctica, nos hemos concentrado en cuatro momentos que acompañan al fenómeno creativo. El modelo que se desarrolla trata de enfocarse en que los estudiantes detecten por sí mismos estas cuestiones: a) si se permiten originar ideas creativas, b) si se animan a expresarlas, c) cómo entienden que es recibida y apreciada su creatividad por los demás y d) cuál es el sentido vital y significado que se genera en ellos al saberse creativos (figura 3-1).

## EMPRENDIMIENTO

La tercera fase es la del emprendimiento. Si bien es una fase para la que hay copiosa evidencia de que se ha puesto atención en las instituciones de educación superior, lo que nos interesa es ir más allá de lo discursivo. Por lo tanto, tratamos de explorar no sólo si los estudiantes perciben que hay programas de emprendimiento en sus escuelas, sino también si éstos son efectivos, ya no digamos en resultados, sino en efectividad para contagiarles el espíritu por emprender proyectos propios y por saber mantener y evolucionar sus sueños más allá de los obstáculos y de las negativas que se suelen recibir cuando se trata de compartir con otros una idea (Oppenheimer, 2014; Isaacson, 2014).

No deseamos incurrir en el hábito de reducir emprendimiento a abrir un negocio con fines de lucro. Emprende todo aquel que se aventura en pos de una inquietud, quien experimenta porque intuye que puede descubrir un hallazgo, quien vence un miedo propio. Emprender tiene que ver con atreverse a poner en marcha aquello que es necesario para ver concretada una idea y que ésta tenga repercusión con otras personas (Oppenheimer, 2014).

En palabras de Csíkszentmihályi (2007), la innovación es el aspecto de la creatividad que ayuda a que un campo conformado por instituciones, organizaciones, comunidades, recursos, incentivos, etcétera, reconozca el valor de lo que han logrado algunas personas motivadas por enriquecer algún dominio de conocimiento o actividad humana. Este talento



**Figura 3-1** Cuatro momentos de la creatividad personal

particular para que las personas que han enriquecido nuestro sistema cultural se beneficien de nuestro sistema social, es una de las consecuencias de emprender. Es por ello que, en el modelo que se propone para incentivar la creatividad de los jóvenes, el emprendimiento también se entiende como un puente entre la creatividad en estado puro, que esencialmente es personal, y la innovación, que no puede ser explicada si no es a partir de la sinergia de talentos de muchos participantes (vea la figura 3-2).

## INNOVACIÓN

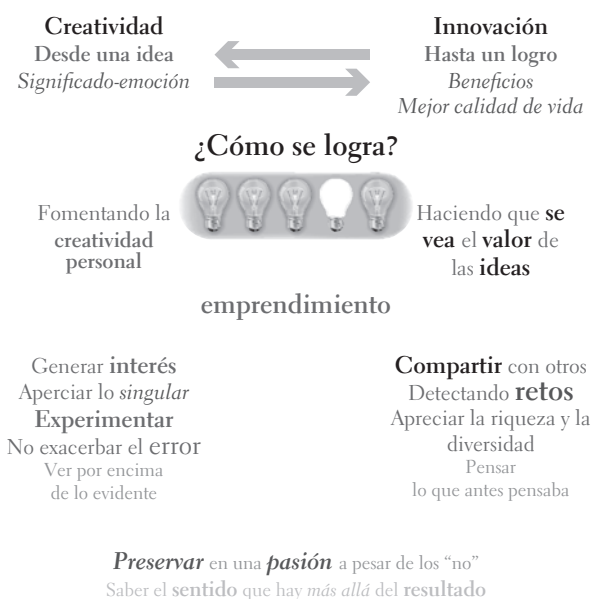
La última fase que proponemos como primordial para considerar que los alumnos perciban un buen acompañamiento, por parte de sus escuelas, para saberse creativos es la capacidad que por medio de sus programas educativos lleguen a adquirir para trabajar en equipo y crear sinergias con personas de diferentes formaciones, talentos, inteligencias y habilidades. Esto lo entendemos como el principio auténtico de la innovación. La definición más común de innovación que se ha impuesto es la de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en su publicación del “Manual de Oslo”:

“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 prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE, 2005).

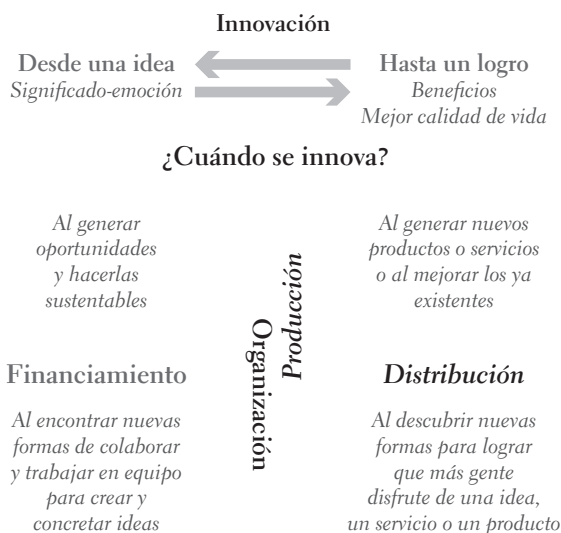
No obstante, ponemos a consideración una definición más completa en la forma en que lo expone un grupo de investigadores encabezados por Larry Keeley: “No sólo hay innovación al crear nuevos procesos o productos que sean redituables en el mercado. También hay innovación más difícil de cuantificar, pero sin duda de profundo calado en la forma en que se crean modelos para hacer sustentables los proyectos, en la forma en que se organizan los equipos de trabajo y el talento humano para hacer real una idea, y en la forma en que se idean fórmulas para hacer que el beneficio de una innovación llegue a más gente y lo haga de forma que resulte en experiencias personales más transformadoras. Esto se traduce en posibilidades de innovación en modelos de negocios, en las redes de alianzas con actores clave, en la estructura de un proyecto, en procesos, en productos y su desempeño, en el sistema de producción y de organización, en los servicios, en los canales de distribución, en la marca de un producto o servicio y en la experiencia personalizada que se ofrece tras un producto o un servicio” (Keeley *et al.*, 2013) (figura 3-3).

Actualmente se remarca mucho la innovación como un imperativo. Pues bien, la innovación será valiosa en la medida que en verdad enriquezca la calidad de vida de las personas que se ven beneficiadas de ella. Por eso, en un contexto más amplio, una innovación es el resultado de emprender las actividades necesarias para que la manifestación creativa sea llevada hasta un mercado o a un ámbito social, donde es reconocida públicamente por los beneficios que aporta a una comunidad. En otras palabras, es la acción por la cual se consigue que una idea se vuelva económicamente valiosa, siempre y cuando esta idea contenga en sí una mejora de vida, ya sea por su utilidad práctica, por la forma en que se plasma en ella un conocimiento, por su fuerza estética o por el bien que hace a personas específicas.

La innovación implica actos, procesos y actitudes. Para completar la transformación que va de una idea significativa hasta un logro con valor, se presentan oportunidades para innovar en los métodos de



**Figura 3-2** El emprendimiento como puente entre la creatividad y la innovación



**Figura 3-3** Cuatro dimensiones de la innovación

financiamiento, en la forma de producción, en la manera de organizarse y en el modo de distribuir. Visto con mayor detalle, hay oportunidades latentes de innovar en al menos estos diez aspectos (Keeley *et al.*, 2013):

- El modelo de negocio
- Las redes de alianzas con actores clave
- La estructura de un proyecto
- Los procesos
- Los productos y su desempeño
- El sistema de producción
- Los servicios
- Los canales de distribución
- La marca de un producto o servicio
- La experiencia personalizada que se ofrece detrás de un producto o un servicio

Aunado a ello, se tienen al menos dos fuentes complementarias para detonar un esfuerzo innovador (Isaacson, 2014; Oppenheimer, 2014).

La primera surge del fomento de una cultura de innovación, lo cual propicia que sean más las personas con un espíritu emprendedor, conscientes de que hay que crear puentes entre disciplinas y saberes, y de que vale la pena atender las exigencias de un público beneficiario o consumidor de la innovación.

La segunda es la detección de oportunidades, situaciones y problemas concretos que se presentan en la realidad que vivimos como sociedad. La invitación

a ofrecer respuestas y soluciones creativas, originales y efectivas incentiva la aplicación de ideas y proyectos que de otro modo quedarían enclaustrados en ámbitos especializados, pero que no trascenderían de forma más integral entre los que no son especialistas.

## EL SENTIDO DE ENTENDER LA EDUCACIÓN COMO UNA FORMA DE FOMENTAR LA CREATIVIDAD PERSONAL

Somos enfáticos en este punto: la innovación no es igual a la creatividad; es tan sólo una consecuencia de ésta. Pero es cierto que la capacidad de generar innovación por parte de una institución educativa tiene una relación estrecha con la propuesta educativa de una universidad. Las cuatro fases que aquí hemos expuesto (motivación, creatividad, emprendimiento e innovación) tienen presente un fundamento ético. Hemos visto con preocupación que en muchos programas y modelos educativos se da énfasis en la importancia del saber, del hacer y del tener como referentes para asignarle el valor a una persona. Pensar en términos de creatividad personal antes que en los de emprendimiento o innovación es una manera de apostar porque el valor de un ser humano está en su mismo ser (Xirau, 2008). El fomento a la creatividad es una oportunidad para los estudiantes específicos de saberse incluidos desde su singularidad, y es una forma muy poderosa para las escuelas de incluir efectivamente a una población diversa.

La búsqueda de la creatividad mediante la educación es valiosa en varios niveles. A nivel personal es valiosa porque genera sentido vital en las personas que la producen. Implica que ellas adquieran conocimientos, habilidades y destrezas; que exploren su interés por descubrir nuevas posibilidades; que se dote de contenido racional, emotivo e intuitivo a los proyectos que dan forma a esas ideas; que apliquen su creatividad para generar nuevas ideas, y que sea un esfuerzo por compartir ese interés creativo con los demás. Dicho de otra forma, la innovación es un camino a través del cual cada persona puede sentirse verdaderamente involucrada en el contexto y época que le toca vivir, sin renunciar a lo que en ella hay de singular y único.

La creatividad que se expresa en innovaciones es importante a nivel social porque genera riqueza económica, pero también enriquece los dominios de lo verdadero (la ciencia, la filosofía, la tecnología),

de lo bello (el arte, la estética, la misma tecnología) y de lo que es bueno. En un sentido más pragmático, es mediante la innovación que se generan soluciones útiles, efectivas y prácticas para los problemas que se viven en el mundo y en cada región particular. Esta riqueza produce un círculo virtuoso, porque genera en todo sentido mayores recursos y oportunidades para que la gente se dedique a buscar nuevas soluciones y nuevas oportunidades de manifestar su creatividad. Y ante mayores oportunidades, se hace más razonable y necesario defender la diversidad de las personas que integran la sociedad. Es decir, en un nivel de convivencia como especie, la innovación es un motor para fomentar una mejor ciudadanía, donde las personas se involucran en temas del ámbito público y participen más activamente en la toma de decisiones en temas de interés común.

Debido a que la motivación y el emprendimiento son el resultado del esfuerzo y entrega de muchos actores, éstos son fenómenos propicios para generar sinergias positivas, donde se unan talentos para conformar “ecosistemas” de personas con diferentes formaciones, sensibilidades y capacidades, pero que

unen esfuerzos para lograr objetivos que nos hacen progresar como especie humana.

La búsqueda de una auténtica innovación, mediante la capacidad creativa de los seres humanos que son valorados en su ser, es buena en sí misma, porque en ella es inherente la búsqueda humana de la renovación de sentido y la generación de nueva vida. Permite que las personas trasciendan en la sociedad y facilita que la sociedad incluya de manera más activa a más personas (figura 3-4).

### UN MODELO DIFERENTE PARA APRENDER SIN DEJAR DE SER CREATIVOS

Por todo lo anterior, es pertinente, relevante y factible pensar en un espacio con identidad propia dentro de las universidades donde se busquen actividades y aprendizajes que combinen motivación, creatividad, emprendimiento e innovación. Es pertinente porque incentiva la búsqueda de mayores conocimientos y los enfoca en la aplicación práctica y concreta de la ciencia, el arte, la ingeniería y las humanidades en la solución de problemas específicos. Es relevante porque producirá en alumnos un mayor grado de compromiso y gusto por los estudios, al saber que puede orientarlos a temas y proyectos concretos que les entusiasmen; permitirá a profesores buscar y aplicar métodos didácticos novedosos que sean coherentes con la exigencia de aquellos alumnos que anhelan encontrar soluciones precisas a temas particulares; a los investigadores les abrirá alternativas para compartir sus trabajos con un espíritu de mayor colaboración con otras personas que canalicen su esfuerzo hasta convertirlo en productos o servicios concretos; y será benéfico para la sociedad no sólo como la destinataria de esas innovaciones, sino por contar en más ámbitos con más personas que difundan ese gusto por emprender.

Es factible porque en cada institución hay personas interesadas en promover un cambio cultural y aplicar conocimientos en proyectos prácticos que resuelvan problemas y mejoren la vida de la gente. Se está generando una masa crítica de alumnos que están dispuestos a emprender proyectos creativos e innovadores, así como con una mentalidad dispuesta para buscar colaboraciones en aquellas áreas donde sea conveniente complementar saberes disciplinarios.



**Figura 3-4** El sentido de la creatividad personal desde la motivación hasta la innovación

## REFERENCIAS

- Csikszentmihályi, M. (2007). *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Collins Publishers. Nueva York.
- Forbes (2016). “Top 10 de los empleos más solicitados en México” en *Forbes México*, publicado el 28 de enero de 2016, obtenido de <https://www.forbes.com.mx/top-10-de-los-empleos-mas-solicitados-en-mexico/>
- Hofstadter, D. (2007). *Gödel, Escher, Bach. Un eterno y grácil bucle*. Tusquets Editores/Conacyt. Barcelona, España.
- Isaacson, W. (2014). Los innovadores. *Debate*. México.
- Keeley, L., H. Walters, R. Pikkell y B. Quinn (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. John Wiley & Sons.
- Koestler, A. (2014). *The Act of Creation*. Dauphin Publications.
- McGregor, D. (1972). *El aspecto humano de las empresas*. Editorial Diana. México.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Oppenheimer, A. (2014). *¡Crear o morir! Cómo reinventarnos y progresar en la era de la innovación*. Debate. México.
- Ortega, M. (2014). *La creatividad personal en la organización, el caso del Museo de Historia Natural Alfredo Dugès*. UAM-Iztapalapa. México.
- Pink, D. H. (2010). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Ediciones Gestión 2000.
- Robinson, K. y L. Aronica (2015). *Escuelas creativas*. Grijalbo.
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. Harcourt Brace Jovanovich. Nueva York.
- WEF (2016). The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, obtenido de: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/>
- Xirau, J. (2008). *Amor y mundo*. Fundación Emmanuel Mounier. Madrid, España.



## CAPÍTULO 4

# LA PRODUCCIÓN ARTESANAL DE CERVEZA. PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO

Araceli Rendón Trejo,<sup>1</sup> Andrés Morales Alquicira<sup>2</sup>  
e Irene Juana Guillén Mondragón<sup>3</sup>

### INTRODUCCIÓN

La concentración económica ha posibilitado oportunidades de negocios y el emprendimiento en ciertos nichos de mercado.<sup>4</sup> Por su pequeña dimensión, estos últimos por lo general no son del interés de las grandes empresas, por lo que se convierten en oportunidades para las empresas de menor tamaño (Chirinos, 2011). Es el caso de la producción artesanal de cerveza,

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco; profesora investigadora, titular C del Departamento de Política y Cultura; [arendo@correo.xoc.uam.mx](mailto:arendo@correo.xoc.uam.mx)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco; profesor investigador, titular C del Departamento de Matemáticas; [amorales@correo.xoc.uam.mx](mailto:amorales@correo.xoc.uam.mx)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa; profesora investigadora, titular C adscrita al Departamento de Economía en la Lic. en Administración, área de investigación "Planeación estratégica de las empresas", cuerpo académico "Estrategia empresarial mexicana"; [ireneguillen\\_mondragon@hotmail.com](mailto:ireneguillen_mondragon@hotmail.com) e [ireneguillenm@gmail.com](mailto:ireneguillenm@gmail.com)

<sup>4</sup> Un nicho de mercado se refiere a la porción de un segmento de mercado en la que los consumidores poseen características y necesidades parecidas (Chirinos, 2011).

**Tabla 4-1** Aportaciones de las pequeñas empresas a los mercados industriales

|                           |                                                                       |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Nelson y Winter (1982)    | Promoción de la actividad innovadora                                  |
| Beesley y Hamilton (1984) | Representación de una nueva fuente de competencia y agentes de cambio |
| Brock y Evans (1989)      | Impulsan la competencia internacional y crean nichos de mercado       |
| D. J. Storey (1994)       | Promueven empleos de nueva generación                                 |

*Fuente:* Elaboración propia con base en Valenzuela y Contreras (2013).

la cual inició en Europa en la década de 1960, específicamente en Inglaterra. Esta práctica se extendió posteriormente a otros países. Esta tendencia se hizo presente en México en 1995. La producción de cerveza artesanal se enfoca a cierto grupo de consumidores de productos de calidad superior y sabores diferentes, tipo gourmet, con un mayor poder adquisitivo.

En la actualidad, la producción de cerveza artesanal se lleva a cabo por micro y pequeñas empresas. En 2016 habían 400 productoras ubicados principalmente en Baja California, Jalisco y en la Ciudad de México (BeerectorioMx, 2017). Estas empresas enfrentan gran cantidad de problemas, entre ellos el insuficiente abasto de insumos, la necesidad de importar parte importante de ellos, altos impuestos (mayores que los de las cervezas industriales), la imposibilidad de competir con publicidad. No obstante, sus perspectivas de crecimiento son altas.

El objetivo de este trabajo es plantear la situación que enfrenta la producción artesanal de la cerveza en México realizada por micro y pequeñas empresas. Para contextualizar esta actividad, se presenta en primer lugar a la industria de la cerveza a nivel mundial, se identifica a los principales países productores, a las empresas más importantes y las marcas mejor posicionadas, así como los principales países exportadores e importadores. Posteriormente se ubica a la industria cervecera en México, se plantea cuáles fueron las condiciones que favorecieron el surgimiento de las cervecerías artesanales, su importancia y sus principales problemas. Finalmente se plantean algunas conclusiones.

## LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y LA INNOVACIÓN

La investigación y desarrollo y la innovación son requisitos indispensables en la permanencia de las empresas en el mercado. Las grandes empresas suelen contar con departamentos de investigación y

desarrollo (ID) y de innovación; no sucede lo mismo en el caso de las pequeñas empresas (Valenzuela y Contreras, 2013). La innovación, en su caso, surge de la necesidad de hacer frente a los retos de la competencia y de la dificultad de permanecer en el mercado, por lo que la creatividad y el ingenio de los que participan en ella son fundamentales.

La relevancia que tienen las empresas más pequeñas es reconocida ampliamente. Valenzuela y Contreras (2013), citando a Nelson y Winter (1982), Beesley y Hamilton (1984), Brock y Evans (1989) y D. J. Storey (1994), señalan algunos aspectos como los que se muestran en la tabla 4-1.

Según Schumpeter (1978), la innovación es un proceso de destrucción creativa; un proceso dinámico en el que las nuevas tecnologías remplazan a las viejas. La innovación y el conocimiento que se han generado en la organización es fundamental para la permanencia y el crecimiento de la empresa (Sorensen y Thomas, 2000 en Pérez Z., Camacho C. y Arroyo C., 2013).

## LA INDUSTRIA CERVECERA EN EL MUNDO

La industria cervecera mundial actual refleja un continuo proceso de concentración. Empresas que hace diez años estaban en el mercado, han sido adquiridas para formar parte de otras con mayor poder económico. Grandes empresas cerveceras se han expandido y tienen cada vez mayor presencia en el mercado mundial. La estructura oligopólica que a nivel de países se presentaba décadas atrás en economías como la mexicana, se replica hoy a escala mundial en un proceso de absorción de grandes empresas nacionales por parte de consorcios internacionales. “La formación de las economías oligopólicas es una evolución de la producción dispersa con muchos capitales individuales en distintas empresas, a la concentración en unos pocos capitales en grandes empresas” (Limberger y

Tulla, 2015, p. 2038). En los siguientes párrafos se presentan los principales países productores a nivel mundial, así como las empresas y marcas.

### Países productores de cerveza en el mundo

Desde la década de 1980 se ha dado un proceso de fusiones y adquisiciones entre las grandes empresas. Esas acciones se acompañaron de alianzas estratégicas como medio de ingreso y conocimiento de nuevos mercados. En 2000, Estados Unidos y China lideraban la producción cervecera (Limberger y Tulla, 2015), le seguían Brasil, Rusia, Alemania, México y Japón. Esta situación es semejante entre 2010 y 2015, al continuar en los primeros lugares, aunque China casi ha doblado la producción de Estados Unidos (tabla 4-2).

El continente europeo disminuyó su participación en la producción mundial; pasó de representar 34% en 2000 a 27% en 2012. En ese año, 61% de la producción mundial se concentró en siete países (Limberger y Tulla, 2015).

**Tabla 4-2** Principales países productores de cerveza en el mundo

| (Hectolitros) |             |             |             |  |
|---------------|-------------|-------------|-------------|--|
| 2011          |             | 2015        |             |  |
| País          | Cantidad    | País        | Cantidad    |  |
| 1 China       | 489 880 000 | China       | 492 190 000 |  |
| 2 EUA         | 225 458 170 | EUA         | 225 947 000 |  |
| 3 Brasil      | 132 000 000 | Brasil      | 140 460 000 |  |
| 4 Rusia       | 98 100 000  | Rusia       | 95 600 000  |  |
| 5 Alemania    | 95 545 000  | México      | 82 000 000  |  |
| 6 México      | 81 500 000  | Alemania    | 81 600 000  |  |
| 7 Japón       | 56 295 660  | Japón       | 56 450 000  |  |
| 8 Reino Unido | 45 694 000  | Reino Unido | 41 204 000  |  |
| 9 Polonia     | 37 850 000  | Polonia     | 39 870 000  |  |
| 10 España     | 33 600 000  | España      | 33 535 000  |  |

Fuente: Elaboración propia con base en:

<https://thebeerdaily.com/tag/paises-que-mas-producen-cerveza/>

<https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/cultura-cervecera/mun-produccion.html>

### Principales empresas productoras en el mundo

La concentración en la industria cervecera ha llevado a la creación de megacorporaciones (Pepall, Richard y Norman, 2006). En 2004, las diez empresas cerveceras más grandes del mundo concentraban 48% del volumen global de ventas. Ese año, como resultado de la fusión de la brasileña AmBev y la belga Interbrew, surgió el nuevo grupo InBev, desplazando del primer lugar a Anheuser-Busch. A lo largo de los años siguientes, la industria se ha seguido concentrando.

En 2014, la empresa más grande a nivel mundial, Anheuser-Busch InBev<sup>5</sup> (AB InBev), con sede en Lovaina, Bélgica, producía casi 20% del total de la cerveza del mundo. Elabora más de 300 marcas de cerveza, incluyendo Budweiser, Michelob, Beck, Stella Artois y Brahma. La segunda empresa en importancia es SAB Miller, con 200 marcas de cerveza y con 10% de toda la cerveza consumida en el mundo. Heineken, compañía holandesa fundada en 1864, es la tercera en importancia y es propietaria de más de 165 fábricas de cerveza en más de 70 países. La siguiente es Carlsberg<sup>6</sup> con sede en Dinamarca.<sup>7</sup> La quinta es la china CR Snow (China Resources Snow Brewery), cuya cerveza es la más vendida en el mercado chino (5.4% de la cerveza del mundo). Le sigue otra empresa china, Tsingtao, segundo fabricante de cerveza en ese país, que exporta a más de 50 países, y es la marca más vendida en Estados Unidos. El séptimo lugar lo ocupa Modelo (antes de propiedad nacional) quien domina el mercado mexicano con una participación de más de 60%; a nivel mundial su cuota de mercado es de 2.9%. Le sigue Molson Coors con sólo 11 años, nacida de la fusión de dos grandes cerveceras norteamericanas, la canadiense Molson y de Coors de Denver. En Estados Unidos opera en un *joint venture* con SAB Miller, con el nombre de Miller Coors. La empresa china Beijing Yanjing Beer Group ocupa el noveno lugar. En décimo lugar está Kirin, empresa japonesa con

<sup>5</sup> Anheuser-Busch InBev (AB InBev) se creó con la adquisición de la cervecera estadounidense Anheuser-Busch de parte de la empresa belgo-brasileña InBev. Esta última surgió a su vez de la fusión de AmBev e Interbrew.

<sup>6</sup> Produce también con los nombres de Tuborg, Kronenbourg y Baltika, la marca más vendida en Rusia.

<sup>7</sup> Grupo con sede en Alemania, proveedor de insumos para la producción de cerveza, clasifica anualmente a los mayores productores del mundo de las cervezas.

una cuota de mercado global de 2.5%, el mayor fabricante de cerveza en Japón y el exportador principal hacia Estados Unidos.

En noviembre de 2016 se anunció la compra de la cervecera británica SAB Miller por la gigante belgo-brasileña AB Inbev, una de las mayores fusiones

y adquisiciones en esa industria. Como resultado de ello, una de cada tres cervezas que se vendan en el mundo serán de esta empresa (BBC, 2016).

Las marcas más vendidas de los países que tienen una antigua tradición en la producción y consumo de cerveza son Bud Light y Budweiser, de Bélgica, y

**Tabla 4-3** Principales marcas de cerveza en el mundo, 2010 y 2015 (millones de dólares)

|      | Marca         | País                                  | Valor |      | Marca         | País                                  | Valor  |
|------|---------------|---------------------------------------|-------|------|---------------|---------------------------------------|--------|
| 2010 |               |                                       |       | 2015 |               |                                       |        |
| 1    | Bud Light     | Bélgica                               | 8 153 | 1    | Budweiser     | Bélgica                               | 13 752 |
| 2    | Budweiser     | Bélgica                               | 7 838 | 2    | Bud Light     | Bélgica                               | 12 905 |
| 3    | Heineken      | Holanda                               | 5 204 | 3    | Heineken      | Holanda                               | 9 668  |
| 4    | Corona        | México                                | 5 196 | 4    | Stella Artois | Bélgica                               | 8 650  |
| 5    | Stella Artois | Bélgica                               | 4 808 | 5    | Skol          | Reino Unido, Canadá, Suecia y Bélgica | 8 500  |
| 6    | Guinness      | Irlanda                               | 3 165 | 6    | Corona        | México                                | 8 476  |
| 7    | Skol          | Reino Unido, Canadá, Suecia y Bélgica | 2 722 | 7    | Guinness      | Irlanda                               | 4 951  |
| 8    | Miller Lite   | EUA                                   | 3 344 | 8    | Brahma        | Brasil                                | 4 185  |
| 9    | Kronmbourg    | Francia                               | 1 761 | 9    | Coors Light   | EUA                                   | 3 916  |
| 10   | Amstel        | Holanda                               | 1 756 | 10   | Modelo        | México                                | 3 604  |

Fuente: Elaboración propia con base en:

<http://www.rankingthebrands.com/PDF/BrandZpor ciento20Toppor ciento2010por ciento20Brandpor ciento20Rankingpor ciento202010.pdf>

<https://www.forbes.com.mx/las-10-marcas-de-cervezas-mas-valiosas-en-2015/>

**Tabla 4-4** Principales países exportadores de cerveza en el mundo (miles de dólares)

|    | Países         | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       |
|----|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|    | Mundo          | 12 048 341 | 12 857 078 | 13 424 066 | 13 580 643 | 12 788 748 |
| 1  | México         | 2 022 123  | 2 121 906  | 2 211 205  | 2 411 024  | 2 542 305  |
| 2  | Países Bajos   | 1 885 445  | 1 963 499  | 2 003 288  | 2 041 793  | 1 892 159  |
| 3  | Bélgica        | 1 103 607  | 1 367 196  | 1 448 352  | 1 406 113  | 1 277 562  |
| 4  | Alemania       | 1 380 354  | 1 372 411  | 1 372 626  | 1 429 498  | 1 257 898  |
| 5  | Reino Unido    | 931 052    | 896 736    | 984 996    | 813 510    | 818 801    |
| 6  | Estados Unidos | 369 471    | 448 439    | 520 474    | 541 893    | 618 750    |
| 7  | Francia        | 380 344    | 453 813    | 441 811    | 466 521    | 387 401    |
| 8  | Irlanda        | 353 788    | 332 055    | 317 709    | 305 647    | 313 911    |
| 9  | Dinamarca      | 332 555    | 303 038    | 327 289    | 343 687    | 291 572    |
| 10 | Rep. Checa     | 222 585    | 234 473    | 263 658    | 277 166    | 256 002    |
| 11 | España         | 113 127    | 121 818    | 151 390    | 199 408    | 229 222    |

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

**Tabla 4-5** Principales países importadores de cerveza en el mundo (miles de dólares)

|    |                | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       |
|----|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|    | Mundo          | 11 874 491 | 12 535 748 | 13 022 185 | 13 918 234 | 13 529 810 |
| 1  | Estados Unidos | 3 795 492  | 3 917 077  | 3 906 799  | 4 346 815  | 4 744 826  |
| 2  | Francia        | 644 630    | 706 306    | 638 183    | 686 932    | 617 052    |
| 3  | Reino Unido    | 763 886    | 676 348    | 678 836    | 688 169    | 612 103    |
| 4  | Italia         | 670 531    | 629 186    | 645 634    | 652 087    | 599 582    |
| 5  | China          | 90 611     | 144 207    | 231 486    | 406 989    | 575 140    |
| 6  | Canadá         | 566 127    | 594 060    | 627 809    | 597 792    | 560 221    |
| 7  | Alemania       | 598 299    | 572 383    | 582 368    | 634 853    | 477 012    |
| 8  | Australia      | 196 039    | 254 540    | 311 642    | 329 553    | 326 258    |
| 9  | España         | 228 875    | 255 874    | 305 106    | 332 075    | 302 183    |
| 10 | Países Bajos   | 248 923    | 274 201    | 292 220    | 317 889    | 278 402    |
| 11 | México         | 119 532    | 129 947    | 154 865    | 152 760    | 226 265    |

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Heineken de Holanda. Brasil actualmente es de los principales países productores de cerveza. Las marcas mexicanas están bien posicionadas a nivel mundial.

### Principales países exportadores e importadores

La presencia de estas grandes empresas en una gran cantidad de países de todo el mundo tuvo como primer paso la exportación. Entre los diez países que más exportan cerveza, se encuentran aquellos que son también principales productores a nivel mundial, con excepción de China, esto es: Holanda, Bélgica, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos (tabla 4-4). México es, desde hace años,<sup>8</sup> el primer exportador de cerveza en el mundo.

Los principales importadores de cerveza a nivel mundial se presentan en la tabla 4-5. Entre ellos, hay países de América, Europa, Asia y Oceanía. El principal es Estados Unidos. El crecimiento de China es notable ya que se ha multiplicado por más de seis veces entre 2011 y 2015. Los europeos son los que más consumen cerveza. La República Checa ocupa el primer lugar con 143 litros al año por persona, le siguen Alemania y Austria.

<sup>8</sup> En 2006 fue el primer exportador de cerveza a nivel mundial, situación que cambió durante los tres años siguientes al ser superado por Holanda.

### INDUSTRIA CERVECERA EN MÉXICO

La producción de cerveza en México data del siglo XVI.<sup>9</sup> Mediante una concesión, se estableció una cervecería en la hacienda El Portal en Amecameca, cerca de lo que hoy es la Ciudad de México (Fernández Buendía y Romero Hernández, 2010). Sin embargo, dicha actividad no floreció, entre otras razones, por la presencia de bebidas locales<sup>10</sup> que eran preferidas por los habitantes en ese entonces. Esa cervecería fue además la primera en América Latina (Rendón, 2008). Como industria, tiene su origen a finales del siglo XIX con el surgimiento de la Cervecería Cuauhtémoc. En esa década se fundó la cervecería Moctezuma (1894), la Compañía Cervecería Toluca y México y, en 1922, la cervecería Modelo.<sup>11</sup> En 1927 existían 30 cerveceras (Recio, 2004). Estas empresas controlaron el noroeste, centro y estados cercanos al Golfo de México y fue a finales de la década de 1950 cuando abarcaron mayores porciones de mercado en el país llegando a los mercados geográficos de las otras regiones. En la década de 1980, la cervecería Moctezuma fue

<sup>9</sup> La producción de cerveza data de 6000 años antes de nuestra era. En Sumeria, Egipto, Babilonia, Grecia y Roma también la producían (Fernández y Romero, 2010).

<sup>10</sup> Zendecho (del maíz), aguardientes, vino de caña, chinguirito, pozoles, ponches, tepaches, pulques y vinos, entre otros. (Fernández y Romero, 2010).

<sup>11</sup> Se inauguró en 1925.

**Tabla 4-6** Industria cervecera en México. Algunos indicadores, 2015

| Valor total del mercado cervecero                        | 22 367 millones de dólares |
|----------------------------------------------------------|----------------------------|
| Empleos directos                                         | 50 mil <sup>a</sup>        |
| Empleos indirectos                                       | 2.5 millones               |
| Plantas                                                  | 31                         |
| Puntos de venta                                          | 800 mil                    |
| Aportación al PIB                                        | 0.6%                       |
| Consumo per cápita anual                                 | 61 litros                  |
| Recaudación total de impuestos (IEPS, IVA, ISR y nómina) | 4%                         |

<sup>a</sup>55 mil según el Consejo de Investigación sobre Salud y Cerveza de México, A.C

Fuente: Herrera y Jiménez, 2015.

adquirida por la Cuauhtémoc, lo que llevó a una estructura duopólica en el mercado mexicano que duró hasta los primeros años de la segunda década del siglo XXI. En esa década, las cerveceras mexicanas pasaron a ser propiedad de empresas extranjeras. En 2010, FEMSA-Cerveza vendió Cuauhtémoc-Moctezuma a Heineken y en 2013, Grupo Modelo fue vendido a AB InBev.

### Importancia de la industria cervecera en México

En México la industria cervecera se ubica en el Subsector Alimentos, bebidas y tabaco. Entre 2000 y 2010, creció a una tasa promedio anual de 2.5 por ciento y se estima que será, de acuerdo con proyecciones de Heineken, de 2.6 por ciento entre 2010 y 2020 (Morales, 2014). El valor total del mercado cervecero rebasa los 22 mil millones de dólares según la Asociación de Cervecedores de México. Algunos datos de esta industria se presentan en la tabla 4-6.

La actividad cervecera nacional tiene un impacto en toda una cadena de valor, desde agricultores, transportistas e industriales, hasta los puntos de venta (tiendas, supermercados, hoteles, restaurantes y centros de la agricultura, 100% de la malta de cebada que se produce en México es consumida por la industria cervecera mexicana, lo cual emplea a más de 92 mil agricultores (Consejo de Investigación sobre Salud y Cerveza de México, 2016). Se vincula además con

la producción de cebada, arroz y maíz (Secretaría de Economía, 2015).

Sus perspectivas de crecimiento son positivas ya que el consumo per cápita actual es de 61 litros anuales y tiende a crecer. La Secretaría de Economía (SE) señala que, en el segmento de las bebidas, son las alcohólicas las más dinámicas debido a que cuentan con mejores técnicas de producción, buscan innovar y llegar a mercados foráneos. También hay una mayor demanda de las llamadas bebidas espirituosas o artesanales en estratos sociales altos y entre la población joven, lo que favorece la producción artesanal de cerveza.

La estructura de mercado sigue siendo duopólica con Heineken y AB Inbev, que controlan la producción de cerveza en el país. Según Herrera y Jiménez (2015), el Grupo Modelo, propiedad de la empresa belga-brasileña, AB Inbev, tiene 55.9% del mercado, Cuauhtémoc-Moctezuma propiedad de la holandesa Heineken México, el 43%, mientras que las microcerveceras tienen sólo 1.1%.<sup>12</sup> En la tabla 4-7 se presenta la producción total de cerveza en México, tanto la de consumo local como la de exportación.

Entre 2007 y 2014, la producción total de cerveza creció 10.8%. El crecimiento local fue de 1.09% y el de exportación de 41.8%. En 2007, la producción de cerveza para exportación era de 31.5% del total y en 2014, de 44.3%. FEMSA-Cerveza y Grupo Modelo impulsaron esas operaciones.

**Tabla 4-7** Producción de cerveza en México (millones de litros)

| Año  | Consumo local | Para exportación | Total |
|------|---------------|------------------|-------|
| 2007 | 6 138         | 1 937            | 8 075 |
| 2008 | 6 236         | 2 027            | 8 263 |
| 2009 | 6 573         | 1 646            | 8 219 |
| 2010 | 6 197         | 1 795            | 7 992 |
| 2011 | 6 326         | 2 148            | 8 474 |
| 2012 | 6 239         | 2 404            | 8 643 |
| 2013 | 6 093         | 2 344            | 8 437 |
| 2014 | 6 205         | 2 747            | 8 952 |

Fuente: INEGI, Secretaría de Economía (Rubí y Hernández, 2015).

<sup>12</sup> La Asociación de cervecedores de México (Acermex), calcula un porcentaje de 0.5% a las cervezas artesanales.

México es desde hace algunos años el primer exportador en el mundo, con balanza comercial positiva. Las marcas mejor posicionadas son Corona y Modelo, siendo la primera de ellas exportada a 180 países. Es el principal proveedor de Estados Unidos, Australia, Chile, Guatemala, Argentina y Nueva Zelanda; es el tercero de Canadá y el cuarto de China y Japón. A Estados Unidos se destina 78% de las exportaciones (Rubí y Hernández, 2015).

### **La producción artesanal de cerveza. Pequeñas empresas**

Los dos grandes grupos económicos que dominaban el mercado nacional de la cerveza llegaron a otros mercados geográficos desde la década de 1980, mediante alianzas con grandes empresas a nivel mundial. Había una doble motivación: por un lado, acceder a nuevos mercados, aumentar sus ventas, sus utilidades y su posicionamiento; por otro, como medio de protección ante la amenaza de grandes empresas cerveceras mundiales en el mercado nacional. En teoría, las alianzas benefician a los participantes; equivalen, según Perroux (1982) (en Bueno Campos y Morcillo Ortega, 1994, p. 314), “a un juego cuya suma no es nula, donde no figuran ganadores y perdedores con ganancias y pérdidas que se compensen, sino ganadores con unas ganancias más elevadas...”. Con el tiempo, las cerveceras nacionales fueron adquiridas por las empresas foráneas. Se crean así las condiciones para el surgimiento de nuevos pequeños negocios (también familiares) y fábricas productoras de cerveza (microcerveceras) con estrategias productivas y mercados diferenciados (Limberger y Tulla, 2015). La producción de cerveza artesanal parece tener su origen en Reino Unido en la década de 1970. Esta práctica se extendió a otros países y comenzaron a surgir microcerveceras, pequeños restaurantes o establecimientos que ofrecían cerveza elaborada por ellos mismos. En México, esto inicia en la década de 1990, sin embargo, las prácticas de exclusividad de las dos grandes cerveceras que dominaban el mercado limitaban la participación de otros competidores. Esto cambió ante una demanda interpuesta en 2010 por prácticas monopólicas que llevó a que se limitaran esas acciones en 2013, lo que favoreció la aparición de productores de cerveza artesanal. Estas empresas ubicaron nichos de mercado no atendidos por las grandes empresas.

Hay tres tipos de cerveceras: las cerveceras industriales, las microcerveceras y los cerveceros caseros. Las cervezas artesanales son producidas por las dos últimas. Las caseras utilizan equipo rudimentario y difícilmente pueden repetir exactamente el mismo resultado (sabor, aroma). Las microcerveceras cuentan con equipo más sofisticado sin llegar al nivel de mecanización de las industriales; gran parte del proceso se realiza de forma manual. En las cerveceras industriales, las etapas del proceso de elaboración están robotizadas o automatizadas, lo que les permite producir millones de litros y lograr la minimización de costos (Expogourmet).

Para que la cerveza sea artesanal, debe ser una producción pequeña (limitada a lo más a 6 millones de barriles anuales),<sup>13</sup> con una participación menor a 25% de otra empresa no artesanal; debe ser tradicional, es decir, los sabores de sus cervezas deben derivar de los ingredientes tradicionales<sup>14</sup> (Brewers Association).

En el expediente DE-012-2010 de la Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece, 2013) se define a los microcerveceros como “aquellas personas dedicadas a la elaboración de cerveza en México cuya producción, ya sea en México o en cualquier parte del mundo, de manera conjunta o separada con personas que en cualquier forma puedan considerarse partes relacionadas, incluyendo, de forma enunciativa más no limitativa, tenencia accionaria, contratos de alianza, *joint ventures*, fideicomisos o cualquier forma de asociación, no exceda de 100 000 (cien mil) hectolitros de cerveza al año”. En 2016, el portal Beereкторio MX<sup>15</sup> reportó 400 cerveceros, entre artesanales y caseros; se ignora cuántos corresponden a cada uno (Beereкторio MX, 2017).

La primera iniciativa personal de producción artesanal se dio en 1995, la cual en 2000 se registró con la marca Cosaco; en 1997 se inició la producción de Beer Factory con varias sucursales en la Ciudad de México, cada una con su propia planta; en 2002 se creó Cervecería de Baja California y Cervecería Minerva en Jalisco. Actualmente se elaboran principalmente en la Ciudad de México, Guadalajara, Baja California y Monterrey.

<sup>13</sup> Un barril contiene 60 litros.

<sup>14</sup> Tradicional quiere decir usar malta en la cerveza de mayor volumen de venta o en 50% de los productos de la cervecera.

<sup>15</sup> Creado en enero de 2015 con el fin de impulsar el crecimiento de los productores de cerveza artesanal y casera de México (Manzano, 2015).

Algunas marcas de este tipo de cerveza son: Minerva Colonial (Jalisco), Cerveza Colombo (Jalisco), Baja Black (Los Cabos, Baja California), Berber (Jalisco), Tempus Albier (Jalisco), Arteza Brewery Co. (Tlaxcala), 7 Barrios Amber (San Luis Potosí), Cienfuegos (Mexicali), Chupacabras (Mexicali), La Chingonería (Ciudad de México) y Calavera (Estado de México). Según Acermex, en 2016 existían más de 500 marcas (Luna, 2016).

Las perspectivas de crecimiento son positivas y se plantea que crecerá a dos dígitos<sup>16</sup> (Manzano, 2015). Para Acermex, la participación puede ser entre 3 y 5% en los próximos años (Forbes, 2014). Las marcas mexicanas coexisten en el mercado con marcas alemanas, belgas y chinas. Las cervezas artesanales mexicanas más consumidas son Jack Chocolate, Ramuri Lágrimas Negras, Mala Santa, Albur La Avenida y Cucapá Chupacabras.

Entre los problemas que enfrentan estas empresas están las altas tasas impositivas, tres veces más grandes que las de las marcas comerciales ya consolidadas, lo que las coloca en situación de desventaja; la falta de apoyo gubernamental ya que no se financian giros relacionados con el alcohol (Manzano, 2015); publicidad costosa; dificultad en el acceso a materias primas (malta, envases y corcholatas) (Romo, 2014).<sup>17</sup> La exportación de las cervezas artesanales mexicanas ha tenido problemas, ya que en el mercado internacional se compite no sólo por calidad y diferenciación, sino también por precio.<sup>18</sup> En Estados Unidos, principal destino de las cervezas del país, existen aproximadamente 2 500 marcas de cerveza artesanal (BBC Mundo, 2015). Otra dificultad es la pequeña producción, lo cual dificulta el abastecimiento incluso a nivel nacional.

No obstante, la aceptación de las cervezas artesanales nacionales es cada vez mayor. “De cada 10 consumidores, tres son clientes asiduos y siete son clientes potenciales que quieren conocer los diferentes tipos de cerveza artesanal” (Romo, 2014).

## CONCLUSIONES

El mercado cervecero a nivel internacional se ha caracterizado por una concentración cada vez mayor mediante un proceso de fusiones y adquisiciones. No obstante, han surgido micro y pequeñas empresas productoras de cerveza al detectar oportunidades de negocio. Éstas se han dirigido a un nicho no atendido por las grandes corporaciones: el de la producción artesanal. Estas pequeñas empresas elaboran productos diferenciados e innovan para un grupo de consumidores exigentes con mayor poder adquisitivo que demandan bebidas espirituosas de calidad y pureza con sabores diversos, producto de la creatividad e innovación. Llegan a los consumidores finales y clientes mediante los canales convencionales, participación en ferias de exhibición y hacen uso de las redes sociales. En México, las micro y pequeñas empresas han enfrentado retos para penetrar en un mercado prácticamente dominado por un duopolio, primero de capitales nacionales y ahora de extranjeros: desde la dificultad para abastecerse de los insumos necesarios para su elaboración (acaparados por las grandes empresas), el excesivo pago de impuestos que encarece aún más su producto al público, el inexistente apoyo gubernamental, la escasez de recursos para competir con publicidad, hasta la dificultad para poder ingresar al mercado nacional y, desde luego, a los mercados externos por no contar con un precio competitivo. A estos problemas se agrega la competencia en el mercado nacional de cerveza artesanal proveniente de otros países y el hecho que se comercialicen cervezas extranjeras con etiquetas de lugares locales. A pesar de ello, estas empresas han permanecido e incluso crecido.

Entre sus ventajas competitivas están su enorme creatividad, además de su capacidad de organización para aglutinarse como gremio, para difundir sus productos en sitios de Internet y participar en ferias diversas para dar a conocer sus innovaciones, así como luchar por un mejor trato fiscal.

## REFERENCIAS

BBC Mundo. (3 de julio de 2015). *Cómo llegó a ser México el primer exportador mundial de cerveza*. BBC Mundo, Animal Gourmet. Recuperado de <http://www.animalgourmet.com/2015/07/03/como-llego-mexico-a-ser-el-primero-exportador-mundial-de-cerveza/>

<sup>16</sup> Jaime Andreu, propietario de Cervecería Primus.

<sup>17</sup> A Vitro, proveedor de corcholatas, no le conviene producir pequeñas cantidades (Romo, 2014).

<sup>18</sup> El propietario de la marca Cannería Cerveza plantea: “...existe una buena relación entre los cerveceros mexicanos y los americanos, ... la batalla inicia cuando llegas a un bar e intentas vender tu (India Pale Ale) en 30 pesos y el dueño pregunta qué la hace mejor que una Russian River (por ejemplo) que cuesta sólo 20”. “De ahí que debes llevar una cerveza muy, muy buena, de mucha calidad” (Manzano, 2015).

- BBC, Mundo. (12 de enero de 2016). Récord mundial de megafusiones: El regreso voraz de los monopolios. *BBC Mundo*. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/160111\\_economia\\_monopolios\\_regulacion\\_if](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/160111_economia_monopolios_regulacion_if)
- BeerectorioMx. (2017). Recuperado de [https://drive.google.com/file/d/0B\\_0yYb1PC13oNl9Vc3EwaG5IMIU/view](https://drive.google.com/file/d/0B_0yYb1PC13oNl9Vc3EwaG5IMIU/view)
- Buenos Campos, E. y Morcillo Ortega, P. (1994). *Fundamentos de Economía y Organización industrial*. Madrid, España. McGraw-Hill.
- Chirinos, C. (2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. *Ingeniería Industrial*, (29), 171-179. Recuperado de [http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria\\_industrial/article/view/233/209](http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/233/209)
- Cofece. (2013). Recuperado de <http://www.cofece.mx:8080/cfceresoluciones/docs/INVESTIGACIONES/V353/74/1755569.pdf>
- Consejo de Investigación sobre Salud y Cerveza de México, A. (2016). *Consejo de Investigación sobre Salud y Cerveza de México*, A.C. Recuperado de <http://salud-ycerveza.org.mx/la-cerveza-en-mexico/elkjhgkbeirgori/>
- Gobaldata Consumer. (30 enero de 2017). Craft Beer Growth Set to Continue in 2017. Recuperado de <http://www.drinks-insight-network.com/features/featurecraft-beer-growth-continue-2017-5726749/>
- Expogourmet, M. (s.f.). *Expogourmet Magazine*. Recuperado de [www.expogourmetb2b.com](http://www.expogourmetb2b.com)
- Fernández B., S. y Romero H., J. (2010). Estudio de factibilidad para instalar una planta elaboradora de cerveza. 133. Ciudad de México, México. IPN.
- Fernández Buendía, S. y Romero Hernández, J. (2010). Estudio de factibilidad para instalar una planta elaboradora de cerveza. México, México. IPN.
- Forbes. (2014). *Forbes México*. Recuperado de [www.forbes.com](http://www.forbes.com)
- Herrera, K. y Jiménez, A. (8 julio de 2015). Industria cervecera: con sed de espumoso consumo. *Mundo Ejecutivo*. Recuperado de <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2015/07/08/industria-cervecera-sed-espumoso-consumo>
- Limberger, S. y Tulla, A. (2015). *Estrategias y ventajas competitivas de la industria cervecera: el caso de Brasil y España*. Barcelona, España.
- (2015). Oligopolio del mercado cervecero y estrategias competitivas de microcerveceras en Brasil y España. En J. De la Riva, P. Ibarra, R. Montorio y M. Rodríguez, *Análisis espacial y representación geográfica: innovación y aplicación*.
- Luna, N. (2016). *Animal Gourmet*. Recuperado de <http://www.animalgourmet.com/2016/04/27/cerveza-artesanal-radiografia-de-un-crecimiento-acelerado/>
- Manzano, A. (2015). Cerveza artesanal, el “boom” invisible en México. *Animal Político*. Recuperado de: <http://www.animalpolitico.com/2015/06/cerveza-artesanal-el-boom-invisible-en-mexico/>
- Morales, R. (13 julio, 2014). México, exportador líder de México por cuarto año. *El Economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/07/13/mexico-exportador-lider-cerveza-cuarto-ano>
- Pepall, L., Richard, D. y Norman, G. (2006). *Organización industrial*. Ciudad de México, México. Thomson.
- Recio, G. (2004). El nacimiento de la industria cervecera en México, 1880-1910. *Segundo Congreso Nacional de Historia Económica*. México, México. Obtenido de [www.economia.unam.mx/amhe/memoria/simposio09/Gabrielaporciento.pdf](http://www.economia.unam.mx/amhe/memoria/simposio09/Gabrielaporciento.pdf)
- Rendón Trejo, A. (2008). Las grandes empresas y grupos en México. Sus estrategias en la industria alimentaria (1987-2005). 292. D.F., México.
- Rodríguez, E. (21 de julio de 2015). Los 10 países más cheleros del mundo. *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/rankings/top-10-los-paises-mas-cheleros-del-mundo.html>
- Romo, P. (23 octubre de 2014). Cervezas artesanales suben como la espuma. *El Economista*. Recuperado el 23 de junio de 2016
- Rubí, M. y Hernández, K. (2015). Industria cervecera sigue los pasos de la automotriz: SE. *El Economista*. Obtenido de [www.eleconomista.com.mx](http://www.eleconomista.com.mx)
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica. México.
- Secretaría de Economía (17 de junio de 2015). Industria de la Cerveza en México. Recuperado de Secretaría de Economía, Blog.
- Sorensen, J. B. y Thomas, E. S. (2000). Aging, Obsolescence and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45 (1).
- UN Comtrade Data Base (2017). Recuperado de <https://comtrade.un.org/>
- Valenzuela, A. y Contreras, O. (2013). Confianza e innovación tecnológica en pequeñas empresas. Las industrias metalmecánica y de tecnologías de la información de Sonora. Papeles de Población.



**III**  
**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**LAS MIPYMES  
Y SUS ESTRATEGIAS  
DE COMPETITIVIDAD  
SUSTENTABLES**

Patricia Hernández García



## CAPÍTULO 5

# **FACTORES DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE CONOCIMIENTO: PROPUESTA DE UN MODELO EMPÍRICO**

Dra. Patricia Hernández García,<sup>1</sup> Dra. Rosa Araceli Cortés Mendoza<sup>2</sup> y Dra. Mónica Hernández Madrigal<sup>3</sup>

### **INTRODUCCIÓN**

El mundo actual produce organizaciones que se desenvuelven en un entorno innovador que exige aprendizaje, desarrollo de nuevos conocimientos y competencias, creando un conjunto de información, experiencias, valores e información para saber, saber

<sup>1</sup> Facultad de Contaduría y Administración, UASLP; profesora-investigadora de tiempo completo; patricia.hernandez@uaslp.mx

<sup>2</sup> Facultad de Contaduría y Administración, UASLP; profesora-investigadora de tiempo completo; aracelicortes@uaslp.mx

<sup>3</sup> Facultad de Contaduría y Administración, UASLP; profesora-investigadora de tiempo completo; hmadrigalmonica@uaslp.mx

hacer, saber estar y para crear algo nuevo o mejorado (Berrocal y Pereda, 2001).

Todo esto es necesario para planificar, organizar, implementar y mantener un sistema que le permita recuperar, comparar y renovar el conocimiento constantemente con el fin de facilitar la innovación y la creación de valor.

El conocimiento permite que las organizaciones se adapten mejor al cambio, con base principalmente en la generación de ideas innovadoras, las cuales pueden ser transferidas dentro de la misma generando con ello memoria organizacional. Para Sveiby (2001) el conocimiento es un proceso dinámico que permite su disseminación y transferencia; es creado por el aprendizaje y genera un medioambiente adecuado para compartirlo, lo cual brinda en toda la compañía la capacidad de actuar.

Es aquí en donde surge la economía del conocimiento que se define como la nueva economía ligada a internet y cuyos fundamentos son la creación, la difusión y el uso del conocimiento. El concepto fue presentado inicialmente por la OCDE en 1996 para nombrar al conjunto de países industrializados en los que se reconoció que el conocimiento era el factor clave del crecimiento económico (Sánchez y Ríos, 2011).

Administrar el conocimiento implica realizar múltiples acciones, como: proveer al nuevo personal de la organización del conocimiento organizacional que se generó previamente; retener el conocimiento del personal que sale de la organización; crear bases de datos de todos los procesos para que los empleados tengan acceso a éstas; proveer procesos para que las personas actualicen constantemente el conocimiento; contratar personas con intereses comunes para crear redes entre el personal; instaurar sistemas electrónicos para buscar información en forma rápida; rediseñar oficinas para que el personal sea visible en la organización y se comuniquen fácilmente; crear directorios internos para que las personas identifiquen fácilmente qué se necesita y dónde encontrarlo, y crear una intranet para que las personas tengan acceso a todo el conocimiento de la organización (De Brún, 2005).

Una de las diferencias más visibles entre la era industrial y la era del conocimiento, es el uso de la información en las empresas. En el pasado, la información estaba en poder de los directivos, ahora permite que todos incrementen sus capacidades y que las organizaciones mejoren principalmente el flujo de la

información, del conocimiento y de la toma de decisiones (Wiig, 1997).

Berrocal y Pereda (2001) consideran que las organizaciones requieren un sistema de gestión del conocimiento, con el fin de obtener mejores resultados en menos tiempo y con menos errores. El conocimiento es entonces el componente clave para crear ventaja competitiva para las organizaciones; es considerado como el recurso esencial que permite mejor desempeño empresarial y como un activo que tiene la capacidad de generar valor y producir riqueza. Por lo tanto, se vuelve un activo valioso en la organización y, como tal, debe ser protegido.

Es por ello que las naciones han legislado los mecanismos para su protección y los medios en los que se definen los límites de la propiedad intelectual, con el fin de identificar la forma en que las organizaciones pueden administrar la tangibilidad y la intangibilidad del conocimiento (Orozco, Chavarro-Bohórquez y Rivera, 2007).

De esta manera, la formación de comunidades del conocimiento es un desafío para la organización y para el logro de los resultados corporativos exitosos en la nueva economía. La tecnología de hoy en día proporciona los medios para conseguir acceso, para procesar y distribuir mayores cantidades de datos e información, pero esto se queda en una actividad casi sin sentido cuando no se cuenta con procesos de gestión de conocimiento para traducir los datos y la información en el conocimiento pertinente que puede utilizarse de manera productiva. Adicional a lo anterior, la falta de un programa adecuado para identificar y administrar a los trabajadores del conocimiento se vuelve un problema grave para la organización, pues se acortan significativamente los beneficios y el valor que dicho proceso le pueden generar. Es aquí donde se pretende incidir en esta investigación, a fin de presentar de manera descriptiva las características que deben tener los trabajadores que pueden agregar valor a la organización.

Por lo anterior, el propósito de este capítulo es identificar las características de los trabajadores de conocimiento, para administrar y capitalizar sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, a fin de mejorar el desempeño de la organización.

La importancia de lo anterior permitirá que la organización pueda generar programas de gestión adecuados para que ésta incremente de manera eficiente sus resultados y logre un mejor posicionamiento en el futuro.

## MARCO DE REFERENCIA

### Administración del conocimiento

La administración del conocimiento es una disciplina reciente que evolucionó gracias a las aportaciones académicas en la década de 1970 con Peter Drucker, en la de 1980 con Karl-Erik Sveiby y en la de 1990 con Nonaka y Takeuchi. Su principal objetivo fue transformar el conocimiento como una nueva práctica empresarial que le permitiera solucionar problemas y generar ventajas competitivas (De Brún, 2005).

Actualmente nos encontramos en la economía del conocimiento, en la que éste se convierte en un elemento clave de la organización para asegurar su éxito y evitar una falla futura. Para ello, es necesario realizar algunas actividades como el almacenamiento del conocimiento, su transferencia, retención, la definición de sus políticas, su medición, la creación de una cultura, asociación, el soporte en actividades clave del negocio y la realización de *benchmarking* (De Brún, 2005). La *administración del conocimiento* es definida por diferentes autores. Para fines de este estudio, se tomará como definición de administración del conocimiento la declarada por Horwitch y Armacost (2002), la cual dice: “la administración del conocimiento es la práctica de crear, capturar, transferir y tener acceso al conocimiento y la información correcta cuando se necesita tomar las mejores decisiones, realizar acciones y entregar resultados como respuesta a la estrategia de negocio”.

### El capital intelectual

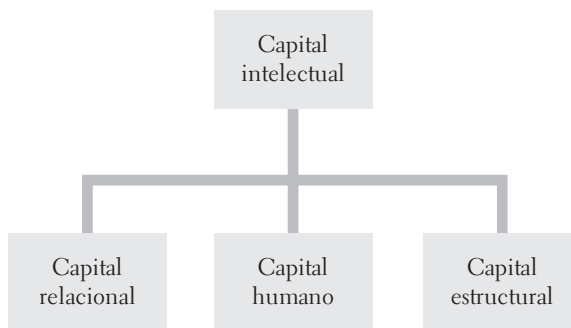
Ching-Yaw Chen, Yu-Je Lee y Kae-Shuan (2008) mencionan que una nueva forma de administración debe enfocarse hacia la mejora continua y a nuevas formas de innovación, con el fin de otorgar mayores ventajas competitivas a la organización, pues con ello se puede crear valor, generar un capital sostenible y desarrollar influencias positivas a la sociedad. En la actual economía del conocimiento, el capital intelectual se convierte en un activo importante para la organización y en la clave para el éxito futuro y la generación de utilidades. Derivado de lo anterior, surge la importancia de identificar el capital intelectual, como un activo valioso para la organización y originador de ventaja competitiva para la misma. Ching-Yaw Chen, Yu-Je Lee y Kae-Shuan (2008).

## Clasificación del capital intelectual

Para Edvinsson y Malone (1997); Sveiby (1997); Roos *et al.* (1997); Bontis (1999); O'Donnell *et al.* (2004, 2006); Curado y Bontis (2007), entre otros, el capital intelectual se organiza en: capital humano; capital estructural y capital relacional (Ahmad, Naji y Bontis, 2010; Carson, Ranzijn, Winefield, y Marsden, 2004), como se muestra en la figura 5-1.

El capital humano es uno de los más completos e importantes elementos del capital intelectual; incluye conocimiento, habilidades y experiencia de los empleados y los directivos, y es de característica proactiva y emprendedora. Con el fin de tomar ventaja completa del capital humano, los administradores deberían otorgar una adecuada capacitación para mejorar los resultados colectivos. Además, las organizaciones no sólo deberían enseñar a los empleados para fomentar su competencia profesional sino también generar actividades que les permitan fortalecer su pensamiento analítico (Huang y Hsueh, 2007).

Existen diversas definiciones de capital humano. Para Grantham y Nichols, el capital humano está integrado por: pensamiento crítico, experiencia, sistemas de integración y cooperación (Huang y Hsueh, 2007). Edvinsson y Malone definen que el capital humano es el valor acumulado de la inversión por la capacitación y competencias de los empleados (Ahmad, Naji y Bontis, 2010). Por su parte, Roos menciona que el capital humano incluye las competencias,



**Figura 5-1** Modelo general de capital intelectual

Fuente: Carson, E.; Ranzijn, R.; Winefield, A. y Marsden, H. (2004). Intellectual Capital, Mapping employee and Work Group Attributes. *Journal of Intellectual Capital*. 5 (3). Pp. 443-463. DOI 10.1108/14691930410550390.

habilidades y agilidad intelectual de los empleados (Ahmad, Naji y Bontis, 2010).

Zambon afirma que el capital intelectual contiene conocimiento colectivo, creatividad e innovación de las personas dentro de la organización (Ahmad, Naji y Bontis, 2010).

El capital humano puede estar formado por diversas variables como el *know-how*, educación, calificación vocacional, trabajo relacionado con el conocimiento, competencias relacionadas con el conocimiento, evaluaciones ocupacionales, evaluaciones psicométricas, emprendimiento, innovación, proacción y reacción, aceptación al cambio. Dichas variables pueden medirse con indicadores como la reputación de los empleados de la compañía con los reclutadores, los años de experiencia profesional, la satisfacción de los empleados, la proporción de empleados que generan nuevas ideas, el valor agregado por empleado y el valor agregado por salario. Estos indicadores muestran una forma de medir la aportación directa de los empleados a la organización (Dzinkowski, 2000).

## Trabajadores de conocimiento

Correia y Dierendonck (2010) mencionan que el término de trabajador de conocimiento fue utilizado por primera vez por Peter Drucker en 1959 para enfatizar el cambio de un modelo económico basado en el trabajo manual, a uno donde el conocimiento llega a ser el recurso principal. Aunque el conocimiento sea esencial para cada tipo del trabajo, los trabajadores de conocimiento se distinguen a sí mismos de otros tipos de trabajadores porque su principal foco es el conocimiento como tal.

Así, el trabajador del conocimiento se caracteriza por su productividad y por su capacidad de innovación, esto es, su capacidad de elaborar conocimiento y aplicarlo.

Su formación es principalmente autodirigida y su desarrollo de capacidades personales sería un elemento clave, así como el desarrollo de redes y el trabajo en equipo. Además, Peter Drucker (1999) afirma que ahora es más importante la productividad de los trabajadores no manuales, pero el trabajo cerebral no puede ser medido de la misma manera que el trabajo manual, sin embargo, el trabajador del conocimiento no produce nada que sea tangible en sí mismo, sino que produce conocimientos, ideas e información que

se aplican a la acción, generando al final un conjunto de datos con sentido (Darceles, 2007).

Daniel Goleman define a los trabajadores del conocimiento como personas cuyo trabajo no depende de lo que les diga alguien, sino que dependen más de sus propios impulsos que de órdenes que les dicten otros; dependen cada vez más del trabajo en redes y en equipo; ejercen su trabajo tomando decisiones con un amplio grado de libertad y compartiendo con otros el conocimiento que elaboran (Darceles, 2007).

Drucker (1999) afirma que a los trabajadores del conocimiento les gustan los trabajos estimulantes y con potencial para ejecutar movimientos laterales, realizar muchas actividades (por ejemplo: artes, restaurantes, exposiciones internacionales y de carácter multiétnico), tener cercanía con la familia y amigos como un sistema de valor, alcanzar un alto poder adquisitivo, contar con calidad económica saludable de los sistemas sociales y públicos, tener oportunidad de salir de la ciudad (por ejemplo acceso al campo y a otras ciudades grandes), tener seguridad, estar en buen ambiente con personas agradables, tener una educación de calidad, vivir con un clima placentero en una ciudad con clase y limpieza.

Sulek y Maruchek (1994), Abdul-Gader (1997), Wickramasinghe y Ginzberg (2001), y Borje (2003) definen el término de *trabajador de conocimiento* como aquellos trabajadores que poseen niveles altos de educación, experiencia, *expertise* y estatus organizacional, además de contar con una considerable autonomía y discreción al momento de realizar su trabajo.

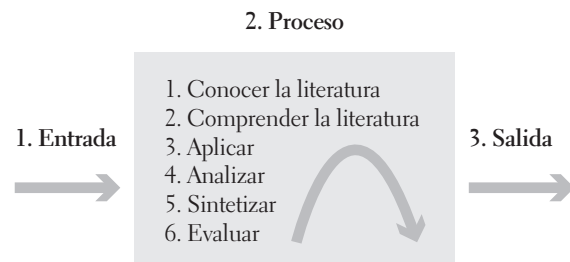
Otro aspecto por comentar es que están altamente habilitados y bien educados, trabajan en tareas complejas e intelectuales usando medios electrónicos, comunicaciones y sistemas de información (Anónimo, 1995).

Los trabajadores de conocimiento tienen características especiales, lo que hace necesario que los directivos de las organizaciones aprendan a dirigirlos en un mundo donde existe la globalización, el trabajo virtual, el uso de internet y otras redes de comunicación, así como identificar aquellos trabajadores de gran talento para que la organización pueda retenerlos.

Así, una vez revisada la literatura, se procede a identificar las características de los trabajadores del conocimiento. En la tabla 5-1 se presentan las características identificadas en la revisión de la literatura.







**Figura 5-2** Las tres etapas del proceso de la revisión efectiva del análisis de la literatura

Fuente: Levy, Y. y Ellis, T. J. (2006). A Systems Approach to Conduct an Effective Literature Review. *Support of Information Systems Research*, 9.

## MÉTODO

Para esta investigación se hizo un análisis del contenido más actual de artículos sobre administración del conocimiento, capital intelectual y trabajadores de conocimiento, a fin de obtener los mejores resultados. El método que se siguió es el mencionado por Levy y Ellis (2006), el cual sugiere tres pasos como método para la revisión de la literatura, presentados en la figura 5-2.

La revisión bibliográfica que se realizó considera las bases de datos de EBSCO y EMERALD (ambas con información arbitrada), sobre las cuales se obtuvieron los artículos relacionados con el tema y se realizó la síntesis de los mismos a fin de llegar a los resultados indicados.

Posteriormente, se aplicó una encuesta desarrollada por Borjas y Hernández (2016) a 409 encuestados, de los cuales se obtuvieron 387 datos válidos, y se analizaron los resultados con el software SPSS y AMOS.

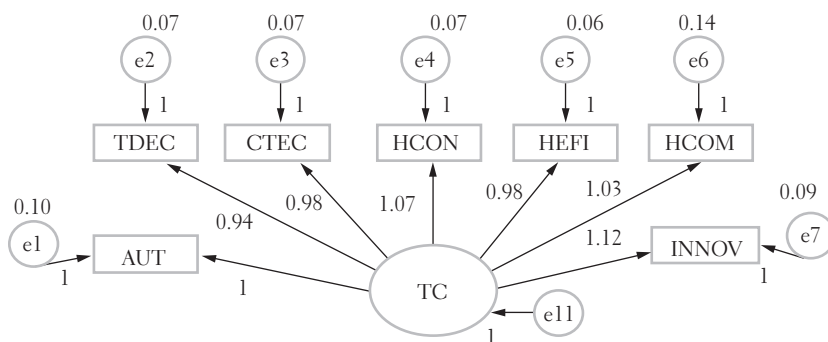
## RESULTADOS

De acuerdo con la literatura, las características de los trabajadores de conocimiento son: autonomía (AUT), toma de decisiones (TDEC), conocimiento tecnológico (CTEC), habilidades conceptuales (HCON), habilidades de eficacia (HEFI), habilidades de comunicación (HCOM), creatividad e innovación (INNOV), nivel educativo (EDUC), puesto (PUES), experiencia laboral (EXPLA) y profesión (PROF). Para validar lo anterior, se utilizó el software AMOS y se validaron las variables con base en la figura 5-3.

Con los resultados anteriores para los trabajadores en San Luis Potosí, México, las características que son aceptadas para identificar a un trabajador de conocimiento son: autonomía (AUT), toma de decisiones (TDEC), conocimiento tecnológico (CTEC), habilidades conceptuales (HCON), habilidades de eficacia (HEFI), habilidades de comunicación (HCOM) y creatividad e innovación (INNOV). Las variables nivel educativo (EDUC), puesto (PUES), experiencia laboral (EXPLA) y profesión (PROF) no calificaron como características de los trabajadores de conocimiento, considerando para su validación un CFI de 0.957 (en un rango de 0.95 a 1 se considera muy buen ajuste).

## CONCLUSIONES

Con la información obtenida es pertinente considerar que las características de los trabajadores del conocimiento permitirán una mejor administración de los mismos, a fin de generar una verdadera ventaja competitiva para la organización y, en consecuencia, lograr mejores resultados organizacionales.



**Figura 5-3** Las características de los trabajadores de conocimiento

Fuente: Elaboración propia con base en resultados del software AMOS.

Las características identificadas permitirán que las organizaciones creen perfiles de puesto adecuados a las necesidades de cada actividad y, con ello, realizar procesos de reclutamiento, evaluación y desarrollo más eficientes, todos enfocados en lograr el éxito en las organizaciones.

Este resultado presentado es un primer paso hacia la identificación de los trabajadores del conocimiento. Para futuras líneas de investigación, se sugiere buscar las características propias de los trabajadores en las organizaciones mexicanas.

## REFERENCIAS

- Abdul-Gader, A. H. (1997). Determinants of Computer-Mediated Communication Success Among Knowledge Workers in Saudi Arabia. *The Journal of Computer Information Systems*, 38, pp. 55-66.
- Allee, V. (2003). *The Future of Knowledge: Increasing prosperity through value networks*. Burlington, MA, EUA. Butterworth-Heinemann.
- Amidon, D. M. (2003). *The Innovation Superhighway*. Woburn, MA, EUA. Butterworth-Heinemann.
- Anónimo (1995). Leading the Knowledge Workers of the 1990s. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 8, pp. 9-10.
- Armistead, C. (1999). Knowledge Management and Process Performance. *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), pp. 143 – 157
- Arzola, M. y Mejias, A. (2010). Morfología del aprendizaje y la gestión del conocimiento del sector de servicios de consultoría. *Revista Ingeniería Industrial*, 1, pp. 37-51.
- Baxter, J. y Fong Chua, W. (1999). Now and the Future. *Australian Accounting Review*, 9, pp. 3-14.
- Berrocal, F. y Pereda, S. (2001). Formación y gestión del conocimiento. *Revista Complutense de Educación*, 12 (2), pp. 639-656
- Bhatt, Ganesh D. (2002). Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6, pp. 31-39.
- Bogdanowicz, Maureen S. y Bailey, Elaine (2002). The Value of Knowledge and the Values of the New Knowledge Worker: Generation X in the New Economy. *Journal of European Industrial Training*, 26, pp. 125-129.
- Bontis, N., Chong Keow, W. Ch. y Richardson, S. (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1, pp. 85-95.
- Borje, O. S. (2003). Managing Knowledge Workers: Unleashing Innovation and Productivity. *Personnel Psychology*, 56, pp. 539-542.
- Bose, S., Oh, K., (2004). Measuring Strategic Value-Drivers for MANAGING intellectual Capital. *The Learning Organization*, 11, pp. 347-356.
- Bukowitz, Wendi (1998). At the Core of a Knowledge Base. *Journal of Knowledge Management*, 1, pp. 215-224.
- Cabello, C. y Kekäle, T. (2008). Managing Intellectual Capital in Small ITC Companies. *Business Strategy*, 9(4), pp. 163-167.
- Carneiro, Alberto (2000). How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4, pp. 87-98.
- Carson, E., Ranzijn, R., Winefield, A., Marsden, H., (2004). Intellectual Capital. Mapping Employee and Work Group Attributes. *Journal of Intellectual Capital*, 5, pp. 443-463.
- Chen, J., Zhu, Z. y Xie, H., (2004), Measuring Intellectual Capital: a New Model and Empirical Study. *Journal of Intellectual Capital*, 5, pp. 195-212.
- Chen, Ch., Lee, Y. y Kao, K. (2008). The Influences on Innovative Activities, Intellectual Capital towards Corporate Development: Evidence and Insights from Taiwanese Publicly Listed IT Corporations. *The Business Review*, 10 (1), pp. 236-245.
- Choi, T. Y. y Varney, G. H. (1995). Know Who Your Knowledge Workers Really Are. *Human Resource Management International Digest*, 3, pp. 22-23.
- Choi, Thomas Y. y Glenn H. (1995). Know Who Your Knowledge Workers Really Are. *Human Resource Management International Digest*, 3, pp. 22-23.
- Chyi, L., Ching y Yang, J. (2000). Knowledge Value Chain. *Journal of Management Development*, 19, pp. 783-793.
- Civi, Emin (2000). Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18, pp. 166-174.
- Clarke, T. (2001). The Knowledge Economy, Education + Training, 43-4/5, pp. 189-196 .
- Clegg, S. R. y Hardy, C. (1996). "Introduction. Organizations, Organization and Organizing". En Clegg, S. R., Hardy, C. y Nord, W. R. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Contractor, F. (2000), Valuing Corporate Knowledge and Intangible Assets: Some General Principles. *Knowledge and Process Management*, 7, pp. 242-255.
- Correia, M. y Dierendonck, D. (2010). Knowledge Workers, Servant Leadership and the Search for Meaning in Knowledge-Driven Organizations. *On the Horizon*, 18 (3), pp. 230-239.

- Coulson-Thomas y Colin J. (1997). The Future of the Organization: Selected Knowledge Management Issues. *Journal of Knowledge Management*, 1, pp. 15-26.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F. Cengage Learning, décima edición.
- Daft, R. L. (2001). *Organization: Theory and Design*. EUA. South-Western/Thomson Learning.
- Darceles, M. (2007). Trabajador del conocimiento y el salto a la innovación. *Revista-Escuela de Administración de Negocios*, 61, pp. 31-37.
- Darroch, Jenny Y McNaughton, Rod (2002). Examining the Link Between Knowledge Management and Types Of Innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3, pp. 210-222.
- De Brún, C. (2005). ABC of Knowledge Management. NHS National Library for Health. *Knowledge Management Specialist*, pp. 1-68.
- Drucker, P. F., (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), pp. 79-94.
- Dzinkowski, R. (2000). The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction. *Management Accounting*, pp. 32-36.
- Firestone, J. M. (2001). Key Issues In Knowledge Management. Knowledge and Innovation. *Journal of the KMCI*, pp. 8-31.
- Gao, F., Meng, L. y Clarke, S. (2008). Knowledge, Management, and Knowledge Management in Business Operations. *Journal of Knowledge Management*, 12 (2), pp. 3-17.
- Garrick, John y Clegg, Stewart (2001). Stressed-out Knowledge Workers in Performative Times: A Postmodern Take on Project-Based Learning. *Management Learning*, 32, pp. 119-134.
- Grant, R. M. (2000). Shifts in the World Economy: The Drivers of Knowledge Management. *Knowledge Horizon: The Present and the Promise of Knowledge Management*, pp. 27-53.
- Hernández S. R., Fernández C. C. y Baptista L. P. (2002). *Metodología de la investigación*. México. McGraw Hill.
- Heydebrand, W. (1989). New organizational forms. *Work and Occupations*, 16 (3), pp. 323-357.
- Horwitch, M. y Armacost, R. (2002). Helping knowledge management be all it can be. *The Journal of Business Strategy*, 23, pp. 23-31.
- Horwitz, F. H., Teng, Ch. y Ahmed, H. (2003). Finder Keepers? Attracting, Motivating and Retaining Knowledge Workers. *Human Resource Management Journal*, 13 (4), pp. 23-44.
- Kanagasabapathy, K.A., Radhakrishnan R. y Balasubramanian S. (2006). Empirical Investigation of Critical Success Factor and Knowledge Management Structure for Successful Implementation of Knowledge Management System—A Case Study in Process Industry, pp. 1-13.
- Kubo, Izumi y Saka Ayse (2002). An Inquiry into the Motivations of Knowledge Workers in the Japanese Financial Industry. *Journal of Knowledge Management*, 6, pp. 262-271.
- Levy, Y. y Ellis, T. (2006) A Systems Approach to Conduct an Effective Literature Review in Support of Information Systems Research. *Informing Science Journal*, 9, pp. 181-212.
- Marr, B., Spender, J. C. (2004). Measuring Knowledge Assets-Implications of the Knowledge Economy for Performance Measurement. *Measuring Business Excellence*, 8, pp. 18-27.
- Murray, P. (2000). Designing for Business Benefits from Knowledge Management. En Ch. Despres y D. Chauvel (Eds.), *Knowledge horizon: The present and the promise of knowledge management* (pp. 171-194). Woburn, MA, EUA. Butterworth-Heinemann.
- O'dell, C. y Grayson, C.J., Jr. (1998). *If only we know what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*. Nueva York, EUA. The Free Press.
- (1998). *If Only We Know what We Know: The transfer of internal knowledge and best practice*. Nueva York, EUA. The Free Press.
- Orozco, L., Chavarro-Bohórquez, D. y Rivera, H. (2007). Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional. *Universidad & Empresa*, 6(13), pp. 37-58.
- Parikh, M. (2001). Knowledge Management Framework for High-Tech Research and Development. *Engineering Management Journal*, 13, pp. 27-33.
- Peña, I. (2002). Knowledge Networks as Part of an Integrated Knowledge Approach. *Journal of Knowledge Management*, 6, pp. 469-478.
- Reed, M., (1996). Organizational Theorizing: A Historically Contested Terrain. En Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Londres. Sage, pp. 31-56.
- Ross, J., Dragonetti, N.C., Ross, G. y Edvinsson, L. (2001). *Capital intelectual: El valor intangible de la empresa*. (Trad. C. Ossés Torró). Barcelona, España. Paidós Ibérica.
- Rubinstein, M. F. y Firstenberg, I. R. (2001). *La organización pensante: Cómo convertir una visión de futuro en soluciones creativas para los negocios*. (Trad. M. T. Rodríguez Coppola). México. Oxford University Press.

- Sánchez, C. y Ríos, H. (2011). La economía del conocimiento como base del crecimiento económico en México. *Revista venezolana de información, tecnología y conocimiento*, 8 (2), pp. 43-60.
- Scarbrough, H. (1999). Knowledge as work: conflicts in the management of knowledge workers. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11, pp. 5-16.
- Smart, P. A., Maull, R. S., Radnor Z. J. y Housel, T. J., (2003). An Approach for Identifying Value Smart e in Business Processes. *Journal of Knowledge Management*, 7, pp. 49-61.
- Smith, Alan D. y Rupp, William T. (2002). Communication and Loyalty Among Knowledge Workers: A Resource of the Firm Theory view. *Journal of Knowledge Management*, 6, pp. 250-261.
- \_\_\_\_\_ (2004). Knowledge Workers' Perceptions of Performance Ratings. *The Journal of Workplace Learning*, 16, pp. 146-166.
- Stebbins, M. W. y Shani A. B. (1995). Organization design and the knowledge worker. *Leadership & Organization Development Journal*, 16, pp. 23-30.
- Sulek, Joanne y Maruchek, Ann. (1994). The Impact of Information Technology on Knowledge Workers. *Work Study*, 43, pp. 5-13.
- Sullivan, P. Jr, Sullivan P. Sr. (2000). Valuing Intangibles Companies an Intellectual Capital Approach. *Journal of Intellectual Capital*, 1, pp. 328-340.
- Sveiby, E. (2001). Knowledge Management-Lessons from the Pioneers, pp. 1-9.
- Tymon, W. G. y Stumpf, S. A. (2003). Social capital in the success of knowledge worker. *Career Development International*, 8, pp. 12-20.
- Van Beveren, J. (2002). A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6, pp. 18-22.
- Veng, S., Chan, Z., Estelle y Pace, R. (2002). The contributions of knowledge management to workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 14, pp. 138-147.
- Viedma Marti, J. M. (2001). ICBS—Intellectual Capital Benchmarking System. *Journal of Intellectual Capital*, 2, pp. 148-164.
- Wickramasinghe, N. y Ginzberg, M. J. (2001). Integrating knowledge workers and the organization: the role of IT. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14, pp. 245-253.
- Wiig, K. M. (2000). Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History. *Knowledge horizon: The present and the promise of knowledge management*, pp. 3-26
- William, I., Torrey, B. y Gordon, C., (1998). Knowledge Management: An Emerging Discipline with a Long History. *Journal of Knowledge Management*, 1, pp. 269-274.
- Yahya, Salleh y Goh, Wee-Keat (2002). Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 6, pp. 457-468.
- Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, S. W., y Von Glinow, M. A. (2000). *Las capacidades del aprendizaje en la organización: Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. (Trad. P. Mascaró Sacristán). México. Oxford University Press.



## CAPÍTULO 6

# LA DINÁMICA DEL COMPORTAMIENTO DEL DIRECTIVO DE LAS PYMES EN UN CONTEXTO INESTABLE: ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE MÉXICO Y LÍBANO

Eliane Khalifé,<sup>1</sup> Walid Abou-Khalil<sup>2</sup> y Francisco Navarrete<sup>3</sup>

### INTRODUCCIÓN

Las consecuencias a menudo desafortunadas de los contextos inestables constituyen hoy en día la principal dificultad que enfrentan los directivos empresariales. De hecho, en un contexto inestable, los actores económicos y los elementos que actúan en los mercados son verdaderamente numerosos, se entrelazan unos con otros y son complejos. Para hacer frente a

<sup>1</sup> Université Saint-Joseph de Beyrouth; maitre de conférences; eliane.khalife@usj.edu.lb

<sup>2</sup> Université Saint-Joseph de Beyrouth; walid.aboukhalil@usj.edu.lb

<sup>3</sup> Universidad del Valle de Atemajac; francisco.navarrete@univa.mx

los cambios impuestos y controlar los riesgos derivados de esos contextos, los directivos empresariales en general, y las Pymes en particular, son empujados, por un lado, a reconsiderar cuidadosamente sus técnicas de gestión para mitigar el impacto de las turbulencias en la conducción de sus asuntos (Libaert, 2005) y, por otro, estas pequeñas empresas están familiarizadas con situaciones cambiantes y están mejor preparadas que otras para afrontar perturbaciones. Las estrategias flexibles, adaptables y rápidas son adecuadas para contextos dinámicos y complejos (Fredrickson y Mitchell, 1984). La actitud del directivo frente al riesgo, la innovación y la creación de redes, así como frente a la planificación y gestión de recursos financieros, son sólo variables explicativas de estas estrategias (Charreaux, 2015). De acuerdo con los estudios económicos publicados por la OCDE (2012), estas prácticas, que en su mayoría son específicas de las Pymes, son también actitudes de comportamiento predominantes en la gestión de las relaciones de la empresa con su entorno y deben considerarse específicamente en un contexto inestable (St. Pierre *et al.*, 2003; Khalifé y Montmorillon (de), 2016; Thornberry, 2001).

A partir de una revisión de la literatura, este artículo intenta restituir las habilidades específicas que son la base de la dinámica del comportamiento del directivo de una Pyme en dos contextos diferentes: México y el Líbano. Se centra en el jugador clave en la Pyme: el directivo. También intenta determinar, a partir de una encuesta cuantitativa aplicada a un total de 771 ejecutivos de Pymes de dos países diferentes, la influencia de un entorno empresarial inestable en las prácticas implementadas por los ejecutivos de pequeñas y medianas empresas.

## **LAS HABILIDADES ESPECÍFICAS ESENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE LAS PYMES EN UN CONTEXTO INESTABLE**

### **Los contextos mexicano y libanés**

En México, la mayoría de las empresas que componen gran parte del tejido económico del país son microempresas (INEGI, 2015),<sup>4</sup> que representan 95.5%

de todas las empresas del país. Esta clasificación se hace en función de la naturaleza del funcionamiento de dichas empresas y de su gestión (Mendoza *et al.*, 2010) y se caracterizan por tener de uno a diez empleados (SE, 2009).

En este universo de negocios, vale la pena destacar que más de 50% de las pequeñas y medianas empresas en México, particularmente en la región de Jalisco, son informales. En otras palabras, el propietario de la empresa trabaja, en cierta medida, fuera de la ley. No declara al gobierno sus actividades comerciales y sus empleados no se benefician de las prestaciones sociales indicadas en la ley (IMSS, 2013). Los contratos de trabajo son orales y sin garantías de empleo (De La Garza, 2009). El emprendedor informal enfrenta muchos riesgos y debe trabajar todos los días para sobrevivir en un entorno inestable, generando además un fuerte potencial empresarial (Rivera, López y Mendoza, 2015, p. 91). Por último, otra característica es que son de tipo familiar. El 80% de todas las empresas, incluidas las grandes, son familiares (Mendoza *et al.*, 2010). Éstas se caracterizan por una organización gestionada y controlada por los miembros de la familia, que a su vez está configurada por culturas trascendentes y complejas (Burgoa, Herrera y Trevino, 2013, p. 2).

En el Líbano, la gran mayoría de las empresas que constituyen gran parte del tejido económico del país son medianas y pequeñas (ACS, 2004).<sup>5</sup> Estas Pymes libanesas han mostrado una notable capacidad de resiliencia (desde la guerra civil de 1975), lo que les ha permitido hacer frente a una coyuntura socioeconómica y política casi siempre desfavorable (Khalifé, 2014). Esta capacidad se basa en competencias directamente relacionadas con el comportamiento del directivo al tomar decisiones estratégicas (St-Pierre, Audet y Mathieu, 2003). El directivo empresarial libanés es un actor central, que constituye un factor decisivo en la sostenibilidad de la empresa que dirige. Este emprendedor se une por instinto a la imagen del emprendedor descrito por Julien y Marchesnay (1996). De hecho, nunca se cansa de encontrar los mejores trucos para superar la turbulencia del entorno que le rodea. Estas competencias, que están en el centro de la ventaja competitiva de la organización,

<sup>4</sup>El Censo realizado en 2015 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), mostró que en México hay 5 654 014 empresas, de las cuales 99.5% son pequeñas, 0.4% medianas y 0.1% de gran tamaño.

<sup>5</sup>La última encuesta de la Administración Central de Estadística, realizada entre las empresas libanesas en 2004, mostró que el número de empresas es de 176 279, de las cuales la abrumadora mayoría son microempresas que emplean a menos de cinco personas (90.7% de todas las empresas).

son importantes e incluso decisivas para asegurar la supervivencia de esta última (Corm, 2004).

### **Habilidades específicas en un contexto inestable**

Las habilidades se refieren a “las actividades a través de las cuales una organización utiliza o despliega sus recursos” (Johnson *et al.*, 2011, p. 105). Representan las “habilidades desarrolladas en el curso de la experiencia, para resolver problemas en un contexto preciso” (Michel, 1993). A continuación, nos centramos en las competencias específicas que para los ejecutivos de las Pymes constituyen una palanca esencial de acción en un entorno inestable. Estas habilidades son: la actitud del directivo frente al riesgo, la innovación y creación de redes, así como la planificación y gestión de los recursos financieros.

#### **La actitud hacia el riesgo**

Esta noción es un rasgo de personalidad del directivo y, en algunos casos, es capaz de mejorar la capacidad de la empresa para evaluar y abordar los riesgos relacionados con la inestabilidad del entorno en el que opera (Macmillan, 2008; Weber *et al.*, 2002). Chanut-Guieu y Guieu (2011) muestran que el directivo que, en sus opciones estratégicas, apunta al crecimiento de su negocio, sería más bien considerado como un individuo que desea tomar riesgos medidos o controlados. Por su parte, Davidsson (1989) explica que el directivo de las Pymes no está tentado a arriesgarse mientras el resultado de esta toma de riesgos no esté garantizado y sea más bien un juego de pura casualidad.

#### **La actitud hacia la innovación**

En un contexto turbulento y complejo, el comportamiento del directivo de una Pyme frente a la innovación es particularmente delicado (Mazzarol y Reboud, 2009; Terziovski, 2010). Su actitud, que según Chanaron (1999) afecta la forma en que funcionan las pequeñas y medianas empresas, es en ocasiones calificada de “temeraria”. En algunos casos, en el despliegue de su estrategia, deja al director poco margen de maniobra en caso de dificultades (Torrès

y Julien, 2005). En otros, aumenta la incidencia de ocurrencia dentro de la empresa y de innovaciones incrementales mayores, especialmente cuando el ambiente es percibido por el directivo como incierto (Hamadi y Chapelier, 2013).

#### **La actitud hacia la creación de redes**

El directivo de una Pyme suele disponer de una red de relaciones de la que puede beneficiarse cuando surja la oportunidad (Hamadi y Chapelier, 2013). Esta red de relaciones, precisamente con empresas del mismo ramo, está en línea con la especificidad de las Pymes, que intuitivamente se estructuran y cooperan con otras Pymes (Guihur *et al.*, 2009). A través del flujo de información transmitida, esta cooperación puede reducir el impacto de la turbulencia en el entorno y constituir una fuente de valor para la empresa (Mäkinen, 2002; Puthod y Thévenard-Puthod, 2006). De hecho, permite compartir los desafíos sin recurrir a inversiones financieras suplementarias.

#### **Gestión financiera**

La debilidad de los recursos financieros de las Pymes hace que sean más frágiles que las grandes empresas para hacer frente a las consecuencias de las crisis (Brouard y Larivet, 2008).

En un entorno riesgoso y competitivo, la empresa se ve obligada a adoptar un comportamiento conservador que la empuje a desconfiar del endeudamiento y a utilizar su capacidad de autofinanciamiento, lo que fortalece su autonomía e independencia (Chittenden *et al.*, 1996). Los directivos que aspiran a conservar esta libertad buscan la estabilidad y la supervivencia más que el crecimiento. Los fondos propios y los recursos provenientes de la familia constituyen sus fuentes primarias de financiamiento (Colot y Croquet, 2007).

#### **El horizonte estratégico**

La planificación ágil prevalece en las Pymes (Bryan y Farrel, 2009). Se trata de una capacidad específica de planificación, acompañada de una clara visión y misión del futuro de la empresa en concordancia con su pasado.

## **Las habilidades específicas de los directivos de las Pymes mexicanas y libanesas en un contexto inestable**

### ***La actitud de los directivos mexicanos y libaneses ante el riesgo***

En México, el directivo de una Pyme está sujeto a un riesgo constante. Por lo regular, intenta tomar ventaja de sus proveedores mientras explota a sus clientes, lo que debilita su flujo de caja y limita su poder para desarrollar otras acciones (Francia, 2008). Sin embargo, el directivo mexicano es capaz de desafiar los riesgos, ampliando sus oportunidades de negocio a través de un proceso de innovación y mejora continua. La mayoría de las decisiones son tomadas por el propio directivo o en consulta con los miembros de su familia, que de hecho forman parte de la organización (Mendoza *et al.*, 2010). Las decisiones deben ser medidas inmediatas, ya que el factor tiempo es crucial para la operación misma (Bárcenas *et al.*, 2011) y el directivo debe asumir la plena responsabilidad de cualquier decisión.

El ambiente de trabajo dentro de la Pyme mexicana es generalmente agradable y colaborativo (Cameron y Quinn, 2005).

En Líbano, el líder de la Pyme asume riesgos y mantiene relaciones bastante permanentes con la red de socios (empleados, clientes y empresas del giro) que lo rodean. Estas dos actitudes dominantes del directivo libanés marcan un predominio emprendedor en su orientación estratégica (Russel Merz y Sauber, 1995). Además, participa en actividades administrativas y operativas y es a la vez un gestor, un administrador y un ejecutor. Es casi la única persona que asume los riesgos asociados con la gestión en un entorno turbulento, lo que requiere su versatilidad en el campo de la gestión.

Esta versatilidad se asocia con la de los empleados, porque ambos van de la mano (Hamdan, 2004; Nasnas, 2007). Es un directivo informado, que ve que su capacidad de respuesta se intensifica en una situación de crisis.

### ***La actitud de los directivos mexicanos y libaneses hacia la innovación***

En México, el proceso de innovación es un tanto difícil de desarrollar por parte del directivo de una Pyme.

De hecho, cuando la innovación es vista como un cambio importante, como ha señalado la OCDE (2009), éste rara vez ocurre porque el empresario vive en un entorno complejo y se preocupa principalmente por asegurar la supervivencia de su negocio y por pagar sus deudas (Pedroza y Ortiz, 2008). Un estudio estadístico en México muestra que 80% de las empresas creadas no duran más de dos años consecutivos desde su fundación, debido principalmente a la baja innovación en todos los campos (Coparmex, 2012).

En Líbano, el dirigente de la Pyme expresa su interés vis a vis con la innovación, sobre todo en situaciones inciertas o complejas. Además, la creatividad es la particularidad intrínseca que caracteriza a la Pyme libanesa, que según Basbous (2006),<sup>6</sup> es la base de su resiliencia y éxito. Los proyectos integrados en la investigación y la innovación abundan en el directivo libanés; van desde los menos costosos (reorganizaciones internas) hasta proyectos a gran escala. Al reconocer que la crisis nunca se detendrá en su país, este directivo no deja de trabajar en proyectos a largo plazo que van desde la implementación de normas internacionales, hasta la inversión en investigación y desarrollo, pasando por el compromiso ambiental y social.

### ***La actitud de los directivos mexicanos y libaneses en el establecimiento de redes***

En México, el directivo de una Pyme rara vez hace redes. Este comportamiento forma parte de su cultura organizacional (Navarrete, 2015) y se debe al miedo a la competencia, lo que hace que pierda participación de mercado. En consecuencia, se vuelve aislado y no se afilia a las asociaciones y cámaras regionales, actuando en solitario. Esto genera cierta desventaja porque, debido a que no están agrupados, los directivos ya no pueden imponer su presencia ante el gobierno cuando es afectado por ciertas políticas públicas. Algunas estadísticas revelan que en esta región sólo 30% de las pequeñas empresas pertenecen a alguna asociación (Coparmex-Jalisco, 2012).

En Líbano, las interacciones e intercambios formales o intuitivos son importantes y abundan entre las Pymes que cooperan casi continuamente entre sí.

<sup>6</sup> Antoine Basbous, fundador y director del Observatoire des Pays Arabes (OPA) de París. Artículo titulado: Les destructions paralysent une économie renaissante. *Les Échos*. Julio de 2006.

Estas acciones son en su mayoría movilizadas a través de la red de socios que rodea al directivo. Así, al destacar las relaciones con otras empresas del mismo giro, el gerente libanés percibe la hostilidad del entorno y practica la inteligencia estratégica sin darse cuenta. De hecho, esta red activa de pares con la que cuenta el directivo le facilita la obtención de información del entorno (Abou-Khalil y Khalifé, 2015). Esta red ha sido un apoyo a la supervivencia de la empresa y la ha ayudado a mostrar tenacidad durante periodos sucesivos de inestabilidad y continuos cambios en el entorno en el que opera.

### **La gestión financiera de los directivos mexicanos y libaneses**

En México, la gestión financiera en las empresas es muy limitada. Los recursos monetarios son escasos y generalmente no hay flujo significativo que los pueda sostener para una inversión considerable (Alejos, 2015). Los recursos financieros limitados que tienen los directivos de las Pymes a menudo se diluyen en pagos o inversiones menores. El poco dinero retenido se utiliza principalmente para la liquidación a proveedores. De manera que la inversión en nuevas maquinarias, materiales o herramientas sigue siendo muy baja (INEGI, 2015), porque suele hacerse con créditos. Esto es, según Gómez *et al.* (2009), muy costoso en México y constituye el primer obstáculo financiero. En la actualidad, un préstamo monetario tiene un interés casi de 50% anual con las garantías incluidas. Esto genera un estancamiento en el directivo que no le impulsa a mejorar sus instalaciones. El directivo prefiere, así, permanecer en un status quo mientras se da cuenta de que la competencia lo superará (Gómez *et al.*, 2009).

En Líbano, aunque las prácticas empresariales de las Pymes no son muy sofisticadas, las empresas tienen un rendimiento financiero notable y envidiable. Sus tasas de liquidez son notablemente superiores a las empresas de su mismo tamaño que operan en otros entornos y su deuda es menor, con un margen bruto comparable, lo que contribuye a reducir su vulnerabilidad.

Por otra parte, los gerentes libaneses que expresan claramente su desconfianza en las instituciones financieras, a pesar de que el propio banco se impone como un medio inevitable de financiación, se anticipan con el objetivo de protegerse de

las negociaciones que se relacionan con la deuda, a las que califican de negociaciones “en frío” (Khalifé, 2014).

### **El horizonte estratégico de los directivos mexicanos y libaneses**

En México, el horizonte de planificación es muy limitado. El directivo de una Pyme no establece objetivos por más de un año. Un estudio reciente de empresas de la región Occidente muestra que la planificación estratégica no forma parte de las actividades administrativas de las Pymes (Navarrete y Sánchez, 2016). Los directivos ponen mayor énfasis en la planificación operativa y en el enfoque objetivo, ya que esto es determinante para la supervivencia del negocio. Por lo tanto, la estrategia se limita a los recursos y al tiempo de funcionamiento, lo que hace que la visión del directivo sea muy a corto plazo y debilita, de cierta forma, la competitividad de su empresa (Bárceñas *et al.*, 2009).

En Líbano, a pesar de la situación en la que este país está inmerso, el directivo no duda en entrar en un horizonte lejano de planificación con una toma de distancia y un análisis continuo. Así encuentra en sus proyecciones “un refugio” frente a la complejidad que lo rodea. Además, es capaz de diseñar simultáneamente varios planes de acción estratégica que pueden ser aplicados en función de situaciones cambiantes (Khalifé, 2014).

## **METODOLOGÍA**

Para consolidar las habilidades específicas esenciales de los directivos de las Pymes en un contexto inestable y compararlos en dos contextos diferentes, hemos favorecido un enfoque cuantitativo adoptando la encuesta cara a cara. El objetivo fue reunir información que pudiera generalizarse al conjunto de las dos poblaciones gracias a dos grandes muestras de directivos entrevistados en México y Líbano, y donde el total alcanza 771.

### **El cuestionario**

El cuestionario estructurado ha sido favorecido como la herramienta de la encuesta. Este cuestionario fue

desarrollado en inglés, español y francés e incluyó 30 preguntas Likert de cinco puntos para evaluar la actitud del directivo ante la serie de declaraciones que exploran las diferentes dimensiones del estudio. El directivo podía expresar su acuerdo o desacuerdo con las propuestas.

El cuestionario se divide en cinco partes: la primera contiene seis declaraciones sobre la actitud frente al riesgo, la segunda contiene seis propuestas de actitud frente a la innovación, la tercera incluye cinco propuestas sobre la actitud hacia la creación de redes, la cuarta contiene siete declaraciones sobre la gestión financiera y la quinta contiene seis propuestas sobre el horizonte estratégico.

### Muestreo y proceso de la encuesta

Según Franklin (2007); Weisberg y Bowen (1977), una muestra de aproximadamente 400 personas es suficiente para realizar un estudio suficientemente confiable con un margen de error de 5%. El primer paso fue reclutar 400 individuos en cada uno de los dos países para tener dos muestras de encuestados que cumplieran con la característica principal de ser el directivo (directivo-propietario o director general) de una pequeña o mediana empresa. Sobre este punto en particular, el factor diferenciador es la importancia y predominio de empresas de diferentes tamaños en los dos países donde se realizó el estudio.

Los procesos de reclutamiento en los dos campos de investigación fueron los siguientes:

En México, se seleccionó a las empresas en la parte occidental del país, donde se encuentra cerca de 25% del PIB y donde el número de habitantes supera los 20 millones de personas, en particular el estado de Jalisco que es una muestra representativa de las empresas en el país.

De entre 424 directivos ubicados y seleccionados aleatoriamente y de una manera proporcional en función del tamaño de los municipios seleccionados, hemos sido capaces de entrevistar a 401 empresarios y directores de empresa. El 50% de las empresas seleccionadas eran micro, 40% eran pequeñas y 10% medianas.

La encuesta fue realizada durante los meses de abril y mayo de 2017 por un grupo de 25 estudiantes investigadores del campus Guadalajara de la Universidad del Valle de Atemajac. Se contactó

directamente a los directivos y los 401 cuestionarios elaborados en español fueron totalmente completados. Cada entrevista duró alrededor de 45 minutos.

En Líbano, hemos recogido en diferentes regiones libanesas las direcciones de empresas cuyo número de empleados varían entre 5 y 200 y que pertenecen a diferentes sectores industriales, terciarios, bancarios y comerciales.

Los directivos entrevistados fueron abordados por teléfono para concertar citas y las reuniones se llevaron a cabo en el lugar de trabajo de los mismos durante los meses de abril y mayo de 2017. De los 400 ejecutivos seleccionados al azar, 23 se negaron responder a la encuesta en su conjunto, mientras que siete no completaron el cuestionario, al negarse a responder a ciertas preguntas.

### RESULTADOS

Las respuestas a las preguntas fueron analizadas estadísticamente por el software SPSS, versión 22. Las categorías de respuestas fueron combinadas y recodificadas para tener tres categorías en lugar de cinco respuestas. Los resultados observados de las dos muestras se analizaron posteriormente mediante un método estadístico descriptivo clásico que sintetizó la información y, en consecuencia, reveló las diferencias en las actitudes de los encuestados en las dos muestras. Este estudio estadístico comparativo permitió destacar las habilidades en los dos grupos de directivos para cada uno de los temas estudiados y analizar las discrepancias identificadas.

#### Análisis de resultados para el primer conjunto de prácticas

Para el primer grupo de afirmaciones, correspondientes a la actitud hacia el riesgo y que incluye las seis primeras declaraciones del cuestionario dirigidas a los directivos de las Pymes, los resultados sobre la base de las frecuencias observadas fueron los siguientes:

En lo que respecta a la toma de riesgos, los directivos empresariales en Líbano son más propensos a asumir riesgos (70.3%) que los mexicanos (60.8%), quienes también han mostrado un estado de indecisión cercano a 21%.

En cuanto a la participación en todas las actividades de la empresa, los datos son también muy

similares en los dos países, con una ligera ventaja de 7.4% para los directivos mexicanos.

La toma de decisiones sin la consulta a los empleados es débil entre los directivos empresariales de los dos países, donde casi un tercio de los ejecutivos lo hacen, con una ligera ventaja para los líderes libaneses (36.5%). Por lo tanto, podemos concluir que los directivos de las empresas pertenecientes a las dos muestras toman decisiones consensuales con sus empleados.

Respecto de la asunción de las consecuencias de las decisiones tomadas en los dos países, resulta que existe una muy alta similitud, con un porcentaje de acuerdo de 90%, lo que denota una gran responsabilidad sobre el director de la empresa.

En cuanto a la versatilidad del líder de la Pyme en los dos países, los resultados muestran que los líderes mexicanos son mucho menos versátiles (77.1%) que sus homólogos libaneses (82.4%), lo que muestra en estos últimos un control superior que les permite imponerse en sus empresas.

Respecto de la contratación de empleados multidisciplinarios, resulta que hay una gran diferencia en las respuestas de los directivos de los dos países. Los mexicanos confían mucho más (89.5%) que los libaneses (58.1%) en los trabajadores que tienen múltiples competencias. Esto puede explicarse por la abundante mano de obra mexicana, lo que hace que la contratación de personas versátiles sea una necesidad para la supervivencia del negocio.

### **Análisis de resultados para el segundo conjunto de prácticas**

El análisis del segundo grupo de afirmaciones, que incluye seis reactivos y que se relacionan con la actitud hacia la innovación, ha dado los siguientes resultados:

El desarrollo de ideas innovadoras es esencial para la empresa en un entorno complejo. Esto es mucho más cierto para los directivos libaneses (85.1%) que para los mexicanos (62.3%). Esto indica que el proceso de innovación está más presente en las Pymes en Líbano que en México. El 64.9% de los directivos libaneses y 46.4% de los mexicanos tienen varios proyectos creativos. Este avance de 20% pone en evidencia una superioridad en la capacidad de innovación del empresario libanés.

Los proyectos de innovación son más económicos en las Pymes mexicanas (69.3%) que en las empresas libanesas (33.8%). Esto podría indicar dos situaciones, ya sea que los empresarios mexicanos buscan innovar a bajo costo, o que los empresarios libaneses consideran que la eficiencia radica en las grandes inversiones de la innovación.

La duración de los proyectos innovadores no es la misma en ambos países. El 53.9% de los directivos mexicanos trabajan en proyectos innovadores en el corto plazo, frente a sólo 29.7% de los de Líbano. Esto indica que estos últimos entienden la innovación como un proceso que tiene lugar a medio o largo plazo.

El tiempo asignado para la optimización de procesos que tienen el objetivo de desarrollar nuevos productos no es importante para los directivos de ambos países. Los resultados, que son casi similares (33.8% en Líbano y 28.7% en México), muestran que el desarrollo de nuevos productos en empresas libanesas y mexicanas podría presentar un retroceso a largo plazo.

Por otra parte, los resultados indican que los directivos libaneses están más en busca del desarrollo de sus empresas que los dirigentes empresariales mexicanos, quienes buscan más bien la supervivencia. De esta forma, 45.9% de los encuestados mexicanos no están de acuerdo en que la supervivencia de sus empresas es un objetivo principal, contra 71.6% de los libaneses, que no están de acuerdo en el mismo punto, a pesar de la situación turbulenta que existe en Líbano.

### **Análisis de resultados para el tercer conjunto de prácticas**

El tercer conjunto de declaraciones, que contiene cinco reactivos, se centró en la actitud de los líderes sobre la creación de redes. La primera afirmación era para conocer si la Pyme era miembro de una asociación comercial. Los resultados mostraron que esta actividad no era fuerte en los dos sitios de estudio. Sin embargo, más de la mitad de las empresas libanesas (54.1%) se unen a asociaciones, en comparación con sólo 37.7% en México, lo que indica que los líderes libaneses son más abiertos a las redes que sus homólogos mexicanos.

En cuanto a la red de relaciones formales con empresarios del mismo rubro, los resultados observados

muestran una gran diferencia en este nivel, donde 62.2% de los ejecutivos de las Pymes en Líbano declararon tener una red de relaciones formales, mientras que en México sólo 35.7% lo hace. Esto indica una mayor apertura entre los libaneses para la colaboración intrasectorial. Por otra parte, esta actitud puede demostrar un miedo a pertenecer a asociaciones profesionales por la desconfianza en la competencia en México. Por otro lado, sólo 9.5% de los directivos libaneses temen a las redes profesionales por la desconfianza en la competencia. Esto podría indicar una debilidad importante en el empresario mexicano debido a su aislamiento.

En cuanto a la declaración sobre el poder de cooperación a través de una red de relaciones para reducir la inestabilidad a través de la adquisición de buena información del entorno, los resultados no muestran ninguna diferencia entre los dos países. Casi la mitad de los encuestados (53.4% en México y 55.4% en Líbano) están de acuerdo en este punto. Sin embargo, 75.7% de los directivos libaneses consideran que la cooperación a través de una red relacional constituye una fuente de valor para la compañía, mientras que 50.9% de los líderes mexicanos lo consideran de igual forma.

### **Análisis de resultados para el cuarto conjunto de prácticas**

El cuarto conjunto de propuestas se ocupa de la gestión financiera. La primera propuesta, de las siete que se hicieron, considera la retención de una gran liquidez como una ventaja para la empresa; hay que señalar que 70.6% de los directivos mexicanos están por este punto, mostrándose a favor de tener dinero en líquido. Por otro lado, 58.1% de los directivos libaneses tienen la misma actitud. También debe señalarse que 25.7% de los directivos libaneses no desean mantener dinero en efectivo en absoluto. Esto se debe al hecho de que estos directivos están más dispuestos a invertir en proyectos de innovación y mejora, a diferencia de los empresarios mexicanos, para quienes la liquidez es muy importante.

La segunda propuesta en este bloque se refiere a la desconfianza en los préstamos bancarios, con la cual se observa un acuerdo de 100% entre el empresariado mexicano. En Líbano, 37.8% no está de acuerdo con esta propuesta, lo que explica por qué los empresarios libaneses están motivados a invertir. Esto puede

explicarse por el hecho de que en México el crédito bancario es muy costoso (alrededor de 40% de interés anual), lo que lo hace poco atractivo, a diferencia de Líbano, donde la política monetaria del Banco Central alienta inversiones en diferentes industrias a través de la reducción de tasas de interés y de préstamos bonificados.

La tercera propuesta se refería a la cuestión de prever las necesidades de financiamiento de las empresas. Se observó un alto grado de acuerdo entre los encuestados en ambas muestras (70.1% en México y 75.1% en Líbano). Esto demuestra cierta disciplina financiera entre los ejecutivos de las Pymes de ambos países.

Las respuestas a la propuesta sobre la consideración de fondos propios como fuente primaria de financiamiento ha revelado que los fondos mismos constituyen esta fuente primaria de recursos en 28.9% de los ejecutivos de las Pymes mexicanas y 36.5% de los de las empresas libanesas, aunque 39.2% de los empresarios libaneses siguen indecisos sobre esto.

La siguiente propuesta fue identificar el acuerdo para liquidar las deudas de los proveedores primero como parte de una cadena de suministro. Se observa que 73% de los directivos libaneses están de acuerdo en este punto frente a sólo 42.6% de los mexicanos. Esto demuestra el interés que tienen los empresarios libaneses en su relación con el proveedor, al que consideran como un verdadero socio. La valoración de la relación cliente-proveedor no es tan importante para los líderes mexicanos.

En cuanto al apoyo de los proveedores en situaciones difíciles de falta de liquidez, los resultados en los dos territorios que abarca el estudio muestran una similitud en los porcentajes de acuerdo. De tal forma, 46.6 y 47.3%, respectivamente, de los directivos mexicanos y libaneses tienen una actitud positiva con respecto a este punto en particular. A pesar de la actitud muy cercana en los dos grupos de directivos, las razones no siempre son las mismas. El empresario libanés concede importancia a una relación duradera con su proveedor y se basa en créditos de este último, mientras que el directivo mexicano muestra una actitud de desconfianza hacia sus proveedores, lo que le obliga a volverse independiente.

La última propuesta en este bloque hace referencia a la consideración de los equipos de la empresa como una inversión prioritaria. Se constata que ésta es una prioridad para ambos grupos de encuestados, a pesar de un nivel ligeramente más alto de acuerdo

en Líbano (59.5%) que en México (43.1%) y tasas de indecisión importantes entre los líderes libaneses y mexicanos. Estas cifras revelan que los directivos libaneses que fomentan la innovación son más dinámicos que los mexicanos en la renovación de equipos y la compra de nuevas máquinas de producción.

### **Análisis de resultados para el quinto conjunto de prácticas**

El último bloque de declaraciones se ha orientado hacia el horizonte estratégico. Comenzando con la proposición que permite saber si los directivos ven la planificación estratégica como una acción importante en un contexto inestable, los resultados han mostrado grandes diferencias. Así, 85.1% de los empresarios de Líbano dependen de la planificación estratégica en su trabajo a pesar de la inestabilidad del país, mientras que sólo 61.8% de los líderes mexicanos están de acuerdo con esta declaración.

La siguiente propuesta buscaba conocer si, a pesar de la situación, los empresarios siempre han planeado sus acciones por adelantado. Se encontraron similitudes entre los dos grupos de encuestados, con 87.8% de los directivos en Líbano y 80.8% en México que están de acuerdo con esta declaración, lo que indica que, para ellos, la planificación anterior a la acción empresarial y direccional es una práctica esencial.

La tercera propuesta de este grupo se refería a la consideración del factor tiempo durante la planificación realizada. Observamos que los resultados son similares y que el porcentaje de acuerdo es importante para ambos grupos de encuestados (84.5% entre los mexicanos y 89% entre los libaneses). Esto sugiere que estos directivos conceden gran importancia al factor tiempo y que éste constituye un recurso único e irremplazable, y muy apreciado para ambos.

La siguiente declaración, similar a la anterior, se ha planteado sobre los recursos disponibles en el proceso de planificación. Los resultados fueron similares con porcentajes de acuerdo que ascienden a 84.8% entre los directivos mexicanos y a 81.1% entre los libaneses.

La quinta afirmación en este bloque ha permitido detectar una diferencia en la claridad de visión de los objetivos que deben alcanzarse para procurar la planificación a largo plazo en ambos grupos de encuestados. Así, 81.1% de los libaneses están de acuerdo en este punto, frente a 73.6% de los mexicanos. Ca-

be destacar que en ambos países se manifestó cierta indecisión en este sentido: 21.9% en México y 17.6% en Líbano, lo que podría revelar en este grupo una planificación miope o una incapacidad para comprender el vínculo existente entre los objetivos a alcanzar y la planificación realizada.

La última propuesta se refiere a los diferentes escenarios que se diseñarán a la luz de las situaciones cambiantes. Los resultados sobre este punto son divergentes. Los empresarios mexicanos coinciden en un 53.6%, mientras que sus homólogos en Líbano lo hacen en un 75.7%. En general, los directivos mexicanos tratan un solo escenario, sin tener en cuenta el cambio en la situación, y actúan de acuerdo con el mismo esquema o plan, lo que no hacen los empresarios libaneses, que demuestran flexibilidad debido principalmente a su experiencia de trabajo en un entorno turbulento.

### **CONCLUSIONES**

Este estudio pone de relieve la influencia predominante del contexto empresarial inestable en la actitud del directivo de una Pyme y sobre la dinámica de su comportamiento. Busca mostrar las diferencias entre las prácticas de gestión de los ejecutivos de Pymes mexicanos y libaneses que trabajan en dos contextos diferentes. Estas prácticas son en parte similares y en parte diferentes, dependiendo de las características de los dos entornos distintos. Así, un contexto percibido como inestable influye de manera diferente y significativa en las prácticas empresariales de las Pymes. Esto nos lleva a preguntarnos sobre la utilidad de precisar las características específicas de un contexto inestable, por un lado, y sus vínculos con las acciones gerenciales, por el otro.

También parece que el directivo libanés defiende una actitud bastante a la ofensiva frente a las consecuencias de la inestabilidad del entorno, a diferencia de su homólogo mexicano, cuya actitud es bastante a la defensiva. Esto nos lleva a una reflexión sobre el impacto de la cultura en el comportamiento de los individuos, específicamente en un entorno incierto.

Finalmente, este estudio permitió mostrar que la experiencia del directivo libanés y su aprendizaje de los eventos que amenazan continuamente a su país han sido la base de su actitud proactiva. Ésta es una actitud que ha contribuido positivamente al desarrollo y crecimiento de su negocio, un fenómeno

interesante que requiere una exploración minuciosa para que sea mejor comprendida. Esta investigación también permitió destacar la laxitud del directivo mexicano, debido a la situación de inseguridad socioeconómica que rige el país. Este último se ocupa sobre todo de actividades cotidianas, principalmente relacionadas con la supervivencia de su negocio.

## REFERENCIAS

- Abou-Khalil, W. & Khalifé, E. (2015). La contribution de la relation client au développement de la résilience des PME libanaises dans un contexte turbulent. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), pp. 99-110.
- Administration Centrale des statistiques (ACDE), Census of Building CBDE 2004, <http://www.cas.gov.lb/index.php/census-of-building-cbde-en>. Consultada el 4 de mayo de 2017.
- Alejos, R. (2015). Análisis e interpretación de los estados financieros para mejorar los indicadores de rentabilidad, liquidez, actividad y endeudamiento en la empresa micro o pequeña en la zona metropolitana de Guadalajara Jalisco. Guadalajara, Jalisco, México. Tesis PhD.
- Bárceñas, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (46), pp. 169-182.
- Brouard, F. y Larivet, S. (2008). Prévention et gestion des crises en PME: apports de la veille et de l'intelligence économique. *9e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Louvain-la-Neuve, Bélgica: Communication CIFEPME, p. 15.
- Bryan, L. y Farrell, D. (2009). Repères pour diriger par temps d'incertitude. *L'Expansion Management Review*, 1, pp. 60-69.
- 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*, pp. 1-22.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Chanaron, J. J. (1999). Processus innovateur. R. Le Duff (éd.), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, París, pp. 960-962.
- Chanut-Guieu, C. y Guieu, G. (2011). Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative. *Management & Avenir*, (3), pp. 37-56.
- Charreaux, G. (2015). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue française de gestion*, (8), pp. 189-212.
- Chittenden, F., Hall, G. y Hutchinson, P. (1996). Small firm growth, access to capital markets and financial structure: Review of issues and an empirical investigation. *Small Business Economics*, 8 (1), pp. 59-67.
- Colot, O. y Croquet, M. (2007). La contribution de variables propres aux PME et à leur dirigeant dans l'explication de la structure financière des PME. *La revue des sciences de gestion*, (6), pp. 61-72.
- Coparmex-Jalisco. (Junio de 2012). COPARMEX Jalisco. Obtenido de <http://www.coparmexjal.org.mx/>
- Corm, G. (2004). *La situation économique du Liban et ses perspectives de développement dans la région*. Confluences Méditerranée, p. 49.
- Davidsson, P. (1989). *Continued entrepreneurship and small firm growth* (Doctoral dissertation, Economic Research Institute, Stockholm School of Economics [Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan] (EFI).
- De La Garza, E. N. (2009). *La situación del trabajo en México, 2012. El trabajo en la crisis*. México: Plaza y Valdés Editores.
- Francia, V. H. R. (2008). Manager's leadership practices in Hidalgo-Mexico SMEs. *Revista del Centro de Investigación*, p. 87.
- Franklin, C. H. (2007). The "Margin of Error" for Differences in Polls. <https://abcnews.go.com/images/PollingUnit/MOEFranklin.pdf>
- Fredrickson, J. W. y Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management journal*, 27 (2), pp. 399-423.
- Gomez, A., García, D. y Marín, S. (2009). Restricciones a la financiación de la Pyme en México: una aproximación empírica. *Análisis Económico*, 34(57), pp. 217-238.
- Guihur, I., Julien P. A. y Trépanier, M. (2009). *Le processus d'innovation en réseau dense: autopsie d'un échec en co-développement*. Communication présentée aux 11<sup>e</sup> journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, Canada.
- Hamadi, Z. B. y Chapelier, P. (Mayo de 2013). Innovations Budgetaires En Pme Et Profil Du Dirigeant. *Comptabilité sans Frontières... The French Connection* (CD-ROM).
- Hamdan, K. (2004). *Micro and Small Enterprises in Lebanon*. Documento presentado en el Economic Research Forum (ERF). Serie Research report.
- IMSS. (Junio de 2013). *Instituto Mexicano del Seguro Social*. Obtenido de <http://www.imss.gob.mx/Pages/index.html>

- INEGI. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Recuperado el 28 de enero de 2015, de <http://www.inegi.org.mx/>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. y Frery, F. (2011). *Stratégique* (9 ed.). París: Pearson Education.
- Julien, P. A. y Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Collection Gestion-Poche, Economica. París.
- Khalifé, E. (2014). Le management efficace des PME dans un contexte de crise: le cas du Liban. Disertación doctoral. Université Paris Dauphine-Paris IX.
- Khalifé, E. y Montmorillon, B. (2016). "La contribution des pratiques de gestion à la résilience des PME dans un contexte turbulent". Actes du 13<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME CIFEPME, Octobre, Québec.
- Libaert, T. (2005). *La communication de crise*. 2<sup>e</sup>me édition. Paris: Dunod
- Macmillan, K. (2008). Canadian SMEs and globalization: success factors and challenges. Conference Board of Canada.
- Mäkinen, H. (2002). Intra-firm and inter-firm learning in the context of start-up companies. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 3(1), pp. 35-43.
- Mazzarol, T. y Reboud, S. (2009). *The strategy of small firms: strategic management and innovation in the small firm*. Edward Elgar Pub.
- Mendoza, J., Hernández, M. y Salazar, B. (2010). Las Pymes familiares y no familiares ¿empresas diferentes? XXIV Congreso Anual y XIX Hispano Francés de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa AEDEM, pp. 1-12. Santiago de Compostela, España. ESIC.
- Michel, S. (1993). *Sens et contresens des bilans de compétences*. Éditions Liaisons. Nasnas, R. (2007). *Le Liban de demain: vers une vision économique et sociale*, 1<sup>a</sup> ed. Éditions Dar Annahar. Beirut, Líbano.
- Navarrete, F. (2015). Las Micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Factor de desarrollo económico regional. México. AVE.
- Navarrete, F. y Sánchez, V. (2016). La relación entre innovación y los procesos de planeación: Casos de estudio de empresas tecnológicas de la Zona Metropolitana de Guadalajara. (pág. Congrès XXI CIFEPME 2016). Trois-Rivières, Québec: CIFEPME.
- OCDE. (2012). "Chapitre 1. Libérer l'innovation des entreprises". *Etudes économiques de l'OCDE*, 12/2012.
- OCDE. (24 de julio de 2012). Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. Obtenido de <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>
- OECD. (2009). Organisation for Economic Cooperation and Development, 12, pp. 55-100.
- Pedroza, A. y Ortiz, P. (2008). Gestión estratégica de la tecnología en el predesarrollo de nuevos productos. *Journal of Technology, Management & Innovation*, 3 (3), pp. 112-122.
- Puthod, D. y Thévenard-Puthod, C. (2006). Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME. *Revue française de gestion*, (5), pp. 181-204.
- Rivera, R., López, N. y Mendoza, A. (2016). Políticas de apoyo a la productividad de la microempresa informal ¿dónde está México? *Revista Problemas del Desarrollo*, 47, pp. 87-109.
- Russell Merz, G. y Sauber, M. H. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, 16(7), pp. 551-564.
- S.E. Secretaría de Economía México (14 de noviembre de 2009). *Clasificación PYME en México*. <https://www.gob.mx/conuee/acciones-y-programas/otros-documentos-y-enlaces-pequenas-y-medianas-empresas-pymes?state=published>
- St-Pierre, J., Audet, J. y Mathieu, C. (2003). *Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières: une étude exploratoire*. Institut de recherche sur les PME.
- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 31(8), pp. 892-902.
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron? *European Management Journal*, 19 (5), pp. 526-533.
- Torrès, O. y Julien, P. A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23 (4), pp. 355-377.
- Weber, E. U., Blais, A. R. y Betz, N. E. (2002). A domain-specific risk-attitude scale: Measuring risk perceptions and risk behaviors. *Journal of behavioral decision making*, 15 (4), pp. 263-290.
- Weisberg, H. F. y Bowen, B. D. (1977). *Survey research and data analysis*. Scott Foresman.

# CAPÍTULO 7

## LA COOPERACIÓN ENTRE LAS MIPYMES DE LA CÁMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN MONCLOVA COAHUILA

Mayra Yazmín Ortiz Ozuna<sup>1</sup> y Zóchitl Araiza Garza<sup>2</sup>

### INTRODUCCIÓN

De acuerdo con expertos del *Worldwatch Institute* (Instituto de Vigilancia Mundial), una décima parte de la economía mundial se dedica a la construcción y funcionamiento de las casas y oficinas (Sosa, Siem, Sosa, Barrios, Aponte y Marrero, 2006); además que la industria de la construcción impacta significativamente en el ámbito social y ambiental. Sin embargo, mientras que la gran mayoría de las industrias se caracteriza por productos de alta calidad, entrega

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Coahuila; alumna del doctorado en Administración y Alta Dirección.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Coahuila; profesora investigadora.



oportuna, costos de servicio razonables y bajos índices de falla, la industria de la construcción se caracteriza por todo lo contrario. Prácticamente todas las industrias tienen planta fija y producto móvil, mientras que la industria de la construcción se caracteriza por tener producto fijo y planta móvil. Lo anterior se debe principalmente a tres factores: la naturaleza de los proyectos, las características de la industria y los retos que afronta (Contreras, 2007).

El presente estudio asume que la cooperación es una estrategia que puede ser utilizada por las Mipymes de la industria de la construcción ya que como menciona Lozano (2010), “la asociatividad entre empresas permite aprovechar y potencializar las fortalezas de cada una de ellas, desarrollar proyectos más eficientes y minimizar los riesgos individuales” (p.175). Por su parte, Akintoye y Main (2007) indican que el escenario de la construcción ha ido cambiando rápidamente, haciendo énfasis en asociaciones públicas y privadas, *joint ventures* y en alianzas estratégicas, todas ellas como esquemas de cooperación entre empresas. En ese mismo sector, Love, Zahir, Cheng y Li (2002) propusieron un modelo de negocios basado en alianzas y comentan que hay algunas organizaciones de la construcción que empezaron a realizar alianzas a corto plazo con sus clientes y proveedores como parte de una estrategia de gestión de la cadena de suministro.

Este capítulo pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes en el contexto de las Mipymes del sector de la construcción afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) de Monclova Coahuila: ¿cuáles son las necesidades que impulsan a las Mipymes a cooperar? ¿Cuáles son los tipos de cooperación que desarrollan? ¿Cuáles son los beneficios que obtienen al cooperar? ¿Cuál es la relación que existe entre las necesidades de cooperación y los tipos de cooperación que realizan? y ¿cuál es la relación que existe entre los tipos de cooperación y los beneficios que obtienen al cooperar?

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

La teoría de recursos y capacidades asume que los recursos estratégicos que controlan las firmas dentro de una industria o grupo pueden ser heterogéneos y que los recursos y capacidades de la firma son fortalezas que pueden usarse para diseñar e implementar estrategias con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad,

lo cual les hará más competitivas (Barney, 1991). Por su parte, Gulati (1998) sugiere que, al cooperar, las empresas seleccionan a sus socios en función de la interdependencia existente entre los recursos poseídos por cada uno de ellos. Las alianzas estratégicas surgen a raíz de la competencia global, la cual provoca que las empresas deban innovar continuamente. Dicha aparición sirve como instrumento que permite a las empresas revisar sus estrategias competitivas en respuesta a la globalización e incertidumbre de los mercados (Saiz y García-Ochoa, 2008).

PROMÉXICO (2010) define la alianza estratégica como “acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr ventajas competitivas que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo” (p.11). Las alianzas estratégicas persiguen una serie de objetivos que, de acuerdo con Aguilar, Cabral, Alvarado, Alvarado y de León (2013) pueden englobarse en dos: el objetivo de defensa o supervivencia, va dirigido a impedir la pérdida de eficacia, mientras que el objetivo ofensivo tiene la finalidad de aumentar la eficacia y busca alcanzar una ventaja competitiva a través de la alianza.

En un estudio realizado a las Pymes del sector metalmecánico, se encontró que las necesidades que las impulsan a cooperar entre sí están relacionadas con sus necesidades de producción, innovación, mercado y administración, mismas que se relacionan con la tipología de la cooperación interempresarial definida por Araiza, Velarde y Zarate (2010) como cooperación para producir, para innovar, para el mercado y para administrar, las cuales detallaremos a continuación.

*Cooperación para producir:* en donde hay vínculos de colaboración que se establecen para la obtención de economías de escala, la disminución de los costos y la mejora de la calidad y productividad de las empresas.

*Cooperación para innovar,* los vínculos que se establecen son para disminuir riesgos, costos y tiempo, principalmente asociados con propiciar y desarrollar su potencial innovador.

*Cooperación para mercado,* donde los vínculos que se establecen son para la búsqueda y acceso a mercados; la difusión, promoción y distribución de sus productos; la obtención de economías de escala para acceder a mercados, y la reducción de costos.

*Cooperación para administrar,* donde se establecen vínculos para desarrollar la capacidad empresarial,

tener conocimientos prácticos de gestión y acceso a la información sobre instrumentos de crédito, financiamiento e incentivos fiscales, así como efectuar la capacitación de trabajadores (Araiza, Velarde y Zarate, 2010).

Por otro lado, Araiza y Velarde (2008) afirman que los beneficios que se obtienen de la cooperación entre empresas son:

*Beneficio de cooperar para producir*, donde se engloba una mayor producción, un incremento en la calidad de los productos, una disminución de costos de producción y complementación de procesos de producción.

*Beneficio de cooperar para mercado*, en el cual se incluye mayor difusión, promoción y publicidad de sus productos, un incremento en la cantidad de ventas, acceso a nuevos mercados, conservar clientes y disminución de los costos relacionados con la venta de sus productos.

*Beneficio de cooperar para innovar*, en el que interviene una mejora de los productos, el desarrollo de nuevos productos y procesos, la incorporación de nuevas tecnologías, la disminución de costos y tiempos en el desarrollo, una innovación tecnológica y la disminución del riesgo sobre la inversión en el desarrollo e innovación tecnológica.

*Beneficio de cooperar para administrar*, donde se maneja el incremento en el rendimiento sobre la inversión, incremento en el flujo de efectivo, mejora en trámites de financiamiento, mejora en sistemas de administración, acceso a apoyos gubernamentales y a estímulos fiscales, mejora en la capacitación de sus trabajadores y desarrollo de la capacidad colaborativa.

## METODOLOGÍA

A partir de la revisión bibliográfica, se plantean las siguientes hipótesis:

1. *Existe una relación significativa y positiva entre las necesidades de cooperación que impulsan a las empresas a cooperar y el tipo de cooperación que realizan las Mipymes del sector de la construcción afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción de Monclova Coahuila.*
2. *Existe una relación significativa y positiva entre el tipo de cooperación que realizan las Mipymes del sector de la construcción afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción de Monclova Coahuila y el tipo de beneficios que obtienen al cooperar.*

La metodología aplicada consistió en la determinación de una población finita de 53 empresas, las cuales se encuentran afiliadas a la CMIC en Monclova, Coahuila. Se determinó una muestra probabilística de 34 Mipymes, con un margen de error de 10% y un nivel de confianza de 99%.

La estrategia metodológica se basó en la aplicación de un cuestionario altamente estructurado, cara a cara a los empresarios, donde las variables fueron medidas a través de una escala, primero usando la dicotomía Sí/No y luego, en caso de contestar Sí, una escala de Likert de 1 a 5, donde se evalúa el nivel de importancia que los empresarios les asignan, desde 1: *Poco importante*, hasta 5: *Totalmente importante*. Los datos cuantitativos obtenidos en los meses de marzo y julio de 2016 se procesaron a través del programa SPSS mediante un análisis estadístico descriptivo y correlacional.

## RESULTADOS

De las 34 Mipymes encuestadas, sólo 47% de ellas reconoce haber efectuado algún tipo de cooperación, por lo que los resultados que se presentan en este capítulo están determinados únicamente con base en los datos recabados de las 16 empresas que las realizan.

Las características más sobresalientes de las 16 empresas que cooperan son que 87.5% están constituidas bajo el régimen de sociedad mercantil y el resto son personas físicas; la mayoría de las empresas (75% del total de la muestra) son pequeñas, y finalmente, la mayoría de las empresas sujetas a estudio (57%) realizan la actividad de ingeniería civil, seguida por ingeniería industrial (con 25%).

Los cuatro tipos de necesidades que impulsan a las empresas a cooperar se presentan en la tabla 7.1, a partir de lo cual se obtiene un promedio general de necesidades en nivel de importancia de 4.5104.

*Necesidades de producción:* de las 16 empresas que cooperan, todas han experimentado necesidades

**Tabla 7.1** Necesidades que impulsan a cooperar a las Mipymes del sector de la construcción afiliadas a la CMIC de Monclova, Coahuila

| Necesidades de cooperación                       | n <sup>a</sup> | Media  | Desviación estándar |
|--------------------------------------------------|----------------|--------|---------------------|
| Necesidades de producción                        | 16             | 4.5729 | 0.66100             |
| Necesidades de innovación                        | 1              | 5.0000 |                     |
| Necesidad de mercado                             | 11             | 4.6061 | 0.62482             |
| Necesidades de administración                    | 14             | 4.5000 | 0.67937             |
| Total de necesidades que impulsan la cooperación | 16             | 4.5104 | 0.54517             |

n<sup>a</sup> representa el número de empresas (de las 16 que cooperan) que reconoce ese tipo de necesidad que la impulsa a cooperar.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

de producción y le asignan en promedio un nivel de importancia de 4.5729. Dentro de las necesidades más sobresalientes se encuentran, en orden de importancia, incrementar la oferta del producto, mejorar la calidad de sus productos y disminuir los costos de producción, esto último es a la vez reportado por el mayor número de empresas (11). Dicho hallazgo está relacionado con lo comentado por Abreu y Nicolás (2008), quienes señalan que los problemas más sobresalientes en las Pymes del sector de la construcción están relacionados con altos costos y que dicho problema se convierte en una necesidad.

*Necesidades de innovación:* de las 16 empresas que cooperan, sólo una manifestó tener necesidades de innovación y le asignó un nivel de importancia de 5. Dicha necesidad está vinculada con la disminución de costos, tiempos y riesgo sobre la inversión, con el desarrollo e innovación tecnológicos, así como con el desarrollo de capacidades tecnológicas. Este hallazgo revela que aun cuando algunos autores han encontrado que las alianzas estratégicas surgen como una estrategia competitiva para hacer frente a la competencia global (Saiz y García-Ochoa, 2008), y que la innovación puede usarse como una herramienta para mantener e incrementar la competitividad dentro de los mercados (Abreu y Nicolás, 2008), las empresas del sector de la construcción no lo visualizan aún de esta manera, perdiendo tal vez la posibilidad de ser más competitivas así como disminuir los riesgos (Ariño, 2007).

*Necesidades de mercado:* de las 16 empresas que realizan actividades de cooperación, 11 han presentado necesidades de mercado y le asignan en promedio un nivel de importancia de 4.6061, siendo la más sobresaliente, tanto por nivel de importancia como por el mayor número de empresas que la mencionan, el acceso a nuevos mercados seguida por la reducción de costos de distribución de sus productos. Nuevamente, queda de manifiesto que uno de los impulsores para realizar actividades de cooperación es la reducción de costos, derivado tal vez de los hallazgos de Abreu y Nicolás (2008), quienes manifiestan que uno de los grandes problemas del sector de la construcción son los altos costos. Asimismo, la necesidad de tener acceso a nuevos mercados puede ser atendida mediante la creación de una alianza estratégica, ya que Ariño (2007) indica que en la implementación de alianzas estratégicas se puede ganar acceso a nuevos mercados.

*Necesidades de administración:* de las 16 empresas en las que se realizan actividades de cooperación, 14 han experimentado necesidades de administración y le asignan en promedio un nivel de importancia de 4.5000, donde la principal necesidad es tener acceso a la información administrativa, seguida de la necesidad de tener conocimientos proactivos de gestión administrativa y desarrollo de la capacidad empresarial. En relación con la necesidad de efectuar capacitación del personal de la empresa, aun cuando se encuentra en el último lugar de nivel de importancia (4.4615), destaca como principal necesidad por ser la mencionada por un mayor número de empresas, 13 del total de 14 empresas.

Las Mipymes sujetas a estudio han desarrollado cuatro tipos de cooperación. Cada uno de ellos se midió con base en siete indicadores, cuyos promedios se presentan en la tabla 7.2, para finalmente obtener un promedio general de actividades de cooperación en un nivel de importancia de 4.0443. Esto coincide con Carbonell (2012), quien indica que las alianzas utilizadas hace algunos años por la industria de la construcción eran las relacionadas con la cadena de suministro, es decir, una combinación de los cuatro tipos de cooperación implementados en la construcción.

*Cooperación para producir:* de las 16 empresas que cooperan, 12 de ellas realizan actividades de cooperación para producir y le asignan en promedio

**Tabla 7.2** Tipos de cooperación realizados por las Mipymes del sector de la construcción afiliadas a la CMIC con sede en Monclova, Coahuila

| Tipología de la cooperación  | n <sup>a</sup> | Media  | Desviación estándar |
|------------------------------|----------------|--------|---------------------|
| Cooperación para producir    | 12             | 4.0694 | 0.74691             |
| Cooperación para innovar     | 9              | 4.1667 | 0.79057             |
| Cooperación para mercado     | 9              | 4.0370 | 0.96385             |
| Cooperación para administrar | 15             | 4.1556 | 1.0147              |
| Total de cooperación         | 16             | 4.0443 | 0.76701             |

<sup>a</sup> n representa el número de empresas (de las 16 que cooperan) que reconoce haber desarrollado ese tipo de cooperación.  
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

un nivel de importancia de 4.0694, siendo las actividades más importante la obtención de certificaciones y la compra de materia prima en forma conjunta, destacando también que el mayor número de empresas (9) realiza la actividad de complementar sus procesos productivos, seguido de las que comparten maquinaria y asesoría técnica, con seis menciones cada una.

**Cooperación para innovar:** de las 16 empresas que realizan cooperación, nueve han realizado actividades de cooperación para innovar y le asignan, en promedio, un nivel de importancia de 4.1667, siendo la actividad más sobresaliente el hecho de que se apoyan para la incorporación de nuevas tecnologías y la compra compartida de maquinaria, destacando también que la mayor frecuencia, con nueve menciones, se relaciona con el intercambio de información técnica.

**Cooperación para mercado:** de las 16 empresas que cooperan, nueve han llevado a cabo actividades de cooperación para mercado y le asignan en promedio un nivel de importancia de 4.037. Las actividades principales son la investigación de mercado en forma conjunta y proporcionar el servicio a clientes de manera conjunta; destaca también que las actividades que realizan con mayor frecuencia son la venta conjunta y compartir el transporte para la distribución de sus productos, con cinco menciones cada una.

**Cooperación para administrar:** de las 16 empresas que realizan cooperación, 15 han implementado actividades de cooperación para administrar y le asignan en promedio un nivel de importancia de 4.1556. La actividad más sobresaliente es

compartir asesoría de negocios y acceder a créditos de forma conjunta. Respecto a las actividades de cooperación que más empresas realizan destaca compartir la capacitación del personal con 11 menciones.

La realización de actividades de cooperación genera beneficios, los cuales varían de acuerdo con el tipo de cooperación. Esos beneficios se muestran en la tabla 7. 3.

**Beneficios de producción:** de las 16 empresas que cooperan, 13 de ellas obtienen beneficios relacionados con la cooperación para producir y le asignan en promedio un nivel de importancia de 4.4794. El beneficio más sobresaliente es la mayor producción, seguido por la disminución de costos; ambos con el mayor número de menciones por parte de las empresas.

**Beneficio de innovación:** de las 16 empresas que cooperan, siete de ellas obtienen beneficios relacionados con la cooperación para innovar y le asignan en promedio un nivel de importancia de 4.4286. Los beneficios más relevantes son el desarrollo de nuevos productos y procesos, así como la disminución de costos en desarrollo y tecnología, la disminución de riesgos sobre la inversión y los costos de desarrollo e innovación tecnológica.

**Tabla 7.3** Beneficios de la cooperación obtenidos en Mipymes del sector de la construcción afiliadas a la CMIC con sede en Monclova, Coahuila

| Beneficios de los tipos de cooperación       | n <sup>a</sup> | Media  | Desv. estándar |
|----------------------------------------------|----------------|--------|----------------|
| Beneficio de la cooperación para producir    | 13             | 4.4794 | 0.65915        |
| Beneficio de la cooperación para innovar     | 7              | 4.4286 | 0.78680        |
| Beneficio de la cooperación para mercado     | 10             | 4.4800 | 1.07166        |
| Beneficio de la cooperación para administrar | 12             | 4.5528 | 0.46067        |
| Total de beneficios de la cooperación        | 14             | 4.5226 | 0.58029        |

<sup>a</sup> n representa el número de empresas (de las 16 que cooperan) que reconoce haber obtenido ese tipo de beneficio de la cooperación.  
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

Destacan con un mayor número los beneficios de mejoras en los procesos y en los productos.

**Beneficio de mercado:** de las 16 empresas que cooperan, diez de ellas obtienen beneficios relacionados con la cooperación para mercado y le asignan en promedio un nivel de importancia de 4.48. Los beneficios más sobresalientes son el acceso a mercados nacionales, la disminución del costo relacionado con la venta de sus productos y la conservación de clientes; este último beneficio es también el que con mayor frecuencia reconocen las empresas junto con el de incrementar sus ventas, ambos con 7 menciones.

**Beneficio de administración:** de las 16 empresas que cooperan, 12 de ellas obtienen beneficios relacionados con la cooperación para administrar y le asignan en promedio un nivel de importancia de 4.5528, donde los beneficios más significativos son el incremento de flujo de efectivo, las mejoras en trámites de financiamiento, el incremento en utilidades y el desarrollo de la experiencia en la cooperación. Destaca también por la mayor frecuencia de aparición la mejora en la capacitación del personal con 11 menciones.

Para comprobar la hipótesis 1: *Existe una relación significativa y positiva entre las necesidades de cooperación que impulsan a las empresas a cooperar y el tipo de cooperación que realizan las Mipymes del sector de la construcción afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción de Monclova,*

*Coahuila.* Se calculó el coeficiente de correlación *Rho Spearman*, cuyos resultados encontrados significativos se presentan en la tabla 7.4. Para el resto de las relaciones no se encontraron resultados estadísticamente significativos.

De acuerdo con la tabla 7.4, se afirma en primer término que existe una relación significativa entre las necesidades de administración que impulsan a las empresas a cooperar y las actividades de cooperación para innovar con un coeficiente de correlación de 0.868\*\* y un nivel de confianza de 99%. Asimismo, se encontró que existe una relación significativa entre éstas necesidades y las actividades de cooperación para el mercado, con un coeficiente de correlación de 0.860\*\* y un nivel de confianza de 99%. Finalmente, se confirma de nuevo que existe una relación significativa entre las necesidades de administración y las actividades de cooperación para administración, con un coeficiente de correlación de 0.628 y un nivel de importancia de 95%. Derivado del análisis anterior, se confirma la importancia que tienen las necesidades administrativas para el sector de la construcción, lo cual significa que la presencia de dichas necesidades son punta de lanza para el desarrollo de los tres tipos de cooperación anteriormente descritos. De acuerdo con los resultados obtenidos, se acepta parcialmente la hipótesis 1.

Para comprobar la hipótesis 2: *Existe una relación significativa y positiva entre el tipo de cooperación que realizan las Mipymes del sector de la construcción afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la*

**Tabla 7.4** Relación entre las necesidades que impulsan la cooperación y el tipo de cooperación que realizan las Mipymes del sector de la construcción afiliadas a la CMIC de Monclova, Coahuila

| Tipo de cooperación          |                                                         | Necesidades de administración que impulsan a las empresas a cooperar |
|------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Cooperación para innovar     | Coeficiente de correlación<br>Significancia<br><i>n</i> | 0.868**<br>0.002<br>9                                                |
| Cooperación para mercado     | Coeficiente de correlación<br>Significancia<br><i>n</i> | 0.860**<br>0.006<br>8                                                |
| Cooperación para administrar | Coeficiente de correlación<br>Significancia<br><i>n</i> | 0.628*<br>0.021<br>13                                                |

\*La correlación es significativa a un nivel de confianza de 95%.

\*\*La correlación es significativa a un nivel de confianza de 99%.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

**Tabla 7.5** Relación entre los tipos de cooperación realizados por las Mipymes del sector de la construcción afiliadas a la CMIC de Monclova, Coahuila y los beneficios que obtienen al cooperar

| Tipos de cooperación         |                            | Beneficios obtenidos de la cooperación para producir | Beneficios obtenidos de la cooperación para innovar |
|------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Cooperación para producir    | Coeficiente de correlación |                                                      | 0.814*                                              |
|                              | Significancia              |                                                      | 0.026                                               |
|                              | n                          |                                                      | 7                                                   |
| Cooperación para innovar     | Coeficiente de correlación |                                                      | 0.953**                                             |
|                              | Significancia              |                                                      | 0.003                                               |
|                              | n                          |                                                      | 6                                                   |
| Cooperación para mercado     | Coeficiente de correlación |                                                      | 0.876*                                              |
|                              | Significancia              |                                                      | 0.022                                               |
|                              | n                          |                                                      | 6                                                   |
| Cooperación para administrar | Coeficiente de correlación | 0.619*                                               | 0.923**                                             |
|                              | Significancia              | 0.032                                                | 0.003                                               |
|                              | n                          | 12                                                   | 7                                                   |

\*LA CORRELACIÓN ES SIGNIFICATIVA A UN NIVEL DE CONFIANZA DE 95%.  
\*\*LA CORRELACIÓN ES SIGNIFICATIVA A UN NIVEL DE CONFIANZA DE 99%.  
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

Construcción de Monclova, Coahuila, y el tipo de beneficios que obtienen al cooperar. Se calculó el coeficiente de correlación *Rho Spearman*, cuyos resultados encontrados significativos se presentan en la tabla 7.5. Para el resto de las relaciones no se encontraron resultados estadísticamente significativos.

De acuerdo con la tabla 7.5, se afirma que existe relación significativa entre la cooperación para innovar y los beneficios derivados de las actividades de cooperación del mismo tipo, coincidiendo dicho hallazgo con el estudio realizado en las Mipymes del sector metalmecánico de Coahuila señalado por Araiza, Velarde y Zarate (2010).

Por otro lado, se confirma que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la cooperación para administrar, la cooperación para el mercado y la cooperación para producir con los beneficios obtenidos de la cooperación para innovar. Esto significa que, a partir de la implementación de estos tipos de cooperación, se está apuntalando la innovación, la cual brinda beneficios para las empresas. Esto es importante, ya que en la actualidad la innovación puede llegar a representar una ventaja competitiva para las Mipymes de este sector.

Finalmente, se encontró que existe una relación significativa entre la cooperación para administrar y los beneficios de la cooperación para producir, lo que sugiere la posible existencia de sinergias positivas entre los diferentes tipos de cooperación y los

diversos beneficios derivados de la realización de dichas actividades de cooperación. Sin embargo, tal situación deberá ser indagada a profundidad en futuras investigaciones.

Los hallazgos permiten aceptar parcialmente la hipótesis 2. La aceptación parcial deriva de que sólo se logró comprobar la relación que existe entre los beneficios obtenidos de la cooperación para innovar y las actividades de cooperación para innovación.

CONCLUSIONES

Se encontró evidencia empírica que permite afirmar que las Mipymes de la industria de la construcción afiliadas a la CMIC de Monclova, Coahuila, realizan cuatro tipos de cooperación: para producir, para innovar, para el mercado y para administrar.

La principal contribución de trabajo de investigación es la afirmación de que las Mipymes de este sector tienen necesidades relacionadas principalmente con la administración, lo cual las impulsa a realizar actividades de cooperación para administrar, para el mercado y para innovar. Con lo anterior se resalta la importancia de las necesidades de administración, lo que ha sido ampliamente documentado en el caso de las micro y pequeñas empresas como una problemática a la cual se enfrentan, y tiene que ver con la falta de capacidad administrativa en virtud de que, por su

tamaño, el empresario o directivo se encarga de todas las funciones de la empresa y enfoca sus esfuerzos principalmente en cuestiones de ventas, producción, calidad y servicio al cliente, dejando de lado en muchas ocasiones el aspecto administrativo. Además, los resultados encontrados dan cuenta de que las necesidades de administración son un detonante que impulsa a los empresarios a desarrollar los cuatro tipos de cooperación que se mencionan. Este hecho implica que ellos visualizan a la cooperación como una estrategia que les permitirá subsanar este problema.

Se confirma que existe una relación estadísticamente significativa entre cada uno de los cuatro tipos de cooperación (para producir, para innovar, para el mercado y para administrar) y los beneficios de la cooperación para innovar, lo cual sugiere, por un lado, que pueden existir sinergias positivas entre los tipos de cooperación que son detonantes de la innovación y que conllevan a obtener los beneficios de la cooperación para innovar y, por el otro, resalta la importancia de la innovación, ya que en la actualidad ésta representa una ventaja competitiva para las Mipymes y prueba de ellos son los beneficios que se obtienen al cooperar.

Finalmente, con base en los hallazgos de esta investigación, se recomienda a los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas de la industria de la construcción a potencializar el uso de la cooperación en función de los recursos necesarios y poseídos por cada una de las empresas del sector, toda vez que les permitirá ser más competitivos.

## REFERENCIAS

- Abreu, F. y Nicolás, S. R. (2008). *Optimización del programa de ejecución de obra para empresas constructoras*. (Tesis doctorado, Instituto Politécnico Nacional). Recuperado de <http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/1628/1/federico-abreu.pdf>
- Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, F., Alvarado, T.E. y de León, G. (2013). Alianzas Estratégicas y su aplicación a los Agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 17(33), pp. 633-648. Recuperado de: <http://age.consearch.umn.edu/bitstream/155136/2/20.%20De%20Leon%20Contreras%20JOINT.pdf>
- Akintoye, A. y Main, J. (2007). Collaborative relationships in construction: the UK contractors' perception. *Engineering, Construction and Architectural Management Journal*, 14(6), pp. 597-617. Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09699980710829049>
- Araiza, Z. y Velarde, E. (2008). Modelo conceptual para el estudio del proceso dinámico de la cooperación interempresarial en las PyMEs. *Administración contemporánea. Revista de Investigación Coparmex*, 8, pp. 1-30. Recuperado de: <http://www.colpamex.org/Revista/Art8/39.pdf>
- Araiza, Z., Velarde, E. y Zarate, A. (2010). Tipología de la cooperación interempresarial: caso de la industria metalmecánica de Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 3 (3), pp. 91-104.
- Ariño, Á. (2007). Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa. *Estrategia Financiera*, 236 (2), pp. 40-51. Recuperado de: <http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloId=544293>
- Barney, J. (1991). "Firms resources and sustainable competitive advantage", en *Journal of Management*, v. 17, 1, pp. 99-120.
- Carbonell, J. F. (2012). Propuesta de un modelo de integración para la gestión de la cadena de suministro en el sector de la construcción. (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia). Recuperado de: <https://riunet.upv.es/handle/10251/14719>
- Contreras, R. (2007). *Una aproximación a los problemas de las microempresas en México. De acuerdo con los resultados INEGI (2006)*, Recuperado de [www.eumed.net/libros/2007c/338/](http://www.eumed.net/libros/2007c/338/)
- Gulati, R. (1998). "Alliances and networks" en *Strategic Management Journal*, v. 19, pp. 293-317.
- Love P. E. D., Zahir I., Cheng E. y Li, H. (2002) A model for supporting inter-organizational relations in the supply chain. *Engineering Construction and Architectural Management*, 9(1), pp. 2-15. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/229861680\\_A\\_model\\_for\\_supporting\\_inter-organizational\\_relations\\_in\\_the\\_supply\\_chain](https://www.researchgate.net/publication/229861680_A_model_for_supporting_inter-organizational_relations_in_the_supply_chain)
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las PyMEs. *Revista EAN*, (68), pp. 175-178.
- PROMÉXICO (2010). Alianzas estratégicas, una herramienta de competitividad internacional. *Universidad Intercontinental*, 1(1), pp. 1-64. Recuperado de: [https://teopraxisg.files.wordpress.com/2010/12/alianzas\\_estrategicas3.pdf](https://teopraxisg.files.wordpress.com/2010/12/alianzas_estrategicas3.pdf)
- Saiz, J. M. y García-Ochoa, M. (2008). Externalización de servicios y alianzas estratégicas en la nueva economía del conocimiento. *Economía industrial*, 370(1), pp. 135-141. Recuperado de: <http://www.minetur.gob>

es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/Economia Industrial/RevistaEconomiaIndustrial/ 370/135.pdf  
 Sosa, M., Siem, G., Sosa, M. E., Barrios, C., Aponte, G. y Marrero, C. (2006). Diagnóstico de las tendencias de investigación y desarrollo en el área de tecnología

de la construcción de edificaciones. Recuperado de <http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/4124/1/MONITOREO%20TECNOLOGICO%20INFORME%20FINAL.pdf>



## CAPÍTULO 8

# IMPACTO DEL NEUROMARKETING EN UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Gloria Leticia López Salazar,<sup>1</sup> Alejandra López Salazar<sup>2</sup> y Martha Ríos Manríquez<sup>3</sup>

### INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos de las empresas frente al deseo de aumentar sus ventas, fidelizar a sus clientes y enriquecer sus productos y servicios, es encontrar la forma para conocer lo que piensan y quieren los consumidores.

Una de las herramientas más importantes dentro del marketing estratégico es la investigación de mercados. El neuromarketing es un nuevo campo controversial donde los investigadores estudian las respuestas de la publicidad y de los medios en el cerebro del consumidor (Genco, Pohlmann y Steidl, 2013).

El neuromarketing apoya el proceso de toma de decisiones sobre cuál es la mejor forma de gastar el presupuesto de publicidad y mercadotecnia para comunicar el valor a sus clientes. La mercadotecnia es

<sup>1</sup> Universidad de Guanajuato; profesora-investigadora; gletylopez11@gmail.com

<sup>2</sup> Universidad de Guanajuato; profesora-investigadora; alelopez.salazar@yahoo.com

<sup>3</sup> Universidad de Guanajuato; profesora-investigadora; mmm2000mx@gmail.com

un campo enfocado a influenciar al consumidor para que le agraden determinados productos o servicios, y finalmente termine comprándolos; esto incluye productos y servicios que tal vez no necesitan. Los mercadólogos están conscientes de que el consumidor tiene un órgano, que es el cerebro, a través del cual se pueden influenciar sus decisiones de compra (Genco *et al.*, 2013).

La ciencia del cerebro moderna ha tenido grandes avances en entender el papel que juegan las emociones en el comportamiento del consumidor. A partir de la ciencia del cerebro se ha aprendido que las mentes de la gente operan de manera no consciente y consciente. Hoy en día se sabe que la gente usa diferentes sistemas del cerebro para tomar diferentes tipos de decisiones. Las decisiones de los clientes son altamente influenciadas por factores situacionales, como la forma en que están acomodados los productos en una tienda y los otros productos que están colocados justo al lado.

Ahora bien, ¿cómo se pueden mejorar o potenciar los resultados que arroja una investigación de mercados para que sea más acertada, certera y más cercana a la realidad en cuanto a lo que los consumidores prefieren, necesitan o están dispuestos a pagar?

El neuromarketing es un nuevo campo que conecta el área de la mercadotecnia, la investigación de mercados y la neurociencia. Los descubrimientos tan sorprendentes realizados en la neurociencia han servido para analizar e influir en la forma en que pensamos sobre la acción de comprar, vender y experimentar productos o servicios.

Actualmente, el neuromarketing está presente en la investigación para la creación de una marca, lo cual ayuda a los mercadólogos a entender cómo se forman los recuerdos de una marca, cómo éstos se pueden moldear y cómo están impactando las emociones de los consumidores en sus actitudes y decisiones de compra.

## CONTEXTO TEÓRICO

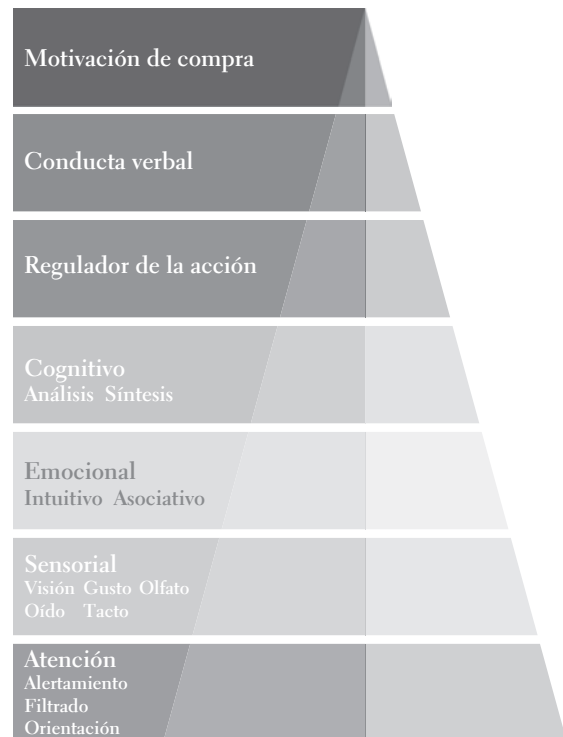
El neuromarketing procura valorar el cerebro cuando está expuesto a un mensaje y el objetivo es medir tres elementos básicos: la emoción, la atención y la memoria. Esto es lo más complejo de lograr, ya que, además de captar la atención, la marca busca que el cliente en potencia la recuerde al concluir el anuncio publicitario (CEREM Business School, 2013). Una

ventaja del neuromarketing está enfocada en su capacidad para combinar la investigación cualitativa y cuantitativa; además de obtener mayor información objetiva en relación con el funcionamiento del cerebro de los individuos, lo cual permite encontrar las claves para que el consumidor elija un producto sobre el de la competencia y al final realice la compra.

De acuerdo con Romano y Bernal (2017), todos los estímulos que percibimos son procesados por nuestro cerebro, el cual “decide” a qué prestarle atención. Cualquier estimulación sensorial es capaz, en algún punto, de generar una respuesta como resultado del procesamiento de estímulos en el cerebro.

La figura 8.1 ilustra el modelo de la neuropirámide de Romano, la cual representa el proceso de toma de decisiones que el cerebro sigue para efectuar una conducta y que sigue una secuencia estricta desde la recepción del estímulo hasta que se concreta el comportamiento.

El primer paso es la *atención*. Es un filtro que selecciona las sensaciones y emociones. Éste apoya la elección de información que los individuos consideran importante, dejando a un lado otros estímulos



**Figura 8.1** Modelo de la neuropirámide de Romano

intrascendentes. La atención despierta nuestra conciencia y es el punto de partida de otros procesos emocionales y cognitivos que guiarán nuestro comportamiento.

El segundo nivel habla de la *activación sensorial*, es decir, las áreas específicas del cerebro donde se recibe información de cada uno de los cinco sentidos. Esta sección da pie a las percepciones y conceptos, donde la elección depende en gran medida de los estímulos sensoriales, como el aroma, las formas, los sonidos, los sabores y los colores, entre otros. Todos ellos tienen la capacidad de despertar emociones intensas en el receptor, estableciendo así asociaciones con sus recuerdos más agradables o sus deseos subyacentes.

El tercer nivel lo conforma la *emoción*, que es simplemente el estado de placer o repulsión que se percibe de manera natural. Nuestro sistema límbico da significado emocional a los estímulos sensoriales. Su función es controlar las emociones y dar una respuesta emocional, la cual dirige nuestra atención hacia ciertos estímulos.

El cuarto nivel de la pirámide maneja la *cognición*, es decir, todo la acción y los procesos del pensamiento, como la síntesis y el análisis.

Después viene el *regulador de la acción*, donde se considera información del medio ambiente, riesgos, todo lo que pudiera representar peligro, experiencias previas o metas que se quieran alcanzar; todo esto enfocado en la toma de decisiones.

El paso 6 de la neuropirámide comprende la *acción*, es decir, información que entró a través de los sentidos, fue procesada por el cerebro y está lista para transformarse en un comportamiento (el cual nace de las acciones). Éste se define como el conjunto de acciones observables expresadas por un ser humano, influidas por su genética y por su entorno, cuyo propósito es alcanzar objetivos precisos, cumplir propósitos, metas o deseos.

Las emociones y el subconsciente son cruciales para la toma de decisiones. Si los consumidores reciben mensajes nuevos, sus procesos mentales y sus acciones cambiarán y aparecerán nuevos sentimientos, ideas y comportamientos vinculado con ellos.

De acuerdo con Peter Drucker (citado en ICEMD, 2016:1), “el objetivo principal del neuromarketing es decodificar los procesos que forman parte de la mente del consumidor, de manera que podamos descubrir sus deseos, ambiciones y causas que no vemos en sus opciones de compra. De esta forma podremos darles lo que necesitan”.

La intención de la publicidad ha sido enviar mensajes al consumidor que lo guíen en el viaje de la inconsciencia hacia la compra. La intención de la investigación de mercados es medir si en realidad estos efectos ocurren. Colley (1961) sostiene que las estrategias publicitarias influyen en el subconsciente y en la conciencia, y posteriormente en su decisión de compra.

El neuromarketing utiliza técnicas prestadas de la neurociencia que van desde estudios complejos y caros, usando resonancia magnética, electroencefalogramas, análisis de secreción hormonal, análisis de tono de voz, respuesta pupilar, ritmo cardíaco, ondas cerebrales, e incluso herramientas menos costosas como telémetros, seguimiento ocular, microsensores, así como etología y diagnósticos ergonómicos. Con base en los resultados que arrojen las pruebas, esta nueva técnica es capaz de generar información más precisa y acertada en relación con el mercado meta, siendo esto muy útil para la toma de decisiones en el marketing estratégico. Esta nueva estrategia de investigación de mercados tiene que ver con las reacciones directas del cerebro humano (generalmente subconscientes) en el momento en que son estimuladas por presentaciones de productos, ventas, canales de distribución, comunicación, etcétera (Georges, Bayle-Tourtoulou y Badoc, 2013).

Usando estrategias de neuromarketing se llevó a cabo un experimento donde a los consumidores se les escaneaba el cerebro con un aparato funcional de resonancia magnética mientras disfrutaban de una copa de vino. Los resultados fueron sorprendentes. Los participantes realmente experimentaron la sensación de probar diferentes tipos de vino y los percibieron de forma diferente cuando eran presentados como vinos de marca prestigiada en comparación con otros que eran vinos comerciales (baratos). El efecto *placebo* tiene un impacto muy poderoso en cuanto a la creación de marcas. La marca no necesariamente cambia la experiencia física, pero lo que sí cambia es la forma en que el consumidor reacciona a la experiencia (Genco, Pohlmann y Steidl, 2013).

Braidot (s.f.) sostiene que “los datos sobre variables demográficas y psicográficas de los clientes son importantes; sin embargo, la información relevante será aquella que se obtenga a partir de la indagación e interpretación de sus procesos mentales”.

Para el diseño de estrategias de ventas aplicado a estrategias de publicidad, se desarrolló en la primera década del siglo xx un modelo llamado AIDA.

Éste incluye conceptos como la Atención (que implica hacer consciente al consumidor del producto) y la captación del Interés del cliente al demostrar las ventajas y beneficios del producto. El Deseo, que es la etapa en donde se convence al cliente de que desea y quiere “ese” producto para satisfacer su necesidad. Y finalmente la Acción, donde se guía al cliente a tomar acción para comprar el producto. En 1961, Roger Colley publicó que la publicidad mueve a la gente, de la inconsciencia a la conciencia, de ahí a la comprensión, a la convicción, al deseo y finalmente a la acción.

Dentro de la neurociencia, Knutson y sus colegas (2007) comprobaron que la preferencia por un producto activa el *núcleo accumbens* (una estructura del cerebro que se identifica por ser el área responsable del efecto placebo). Por otro lado, cuando se aprecia que el precio es exagerado, se desencadena el rechazo de un producto y se correlaciona con la activación de la ínsula (circuito neuronal asociado con el disgusto tanto físico como emocional, la cual se activa cuando hay una sensación de inequidad, injusticia y disgusto). Este aviso de preferencia o rechazo es procesado por la *corteza prefrontal medial* (ubicada por encima de los ojos), que integra las sensaciones de pérdida y ganancia, ordenando la decisión de compra.

En un artículo de neuromarketing aplicado, Braidot (s.f.) declara que:

Daniel Kahneman demostró que las decisiones de los consumidores varían por motivos no estrictamente racionales. Si aplicamos los resultados de sus investigaciones mediante una estrategia de neuromarketing bien diseñada, tenemos altas probabilidades de influir para que una persona elija nuestro producto y excluya otros que satisfacen una misma necesidad.

Un ejemplo que ilustra los beneficios de obtener información a partir de resultados obtenidos por medio de la aplicación de técnicas de neuromarketing es el que muestra Braidot (s.f.) sobre el caso de Burguer King, empresa que decidió integrar un odotipo en sus locales.

El odotipo se refiere al aroma elegido después de hacer investigación a fondo y éste pasa a formar parte de la identidad de una marca. Este odotipo emanaba un leve aroma a carne a la parrilla, lo cual ayudó a mejorar la experiencia de compra y favoreció a grabar el recuerdo de la marca.

## TÉCNICAS TRADICIONALES

De acuerdo con Genco, Pohlmann y Steidl (2013), las entrevistas intensivas prueban las fuentes profundas de las necesidades y deseos del cliente. Respecto a esta opción específica, Malhotra (2008) menciona que la indagación es eficaz para descubrir información oculta o subyacente. Esta técnica permite al investigador llegar a la red de significados del consumidor, permite revelar las razones psicológicas profundas y emocionales ocultas de los consumidores, las cuales afectan sus decisiones de compra, y permite examinar los motivadores profundos y aspectos personales sensibles relacionados con intereses profundamente arraigados.

Por otro lado, la perspectiva de los neuroinvestigadores de mercado toma una vista más radical, lo que les hace ver las cosas de manera diferente. Ellos reconocen la cantidad de defectos en el modelo de autoinforme (información obtenida por medios tradicionales de investigación) que no pueden ser arreglados aumentando las mejoras. Esos defectos tienen que ver con la accesibilidad. Es un hecho que, en general, la gente en realidad no sabe por qué hace ciertas cosas, ni por qué tiene ciertas actitudes u opiniones. Sus procesos mentales que involucran la percepción, la evaluación y la motivación nunca lograrán llegar al nivel consciente. (Genco *et al.*, 2013).

Actualmente, el neuromarketing está trabajando en la investigación del branding (memoria de marca), ayudando a los mercadólogos a entender cómo se forman las memorias de marca, cómo se les puede moldear o dar forma y cómo están impactando en las emociones, actitudes y decisiones de compra del consumidor.

Los mercadólogos tradicionales se han enfocado solamente en memorias explícitas, es decir, memorias que pueden ser claramente definidas y recordadas.

La neurociencia dice que existe otro tipo de memoria, la implícita. Esta memoria es inconsciente y por lo tanto inaccesible para recordarla. Pero existe en la mente del consumidor y puede tener un impacto profundo en cómo se sienten los consumidores en relación con las marcas y con lo que ellos deciden comprar. El gran problema para los mercadólogos es que los consumidores simplemente no están conscientes de estas influencias.

Numerosos estudios han demostrado que las marcas pueden tener un impacto significativo y dominante en la experiencia de consumo (Genco *et al.*, 2013).

Por otro lado, probar a las marcas a través del neuromarketing se enfoca en 3 aspectos de la respuesta del consumidor. En primer lugar, están las asociaciones en donde las marcas están definidas por la riqueza y diversidad de sus conexiones en la mente del consumidor; después están las emociones, que llevan al consumidor ya sea hacia la marca o lejos de ella. Las emociones son difíciles de medir con base en reportes verbales tradicionales. Finalmente están las motivaciones, en las que la exposición a las marcas puede activar en la mente del consumidor metas conscientes e inconscientes que motivan a la acción por medio de estudios de comportamiento.

De acuerdo con Romano y Bernal (2017), las diferentes herramientas utilizadas por neuromarketing se desarrollaron para medir varios formatos de material publicitario, ya sea audiovisual, sonoro o gráfico, aplicaciones o páginas web. También para realizar evaluaciones sensoriales, pruebas de conceptos, exploración de espacios físicos y para analizar el proceso de toma de decisiones del comprador en el punto de venta.

Las herramientas más utilizadas son electroencefalografía, la respuesta galvánica de la piel, el pulso y volumen sanguíneo, el ritmo cardíaco, la frecuencia y amplitud respiratoria, el rastreo ocular (*eye-tracking*) y la temperatura.

Existe también la técnica de los *grupos de enfoque* o *focus groups*, la cual es una extensión natural de la entrevista, donde un moderador guía al grupo de discusión (10 personas en promedio) sobre un tema en particular. Tanto las entrevistas a profundidad como los grupos de enfoque se basan en reportes verbales de la gente (lo que la gente dice) con el objetivo de identificar actitudes, preferencias y comportamientos, y dependen de la memoria de la gente para que recuerde “de manera precisa” lo que han hecho o pensado en el pasado (Malhotra, 2008).

## CASOS DE ÉXITO USANDO TÉCNICAS DE NEUROMARKETING

### *Caso 1: Frito-Lay, Inc.*

Frito-Lay, Inc. es una filial estadounidense de PepsiCo, dedicada a la comercialización de botanas y de su producto Lay's, que son papas fritas. La empresa quería saber cómo conseguir que las mujeres no se sientan culpables de ingerir algún alimento “entre comidas”. Con el fin de crear productos más atractivos

para ese grupo, se realizaron estudios de neuromarketing en los que se analizó la actividad cerebral de las mujeres, además de que se exhortó a 100 participantes a escribir un diario durante dos semanas. Los resultados abrieron el panorama para descubrir que las mujeres preferían campañas asociadas con aspectos saludables, frente al sentimiento de culpa que típicamente sentían al consumir este tipo de productos. También descubrieron que el empaque de algunos de sus productos influía negativamente en la decisión de compra por parte del público femenino. Como curso de acción, las papas Baked Lay's dejaron atrás su envoltura amarilla brillante, para ser remplazada por una bolsa beige mate que mostraba imágenes de los ingredientes naturales con los que están preparadas. Con base en los hallazgos, Frito-Lay replanteó su estrategia de marketing, adecuándola para tomar en cuenta al público femenino (Canelles, 2017).

### *Caso 2: Usabilidad: publicidad de pañales efectiva*

James Breeze, experto en usabilidad, llevó a cabo un estudio de neuromarketing para demostrar el efecto positivo que tiene el usar imágenes de las caras de las personas en anuncios publicitarios. Los rostros son capaces de captar la atención de los usuarios, cuando observan un anuncio impreso en una revista o revisan una página web. Con el fin de probarlo, Breeze condujo una investigación que involucró a 106 personas y en la que utilizó la técnica de *eye-tracking* para analizar un anuncio de pañales para bebés. Esta técnica permite identificar el comportamiento visual al captar cada uno de los puntos de la imagen que el participante decide observar. La primera conclusión importante es que se puede observar cómo el participante centró su atención en el texto del anuncio para moverse rápidamente buscando el rostro del bebé, donde se mantiene varias veces hasta que al final su mirada va directamente al titular del anuncio. Asimismo, en este experimento se tuvo la intención de confrontar dos anuncios por medio de mapas de calor, siguiendo el recorrido visual del participante. A 106 individuos se les mostraron dos imágenes durante cinco segundos en un ciclo aleatorio. En la primera imagen, la mayoría de los participantes se concentran en el rostro del bebé; en la segunda, se evidencia la atracción del contenido ya que, al parecer, los individuos siguen la mirada del bebé, de manera que observan lo que éste está viendo en la imagen. La cantidad de personas que se percatan del titular, la marca y el cuerpo del texto es mayor en este segundo caso,

situación que resulta más provechosa para la marca (Canelles, 2017).

#### *Caso 3: Los anuncios en Xbox LIVE*

Microsoft realizó un estudio de neuromarketing con el objeto de equiparar el impacto publicitario y el involucramiento que las campañas de Xbox LIVE causaban en los consumidores potenciales. Estas campañas incluían pantallas interactivas en las que los usuarios podrían descargar videos, a diferencia del formato tradicional de un anuncio televisivo que regularmente cubre entre 30 y 60 segundos. Para ello, se monitoreó a los participantes por medio de una diadema neurocientífica, cuyo objetivo es captar la actividad cerebral, y posteriormente se completó el experimento con una encuesta. El estudio demostró que la campaña publicitaria de Xbox LIVE fue más eficiente al obtener mayor respuesta emocional y cognitiva en comparación con los formatos tradicionales. Específicamente, obtuvieron 238 segundos adicionales de involucramiento y compromiso por parte de los clientes potenciales, además ofrecen un 90% de memoria de marca. Estas cifras superan por mucho las obtenidas por los anuncios tradicionales, como muestra el estudio de Microsoft (Canelles, 2017).

#### *Caso 4: Pepe Jeans*

De acuerdo con Prim (2015), la marca Pepe Jeans no tenía claro qué banda sonora elegir para un anuncio de televisión. La empresa española Sociograph, experta en neuromarketing, estudió la respuesta de la actividad eléctrica de la piel de las personas participantes y pudo determinar qué tema emocionaba más al consumidor.

#### *Caso 5: Starbucks en Alemania*

El neurobiólogo y profesional de ventas alemán Kai-Markus Müller, asevera que Starbucks no está cobrando lo suficiente y sostiene que los clientes están dispuestos a pagar aún más dinero por los productos de esa marca. Müller realizó un estudio basado en técnicas de neuromarketing para determinar los “precios con los que los clientes se sienten bien” con base en el análisis de la actividad de ondas cerebrales de los clientes, empleando la técnica de electroencefalografía (EEG). En uno de sus experimentos, el neurobiólogo presentó a un grupo de personas una taza de café; como referencia, el precio de una taza de café de Starbucks en Stuttgart, Alemania, cuesta 1.80 euros. El café de esta marca apareció varias veces en

una pantalla, mientras el científico medía la actividad cerebral de las personas con cada nuevo estímulo. El experimento reveló que las personas participantes estarían dispuestas a pagar un precio mayor por cada taza de café de Starbucks (Prim, 2015).

## OBJETIVO

Revisar información relacionada con pruebas que se hayan hecho usando técnicas de neuromarketing, que permita evaluar si en realidad el uso del *eye-tracking*, el reconocimiento facial o la respuesta galvánica de la piel proveen de información relevante que impacte significativamente en los hallazgos de una investigación de mercados y que justifique la inversión en investigación de mercados integral —es decir, la que además del uso de los métodos tradicionales, incluya técnicas de neuromarketing— debido a la calidad, veracidad y seguridad de los resultados que ésta arroja.

## MÉTODO

El método que se utilizó para la presente investigación fue una revisión documental con fuentes bibliográficas sobre mercadotecnia, neuromarketing, investigación de mercados, negocios, tendencias e innovación. Debido a su naturaleza cualitativa, el estudio es descriptivo y explicativo. La metodología se conformó de las siguientes etapas: la consulta de información en fuentes documentadas, el análisis e interpretación de datos y la redacción de las conclusiones.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Si más de 85% de las decisiones del consumidor son inconscientes, ¿qué tal si se utiliza una técnica que permita descartar los factores “adivinar” o “suponer” en la toma de decisiones?, ¿qué tal si se logran identificar patrones de respuesta causa-efecto?, ¿qué tal si se obtienen datos más profundos que los meramente cuantitativos tradicionales? Como parte de una investigación de mercados precisa, sería útil ser capaces de medir todo estímulo sin necesidad de preguntar; también sería de utilidad cuantificar fragmentos de conocimiento (como emociones, sentimientos, trabajo intangible, experiencial, sensorial) y reconocer patrones de compra del consumidor.

De acuerdo con Georges, Bayle-Tourtoulou y Badoc (2013), el neuromarketing es un método que utiliza herramientas que transforman el marketing convencional y que lo complementan. La característica que lo distingue es que se enfoca en la observación de las reacciones del cerebro, eliminando cualquier entrevistador directo o indirecto al que seguramente el entrevistado le retendrá información en sus respuestas por miedo a ser juzgado. Abordar directamente el cerebro muestra la profundidad de las emociones que siente un individuo de una manera más clara de lo que se logra con los estudios tradicionales.

De acuerdo con Braidot (s.f.), en la historia de la mercadotecnia existen varios registros de casos donde los participantes de una muestra “representativa” expresaron estar encantados frente a un producto nuevo, manifestando claramente que les gustaba y lo comprarían, pero luego no lo hicieron. ¿Por qué? Simplemente porque el funcionamiento de la mente, de las emociones y de las decisiones proviene de un proceso mental que tiene lugar por debajo de nuestro umbral de conciencia. Varios estudios neurocientíficos han probado que, detrás de las conclusiones racionales que hacemos, se esconden verdades a las que no tenemos acceso consciente, por lo que con frecuencia creemos que estamos comunicando lo que sentimos y pensamos, cuando en realidad no es así.

Los elementos de diseño de un producto, su empaque, el rostro del vendedor, la amabilidad de un encargado, los sonidos de la música de fondo, las ofertas especiales, el aroma... en fin, una gran cantidad de información va internándose al almacén de recuerdos del individuo, los cuales se ligán con la experiencia que está viviendo y las emociones que va experimentando (Braidot, s.f.).

Esta investigación tiene implicaciones empresariales, ya que las empresas de cualquier tamaño conocerán las ventajas que conlleva una inversión en neuromarketing para sus estudios de mercado y podrán contar con datos confiables para elegir la estrategia de mercadotecnia más idónea. Con el neuromarketing, la empresa obtiene la información respecto de lo que el consumidor quiere y siente pero que no expresa por medio de otros métodos convencionales de investigación, por miedo a ser juzgado. Sería conveniente para la sociedad que las empresas ofrezcan, a través de sus marcas, productos que en realidad cubran las necesidades de sus clientes potenciales, después de haber tomado en cuenta sus emociones y su información no consciente.

La aportación académica está relacionada con el conocimiento obtenido sobre el impacto del neuromarketing en la investigación de mercados, en el mundo de las marcas y a nivel del consumidor, así como con la posibilidad de entender mejor sus reacciones a nivel neuronal y deseos subconscientes.

## RESULTADOS

Con base en los resultados de los distintos trabajos de investigación analizados en el presente capítulo, podemos afirmar que la calidad de la información que provee una investigación de mercados donde se incluyan pruebas de neuromarketing es capaz de brindar mayores beneficios, debido al grado de certeza que ofrecen sus hallazgos y lo ventajoso que puede ser para las empresas el hecho de medir el impacto del material publicitario y páginas web, de hacer evaluaciones sensoriales, probar conceptos y analizar el proceso de toma de decisiones del comprador potencial en el punto de venta.

De los resultados presentados en el contexto anterior del presente caso de investigación se definen criterios importantes a considerar para la aplicación del neuromarketing. Un aspecto importante que hay que considerar es el costo; en un país como México sólo hay una compañía oficial que ofrece el servicio (<https://neuromarketing.org.mx>). Se necesitan instrumentos, artefactos, aparatos, capacitación, software y hardware especializados para llevar a cabo las pruebas. Existe otra compañía extranjera que ofrece servicios para hacer pruebas más completas de neuromarketing en Latinoamérica.

Con el fin de establecer un parámetro de costo, la investigación arrojó que el presupuesto para usar software y hardware por 6 meses para hacer pruebas de *eye-tracking*, reconocimiento facial y GSR (incluyendo instrumental de monitoreo y capacitación), es de 7 000 dólares.

## CONCLUSIONES

El neuromarketing funciona mejor cuando complementa los enfoques tradicionales de la investigación.

El alcance de las técnicas tradicionales de investigación de mercados sólo puede medir la parte consciente del proceso de toma de decisiones, es decir, solamente es responsable de 15 por ciento.

Hay muestras de la conveniencia y calidad de los hallazgos que se obtienen aplicando técnicas de neuromarketing, e incluirlos en una investigación de mercados puede elevar la certidumbre de la información que será crucial en la toma de decisiones estratégicas en los negocios. Esto produce un impacto positivo a los altos niveles jerárquicos, quienes tienen a cargo de la delicada tarea de elegir lanzar o no un nuevo producto, cambiar la estrategia, aprobar campañas publicitarias, ajustar estrategias de mercadotecnia relacional y de servicios, así como hacer ajustes tomando en cuenta el proceso de toma de decisiones de compra que el consumidor potencial sigue en la realidad.

## REFERENCIAS

- Braidot, N. (s.f.) *Neuromarketing aplicado. Nueva plataforma para la nueva generación de profesionales y empresas*. Brain Decision Braidot Centre. Recuperado el 18 de agosto de 2016 de: [http://www.academia.edu/5091734/Neuromarketing\\_aplicado\\_Nueva\\_plataforma\\_para\\_la\\_nueva\\_generaci%C3%B3n\\_de\\_pro\\_fesionales\\_y\\_empresasCEREM](http://www.academia.edu/5091734/Neuromarketing_aplicado_Nueva_plataforma_para_la_nueva_generaci%C3%B3n_de_pro_fesionales_y_empresasCEREM)
- Business School (2013). Aplicaciones del Neuromarketing. Recuperado el 18 de agosto 2016 de: <http://www.cerem.mx/blog/aplicaciones-del-neuromarketing>
- Canelles, E. (2017). 3 casos de éxito en Neuromarketing. *Intelligent solutions C2*. Recuperado el 22 de junio de 2017, de: <http://www.solucionesc2.com/casos-exito-neuromarketing/>
- Genco, S., Pohlmann, A. y Steidl, P. (2013). *Neuromarketing for dummies*. Canadá: John Wiley & Sons.
- Georges, P. M., Bayle-Tourtoulou, AS. y Badoc, M. (2013). *Neuromarketing in Action: How to Talk and Sell to the Brain*. Reino Unido: Kogan Page Ltd.
- ICEMD (2016). Un poco de historia del neuromarketing. Recuperado el 20 de agosto de 2016 de: <http://blogs.icemd.com/blog-si-emociona-contarlo-imaginate-vivirlo/un-poco-de-historia-del-neuromarketing/>
- INEGI (2010). Censos Económicos 2010.
- Knutson, B., Rick, S., Wimmer, E., Prelec, D. y Loewenstein, G. (2007). Neural Predictors of Purchases. *Neuron* 53. DOI 10.1016/j.neuron.2006.11.010
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. 5ª ed. México: Pearson Education.
- Neuromkt.indb 15. (2009). Del Marketing al Neuromarketing, capítulo 1. Recuperado el 16 de agosto 2016 de: [http://blogs.fad.unam.mx/assinatura/claudia\\_mena/wp-content/uploads/2013/09/NeuroMarketing\\_cap01.pdf](http://blogs.fad.unam.mx/assinatura/claudia_mena/wp-content/uploads/2013/09/NeuroMarketing_cap01.pdf)
- Prim, A. (noviembre de 2015). Neuromarketing. 12 claves y 5 ejemplos para tu empresa. Recuperado el 25 de junio de: [http://innokabi.com/si-tus-campanas-no-funcionan-como-antes-unete-al-neuromarketing/#4-\\_5\\_Ejemplos\\_de\\_Neuromarketing](http://innokabi.com/si-tus-campanas-no-funcionan-como-antes-unete-al-neuromarketing/#4-_5_Ejemplos_de_Neuromarketing)
- Romano, J. y Bernal, C. (mayo de 2017). Neuromarketing Fundamentos teóricos. AMAI, pp. 18-22. <http://blog.amai.org/index.php/neuromarketing-fundamentos-teoricos/>



## CAPÍTULO 9

# DIAGNÓSTICO PREVIO A LA CONSTRUCCIÓN DE UN POLO TERRITORIAL DE COOPERACIÓN ECONÓMICA “ECO-HÁBITAT”

Jerome Paolacci,<sup>1</sup> Albany Aguilera Fernández<sup>2</sup>  
y Grace Aileen Ruíz Santoyo<sup>3</sup>

### INTRODUCCIÓN

Las dificultades inherentes a la precarización laboral, la acentuación de la desocupación, el aumento de la informalidad y la voluntad de crecimiento económico sostenible e inclusivo de las Pymes, obligan al tejido empresarial a encontrar nuevas formas de solidaridades territoriales para cubrir necesidades

<sup>1</sup>Facultad de Economía y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Coahuila; profesor-investigador; jepaolaccix@uadec.edu.mx

<sup>2</sup>Facultad de Economía y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Coahuila; albany.aguilera@uadec.edu.mx

<sup>3</sup>Facultad de Economía y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Coahuila; grace.ruiz@uadec.edu.mx

societales y tecnológicas, gracias a la búsqueda de una "inteligencia colectiva local".

En la perspectiva de encontrar alternativas o complementariedad para el modelo económico dominante, se desarrollan los Polos Territoriales de Cooperación Económica (PTCE). Estos polos se inscriben en la voluntad de construir y animar un proceso territorial de cooperación económica, en función de la diversidad y potencialidad de una escala de pertinencia local, comprendiendo el territorio como un ecosistema particular, con una dinámica de funcionamiento propia y con una necesidad de restablecerse en posición de equilibrio.

La necesidad de lecturas acertadas de los territorios en sus complejidades busca realizar diagnósticos estratégicos a fin de identificar la lógica del desarrollo local y estimar el valor agregado de su dinámica territorial, así como trabajar en transversalidad, razonar en escalas espaciales imbricadas y observar sus articulaciones y ejes de cooperación factibles entre actores económicos.

Todo esto hace de los PTCE un sistema vector de soluciones a la reducción de las desigualdades societales.

### Una crisis de "identidades territoriales" en función de una desconexión economía-sociedad

La sectorización espacial de la trama urbana actual impone una disociación territorial entre los lugares de trabajo, de vida, de producción y de consumo, obligando así a la multiplicación de transectos de desplazamiento (una distancia cada vez mayor entre el domicilio y el trabajo) y de las zonas de ruptura de carga o de conectividad intraurbana. Pecqueur e Itcaina (2012) mencionan una situación de "ubicuidad moderna" en la cual el binomio actor-ciudadano es de varios territorios, multiplicando sus identidades y perdiendo su sentido de pertenencia territorial. Otra desconexión se encuentra ligada a una cierta "deshumanización" de los productos en el desconocimiento del origen de los productos consumidos y del destino de los productos que cada uno, con su trabajo, contribuye a producir. Esto se transcribe en una separación espacial entre el valor trabajo y el consumidor, ya que el territorio ya no es integral y no favorece la participación al desarrollo local.

### La noción de recurso territorial

La voluntad de relacionar geográficamente la especificidad de un territorio en términos de sus componentes materiales (paisaje, patrimonio, arquitectura...) o ideológicas (valores, historia...) con el potencial productivo del mismo, da origen al concepto de "recurso territorial", como un medio disponible para crear acciones cooperativas y generadoras de riqueza (Gumuchian, 2007).

En la literatura científica existen disyuntivas conceptuales sobre la asociación terminológica "social" y "solidaria". Por lo tanto, si la economía social no sufre de carencias bibliográficas, y si las organizaciones se definen, según los trabajos del CIRIEC<sup>4</sup> internacional, como entidades privadas, organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, distribución de beneficios no vinculados al capital aportado y a la organización democrática (integrando cooperativas, mutualidades y asociaciones), la economía solidaria proporciona varias definiciones conceptuales reveladoras de su inscripción en un debate político-académico.

Así, en una perspectiva de resumir las tendencias actuales, se mencionan los tres posicionamientos siguientes, los cuales están expresados en los trabajos de Pérez (2015):

- **La posición de negación**, que consiste en mantener y consolidar el concepto de *economía social* y considerar la *economía solidaria* como un enfoque particular que no modifica sustancialmente sus elementos principales.
- **La posición de igualación**, que considera como sinónimos los términos de *economía social*, *economía solidaria* y el general que agrupa los dos anteriores.
- **La posición de aunar desde la diferencia**, que propone respetar las identidades de ambos términos para tejer alianzas teórico-políticas en torno al término *economía social y solidaria*.

La tabla 9.1 abarca los autores y las instituciones relevantes, así como el espacio de referencia asociado para cada uno de los tres posicionamientos.

<sup>4</sup> CIRIEC (Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa).

**Tabla 9.1** Autores y espacios de referencias asociados en función de su posición teórico-política

| Negación                                                                            | Igualación                                                                | Identidad                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| CIRIEC-España<br>CESE (Comité Económico y Social Europeo)<br>Chaves y Monzón (2012) | CIRIEC-Quebec<br>Vaillancourt (2009)<br>Corragio (2012)<br>Draperi (2013) | Draperi (2013)<br>Laville (2013) |
| Europa-España                                                                       | Europa-Quebec-Latinoamérica                                               | Europa-Francia                   |

### Una propuesta de desarrollo alternativa: la economía social y solidaria

La economía social y solidaria (ESS) se define como una solución alternativa o complementaria a los límites del desarrollo económico dominante actual. Si su conceptualización se beneficia de una reflexión teórica, dinámica y enriquecedora, algunos laboratorios tienen establecidas proposiciones concretas hacia la praxis, reconociendo el carácter altamente sustentable de la ESS y su impacto positivo hacia poblaciones en situación de vulnerabilidad.

Corragio (2002) define a la economía social solidaria como una propuesta de construcción de una economía alternativa, la cual ofrece una reorganización de las relaciones sociales en la producción, la distribución y el consumo de bienes y servicios.

En la búsqueda de elementos de respuesta al carácter alternativo de la propuesta, resulta interesante citar a Abramovich y Vázquez (2007) quienes, bajo el enfoque del rechazo al capitalismo, identifican las justificaciones siguientes a la ESS:

- El crecimiento de la desigualdad multiforme y del acceso estructural a los recursos (desigualdad de género, etnias, regiones...).
- El fenómeno de empobrecimiento de las relaciones sociales bajo el esquema de la competencia y de la búsqueda del interés individual.
- La insustentabilidad de los factores de producción y de los modos de consumo.

### El carácter sustentable de la economía social y solidaria

La economía social y solidaria representa un panel de organizaciones que se distinguen de la empresa “clásica” de objetivo lucrativo, esencialmente gracias a cuatro características:

- Los objetivos sociales y ambientales tienen una posición prioritaria sobre los beneficios económicos.
- Se privilegian las relaciones de cooperación, asociación y formas de gestión democrática.
- Se favorecen valores de solidaridad, intercambio y solicitud.
- Se integran a la comunidad y están abiertas a todos.

La calidad de los campos de acción de las empresas de ESS presenta una variedad extensa, de las cuales son más conocidas las cooperativas, las mutuales, las redes de organización de comercio equitativo y las entidades que practican diferentes formas de solidaridad financiera.

### Una solución hacia el desarrollo de las clases sociales vulnerables

Navarro (2002) menciona la necesidad de encontrar prácticas alternativas que, sin reemplazar totalmente el sistema actual, permitan la emancipación de individuos en situación de precariedad.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) asegura que las empresas de la ESS, además de contemplar otros canales de suministro de bienes y servicios, incluyen la reinserción de los grupos vulnerables en la vida laboral y la extensión de la protección social.

### La emancipación de los polos territoriales de cooperación económica

El objetivo de esta emancipación de los polos territoriales es agrupar en un espacio dado empresas, laboratorios de investigación y organizaciones de capacitación a fin de desarrollar cooperaciones. Éstos cuentan con características propias, objetos y re-

tos esenciales sobre la dinámica territorial, modalidades de cooperación establecidas que conlleva a una morfología particular, y se enfocan en el impulso de sectores de actividad privilegiados.

El fundamento institucional de los PTCE se traduce (en el caso francés) por la construcción del artículo 9, alinea 1 de la Ley sobre la Economía Social y Solidaria de 2014, que define:

“Los Polos Territoriales de Cooperación Económica se constituyen de agrupamiento, sobre un mismo territorio, de empresas de la Economía Social y Solidaria .... en relación con colectividades territoriales y similares, centros de investigación, establecimientos de educación, organismos de capacitación o toda otra persona física o moral con el fin de poner en marcha una estrategia común y continua de ‘mutualización’, cooperación o interrelación al servicio de proyectos económicos y sociales innovadores y sujetos a un desarrollo local sustentable”.

### Los objetivos y retos esenciales sobre la dinámica territorial

Las estrategias de cooperación se desarrollan en función del binomio demanda-oferta presente sobre el territorio de pertinencia, lo cual define una demanda proveniente de necesidades insatisfechas y de una oferta de recursos desaprovechados y no valorizados. La implementación de redes de diversos actores permite un proceso de integración transversal, asociando empresas íntimamente ligadas con la ESS y empresas

privadas lucrativas. La integración de las colectividades locales que trabajan en la creación y el desarrollo de los PTCE obliga las instancias gubernamentales a orientar su reflexión hacia un enfoque más colaborativo que competitivo, y a revisar y crear nuevos indicadores de riqueza y del “buen vivir juntos”. Así, se aíslan cinco metas esenciales predominantes en el desarrollo de los PTCE (figura 9.1).

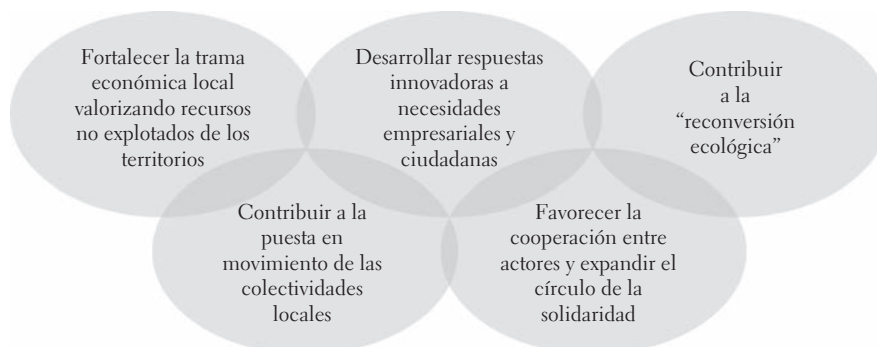
### Modalidades de cooperación

Existen tres ejes de potencialidad estratégica en las modalidades de cooperación entre partes en los PTCE, de las cuales la suma refleja el funcionamiento del polo (figura 9.2).<sup>5</sup>

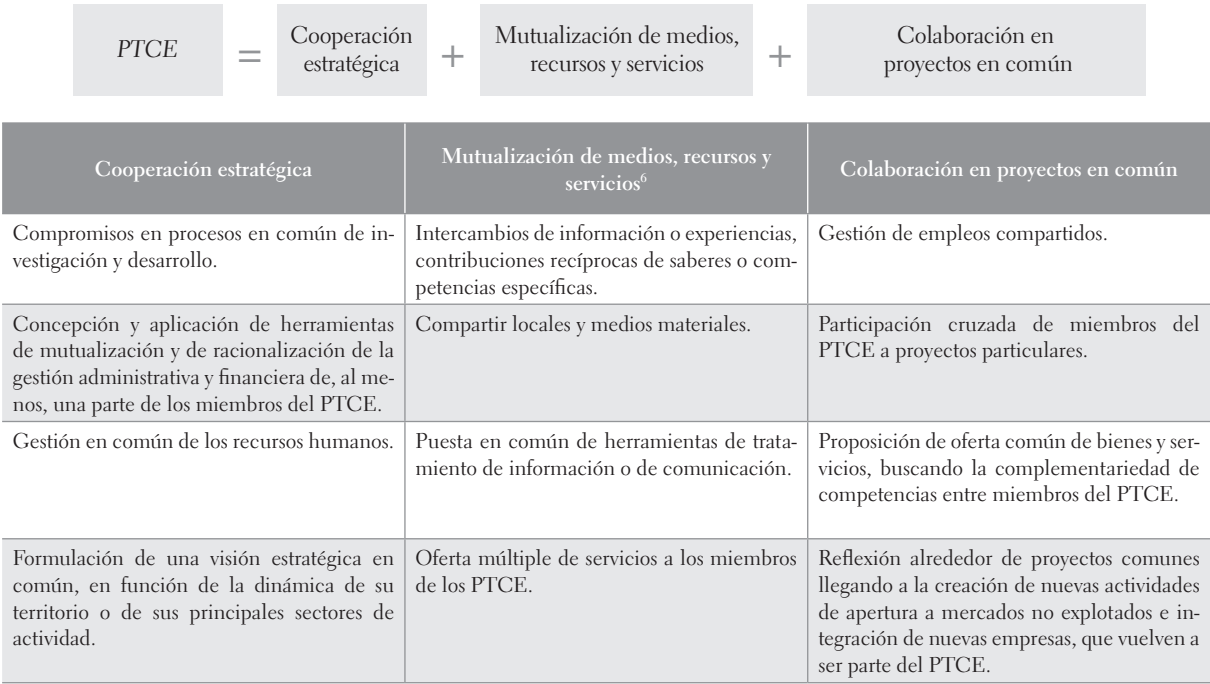
### Sectores de actividad privilegiados

A diferencia de los polos de competitividad (enfocados principalmente en la innovación tecnológica y en los canales de alto valor agregado), se puede integrar una amplia gama de sectores de actividad a un PTCE. Es conveniente precisar que la gestión y administración puede agrupar sectores de manera horizontal (mismo tipo de actividad), vertical (sectores de actividades complementarias) o “conglomerada” (actividades diversificadas).

<sup>5</sup> Modalidades definidas en un conjunto de trabajos del Laboratorio de la Economía Social y Solidaria.



**Figura 9.1** Metas principales para el desarrollo de un PTCE



**Figura 9.2** Ecuación de los objetos de cooperación de un PTCE

**La elección del espacio de asentamiento adecuado del PTCE**

La inscripción física del PTCE en cualquier espacio está sujeta a una preselección de territorios adecuados en función de la detección de problemáticas sociales internas, específicas y representativas al mismo, con relevancia suficiente para encontrar la justificación de una intervención diferencial (por medio de una propuesta de un PTCE) a partir de la calidad y la dimensión de las dificultades encontradas.

**La selección de los territorios adecuados**

Los perímetros de implementación de los PTCE se enfocan en territorios que están en situación de transición hacia un desarrollo sustentable o en territorios que sufren de dificultades notables, posicionándolos como áreas de intervención privilegiadas, cuya población tiene una identidad compartida, un sentimiento

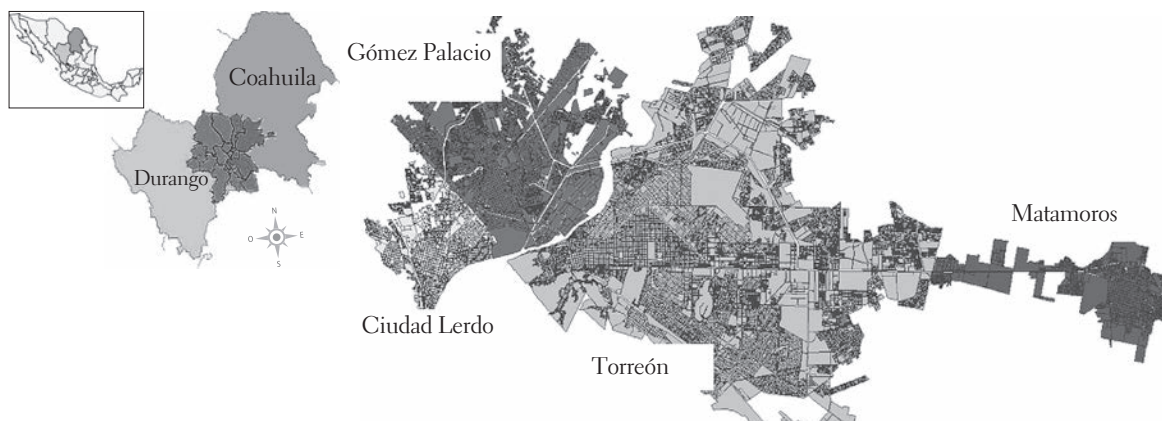
<sup>6</sup>También llamado en algunos textos científicos “cooperación técnica”.

de pertenencia y de atadura consolidada hacia un territorio común.

Así, la delimitación de los polígonos —mayormente determinados en función de la estratificación del Programa Nacional de Prevención del Delito (Pronapred, 2015)—<sup>7</sup> parece atractiva y de fuerte potencial para la creación y el establecimiento de PTCE, con el propósito de proponer, a través de una radiografía territorial de la situación actual (diagnóstico previo), soluciones locales de redinamización de la cohesión social. El presente capítulo se enfoca en el tratamiento de uno de estos polígonos, situado en un espacio regional comúnmente conocido como Comarca Lagunera, al norte de México (mapa 9.1), y agrupa sus centros de población en cuatro áreas urbanas concumitentes con un total de 1 215 817 habitantes.

El asentamiento del polígono Pronapred del análisis se localiza en el sureste de la ciudad de Torreón,

<sup>7</sup> Comisión Intersecretarial para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia; con base en el acuerdo por el que se establecen los lineamientos para el otorgamiento de apoyos a las entidades federativas en el marco del Programa Nacional de Prevención del Delito (DOF:14/02/2014).



**Mapa 9.1** Localización y distribución municipal de la Comarca Lagunera

de forma irregular debido al trazado "anárquico" de los límites de algunas de sus colonias (mapa 9.2). Comprende un área de 7.39 km<sup>2</sup>, una población de 55 132 individuos y 838 manzanas urbanas.

### Un espacio con problemáticas sociales inherentes

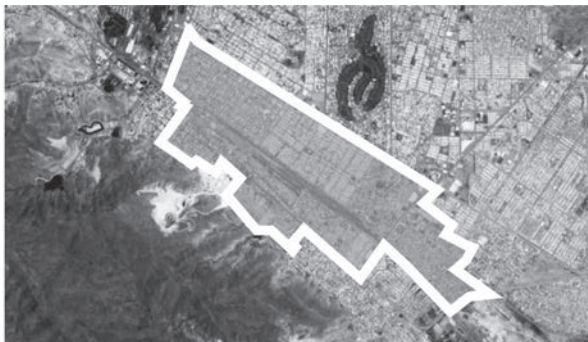
#### ***Distribución heteróclita de ocupación poblacional y presencia de terrenos para la instalación del PTCE***

Se identifica una distribución de ocupación urbana heteróclita materializando una diagonal de menos densidad de 371 manzanas (47%) que integran una población entre 50 y 100 individuos, y de 51 manzanas del total que se encuentra sin población (6.1%). Como lo muestra el mapa 9.3, se identifican algunos

lotes baldíos con la presencia de un terreno desocupado de 21.05 hectáreas para la implementación de un posible PTCE; dicha localización tiene la ventaja de encontrarse en la parte central del polígono estudiado.

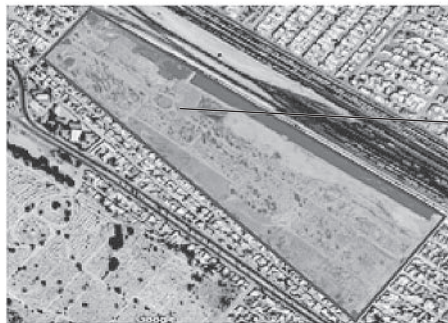
### ***Situación de pobreza alimentaria y de hábitat***

De las 838 manzanas de estudio, 533 se encuentran en situación de pobreza alimentaria (66.4% del total de la población del polígono) y 365 identifican una situación de pobreza de hábitat (23 060 individuos, 41.8% del total). Cabe mencionar que existe una convergencia de ambas pobrezas, 297 manzanas denotan la presencia de pobreza tanto alimentaria como de hábitat, lo que influye en la voluntad de elaborar un

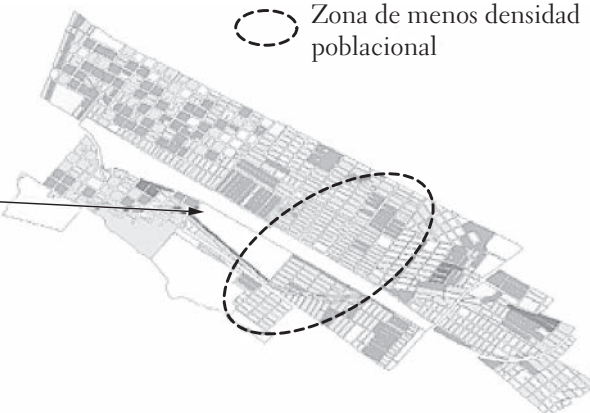


**Mapa 9.2** Localización del área de intervención privilegiada (área de estudio)

■ Posible asentamiento del PTCE



○ Zona de menos densidad poblacional



**Mapa 9.3** Distribución de la población y posible asentamiento del PTCE

PTCE hacia la resolución de problemáticas de hábitat (mapa 9.4).

### **Identificación de una población vulnerable**

El estudio de la distribución sociodemográfica y económica de la población relata algunas problemáticas



■ Manzanas en situación de pobreza alimentaria  
■ Manzanas en situación de pobreza de hábitat

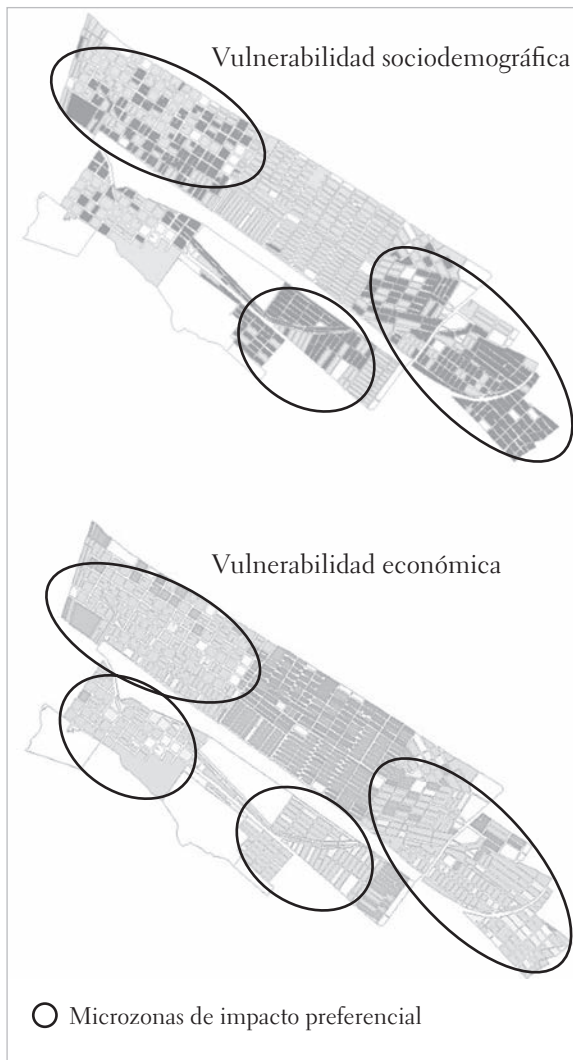
**Mapa 9.4** Manzanas en situación de pobreza alimentaria y de hábitat

propias del espacio de análisis. Destaca una población dependiente importante (32% de los individuos de la zona de estudio) con una propensión de juventud de más de un cuarto de 0 a 14 años (26.6%); una parte de la población consecuente (casi 9%) se encuentra en una edad superior a 60 años (de la cual 5.3% tienen más de 64 años); un porcentaje alto de población inactiva (44.5% de la población en edad de trabajar, del cual más de 70% son mujeres: 13 713), y una propensión significativa de hogares con jefatura femenina (25% de los hogares, o 3 504 hogares de un total de 13 946). A tal situación se agrega un grado promedio de escolaridad ligeramente superior a nivel secundaria: 9.4 años de estudio, nivel representado por más de 54% del promedio del total de las manzanas de estudio, mientras que solamente 23.2% cuentan con nivel bachillerato y 10.8% con licenciatura.

La construcción del PTCE tiene que considerar las microzonas de impacto preferencial, identificadas en el mapa 9.5 con el conjunto de dos tipos de vulnerabilidad, donde se localizan las poblaciones primeramente beneficiarias por la propuesta.

### **ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA PTCE “ECO-HÁBITAT”**

La detección de una propensión al crecimiento de una pobreza de “hábitat” orienta la elección de un PTCE hacia la temática de mejoramiento de la calidad de “hábitat y vivienda”, con la elaboración de tres etapas sucesivas de construcción que completan el proceso de diagnóstico previo a la construcción de la propuesta PTCE “Eco-Hábitat”.



**Mapa 9.5** Localización de cuatro microzonas de impacto preferencial

### La etapa inicial de la construcción del PTCE “Eco-Hábitat”

Esta etapa se inscribe en la agenda de construcción del PTCE como primer periodo de la elaboración del diagnóstico previo, la cual, a partir de las problemáticas particulares al espacio local, proporciona una primera orientación de objetivos principales, con el conocimiento de las fuentes de información y las herramientas de tratamiento espacial adaptadas. Se realiza un tratamiento espacial de los datos

del Pronapred-2014 y de información del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social sobre los niveles de pobreza en 2014, además de contar con los conjuntos de datos vectoriales, disponibles en el banco de datos del INEGI, de utilidad para la localización de entidades espaciales.

El tratamiento espacial se beneficia de la herramienta Sistema de Información Geográfica (SIG). El desarrollo de los SIG en las “colectividades territoriales” se inscribe en el contexto de la desmaterialización del territorio; su uso, gracias a la geolocalización de informaciones, datos ligados a espacios multiescalas, permite mejorar su visibilidad, lectura y gestión para la ayuda a la toma de decisión. La “sobreposición” de capas temáticas ofrece el cruce de información necesario a la yuxtaposición de las variables inherentes a los componentes indispensables a la construcción de los PTCE.

Los objetivos principales se orientan en:

- Coordinar y pilotar proyectos de “eco-hábitat”.
- Capacitar a personas en reconversión profesional o sin empleo formal
- Acompañar las colectividades locales con proyectos coherentes de desarrollo territorial del patrimonio presente o a construir.
- Animar una filial local de “eco-construcción” con la presencia del sector académico.

### Definición de las actividades y naturaleza de las cooperaciones como segunda etapa

Se presentan tres actividades principales: la construcción y hábitat, la formación y la animación.

#### Construcción y hábitat

- Coordinar proyectos específicos, como asesorías sobre construcción, renovación y mejoramiento de vivienda hacia un eco-hábitat de eficiencia energética.
- Identificar nuevas estrategias de mutualización de beneficios a través de proyectos de vivienda grupal participativa, a fin de proponer a las instituciones u organizaciones no gubernamentales (de diferentes escalas, desde local a internacional) su participación en construcción o renovación de alojamientos agrupados.

## Formación

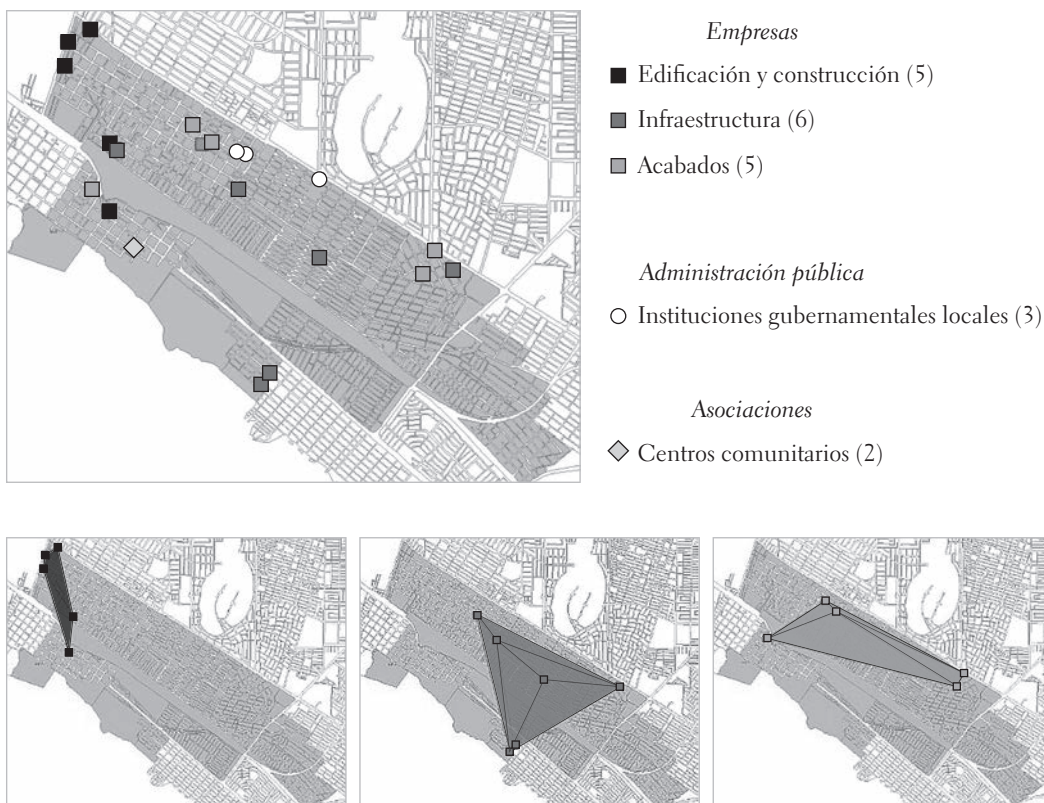
- Crear una formación atribuyendo un título profesional de tipo “obrero profesional en renovación de patrimonio”, adjunto a los tres niveles académicos existentes.
- Formación a la construcción alternativa y ecológica con la propuesta de seminarios de capacitación.

## Animación

- Acciones de animación, pláticas y conferencias dirigidas a gobiernos locales y escuelas, con la creación de una herramienta pedagógica sobre las temáticas del eco-hábitat, eficiencia energética, confort y salud en la vivienda.
- Proponer una feria anual del “eco-hábitat” en las instalaciones del PTCE.

## Tercera etapa: una propuesta de un núcleo básico y de los círculos adyacentes de cooperación

El núcleo básico (mapa 9.6) está conformado por las empresas de construcción presentes en el área. La tarea en este núcleo reside en un trabajo de sensibilización hacia el concepto de construcción sustentable y de interesarlas en la obtención de una certificación “eco-hábitat”, convirtiéndolas en empresas de ESS y asociándolas en una cooperativa de interés colectivo. Dieciséis establecimientos se encuentran como factibles propuestos y se especializan en diferentes cuerpos de trabajos (edificación y construcción de obras de urbanización, infraestructura y acabados). Se integran también las instancias de gobierno presentes en el territorio para apoyar al seguimiento de los proyectos, agilizar los trámites administrativos y participar en el montaje financiero de los mismos (presencia de un módulo de regulación y fomento del desarrollo



**Mapa 9.6** Localización de empresas del núcleo básico y redes respectivas asociadas



**Mapa 9.7** Localización de empresas del segundo núcleo (grupo 1)

económico del municipio y de dos subdelegaciones de administración pública). Los centros comunitarios de desarrollo humano se inscriben también en el núcleo básico, ya que concentran un gran número de ciudadanos en zonas de marginación y pobreza, y representan una forma de cumplir el objetivo de dotar a los ciudadanos con un lugar propio para lograr un avance en las condiciones de vida de la población menos favorecida (Centro comunitario "Eduardo Guerra").

El segundo núcleo se integra de 4 componentes:

Una primera división (grupo 1) aísla tres tipos de empresas relevantes en los procesos de construcción de un "Eco-Hábitat" (mapa 9.7).

- Los proveedores comerciantes al por mayor de materiales para la construcción (ocho establecimientos): 1. cemento, tabique y grava, 2. materiales metálicos para la construcción, 3. madera para la construcción.
- Las empresas de uso posterior se identifican con una presencia territorial de doce empresas. Almacenan los desechos para un futuro

tratamiento (reciclado o reutilización) de desechos metálicos, papel y cartón, plástico. (Cabe mencionar la falta de una entidad de reciclado de madera).

- Una empresa de tamaño consecuente se localiza también en el territorio del PTCE: "Caleras de la Laguna", especializado en la fabricación de cal, pertenece al grupo "Calidra", el cual pone atención particular en el desarrollo de nuevos métodos ecológicos en sus procesos de fabricación.

La segunda división (grupo 2) se acerca a las industrias de apoyo a la temática (mapa 9.8).

Las industrias manufactureras, en proporción numerosa (65 empresas): destacan las especialidades de herrería y madera, representando 83% del conjunto de las manufacturas e indicando una subespecialización a tomar en cuenta en el potencial del "eco-hábitat" a desarrollar.

El tercer núcleo integra:

- Instituciones educativas en su conjunto: dos escuelas de educación secundaria, una de educación media superior, cuatro que combinan diversos niveles de educación, tres para necesidades especiales y una de educación superior (antena de la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Autónoma de Coahuila, a considerar como motor de cooperación académica).
- Servicios de apoyo directo, como los servicios inmobiliarios y corredores de bienes raíces (1) y de consultoría en administración y contabilidad (4).
- Servicios de apoyo indirecto, pero se revelan de suma importancia para la gestión y valorización del sitio como los bufetes jurídicos (5), de diseños especializados (2) o agencias de publicidad (2).
- Universidades externas que disponen de las carreras de "Ingeniería civil" y "Arquitectura", que si no pertenecen al polígono del PTCE, pueden participar en las diferentes fases de elaboración y realización de los proyectos. Se hace la misma invitación a los colegios y órganos de capacitación asociados (ingenieros civiles, colegios de arquitectos, asociaciones de peritos valuadores y unidades de valuación de bienes inmuebles).



○ Conjunto de empresas manufactureras



● Empresas manufactureras ("Herrería")



● Empresas manufactureras ("Madera")

**Mapa 9.8** Localización de empresas del segundo núcleo (grupo 2)



● Escuelas



○ Empresas (apoyo directo)



● Empresas (apoyo indirecto)

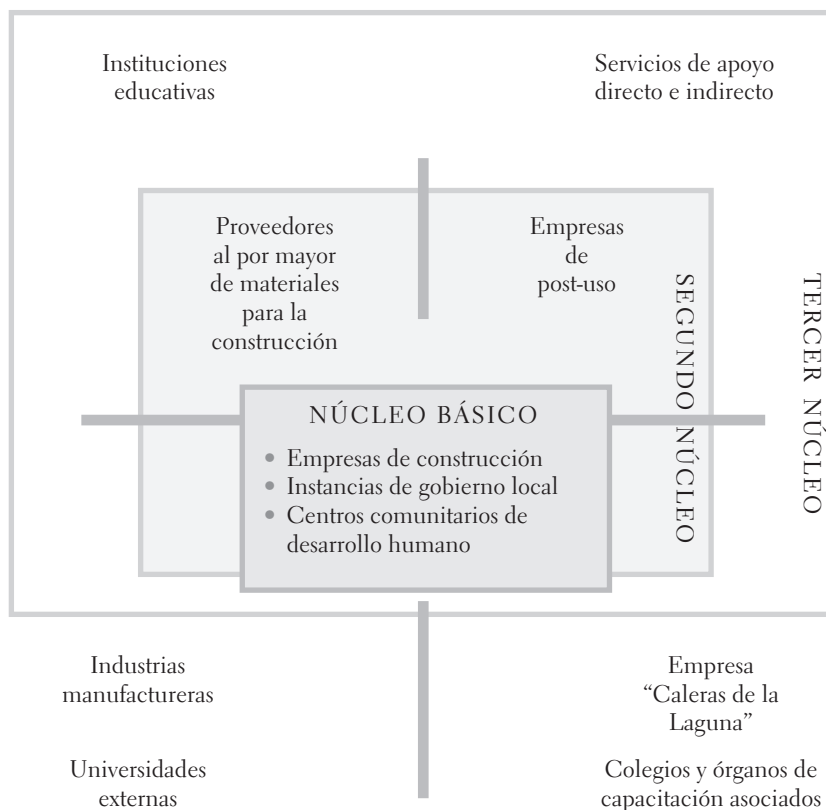
**Mapa 9.9** Localización de empresas del tercer núcleo

## CONCLUSIONES

El diagnóstico previo a la construcción de un Polo Territorial de Cooperación Económica “Eco-Hábitat”, permite delimitar una primera propuesta de núcleos básicos y adyacentes de cooperación transversal entre sus miembros (figura 9.3). La creación de un círculo (núcleo básico), representa el grupo “duro” de pertenencia al PTCE, el cual funciona como una célula de animación que debe expresar la voluntad de participar en la selección de proyectos colectivos y establecer la mutualización técnica de los mismos. Lo integran las Pymes que desean convertirse en la iniciativa de empresas de ESS. Las empresas o industrias del segundo núcleo tienen la posibilidad de integrar el núcleo básico, siempre y cuando muestren su motivación y acepten la cooperación. Según el diagnóstico, 21 entidades son factibles de componer el núcleo básico, 86 el segundo y una treintena, el tercero. La etapa siguiente reside en la capacidad de realizar las

sinergias de cooperación alrededor de intereses en común.

La referencia acción territorial es una condición *sine qua non* a la elaboración del PTCE “Eco-Hábitat”. Su función es “cultivar y servir el territorio”, bajo la necesidad de pensar el territorio local como un área potencial, valorizar los recursos locales en la perspectiva de contribuir a un desarrollo local sustentable e incluir una diversidad de actores de diferentes índoles. Su objetivo principal es elaborar y conducir proyectos fundados sobre la cooperación, integrando una ética y valores afirmados de confianza, convivencia y solidaridad a fin de encontrar colectivamente soluciones adaptadas a escala de referencia local, a través de la construcción y el manejo de proyectos estratégicos de gobernanza compartida, con la capitalización de experiencias, sinergias y cooperaciones “forzosas” entre las empresas. Su propósito fundamental es desarrollar una economía integrada a la vida del territorio, contribuyendo al dinamismo



**Figura 9.3** Núcleos del PTCE “Eco-Hábitat”

económico del territorio, buscando un desarrollo de innovaciones de productos y servicios, estimulando la creatividad de la inteligencia colectiva, conjugando el económico con el social y el ambiental con acciones transversales de fuerte impacto sobre el desarrollo territorial local. Función, objetivo y propósito se conjuntan en una sola temática de eco-hábitat y de mejoramiento de las condiciones societales y vivenciales de la población.

Finalmente, el siguiente paso tendrá que resolver las problemáticas siguientes: ¿qué modo de gobernanza debe tener el PTCE? y ¿a qué tipo de financiamiento se debe acceder?, a sabiendas que la imbricación en núcleos de pertenencia tiene un impacto sobre la calidad de participación y que la participación se puede revelar de constante a puntual según el grado de implicación de las empresas interesadas.

## REFERENCIAS

- Abramovich, A. L. y Vázquez, G. (2007). Reflexiones sobre las formas de promoción y apoyo a emprendimientos productivos. *Medio Ambiente y Urbanización-IIED-AL*, 61, pp. 58-79
- Alphandery, C. (2010). Pour une autre économie, 60 propositions pour l'ESS. *Hors-série Alternatives Economiques*, 46.
- Bernon, F. (2014). Les poles territoriaux de cooperation economiques. *Les publications du labo de l'ESS*. París.
- Bordin, P. (2002) *SIG, concepts, outils et données*. France: Hermès Science Publications.
- Chaves, R. y Monzón, J. L. (2012). Beyond the Crisis: The Social Economy, Prop of a New Model of Sustainable Economic Development”, *Service business – an international journal*, 6, pp. 5-26.
- Coraggio, J. L. (2012). Las tres corrientes vigentes de pensamiento y acción dentro del campo de la Economía Social y Solidaria (ESS): Sus diferentes alcances. *Acceso virtual el 13 febrero de 2014*.
- (2002). *La economía social como vía para otro desarrollo social. De la emergencia a la estrategia: más allá del alivio de la pobreza*. Buenos Aires, Argentina. Espacio Editorial,
- Draperi, J. F. (2013). Économie sociale, économie solidaire, entrepreneuriat social. Des projets politiques et économiques différents” en Hiez, D. y Lavillunière E. (dir.) *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*. Collection: Droit & économie sociale et solidaire, pp. 17-32, París: Editions Larcier.
- Gumuchian, H. y Pecqueur, B. (2007). *La ressource territoriale*. París: Economica.
- Laville, J. L. (2013). “Économie sociale et solidaire, capitalisme et changement démocratique” en Hiez, D. y Lavillunière, E. (dir.) *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*. Collection: Droit & économie sociale et solidaire, pp. 17-32. París: Editions Larcier.
- Masure, B. (2015). Investigation des modèles économiques des Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE), intégrant la dimension insertion par l'activité économique (IAE). *Convention pour la promotion de l'emploi*.
- Navarro, Z. (2002). Mobilização sem emancipação-asa lutas sociais dos sem-terra no Brasil, en Boaventura de Souza Santos (org.), *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Brasil. Civilização Brasileira.
- Pecqueur, B. y Itçaina, X. (2012). Economie sociale et solidaire et territoires: un couple allant de soi? *RECMA-Revue internationale de l'économie sociale*, 325, pp. 48-64.
- Pérez de Mendiguren, J. C. y Etxezarreta, E. (2015). Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. *Revista de Economía Mundial*, 40, pp. 123-143.
- Santos, B. y Rodríguez, C. (2002). *Producir para viver. Para ampliar o canone da produção*. Río de Janeiro: Civilização Brasileira
- Secretaría de Gobernación. (2015). Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia. Recuperado de [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5343087&fecha=30/04/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5343087&fecha=30/04/2014)
- Vaillancourt, Y. (2009). Social Economy in the Co-Construction of Public Policy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80 (2), pp. 275-313.



**IV**  
**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**LAS MIPYMES  
Y SUS CAPACIDADES  
TECNOLÓGICAS**

Alejandra López Salazar y Zóchitl Araiza Garza



## CAPÍTULO 10

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y DESEMPEÑO INNOVADOR EN MICROEMPRESAS: UN MODELO EXPLICATIVO

Dr. Duniesky Feitó Madrigal,<sup>1</sup> Dra. Malena Portal Boza<sup>2</sup> y Dra. Blanca Estela Bernal Escoto<sup>3</sup>

### INTRODUCCIÓN

El actual panorama económico internacional se caracteriza por la globalización de los mercados y la utilización de tecnologías de avanzada en prácticamente todas las actividades de la sociedad contemporánea. En este panorama, resulta determinante poseer los

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Baja California; profesor-investigador; duniesky.feito.madrigal@uabc.edu.mx

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Baja California; profesora-investigadora; mportal@uabc.edu.mx

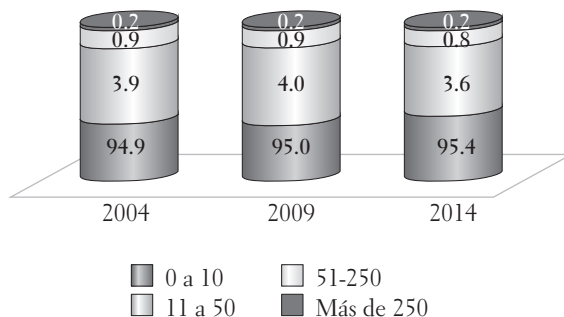
<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Baja California; profesora-investigadora; blancab@uabc.edu.mx

conocimientos y ratifica su papel como catalizador de las dinámicas económicas y sociales.

El conocimiento constituye sin duda una entrada fundamental del proceso de aprendizaje. Una organización que aprende es hábil en la creación, adquisición y transferencia de conocimiento y en la modificación de su comportamiento para reflejar nuevo conocimiento (Garvin, 1993). Asimismo, el aprendizaje se considera como una cualidad intrínseca de cualquier sistema organizativo sin importar su tamaño, así como el principal conductor de otras capacidades que igualmente condicionan la efectividad organizativa (Prieto, 2003). En este mismo orden de ideas, autores como Bontis (1999) señalan que el proceso de aprendizaje ocurre a través del vínculo entre el conocimiento y la acción, en donde el conocimiento se convierte en la entrada inicial y resultante del aprendizaje y a su vez de la innovación. De esta forma, cuanto mayor sea la capacidad de aprendizaje de los sistemas organizativos, mayor será la probabilidad de alcanzar y mantener un alto grado de innovación y el éxito en un entorno cambiante (Acosta, 2011). Por consiguiente, se hace prioritario fomentar la capacidad de las organizaciones y conocer los factores que facilitan este proceso como el principal ente que valoriza los procesos de aprendizaje colectivo a través del desarrollo constante de sus conocimientos.

Los últimos acontecimientos acaecidos a nivel mundial, fundamentalmente los vinculados con la crisis económica y financiera global, han generado preocupaciones y un interesante debate sobre cómo será el futuro de los negocios. Ello resulta de particular trascendencia para el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), en especial para las de América Latina y el Caribe (ALC).

En el caso específico de México, y según los resultados preliminares del Censo Económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2014, las microempresas son las unidades económicas con mayor representatividad dentro de la estructura empresarial del país y son las que más contribuyen al empleo. En la actualidad, el país cuenta con un total de 5 664 515 establecimientos en donde se ocupan 2 993 584 personas. Dentro de las actividades económicas de mayor participación se encuentra el comercio con un 45.1%, le sigue el sector de los servicios con un 42.2%, la manufactura con un 10.5% y otras actividades con 2.2%. El mayor número de empleos se encuentra en el sector de servicios con 49.5%, le sigue el de comercio con un 24%, la



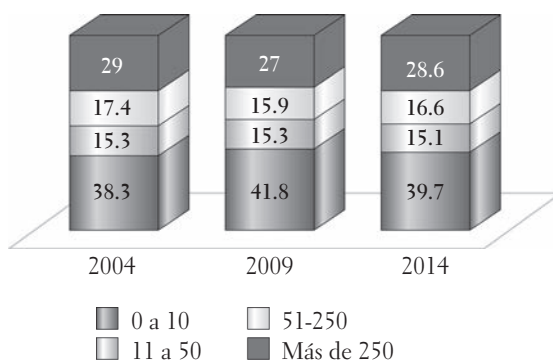
**Figura 10.1** Porcentajes de establecimientos según su tamaño en los últimos tres censos económicos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Censo Económico 2014.

manufactura con 18.3 % y el resto participa sólo con 8.2%. En cuanto al porcentaje de establecimientos, según su tamaño, las estadísticas muestran que las microempresas continúan teniendo el mayor protagonismo con un 95.4% y son las que mayor participación tienen en la creación de empleo con un 39.7%, en comparación con el resto de los estratos empresariales. Estas cifras han mantenido una tendencia relativamente estable desde 2004 y 2010 (figuras 10.1 y 10.2).

En el caso de Baja California, el número total de establecimientos reportados en el censo de 2014 ascendió a 118 372, de los cuales 106 937, aproximadamente 90%, son microempresas (de 0 a 10 trabajadores) que emplean a 27.5% de la población ocupada.

Los resultados de los últimos tres censos a nivel nacional confirman que las pequeñas empresas en



**Figura 10.2** Porcentajes de personal contratado según su tamaño en los últimos tres censos económicos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Censo Económico 2014.

México asumen un elevado protagonismo en lo que al desarrollo empresarial se refiere; sin embargo, este tipo de organizaciones enfrentan en la actualidad limitaciones en sus modelos de gestión que no permiten incorporar el conocimiento como el principal de sus activos. Estos efectos son corroborados por Serna y Delgado (2007) en un estudio realizado para evaluar la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas en relación con la capacitación, demostrando que a pesar de que en México se han destinado sumas considerables de dinero hacia programas de formación, consultoría y asistencia técnica gubernamental, estos esfuerzos no se han traducido en un factor de desarrollo para la productividad de este sector.

De igual manera —y según el informe de la Cepal de 2013, Políticas de PYMES para el cambio estructural— en México, al igual que en otros países de Latinoamérica, la falta de incentivos para la formación interna en las pequeñas empresas conduce a que estas organizaciones no aumenten sustancialmente sus capacidades y a que el aprendizaje sea fuertemente proclive a la imitación y reproducción de actividades donde las competencias técnicas exigidas están reducidas. Estos efectos conducen a que estas empresas no incrementen en forma importante la base de conocimientos de su producción y tampoco realicen innovaciones significativas, prolongando su estancamiento en materia de productividad.

En el terreno empírico, se han encontrado respuestas concretas de experiencias llevadas a cabo en México con respecto al estudio de la gestión del conocimiento y el aprendizaje en el marco de las micro, pequeñas y medianas empresas. En ese sentido, se pueden identificar dos vertientes que abordan esta temática. La primera busca el desarrollo de modelos que se basan en la identificación de elementos o componentes del capital intelectual y de indicadores específicos con el objetivo de captar el efecto sinérgico de la gestión del conocimiento a nivel organizacional, proporcionando una medida rápida y global de este proceso (Machorro, 2007; Maldonado, Martínez y García, 2012; Estrada y Deutrénit, 2007; y Mensias, 2012). Existe una segunda vertiente que busca el desarrollo de propuestas que se basan en la identificación y evaluación de procesos de aprendizaje que permitan ubicar el conocimiento internacionalizado en los diferentes niveles operacionales (Mungaray, 2002; Alcalá, 2005 y Taxis *et al.*, 2011).

La evidencia empírica demuestra la importancia que tiene el conocimiento en las organizaciones,

especialmente en las Mipymes. Si bien es cierto que no existe un esfuerzo sistemático por desarrollar la gestión, los resultados permiten identificar un conjunto de prácticas donde se deposita, comparte y transfiere conocimiento en contextos específicos. Por otro lado, se manifiesta la necesidad de desarrollar herramientas metodológicas que permitan profundizar en la gestión del conocimiento a partir de un enfoque sistémico asociado con las prácticas, los recursos, las estrategias y los procesos de aprendizaje desarrollados en el ámbito de las Mipymes. De igual manera, aunque las investigaciones realizadas evidencian la existencia de un claro vínculo entre el conocimiento y el éxito de la organización, todavía son muchas las cuestiones sin resolver. Así, por ejemplo, existen numerosas incógnitas relativas sobre cómo se configuran estas capacidades y en qué medida son suficientes para lograr esa correspondencia.

La respuesta a todas estas cuestiones no es para nada una tarea fácil, sobre todo en el marco de las micro y pequeñas empresas; es por ello que el objetivo de esta investigación se centra en establecer y validar un conjunto de relaciones que, amparadas en los factores que facilitan la gestión del conocimiento, determinan tanto la capacidad de aprendizaje como el impacto sobre el desempeño innovador de estas organizaciones.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Dentro de las aportaciones más relevantes en el estudio del conocimiento se encuentran las desarrolladas por Blackler (1995), Nonaka y Takeuchi (1995), y Spender (1996). Partiendo de la literatura sobre aprendizaje organizacional, Blackler (1995) señala los tipos de conocimiento de acuerdo con el lugar donde éste está situado: el cerebro, el cuerpo, el diálogo, las rutinas o los símbolos.

Una concepción diferente a la formulada por Blackler y con cierto acercamiento a la planteada por Nonaka y Takeuchi fue propuesta por Spender (1996). En ésta, este autor construye una clasificación de tipos de conocimiento que representa en una matriz en la que diferencia dos dimensiones: tácito-explicito e individual-social. Por una parte, destaca la dimensión ontológica del conocimiento, diferenciando entre carácter tácito y explícito. El conocimiento explícito es un “saber sobre” (*knowledge about*) en su

carácter abstracto; pero el conocimiento tácito está asociado con la experiencia personal. Sobre las diferencias existentes entre el de tipo individual y el de tipo social, señala que mientras el conocimiento individual es transferible a través de las personas, los tipos sociales de conocimiento están públicamente disponibles y están incorporados en las rutinas, las normas y la cultura.

La combinación de características que propone Spender forma cuatro tipos de conocimientos organizativos: consciente, automático, objetivo y colectivo. Según el autor, el conocimiento consciente es un tipo de conocimiento individual y de carácter explícito, lo que le confiere una mayor facilidad de codificación y de transmisión. Por su parte, el conocimiento objetivo también es de carácter explícito, aunque de naturaleza organizacional. El conocimiento automático es de carácter implícito e individual. Este tipo de conocimiento se halla en las habilidades o destrezas de un individuo; su principal fuente es la experiencia y es difícil de articular. Por último, el conocimiento colectivo es de carácter organizativo y se manifiesta en la práctica. Este tipo de conocimiento aparece reflejado en las rutinas organizacionales.

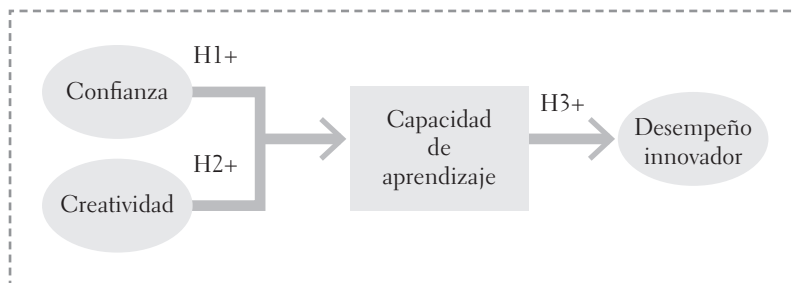
Estas ideas son apoyadas por Choo y Bontis (2002), quienes refieren que la difusión del conocimiento se produce cuando el nuevo conocimiento está incluido en la práctica y depende en gran medida de la capacidad de aprendizaje de la organización. Según Gómez (2003), esta capacidad representa un potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de éste que hacen posible la formación y evolución de los *stocks* de conocimiento, que capacitan a las organizaciones y a sus agentes de conocimiento para poder actuar en entornos cambiantes.

Desde el enfoque del aprendizaje organizacional, los factores que facilitan los procesos de gestión del conocimiento se explican a través de dos perspectivas: la individual y la social (Cook y Yanow, 1996; Easterby-Smith *et al.*, 1998; Cohen y Levinthal, 1990). La perspectiva individual considera el aprendizaje como un fenómeno individual y consecuentemente entiende que las organizaciones aprenden a través de las personas (Huber, 1991). Esta visión se basa en la idea de que el aprendizaje organizativo tiene, entre sus funciones, la de responder, procesar e interpretar de forma eficaz la información, tanto interna como externa (Huber, 1991; Argyris y Schön, 1978; Levinthal y March, 1993).

Sin embargo, la perspectiva social considera al aprendizaje como un fenómeno social y en consecuencia entiende que las organizaciones aprenden a través de comunidades y grupos (Brown y Duguid, 1991). Esta perspectiva se centra en la forma en que las personas le dan sentido a sus experiencias en la organización, las cuales pueden proceder de fuentes explícitas o implícitas. Desde esta visión, el aprendizaje es algo que emerge de las interacciones sociales, normalmente en el lugar de trabajo. Existen autores como Cook y Yanow (1996) que enriquecen la perspectiva social e introducen el concepto de *cultura organizativa* como factor indispensable para entender el proceso de aprendizaje organizativo, que deja de lado el modelo de aprendizaje de los individuos. Esta idea es apoyada por Easterby-Smith y Araujo (1999), quienes entienden el aprendizaje como un proceso cultural y social. De este modo, y como lo menciona Prieto (2003), el desarrollo de las capacidades de aprendizaje de las organizaciones está condicionado por un contexto en donde se promueva la confianza, el compromiso y la creatividad.

En este escenario, la adecuada gestión de los factores que propician la incorporación del nuevo conocimiento a través del aprendizaje fortalece los procesos innovadores, los cuales inciden en la mejora continua de la empresa. Nonaka y Takeuchi (1995) se refieren a la innovación como un proceso de creación de conocimiento cuyo ingrediente principal es el conocimiento disponible, lo que convierte a la innovación en una variable que depende en gran medida de la capacidad de aprendizaje de las empresas (Chivas y Alegre, 2009). En consecuencia, existe cierto consenso en los estudios que relacionan al aprendizaje con los procesos de innovación al resaltar que, para que la empresa sea innovadora, se deben diseñar las características organizativas que enmarquen una clara orientación al aprendizaje (Fernández, Alegre y Chiva, 2012).

Partiendo de los elementos teóricos revisados con anterioridad, mostramos a continuación el modelo explicativo que proponemos validar como parte de la investigación. El modelo reúne los factores que, desde la perspectiva social, favorecen la gestión del conocimiento en la organización, en este caso se trata de factores asociados con la confianza y la creatividad. Del mismo modo, se evalúa el efecto de ambos factores en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, para lo cual, su efectividad será medida en función de su impacto sobre el desempeño innovador. En la



**Figura 10.3** Modelo explicativo

Fuente: Elaboración propia.

figura 10.3 se recogen las relaciones causales que existen entre los conceptos considerados. Éstos se han establecido en el planteamiento de tres hipótesis.

*Hipótesis 1.* La confianza condiciona de forma positiva la capacidad de aprendizaje de la organización

*Hipótesis 2.* La creatividad condiciona de forma positiva la capacidad de aprendizaje de la organización

*Hipótesis 3.* La capacidad de aprendizaje condiciona de forma positiva el desempeño innovador de la organización

## METODOLOGÍA

Para corroborar las hipótesis planteadas en la investigación, se incluyeron en el estudio un total de 209 microempresas de la ciudad de Tijuana. El tamaño de la muestra se determinó a través de un muestreo de tipo probabilístico y se estableció un nivel de confianza de 95.45% y un error máximo permisible de 10%. Del total de la muestra, 47.4% corresponde al sector servicio, 50.2% al sector comercio, 1.4% al sector manufactura y 1.0% al sector construcción.

Para recopilar la información, se diseñó una encuesta con el empleo de las medidas utilizadas por Prieto (2003) para evaluar la capacidad de aprendizaje y los factores de creatividad, confianza e innovación.

De esta forma, se consideraron seis ítems para evaluar la capacidad de aprendizaje ( $X_1$ - $X_6$ ), cuatro ítems para evaluar la creatividad ( $X_7$ - $X_{10}$ ) y tres para evaluar la confianza ( $X_{11}$ - $X_{13}$ ). Del mismo modo, se emplearon tres ítems para operacionalizar la variable del desempeño innovador ( $X_{14}$ - $X_{16}$ ). La escala de medida utilizada fue de tipo Likert de cinco categorías.

Para evaluar la fiabilidad y validez de la escala de medida se comenzó por realizar un análisis factorial confirmatorio (AFC) a partir del método de componentes principales y rotación Varimax. Para el ajuste del modelo se tomaron en cuenta el índice alfa de Cronbach, el test de esfericidad de Bartlett y el índice KMO. Del mismo modo, se emplearon los estadísticos robustos propuestos por Satorra y Bentler (1988). En este caso, se emplea el cociente de chi-cuadrado entre los grados de libertad ( $X^2/gl$ ) que se utiliza para comparar la magnitud de  $X^2$  respecto de los grados de libertad. Según Marsh y Hocevar (1985), para que exista un buen ajuste del modelo, esta razón deber ser tan pequeña como sea posible. Se considera un ajuste aceptable hasta 5. También se analiza el índice RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), cuyos valores entre 0.05 y 0.08 suelen considerarse aceptables e inferiores a 0.05 buen ajuste (Browne y Cudeck, 1993). Asimismo, se examina el índice de ajuste normalizado (NFI), el índice de ajuste comparativo (CFI) y el índice de bondad de ajuste ajustado (AGFI). En el caso de los índices NFI, CFI y AGFI, un valor superior a 0.90 evidencia un buen ajuste del modelo (Jöreskog y Sörbom, 1986).

Una vez comprobados los diferentes test de consistencia interna y de fiabilidad se procede a desarrollar el sistema de ecuaciones estructurales, en el cual se comprueban las relaciones planteadas en el modelo propuesto, utilizando para ello el software EQS 6.1.

## RESULTADOS

Para realizar el análisis factorial confirmatorio se utilizó el software SPSS 15.0, a través del cual se determinaron los estadísticos del modelo propuesto. Como se puede apreciar en la tabla 10.1, las pruebas

de medida de adecuación muestral de Kaiser-Mayer-Olkin ( $>0.50$ ), la prueba de esfericidad de Bartlett ( $p < 0.05$ ) y el alfa de Cronbach ( $>0.50$ ) indican que existe una adecuada correlación entre las variables y que los estadísticos se encuentran en el rango aceptable para la aplicación del modelo. Los resultados del análisis factorial arrojaron cuatro factores con autovalores superiores a la unidad y una varianza acumulada total de 57.57%. El factor  $F_1$  recoge las variables asociadas con la capacidad de aprendizaje ( $X_1$  a  $X_5$ ), el factor  $F_2$  incluye tres variables relacionadas a la creatividad ( $X_7$ ,  $X_8$ ,  $X_{10}$ ) y el factor  $F_3$  agrupa tres variables para medir la confianza ( $X_{11}$  a  $X_{13}$ ). Por último, el factor  $F_4$  aglutina las variables asociadas con el desempeño innovador de la empresa ( $X_{14}$  a  $X_{16}$ ). En este caso, quedaron excluidas del análisis la variable  $X_6$  como medida de capacidad de aprendizaje y la variable  $X_9$  como medida del factor creatividad, debido a la no significancia de su peso ( $<0.4$ ).

Antes de pasar a interpretar los resultados del modelo de ecuaciones estructurales, es necesario determinar hasta qué punto el modelo se ajusta a los datos

muestrales. Como se muestra en la figura 10.4, los parámetros estimados son estadísticamente significativos y los índices de ajuste del modelo son adecuados. En relación con la comprobación de la primera y segunda de nuestras hipótesis, hemos probado el efecto positivo que tienen los factores de creatividad y confianza en la capacidad de aprendizaje de las organizaciones estudiadas.

Esta hipótesis puede ser aceptada, puesto que los estadísticos que interesan (0.68 para el factor creatividad y 0.47 para el factor confianza) son positivos y significativos. Estos resultados proporcionan pruebas convincentes de que el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de estas empresas tiene una estrecha relación con un contexto en donde se comparten experiencias y conocimientos individuales y los trabajadores se sienten animados a plantear sus preocupaciones y equivocaciones sin temor a represalias. De igual forma, existe un clima donde se estimula la generación de nuevas ideas, la aceptación de riesgos, la autonomía y se implica a los trabajadores en las decisiones importantes.

Por último, y respecto a la comprobación de la relación positiva entre la capacidad de aprendizaje y el desempeño innovador, podemos observar que el estimador es positivo y significativo (0.07), lo que permite aceptar nuestra tercera hipótesis de investigación. Si bien es cierto que no existe un elevado nivel de correlación entre ambas dimensiones, es posible identificar una asociación positiva que permite ubicar a la capacidad de aprendizaje como uno de los antecedentes más importantes del desempeño innovador de estas organizaciones.

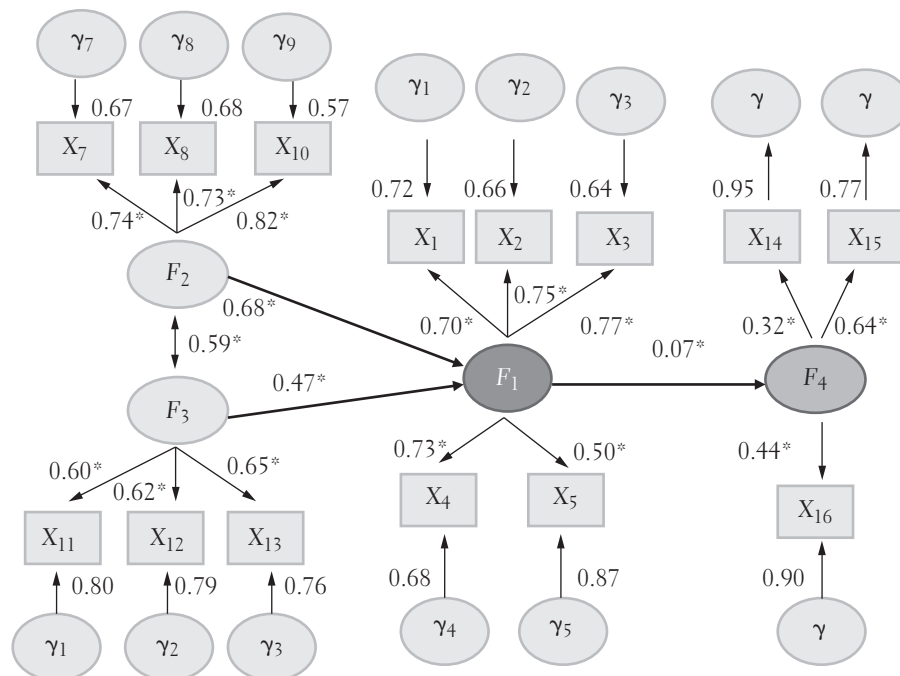
## CONCLUSIONES

Las implicaciones de la investigación se centran en la validación de un modelo que propone desarrollar una mejor comprensión de las complejas relaciones que encara el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones de menor tamaño. De esta forma, con la intención de agrupar aspectos que anteriormente se habían visto de manera aislada, el modelo permitió aportar evidencia empírica sobre la relación entre factores asociados a la gestión del conocimiento, el aprendizaje y el desempeño innovador, en un contexto específico donde no son abundantes estudios de este tipo. Asimismo, los resultados obtenidos enriquecen la discusión teórica del aprendizaje

**Tabla 10.1** Matriz de componentes rotados AFC

| Variables               | Componente |       |       |       |
|-------------------------|------------|-------|-------|-------|
|                         | 1          | 2     | 3     | 4     |
| X1                      | 0.768      |       |       |       |
| X2                      | 0.777      |       |       |       |
| X3                      | 0.785      |       |       |       |
| X4                      | 0.730      |       |       |       |
| X5                      | 0.478      |       |       |       |
| X7                      |            | 0.725 |       |       |
| X8                      |            | 0.793 |       |       |
| X10                     |            | 0.671 |       |       |
| X11                     |            |       | 0.526 |       |
| X12                     |            |       | 0.802 |       |
| X13                     |            |       | 0.783 |       |
| X14                     |            |       |       | 0.419 |
| X15                     |            |       |       | 0.802 |
| X16                     |            |       |       | 0.729 |
| % Varianza acumulado    | 31.72      | 9.96  | 8.46  | 7.43  |
| Kaiser-Meyer-Olkin      | 0.827      |       |       |       |
| Esfericidad de Bartlett | 0.000      |       |       |       |
| Alfa de Cronbach        | 0.819      |       |       |       |

Fuente: Elaboración propia con base en SPSS, 15.



**Figura 10.4** Modelo de ecuaciones estructurales

como fenómeno social que se desarrolla en un contexto en el que se estimula la colaboración, la creatividad, la confianza y en donde se propicia que los individuos compartan conocimientos y se sientan animados a proponer nuevas ideas que impactan en la mejora de productos y servicios.

Ahora bien, como todo proceso investigativo, hemos podido identificar algunas limitaciones detectadas que necesitan ser consideradas. La primera de ellas se asocia con el corte transversal de los datos, de aquí que las relaciones constatadas entre las variables se analizan en un momento concreto sin tomar en cuenta su evolución en el tiempo. Otra de las limitantes fue la no inclusión en nuestro modelo del análisis de aquellas prácticas e instrumentos tangibles desarrollados por la organización y que, alejados de la visión del comportamiento humano, permiten a las organizaciones adquirir y procesar información que se convierte en nuevo conocimiento a través del aprendizaje.

Las limitaciones anteriores dan lugar a la enunciación de algunas de las áreas de investigación futura con las que es posible dar continuidad al presente trabajo. De esta forma, es posible ampliar la investigación analizando la influencia de los elementos técnico-estructurales en la capacidad de aprendizaje. El

análisis también se puede extender a partir de la evaluación del impacto de la capacidad de aprendizaje sobre los resultados de la organización no económica.

Por último, sería de vital importancia en próximas investigaciones la utilización de datos longitudinales. Dada la naturaleza gradual y acumulativa de las variables estudiadas, analizar el modelo propuesto a través del tiempo puede aportar otro tipo de elementos que no han sido analizados hasta el momento.

## REFERENCIAS

- Acosta, J. C. (2001). El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica: estudio de caso. *Ideas Concyteq*, 6 (74), pp. 959-976.
- Alcalá, M. (2005). *Red de aprendizaje cooperativo aplicado al desarrollo de microempresas pobres. Un estudio sobre un modelo de asistencia técnica a través del servicio social universitario*. Universidad Autónoma de Baja California.
- Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, 6 (16), pp. 1021-1046.

- Bontis, N. (1999). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows of Knowledge: an Empirical Examination of Intellectual Capital and Knowledge. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Ontario.
- Brown, J. S. y Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2 (1), pp. 40-57.
- Browne, M. W. y Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit*. En Bollen, K. A. y Long, J. S. (Eds.). *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 136-162.
- Cepal (2013). Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de PYMES para el Cambio Estructural. Consultado en <http://www.cepal.org/es/publicaciones/1463-perspectivas-economicas-america-latina-2013-politicas-pymes-cambio-estructural>
- Chiva, R. y Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20 (3), pp. 323-340.
- Choo, C. W. y Bontis, N. (2002). *Strategic Management of Intellectual Capital & Organizational Knowledge*. Nueva York: Oxford University Press.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.
- Cook, S. D. N. y Yanow, D. (1996). *Culture and organizational learning*. En Cohen, M. D. y Sproull, L. S. (Eds.). *Organizational Learning*. Sage, Thousand Oaks, pp. 430-459
- Easterby-Smith, M. y Araujo, L. (1999). "Organizational learnin: Current debates and oportunities", en Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. y Araujo, L. (Eds.). *Organizational Learning and the Learning Organization*, Sage, Londres.
- Estrada y Dutrénit (2007). Gestión del Conocimiento en PYMES y desempeño competitivo. *ENGEVISTA*, 9 (2), pp. 129-148.
- Fernández, A., Alegre, J y Chiva, R. (2012). Orientación Emprendedora, Capacidad de Aprendizaje Organizativo y Desempeño Innovador. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7 (2), pp. 157-170.
- Garvin, D. A. (1993). *Crear una organización que aprende*. Editorial Deusto.
- Gómez, M. (2003). Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento en empresas de manufactura. (Tesis Doctoral). Universidad Politécnica de Madrid.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing proceses and the literatures. *Organization Science*, 2 (1), pp. 88-115.
- Jöreskog, K. G. y Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Levinthal, D. A. y March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14 (1), pp. 95-112.
- Machorro, A (2007). Gestión del Conocimiento y la Tecnología en la pequeña y mediana empresa mexicana. *Revista de Alta Tecnología y Sociedad*. 1 (1), pp. 1-22
- Maldonado, G., Martínez, M. C. y García, R. (2012). Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes. *Cuadernos de Administración*, 28 (47), pp. 25-36
- Marsh, H. W. y Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher-order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97, pp. 562-582.
- Mensias, C. (2012). *Gestión del Conocimiento: Medición del Aprendizaje manufacturero en pymes de Hermosillo*. Consultado en <http://www.eumed.net/librosgratis/2010b/685/MEDICION%20DEL%20APRENDIZAJE%20MANUFACTURERO%20EN%20PYMES%20DE%20HERMOSILLO%20BIBLIOGRAFIA.htm>.
- Mungaray, A. (2002): Aprendiendo del Mercado. Una experiencia de Reciprocidad Universitaria en apoyo a las microempresas Mexicanas. *TENDENCIAS*, 3(1), pp. 85-106.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, Nueva York.
- Prieto, I. (2003). Una valoración de la Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: una propuesta de un modelo integrador. (Tesis Doctoral). Universidad de Valladolid.
- Satorra, A. y Bentler, P. M. (1988). *Scaling corrections for statistics in covariance structure analysis*. Los Angeles. UCLA statistics series 2.
- Serna, J. A y Delgado, J. G. (2007). La capacitación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de México. Consultado en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/shdr.htm>
- Sponder, J. C. (1996). Making knowledge, collective practice and Penrose rents. *International Business Review*, 3 (4), pp. 353-367
- Texis, M., Mungaray, A., Ramírez, U., Ramírez, N. (2011). Aprendizaje en microempresas de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 12 (23), pp. 95-116.



# CAPÍTULO 11

## **EFFECTOS DE LA INNOVACIÓN EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL: EVIDENCIA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ**

Alejandra López Salazar,<sup>1</sup> Gloria Leticia López Salazar<sup>2</sup> y  
Ricardo Contreras Soto<sup>3</sup>

### **INTRODUCCIÓN**

Es indudable que la innovación tecnológica es una variable fundamental para mejorar el desempeño empresarial (Hung y Chou, 2013; Rubera y Kirca, 2012). “La innovación permite a las empresas obtener una ventaja competitiva que sólo puede mantenerse a través de un proceso continuo de innovación” (Oana y Gavril, 2016:314). Sin embargo, la habilidad que obtiene una empresa para generar innovaciones no es algo sencillo, ya que existen distintos factores internos

<sup>1</sup> Departamento de Finanzas y Administración de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra; profesora de tiempo completo; alelopez.salazar@yahoo.com

<sup>2</sup> Departamento de Finanzas y Administración de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra; profesora de tiempo completo; gletylopez11@gmail.com

<sup>3</sup> Departamento de Estudios culturales, demográficos y políticos de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra; profesor de tiempo completo; riconsoto@gmail.com

y externos que influyen, como son la calidad del recurso humano, la capacidad de gestionar el conocimiento, la fortaleza financiera, entre otros (Manual de Oslo, 2005; Arbussá, Bikfalvi y Valls, 2003; Saá y Díaz). Asimismo, existen variables externas como las condiciones de la industria y los factores estructurales (legales, económicos, financieros y educativos) que influyen en el grado de innovación de las organizaciones (Whitfield, 2012).

La capacidad de innovación está en función tanto de factores externos como internos. Dentro del estudio de los factores internos, la *teoría de recursos y capacidades* propone el desarrollo de capacidades con base en recursos intangibles, ya que tienen mayor potencial de generar ventajas competitivas (Barney, 1991). En este sentido, la capacidad de innovación de una empresa se considera un recurso intangible que debe potenciarse para asegurar la posición competitiva en el largo plazo; es decir, las empresas innovadoras tienen mayor probabilidad de sobrevivir, crecer y lograr el éxito empresarial (Jiménez y Sanz, 2006; Chang y Ahn, 2005). No obstante, el riesgo económico es un obstáculo muy fuerte para la innovación porque, en la mayoría de los casos, implica un alto grado de incertidumbre (Whitfield, 2012).

Para hacer un aporte al conocimiento existente sobre la conveniencia de invertir y adoptar una estrategia de innovación, el presente capítulo tiene como objetivo analizar el impacto de la innovación en el desempeño de las empresas del sector automotriz.

## MARCO TEÓRICO

### Innovación empresarial

Shumpeter define la innovación como la introducción de nuevos productos en un mercado, la mejora de productos existente, la implementación de procesos nuevos en determinadas industrias, la apertura de nuevos mercados, el desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas y los cambios organizacionales (Manual de Oslo, 2005). Shumpeter es reconocido como uno de los que mayor aportación ha realizado a la comprensión de la innovación empresarial y su relación estrecha con el crecimiento económico en todos los niveles (micro, meso y macro).

De acuerdo con Pavón y Goodman (1976), la innovación es la introducción por primera vez en el

mercado de un nuevo o mejorado producto, proceso, servicio o técnica de gestión. Por lo tanto, la innovación se concibe como una capacidad interna de la empresa, puesto que implica el uso de conocimientos científicos y técnicos para generar nuevas ideas e implementarlas con éxito en el mercado (Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991; Black y Boal, 1994; García y Navas, 2007; Miller y Shamsie, 1996; Wiklund y Shepherd, 2003).

El desarrollo de capacidades de innovación dentro de una empresa implica, de manera indirecta, que la empresa ha logrado desarrollar capacidades de absorción, es decir, ha aprendido a identificar, asimilar y explotar nuevo conocimiento; siendo éste la base de la innovación organizacional. Asimismo, el desarrollo de capacidades de innovaciones impulsa a su vez la adquisición de capacidades tecnológicas, las cuales comprenden la capacidad de adquirir, utilizar, adaptar, mejorar y generar nueva tecnología (Lugones, Gutti y Le Clech, 2007; Marcelle, 2007). En términos generales, las capacidades se adquieren con el desarrollo, transmisión e intercambio de información, conocimiento y experiencia del capital humano de la empresa (Hitt *et al.*, 2009), y por lo tanto, dependen del aprendizaje.

Aun cuando las capacidades tecnológicas se consideran un concepto intangible, algunos autores coinciden en que el concepto se refiere a la información y las habilidades —tanto técnicas, como gerenciales e institucionales— que permiten a las empresas productivas asimilar, usar, adaptar y cambiar su equipo y tecnología eficientemente, tanto para los existentes como para crear nuevas tecnologías y desarrollar nuevos productos y procesos (Biggs *et al.*, 1995; Kim, 1997; Jonker, 2002). Implica además la experiencia humana, así como mecanismos y vínculos institucionales apropiados (Huq, 2002). Por otro lado, Bell y Pavitt (1995) se refieren a las capacidades tecnológicas como los recursos necesarios para generar y administrar el cambio técnico: a) conocimiento, habilidades y experiencia; y b) estructuras institucionales y vínculos dentro de las firmas, entre las firmas y fuera de las firmas.

No todas las empresas logran desarrollar el mismo nivel de capacidades tecnológicas. En este sentido, Lall (1992) categoriza las capacidades tecnológicas en tres niveles: básicas, intermedias y avanzadas. El nivel básico muestra la capacidad de la empresa para desarrollar actividades rutinarias de inversión, producción y vinculación basadas en la experiencia; las

capacidades intermedias se basan en un proceso continuo de mejora en sus funciones, y las avanzadas se enfocan en actividades de inversión, producción y vinculación innovadoras y riesgosas, basadas en la investigación. La apropiación de cada uno de estos niveles de capacidades tecnológicas no implica una secuencia clara y estructurada en el aprendizaje, pero las empresas sí pasarán de actividades más simples a otras de mayor complejidad; y el nivel de desarrollo de las funciones tecnológicas no se adquiere de manera homogénea, ya que es posible que la función de producción esté en un grado más avanzado que las funciones de vinculación.

Por otro lado, el nivel de capacidades tecnológicas se evalúa en cada una de las funciones de las empresas: inversión, producción y vinculación. De acuerdo con Lall (1992), las capacidades de inversión “son habilidades necesarias para identificar, preparar, obtener tecnología para diseñar, construir, equipar y proveer personal, así como para crear nuevos servicios (o expandirlos)” (Lall, 1992:168). Estas habilidades determinan el costo del proyecto, la tecnología seleccionada, la escala de la producción, entre otras cosas. Las capacidades de producción involucran habilidades básicas como el control de calidad, la operación del proceso productivo, el mantenimiento del equipo, hasta habilidades más complejas como la adaptación o mejora de la maquinaria, la investigación y desarrollo, y la innovación. El desarrollo de capacidades de producción muestra la habilidad de la empresa para mejorar su operación productiva, pero también su capacidad para absorber tecnología nueva. Y, finalmente, Lall (1992) define las capacidades de vinculación como las habilidades necesarias para transmitir y recibir información y tecnología del exterior, especialmente con proveedores, clientes, competidores, instituciones educativas y gubernamentales.

El desarrollo de capacidades de innovación requiere de grandes esfuerzos por parte de la organización, ya que implica inversión de recursos financieros (para labores de investigación y desarrollo), impulso de habilidades gerenciales y organizacionales que no se logran en el corto plazo (como el establecimiento de vínculos externos; Surroca y Santamaría, 2007), tener una visión empresarial de largo plazo, e identificar y asimilar información económica y tecnológica (Manual Oslo, 2005). En este sentido, las organizaciones que se han planteado como estrategia del desarrollo de capacidades de innovación deberían experimentar un mejor desempeño organizacional.

Al respecto, diversos estudios han analizado la relación entre las capacidades de innovación y el desempeño. Un gran número de estudios se enfoca en determinar el impacto de la innovación en el desempeño financiero, en donde utilizan medidas como el retorno sobre activos, retorno en ventas, retorno sobre la inversión, crecimiento de ventas, crecimiento en utilidades y liquidez financiera (Waleed, 2015; Prorokowski, 2014; Moghaddam, Imani, Erteza y Setayeshi, 2013; Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni y Ioannou, 2011). Sin embargo, otros autores evalúan el desempeño a través de variables no financieras como la rotación de personal, la competitividad empresarial, el incremento de cuota de mercado y la satisfacción del cliente (Waleed, 2015; Fernandes, Ferreira y Raposo, 2013; Güven, Muzaffer, Cengiz y Pinar, 2012).

Güven, Muzaffer, Cengiz y Pinar (2012) analizaron 112 empresas y encontraron que la innovación en productos y procesos está fuertemente relacionada con el desempeño financiero, donde la fuerza de esa relación es mayor para las empresas con más experiencia en el mercado. Para Waleed (2015), la capacidad de innovación influye positivamente en el desempeño empresarial, específicamente con el incremento en ventas, resaltando que el involucramiento del directivo en las actividades de innovación es fundamental para lograr un mejor desempeño. Estos resultados son relevantes sobre todo cuando se analizan pequeñas empresas.

Otros estudios se han centrado en realizar análisis más específicos sobre la capacidad de innovación y su relación con el desempeño. Krasnikov y Jayachandran (2008) realizaron un estudio comparativo sobre la capacidad de innovación, de marketing y operativa para determinar cuál de estas capacidades tiene mayor efecto sobre el desempeño, resultando las capacidades de marketing las más importantes. Resultados similares obtuvieron Gunday, Ulusoy, Kilic y Alpkan (2011) en un estudio realizado a 184 empresas, donde concluyen que la innovación en marketing es el principal determinante del desempeño empresarial en comparación incluso con la innovación en productos. Ju, Zheng, Yong y Lu (2013) compararon el efecto de la innovación en el desempeño entre empresas locales y foráneas de un país, encontrando que el efecto de las capacidades de innovación en el desempeño es menor para empresas foráneas debido a que tienen un menor conocimiento del mercado. Otros estudios consideran a la innovación como una

variable moderadora de la relación entre la estrategia y el desempeño empresarial (Ruiz, 2010).

Aunque se han desarrollado diversos trabajos que analizan la relación de la innovación y el desempeño, pocos se han generado en países en desarrollo y menos aun se han enfocado en el sector automotriz. El desempeño organizacional puede evaluarse de distintas maneras; de hecho, no se ha logrado un consenso en la manera de definirlo y medirlo. Sin embargo, en el sector automotriz es importante conocer el efecto de la innovación en aspectos muy concretos de desempeño como lo es la calidad de los productos, la satisfacción de los clientes, el grado de adaptación empresarial hacia los cambios en el mercado y el nivel de satisfacción laboral. Por lo tanto, se proponen las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 1:* La capacidad de innovación está relacionada positivamente con la calidad de los productos en las empresas del sector automotriz.

*Hipótesis 2:* La capacidad de innovación está relacionada positivamente con la satisfacción de los clientes en las empresas del sector automotriz.

*Hipótesis 3:* La capacidad de innovación está relacionada positivamente con la adaptación al mercado en las empresas del sector automotriz.

*Hipótesis 4:* La capacidad de innovación está relacionada positivamente con la satisfacción laboral en las empresas del sector automotriz.

## METODOLOGÍA

Con el objetivo de analizar la relación de la innovación con el desempeño empresarial se llevó a cabo una investigación cuantitativa donde, a través de tablas cruzadas, se evalúa la influencia de la innovación en la calidad de los productos, en la satisfacción de clientes, en la adaptación al mercado y en la satisfacción laboral. Para ello se recolectó información de 50 empresas del clúster automotriz de los estados de Guanajuato, Querétaro e Hidalgo. Se diseñó un cuestionario de aproximadamente cuarenta preguntas clasificadas en once secciones; sin embargo, para el análisis específico de esta investigación se utilizaron tres secciones: características generales de la empresa, capacidades tecnológicas y desempeño empresarial.

Con el objetivo de evaluar la confiabilidad de la consistencia interna del cuestionario se realizó una prueba piloto a 35 empresas en el periodo

**Tabla 11.1** Secciones del cuestionario y alfa de Cronbach

|       | Secciones                | Número de pregunta      | Alfa de Cronbach |
|-------|--------------------------|-------------------------|------------------|
| 1     | Datos generales          | 1, 2, 3, 4              |                  |
| 3     | Capacidades tecnológicas | 15.6 a 15.12            | 0.943            |
| 11    | Desempeño empresarial    | 40.1, 40.3, 40.4 y 40.7 | 0.959            |
| Total |                          |                         | 0.967            |

Fuente: Elaboración propia.

comprendido de marzo a mayo de 2016, obteniendo un alfa de Cronbach de 0.978, en general. Los coeficientes se muestran en la tabla 11.1.

La encuesta se aplicó a dueños de empresas, directores generales, directores financieros y gerentes, debido al conocimiento que poseen sobre las actividades de innovación y sus resultados financieros. La información se obtuvo de manera presencial, telefónica y por correo electrónico.

La medición de las capacidades de innovación y del desempeño empresarial se muestran en la tabla 11.2. Los sujetos de investigación identificaron, en una escala Likert de seis puntos, el grado de frecuencia con el que realizan actividades relacionadas con la mejora e innovación en procesos y productos, principalmente, y con la misma escala determinaron el crecimiento y mejora cualitativa que ha experimentado la empresa en un periodo determinado.

Las variables de capacidad de innovación y de desempeño empresarial se transformaron en variables categóricas para analizar a las empresas a través de tres niveles: alto, medio y bajo. La clasificación se realizó considerando los valores mínimos (1) y máximos (6). Por lo tanto, las categorías se esquematizan como se describe en la tabla 11.3.

**Tabla 11.2** Operacionalización de variables

| Variable                | Componentes                        |
|-------------------------|------------------------------------|
| Capacidad de innovación | Mejoras en procesos y productos    |
|                         | Innovación en procesos y productos |
| Desempeño empresarial   | Calidad de los productos           |
|                         | Satisfacción de clientes           |
|                         | Adaptación al mercado              |
|                         | Satisfacción laboral               |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 11.3** Categorización de las variables por nivel

| Niveles | Rango del promedio |
|---------|--------------------|
| Bajo    | 1.00-2.00          |
| Medio   | 2.01-4.00          |
| Alto    | 4.01-6.00          |

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas de la muestra cuentan con características diversas (tabla 11.4). En específico, 20% son microempresas, mientras que una cuarta parte son empresas grandes, mostrando heterogeneidad en el tamaño. En relación con la edad, casi una tercera parte de las empresas son jóvenes con menos de 10 años de experiencia, mientras que una quinta parte ya tienen más de 20 años en el mercado.

Los principales productos que comercializan son pedales, ventanas, chasis, filtros, resortes, transmisiones manuales para automóviles y camiones, soportes para radiadores, asientos y accesorios automotrices, partes de sistemas de frenos, escapes, flechas de dirección, entre otros.

## RESULTADOS

Con base en las estadísticas descriptivas, los datos muestran que las empresas han desarrollado un nivel medio en sus capacidades de innovación (tabla 11.5). En relación con las variables de desempeño, en promedio las empresas presentan altos niveles en la calidad de los productos, en la satisfacción de sus clientes, en su capacidad para adaptarse al mercado y en la satisfacción laboral de sus empleados. Sin

**Tabla 11.4** Características de la muestra

| Características generales        | Frecuencia | %   |
|----------------------------------|------------|-----|
| <i>Tamaño de la empresa</i>      |            |     |
| Micro (hasta 10 empleados)       | 10         | 20  |
| Pequeña (11 a 50 empleados)      | 7          | 14  |
| Mediana (51 a 250 empleados)     | 14         | 28  |
| Grande (> 250)                   | 12         | 24  |
| Perdidos                         | 7          | 14  |
| Total                            | 50         | 100 |
| <i>Permanencia en el mercado</i> |            |     |
| < 10 años                        | 16         | 32  |
| De 11 a 20 años                  | 16         | 32  |
| De 21 a 30 años                  | 3          | 6   |
| > 30 años                        | 8          | 16  |
| Perdidos                         | 7          | 14  |
| Total                            | 50         | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

embargo, los niveles de las desviaciones estándar de las variables son altos, lo cual implica que las empresas en el sector automotriz tienen distintos niveles en sus habilidades para innovar y en su nivel de desempeño (los valores de las desviaciones oscilan entre 1.6 y 1.8, en una escala de seis puntos).

En un análisis específico de las capacidades de innovación, los resultados revelan que más de la mitad de las empresas (57.1%) han desarrollado un alto nivel en sus capacidades de innovación; una quinta parte (20.4%) ha logrado un nivel medio en su capacidad para mejorar o innovar en productos y procesos; mientras que 22.4% de las empresas se encuentran en un nivel bajo (tabla 11.6). La industria automotriz se

**Tabla 11.5** Estadísticas descriptivas

| Variable                  | N  | Mínimo | Máximo | Media  | Desv. Est. |
|---------------------------|----|--------|--------|--------|------------|
| Capacidades de innovación | 49 | 1      | 6      | 3.82   | 1.653      |
| Calidad en los productos  | 45 | 1      | 6      | 4.40   | 1.737      |
| Satisfacción de clientes  | 45 | 1      | 6      | 4.60   | 1.851      |
| Adaptación al mercado     | 45 | 1      | 6      | 4.13   | 1.866      |
| Satisfacción laboral      | 44 | 1      | 6      | 4.09   | 1.828      |
| Edad                      | 43 | 1      | 52     | 17.07  | 15.372     |
| Número de empleados       | 48 | 5      | 1 500  | 276.11 | 398.030    |

Fuente: Elaboración propia con base en resultados en SPSS.

**Tabla 11.6** Frecuencias del nivel de capacidades de innovación

| Nivel de capacidades de innovación | Frecuencia | %   | % válido | % acumulado |
|------------------------------------|------------|-----|----------|-------------|
| Bajo                               | 11         | 22  | 22.4     | 22.4        |
| Medio                              | 10         | 20  | 20.4     | 42.9        |
| Alto                               | 28         | 56  | 57.1     | 100.0       |
| Perdidos                           | 1          | 2   |          |             |
| Total                              | 50         | 100 | 100.0    |             |

Fuente: Elaboración propia con base en resultados en SPSS.

caracteriza por ser muy competitiva, dinámica y turbulenta, por lo que es complicado explicar cómo las empresas con capacidades de innovación bajas han logrado mantenerse en el mercado.

Al analizar las medidas de desempeño, los resultados muestran que prácticamente 69% de las empresas del sector automotriz proporcionan una alta calidad en sus productos y servicios que ofrecen, mientras que sólo 17.8% considera que su calidad, en comparación con la competencia, es menor (tabla 11.7).

En cuanto a la satisfacción de los clientes, 71.1% considera tener un alto nivel en su capacidad para atender las necesidades y exigencias de los mismos; un 8.9% tiene una capacidad media para satisfacer a sus clientes, mientras que una quinta parte no ha desarrollado las habilidades necesarias para cumplir sus expectativas (tabla 11.8).

La adaptación al mercado es otra variable cualitativa que evalúa el desempeño organizacional. Al respecto, 62.2% muestra una alta capacidad para identificar tendencias del mercado y realizar los cambios necesarios para adaptarse a las nuevas tendencias. De acuerdo con la tabla 11.9, sólo 15.6% tiene un nivel medio y 22.2% un nivel bajo en su capacidad de adaptación al mercado.

**Tabla 11.7** Frecuencias de la variable calidad en el producto

| Nivel de calidad en el producto | Frecuencia | %   | % válido | % acumulado |
|---------------------------------|------------|-----|----------|-------------|
| Bajo                            | 8          | 16  | 17.8     | 17.8        |
| Medio                           | 6          | 12  | 13.3     | 31.1        |
| Alto                            | 31         | 62  | 68.9     | 100.0       |
| Perdidos                        | 5          | 10  | 100.00   |             |
| Total                           | 50         | 100 |          |             |

Fuente: Elaboración propia con base en resultados en SPSS.

**Tabla 11.8** Frecuencias de la variable satisfacción de clientes

| Nivel de satisfacción de clientes | Frecuencia | %   | % válido | % acumulado |
|-----------------------------------|------------|-----|----------|-------------|
| Bajo                              | 9          | 18  | 20.0     | 20.0        |
| Medio                             | 4          | 8   | 8.9      | 28.9        |
| Alto                              | 32         | 64  | 71.1     | 100.0       |
| Perdidos                          | 5          | 10  | 100.0    |             |
| Total                             | 50         | 100 |          |             |

Fuente: Elaboración propia con base en resultados en SPSS.

**Tabla 11.9** Frecuencias de la variable adaptación al mercado

| Nivel de adaptación al mercado | Frecuencia | %   | % válido | % acumulado |
|--------------------------------|------------|-----|----------|-------------|
| Bajo                           | 10         | 20  | 22.2     | 22.2        |
| Medio                          | 7          | 14  | 15.6     | 37.8        |
| Alto                           | 28         | 56  | 62.2     | 100.0       |
| Perdidos                       | 5          | 10  | 100.0    |             |
| Total                          | 50         | 100 |          |             |

Fuente: Elaboración propia con base en resultados en SPSS.

Los resultados también muestran que la mayoría de las empresas (59.1%) han desarrollado las habilidades necesarias para lograr una alta satisfacción en sus trabajadores, lo cual les permite disminuir índices de rotación de personal, mejorar la eficiencia operativa y, por lo tanto, mantener costos bajos. El 18.2% de las empresas tienen un nivel medio en su capacidad para mantener motivados a los empleados y poco más de la quinta parte de las empresas de la muestra, presentan un nivel bajo en la satisfacción laboral (tabla 11.10).

**Tabla 11.10** Frecuencias de la variable satisfacción laboral

| Nivel de satisfacción laboral | Frecuencia | %   | % válido | % acumulado |
|-------------------------------|------------|-----|----------|-------------|
| Bajo                          | 10         | 20  | 22.7     | 22.7        |
| Medio                         | 8          | 16  | 18.2     | 40.9        |
| Alto                          | 26         | 52  | 59.1     | 100.0       |
| Perdidos                      | 6          | 12  | 100.0    |             |
| Total                         | 50         | 100 |          |             |

Fuente: Elaboración propia con base en resultados en SPSS.

Para determinar la relación existente entre la capacidad de innovación y el desempeño, se desarrollaron tablas cruzadas por cada una de las variables de desempeño. En la tabla 11.11 se muestran los resultados de la relación de innovación y la calidad de los productos. Al respecto, los datos revelan que 63.6% de las empresas con un bajo nivel de innovación tienen también una menor calidad en sus productos, en comparación con su competencia. Por el contrario, sólo 9.1% de las empresas con niveles bajos de innovación han logrado altos niveles en la calidad de sus productos. Si analizamos a las empresas con altos niveles e innovación, 70% de éstas tienen también altos niveles en la calidad de sus productos, mientras que sólo 4.2% tienen bajos niveles de calidad.

Con base en las pruebas chi-cuadrada ( $p < 0.01$ ) los resultados muestran que existe una relación positiva y significativa entre la innovación de las empresas del sector automotriz y la calidad de los productos,

**Tabla 11.11** Relación entre innovación y calidad en los productos

| Nivel de innovación              | Calidad en los productos (%) |                   |                 |       |
|----------------------------------|------------------------------|-------------------|-----------------|-------|
|                                  | Baja                         | Media             | Alta            | Total |
| Baja                             | 63.6                         | 27.3              | 9.1             | 100   |
| Media                            | 0                            | 11.1              | 88.9            | 100   |
| Alta                             | 4.2                          | 8.3               | 70.0            | 100   |
| Pruebas de chi-cuadrada          |                              |                   |                 |       |
|                                  | Valor                        | gl                | Sig. asintótica |       |
| Chi-cuadrada de Pearson          | 26.279                       | 4                 | 0.000           |       |
| Razón de verosimilitudes         | 27.062                       | 4                 | 0.000           |       |
| Asociación lineal por lineal     | 19.435                       | 1                 | 0.000           |       |
| N de casos válidos               | 44                           |                   |                 |       |
| Medidas direccionales: de Somers |                              |                   |                 |       |
|                                  | Valor                        | Error típ. asint. | Sig. aproximada |       |
| Simétrica                        | 0.573                        | 0.113             | 0.000           |       |
| Capacidad de innovación          | 0.641                        | 0.128             | 0.000           |       |
| Calidad en productos             | 0.518                        | 0.113             | 0.000           |       |
| Medidas simétricas               |                              |                   |                 |       |
| Tau-b de Kendall                 | 0.576                        | 0.113             | 0.000           |       |
| Gamma                            | 0.824                        | 0.107             | 0.000           |       |
| Número de casos válidos          | 44                           |                   |                 |       |

Fuente: Elaboración propia con base en resultados en SPSS.

por lo que se acepta la hipótesis 1. Cuando las empresas están enfocadas en el desarrollo constante de nuevos y mejores productos, así como en la mejora de sus procesos, logran mejorar la calidad de sus productos, ya que mantienen una filosofía de constante cambio a través de programas permanentes de mejora de procesos y productos.

El impacto de la innovación en el nivel de satisfacción de los clientes también es evidente. Los datos de la tabla 11.12 manifiestan que 91.7% de las empresas con altos niveles de innovación han logrado altos niveles de satisfacción en sus clientes, mientras que 81.8% de las empresas con bajos niveles de innovación experimentan también bajos niveles de desempeño, medido a través de la satisfacción de clientes.

Podemos concluir entonces que existe una relación positiva y significativa entre la innovación y la satisfacción de los clientes, de acuerdo con las pruebas chi-cuadrada ( $p < 0.01$ ) y con el valor  $d$  de Somers = 0.777.

**Tabla 11.12** Relación entre innovación y satisfacción de clientes

| Nivel de innovación                       | Nivel de satisfacción de clientes (%) |                   |                 |       |
|-------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------|-----------------|-------|
|                                           | Bajo                                  | Medio             | Alto            | Total |
| Bajo                                      | 81.8                                  | 18.2              | 0               | 100   |
| Medio                                     | 0                                     | 0                 | 100             | 100   |
| Alto                                      | 0                                     | 8.3               | 91.7            | 100   |
| Pruebas de chi-cuadrada                   |                                       |                   |                 |       |
|                                           | Valor                                 | gl                | Sig. asintótica |       |
| Chi-cuadrada de Pearson                   | 39.231                                | 4                 | 0.000           |       |
| Razón de verosimilitudes                  | 45.262                                | 4                 | 0.000           |       |
| Asociación lineal por lineal              | 28.564                                | 1                 | 0.000           |       |
| N de casos válidos                        | 44                                    |                   |                 |       |
| Medidas direccionales: <i>d</i> de Somers |                                       |                   |                 |       |
|                                           | Valor                                 | Error típ. asint. | Sig. aproximada |       |
| Simétrica                                 | 0.670                                 | 0.092             | 0.000           |       |
| Capacidad de innovación                   | 0.777                                 | 0.108             | 0.000           |       |
| Satisfacción de clientes                  | 0.589                                 | 0.101             | 0.000           |       |
| Medidas simétricas                        |                                       |                   |                 |       |
| Tau-b de Kendall                          | 0.676                                 | 0.093             | 0.000           |       |
| Gamma                                     | 0.905                                 | 0.072             | 0.000           |       |
| Número de casos válidos                   | 44                                    |                   |                 |       |

Fuente: Elaboración propia con base en resultados en SPSS.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis 2. Esto implica que las empresas que realizan pequeñas mejoras a los procesos y productos, que generan nuevos productos debido a la inversión en I&D o compra de licencias, y que mantienen un programa general de mejora continua a nivel organizacional, experimentan un alto nivel de desempeño, medido a través del grado de satisfacción de los clientes.

En la tabla 11.13 se muestran los datos en los que se vincula la relación de la innovación y la capacidad de adaptación de la empresa a los cambios del mercado. En específico, 83.3% de las empresas con alto nivel de innovación han logrado adaptarse al mercado, mientras que 90.9% de las empresas con bajo nivel de innovación muestran bajos niveles en su capacidad de adaptación a las exigencias de los clientes.

De acuerdo con la prueba chi-cuadrada, existe una relación entre la innovación y la capacidad de adaptarse al mercado ( $p < 0.01$ ). Según con coeficiente

**Tabla 11.13** Relación entre innovación y adaptación al mercado

| Nivel de innovación                | Nivel de adaptación al mercado (%) |                   |                 |       |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------|-----------------|-------|
|                                    | Bajo                               | Medio             | Alto            | Total |
| Baja                               | 90.9                               | 9.1               | 0               | 100   |
| Media                              | 0                                  | 22.2              | 77.8            | 100   |
| Alta                               | 0                                  | 16.7              | 83.3            | 100   |
| Pruebas de chi-cuadrada            |                                    |                   |                 |       |
|                                    | Valor                              | gl                | Sig. asintótica |       |
| Chi-cuadrada de Pearson            | 39.588                             | 4                 | 0.000           |       |
| Razón de verosimilitudes           | 43.875                             | 4                 | 0.000           |       |
| Asociación lineal por lineal       | 28.291                             | 1                 | 0.000           |       |
| N de casos válidos                 | 44                                 |                   |                 |       |
| Medidas direccionales: d de Somers |                                    |                   |                 |       |
|                                    | Valor                              | Error típ. asint. | Sig. aproximada |       |
| Simétrica                          | 0.666                              | 0.099             | 0.000           |       |
| Capacidad de innovación            | 0.698                              | 0.106             | 0.000           |       |
| Calidad en productos               | 0.637                              | 0.104             | 0.000           |       |
| Medidas simétricas                 |                                    |                   |                 |       |
| Tau-b de Kendall                   | 0.667                              | 0.099             | 0.000           |       |
| Gamma                              | 0.868                              | 0.078             | 0.000           |       |
| Número de casos válidos            | 44                                 |                   |                 |       |

Fuente: Elaboración propia con base en resultados en SPSS.

Gamma, la fuerza de la relación es fuerte con un coeficiente de 0.868. Por lo tanto, se acepta la hipótesis 3. Esto implica que las empresas que han desarrollado adecuadamente sus capacidades para mejorar o proponer nuevos productos y procesos han aprendido a adaptarse adecuadamente al mercado; esto puede deberse a que mantienen una filosofía de mejora continua, la cual obliga a monitorear continuamente las necesidades del mercado y los cambios en la industria.

Finalmente, se evalúa la relación de la innovación con la satisfacción laboral. Al respecto, de acuerdo con los datos estadísticos de la tabla 11.14, existe una relación positiva y significativa entre la innovación y el desempeño, evaluada a través de la satisfacción laboral. Al igual que con las otras variables de desempeño, las empresas con mayor nivel de innovación logran un nivel mayor de satisfacción laboral. Por lo tanto, se acepta la hipótesis 4.

**Tabla 11.14** Relación entre innovación y satisfacción laboral

| Nivel de innovación                | Nivel de satisfacción laboral (%) |                   |                 |       |
|------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|-----------------|-------|
|                                    | Bajo                              | Medio             | Alto            | Total |
| Baja                               | 90.9                              | 9.1               | 0               | 100   |
| Media                              | 0                                 | 12.5              | 87.5            | 100   |
| Alta                               | 0                                 | 25                | 75              | 100   |
| Pruebas de chi-cuadrada            |                                   |                   |                 |       |
|                                    | Valor                             | gl                | Sig. asintótica |       |
| Chi-cuadrada de Pearson            | 39.069                            | 4                 | 0.000           |       |
| Razón de verosimilitudes           | 43.474                            | 4                 | 0.000           |       |
| Asociación lineal por lineal       | 25.004                            | 1                 | 0.000           |       |
| N de casos válidos                 | 43                                |                   |                 |       |
| Medidas direccionales: d de Somers |                                   |                   |                 |       |
|                                    | Valor                             | Error típ. asint. | Sig. aproximada |       |
| Simétrica                          | 0.598                             | 0.111             | 0.000           |       |
| Capacidad de innovación            | 0.606                             | 0.116             | 0.000           |       |
| Calidad en productos               | 0.590                             | 0.115             | 0.000           |       |
| Medidas simétricas                 |                                   |                   |                 |       |
| Tau-b de Kendall                   | 0.598                             | 0.111             | 0.000           |       |
| Gamma                              | 0.793                             | 0.104             | 0.000           |       |
| Número de casos válidos            | 43                                |                   |                 |       |

Fuente: Elaboración propia con base en resultados en SPSS.

Comparando el valor de la prueba Gamma entre las distintas variables de desempeño y su relación con la innovación, la relación más fuerte se presenta entre la capacidad de innovación y la satisfacción del cliente, lo cual implica que el impacto más fuerte que genera el desarrollo de nuevos productos o procesos, o la mejora de éstos, es en el nivel de satisfacción de los clientes.

## CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio fue analizar la relación que existe entre la capacidad de innovación y el desempeño empresarial en 50 empresas del sector automotriz. En concreto, se analizó la relación entre la innovación y la calidad en los productos, la satisfacción de los clientes, la capacidad de adaptación al mercado y la satisfacción laboral. Si bien la capacidad de innovación es el conjunto de recursos necesarios para establecer las condiciones que permitan implementar mejoras a los productos y procesos en una organización, es de esperarse que esas capacidades ayuden a generar mejoras en el desempeño empresarial. En otras palabras, los resultados mostraron que todos los esfuerzos que realiza la empresa para realizar desde una pequeña mejora a un producto o proceso hasta una innovación radical serán redituados en términos del incremento en el desempeño organizacional, sobre todo en el nivel de satisfacción del cliente.

Los resultados encontrados tienen diversas implicaciones. Para el sector académico es importante profundizar en el estudio de las capacidades de innovación; no sólo en conocer el nivel de innovación que ha alcanzado un determinado sector industrial, sino en conocer los factores que impulsan el desarrollo de habilidades tecnológicas que permiten la innovación en las empresas. La innovación está en función de las habilidades técnicas, directivas y organizacionales, por lo que futuras investigaciones deben ahondar en el análisis de la interrelación de estas capacidades empresariales que den como resultado una mejora en la capacidad de innovación de las organizaciones. En relación con el sector empresarial, estos resultados muestran que la inversión realizada en innovación —ya sea en el gasto de I&D, capacitación de empleados, desarrollo de acuerdos de cooperación, postura estratégica, por mencionar algunos— genera resultados benéficos para la organización en términos de desempeño. Si los empresarios no están dispuestos a

tomar riesgos a través de una estrategia enfocada en la innovación, difícilmente lograrán desarrollar ventajas competitivas sólidas, lo cual se reflejará en rendimientos económicos menores al promedio de la industria. Si las empresas quieren competir fuertemente a través de la innovación, deberán desarrollar las habilidades organizacionales, tecnológicas y directivas necesarias para implementar mejoras a los procesos y productos y, posteriormente, desarrollar innovaciones. Finalmente, el sector gubernamental debe continuar con los programas de apoyo a la innovación.

## REFERENCIAS

- Arbussá, A., Bikfalvi, A. y Valls, J. (2004). La I+D en las pymes: Intensidad y estrategia. *Universia Business Review*, num. 1, primer trimestre, pp. 40-49.
- Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Bell, M. y Pavitt, K. (1995). The Development of Technological Capabilities. En Irfan ul Haque, *Trade, technology, and International Competitiveness*. EDI (Economic Development Institute) DEVELOPMENT STUDIES. The World Bank Washington, DC.
- Black, J. y Boal, K. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(2), pp. 31-148.
- Fernandes, C., Ferreira, J. y Raposo, M. (2013). Drivers to firm innovation and their effects on performance: an international comparison. *Springer Science+Business Media New York*, 9, pp. 557-580.
- García, F. y Navas, J. (2007). Las capacidades tecnológicas y los resultados empresariales. Un estudio empírico en el sector biotecnológico español. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 32, pp. 177-210.
- Grant, R. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, en [http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1\\_NB.pdf](http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1_NB.pdf), pp. 114-135
- Güven, A., Muzaffer, B., Cengiz, Y. y Pinar, B. (2012). How does innovativeness yield superior firm performance? The role of marketing effectiveness. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 14 (1), pp. 107-128.
- Hung, K. y Chou, C. (2013). The impact of open innovation on firm performance: The moderating effect of internal R&D and environmental turbulence. *Technovation*, 33 (10-11), pp. 360-380.

- Ju, M., Zheng, K., Yong, G. y Lu, J. (2013). Technological capability Growth and Performance Outcome: Foreign Versus Local Firms in China. *Journal of International Marketing*, 21 (2), pp. 1-16.
- Kim, L. (1997). *From Imitation to Innovation. The Dynamics of Korea's Technological Learning*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Recuperado el 20 de mayo de 2008 de <http://www.oei.es/memoriasetsi/mesa14/m14p01.pdf>
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M. e Ioannou G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64, pp. 1335-1343.
- Krasnikov, A. y Jayachandran, S. (2008). The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72, pp. 1-11.
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialisation. *World Development*, 20(2), pp. 165-86. [http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X\(92\)90097-F](http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X(92)90097-F)
- Lugones, G., Gutti, P. y Le Clech, N. (2007). *Indicadores de capacidades tecnológicas en América Latina*. México: CEPAL- Serie Estudios y Perspectivas, 89, pp. 1-68.
- Manual de Oslo. (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. 3a edición. Edición conjunta de OCDE y Eurostat.
- Miller, D. y Shamsie, J. (1996). The Resource Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965. *Academy Management Journal*, 39 (3), pp. 519-543.
- Moghaddam, A., Imani, Y., Erteza, N. y Setayeshi, L. (2013). Mediating role of innovation & market-orientation in the relationship between knowledge management & financial performance: a case study of small & enterprereur business. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5(3).
- Oana, C. y Gavril, S. (2016). Conceptual approaches regarding the impact of innovation on the enterprise performance. *Agronomy Series of Scientific Research*, 59 (2), pp. 313-318.
- Pavón, J. y Goodman, K. (1976). *Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico en el caso español*. España: Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), pp. 79-91.
- Prorokowski, L. (2014). Is investing in innovation an effective strategy in times of crisis? Some evidence from Poland, *Innovation*, 16 (1), pp. 32- 52.
- Rubera, G. y Kirca, A (2012) Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Marketing*, 76 (3), pp. 130-147.
- Ruiz, M. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*, 63 (12), pp. 1273-1281.
- Saá, P. y Díaz, N. (2007). Incidencias de los recursos humanos de I+D internos y contratados en la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 33, pp. 7-30.
- Waleed, O. (2015). Innovative behavior and venture performance of SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 18 (2), pp. 195-217.
- Wiklund, J. y Shepher, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24 (13), pp. 1307-1314.
- Whitfield, L. (2012). Developing Technological Capabilities in Agro-Industry: Ghana's Experience with Fresh Pineapple Exports. *Journal of Development Studies*, 48 (3), pp. 308-321. <http://dx.doi.org/10.1080/00220388.2011.635198>



## CAPÍTULO 12

# **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN UNA PYME DEL SECTOR SERVICIOS EN LA CIUDAD DE CELAYA, GUANAJUATO**

Sandra Ivette García-Pichardo,<sup>1</sup> Dra. Carmen  
Castrejón Mata<sup>2</sup> y Dr. Salvador Estrada Rodríguez<sup>3</sup>

### **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, las empresas han tenido que enfrentarse a una competencia más agresiva en los

<sup>1</sup> Universidad de Guanajuato.

<sup>2</sup> Universidad de Guanajuato.

<sup>3</sup> Universidad de Guanajuato.

mercados globales, a exigencias crecientes por parte de sus clientes y a cambios tecnológicos acelerados. La forma de hacer negocios ha dado un giro en torno a las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y aquellas empresas que no estén preparadas para hacer uso de estas herramientas, simplemente serán desplazadas por las que sí lo estén (Aguilera, 2010). Lo anterior exige un alto compromiso por parte de las organizaciones para implementar y seguir un modelo que les permita gestionar de forma efectiva las TIC, ya que, de no contar con un modelo claro, se corre el riesgo de no aprovechar de forma eficiente los beneficios que estas herramientas brindan a las empresas (Fernández y Piattini, 2012).

Un modelo de gestión (MG) debe basarse al menos en cuatro pilares básicos: los procesos, las personas, las tecnologías y la filosofía (cultura) organizacional (García, Castañeda, Romero, Ferro y Benítez, 2012), por lo que este capítulo tiene como objetivo realizar un diagnóstico en una Pyme del sector de servicios de la ciudad de Celaya, Guanajuato, para identificar la situación actual de estos cuatro elementos que integran su *modelo de gestión de las tecnologías de la información y comunicación* y que son fundamentales para el éxito del mismo.

## MARCO TEÓRICO

Las tecnologías de la información y comunicación cumplen un papel estratégico en las actividades de toda empresa, cambiando la forma tradicional de hacer negocios y obligando a las empresas a adaptarse a los continuos cambios para mantenerse en el mercado (García, 2014). Para ello, más que adoptar las TIC, las empresas deben asegurar su gestión adecuada, ya que si no se encuentran perfectamente alineadas con la estrategia empresarial de la compañía, se corre el riesgo de no obtener un beneficio del uso e implementación de estas herramientas (Patiño, 2012; Díaz y Torrent, 2010).

Con la idea de detallar los conceptos que sustentan este estudio, se presenta un marco teórico donde se mencionan los términos que aborda esta investigación, iniciando con el concepto de *tecnologías de información y comunicación*, el concepto y los criterios de clasificación de las Pymes, la importancia de las pequeñas y medianas empresas de servicios en el contexto local, y finalmente la gestión de las TIC por parte de las Pymes.

## Tecnologías de la información y comunicación

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) están presentes en la gran mayoría de las actividades que realizan los seres humanos, puesto que han modificado de manera profunda la vida moderna (Ca'Zorzi, 2011). El ámbito empresarial no es la excepción, ya que estas herramientas han cambiado la manera de hacer negocios, mejorando los procesos y la gestión de recursos, y convirtiéndose en un elemento estratégico para la competitividad de las empresas (Scheel y Rivera, 2009).

“El concepto de *tecnologías de la información y la comunicación* surge como convergencia tecnológica de la electrónica, el software y las infraestructuras de telecomunicaciones” (Slusarczyk, Pozo y Perurena, 2015:74).

En este mismo sentido, Patiño (2012) las define como el hardware, software y las telecomunicaciones que interactúan de forma coordinada apoyando en la producción.

Por último, desde una perspectiva institucional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2002) utiliza el término para referirse a aquellos dispositivos que capturan, transmiten y muestran datos e información de manera electrónica, para apoyar el crecimiento y desarrollo económico de la industria manufacturera y de servicios.

## Pymes y el sector servicios en Celaya, Guanajuato

El término Pyme es un acrónimo utilizado para referirse a una pequeña y mediana empresa; sin embargo, existe una gran cantidad de criterios para clasificarlas y éstos varían de acuerdo con los factores económicos, sociales y demográficos de cada región.

En el caso de México, uno de los criterios más aceptados es el publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2009), en el cual se clasifica a las empresas en función del sector, número de trabajadores, monto de las ventas y tope máximo combinado (tabla 12.1).

Además de los factores de sector, ventas y número de empleados, Ferrer y Trasierra (2009:71) señalan que una empresa se clasifica como Pyme si reúne la mayoría de las siguientes características:

**Tabla 12.1** Estratificación de las empresas

| Tamaño  | Sector                | Número de trabajadores | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado * |
|---------|-----------------------|------------------------|----------------------------------------|-------------------------|
| Pequeña | Comercio              | Desde 11 hasta 30      | Desde \$4.01 hasta \$100               | 93                      |
|         | Industria y servicios | Desde 11 hasta 50      | Desde \$4.01 hasta \$100               | 95                      |
| Mediana | Comercio              | Desde 31 hasta 100     | Desde \$100.01 hasta \$250             | 235                     |
|         | Servicios             | Desde 51 hasta 100     |                                        |                         |
|         | Industria             | Desde 51 hasta 250     | Desde \$100.01 hasta \$250             | 250                     |

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

No emiten valores negociables, los propietarios no disponen de portafolios de inversión diversificados, la responsabilidad de los propietarios es ilimitada o inefectiva, la primera generación de propietarios se trata de emprendedores propensos al riesgo, no cuentan con un equipo gerencial completo para dirigir la empresa, se enfrentan a costes de mercado elevados, las relaciones con los accionistas son menos formales, y los esquemas de compensación son altamente flexibles.

En muchas economías, las Pymes se consideran el sector productivo más importante. En México contribuyen en gran medida a la generación de empleos, siendo pieza fundamental para el crecimiento económico del país (Fondo Pyme, 2017). De acuerdo con el último censo de población y vivienda publicado, el sector servicios en Celaya tiene una gran importancia para el desarrollo económico de la región, ya que ocupa el segundo lugar en aportación al PIB municipal (15.67%) y en unidades económicas (43.48%), así como la primer posición en personal ocupado (40.58%) (INEGI, 2014), siendo las pequeñas y medianas empresas las que aportan en mayor medida a estos indicadores.

### Gestión de las TIC por parte de las Pymes

La revolución de la información está provocando un cambio en la estructura de la industria, obligando a las empresas a adaptarse a las nuevas reglas de competencia de los mercados globalizados. Esta revolución ha creado ventajas competitivas y nuevos negocios (Saavedra y Tapia, 2013), todo lo cual nos permite reconocer la importancia que tienen las TIC en las organizaciones.

En este mismo sentido, Peirano y Suárez (2006) señalan que la importancia de las TIC radica en el impacto que generan en el desempeño de la empresa a través de cuatro vías:

1. *Automatización*: impacta en los procesos rutinarios; el aumento de la eficiencia se daría a partir de la disminución del trabajo humano y del tiempo que se invierte en la tarea.
2. *Accesibilidad a la información*: se tendría la posibilidad de acceder a información precisa en tiempo real con un costo bajo, lo cual reduce la incertidumbre en la toma de decisiones.
3. *Costos de transacción*: las TIC mejoran la coordinación entre los distintos agentes que intervienen en el proceso productivo; reducen tiempos muertos y otros costos derivados de las relaciones que la empresa mantiene con su entorno.
4. *Procesos de aprendizaje*: el uso de las TIC permite crear espacios virtuales, modelos de simulación y redes o sistemas de intercambio e interacción, lo cual influye positivamente en las actividades de innovación, ya que las actividades de I+D se nutren de la información disponible en internet; además, es posible integrar equipos de trabajo entre profesionales o colegas ubicados en otras ciudades, con lo cual puede darse una dinámica de aprendizaje compartido y una mayor interacción que permita la transmisión del *know-how*.

Las TIC son un elemento clave para obtener y gestionar el capital intelectual por medio de la colección, almacenaje, incorporación y transmisión de datos (García-Álvarez, 2013; Panke y Gaiser, 2009). Este capital incluye tanto el conocimiento tácito como el explícito, que se generan en las organizaciones me-

dian­te las relaciones entre sus agentes internos y ex­ternos (García-Álvarez, 2013).

Sin embargo, el solo uso de estas tecnologías como herramienta de soporte no garantiza la competitividad de las empresas; es necesario que además se utilicen correctamente en las competencias clave del negocio y que se articulen en la estrategia empresarial. El impacto de las TIC no es automático ni lineal, sino combina su implantación con la capacitación de los empleados y los cambios en la gestión y estructura de la organización (Patiño, 2012; Díaz y Torrent, 2010).

Sheel y Rivera (2009) refuerzan esta idea al identificar en su estudio cuatro barreras principales que imposibilitan el uso eficiente de las TIC; éstas son: la existencia de canales de comunicación lentos y desconfianza para compartir información dentro de la empresa; falta de capacitación del personal sobre el manejo de TIC; poca alineación entre estas herramientas y los objetivos, estructuras y funciones de la empresa; y la ausencia de apoyo de una política industrial que esté vinculada con las estrategias de las empresas.

Existe un concepto que ha sido utilizado implícitamente desde la década de 1960; éste es el gobierno de las tecnologías y sistemas de información (TSI), conocido comúnmente por gobierno de las TI o gobernanza de las TI (Fernández y Piattini, 2012).

Webb, Pollard y Ridley (2006) analizaron una serie de definiciones al respecto; de dicho análisis identificaron elementos comunes y finalmente propusieron como concepto definitivo para gobierno de las TI el alineamiento estratégico de las tecnologías de información con la organización, de forma tal que se consiga el máximo valor de negocio a través del desarrollo y mantenimiento de un efectivo control y rendición de cuentas, gestión del desempeño y de riesgos de las TI.

La Asociación Española de Normalización y Certificación (Aenor) brinda un marco para el gobierno y la gestión de las TIC, promueve que la gestión de estas tecnologías se vincule con la actividad del negocio e interconecte el centro de proceso de datos con el resto de la organización. Por otro lado, propone dos certificaciones para el gobierno corporativo de las TIC y el sistema de gestión de continuidad del negocio (Fernández y Piattini, 2012).

Fuentelsaz, Maicas y Polo (2005) señalan que un adecuado aprovechamiento de la inversión en TIC exige una reforma de la estructura organizacional, así

como la existencia de elementos complementarios a la inversión (por ejemplo, la innovación y la dotación de recursos). Algunas de las características y prácticas que deben incorporarse en la estructura de la organización son: la flexibilidad y autonomía, la descentralización, el trabajo en equipo (gestión de recursos humanos), así como la automatización de tareas, trabajadores más cualificados, fluidez de la información (tanto vertical como lateral), sistemas de incentivos basados en resultados y énfasis en la capacitación y selección (Brynjolfsson, 2003).

## METODOLOGÍA

Este estudio tiene un enfoque cualitativo exploratorio, de acuerdo con el objetivo, los límites y alcances (Hernández *et al.*, 2014), lo cual permitirá indagar sobre este fenómeno que ha sido poco estudiado en el contexto de la región. La investigación se realizó en una pequeña empresa del sector servicios, dentro del giro escuela de idiomas, de la ciudad de Celaya, Guanajuato.

Para obtener la información, se realizó una entrevista semiestructurada a profundidad al director de la institución, persona que toma las decisiones respecto de la gestión de las TIC. Dicha entrevista incluyó preguntas generales, estructurales (solicitando un listado de conceptos o categorías) y preguntas para ejemplificar, las cuales, de acuerdo con Hernández *et al.* (2014), sirven como detonadoras para realizar exploraciones más profundas. Para la entrevista se elaboró una guía de preguntas con base en la revisión de la literatura que incluye cuestionamientos agrupados en las categorías que se explican en la tabla 12.2.

En una segunda fase se aplicó un instrumento a todos los trabajadores de las dos áreas en que está dividida la estructura organizacional de la escuela: el área administrativa (3) y el área académica (12). Dicho cuestionario fue validado por dos expertos en el tema de TIC y por un experto estadista. El análisis estadístico se realizó a través del paquete SPSS.

El instrumento consta de tres secciones: la primera incluye los datos de identificación del encuestado; la segunda incluye los datos generales de la empresa, y la última incluye la batería de 28 ítems que miden las variables Filosofía organizacional, Procesos, Personas y Tecnología (tabla 12.3). Se usaron veinte preguntas medidas en escala Likert de cinco puntos (donde 1 significa “Totalmente en desacuerdo” y 5

**Tabla 12.2** Constructos que guiaron la recolección

| Concepto                                                                                        | Categoría                | Definición                                                                                                                                                 | Preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificar los elementos que integran el modelo de gestión de las TIC en la escuela de idiomas | Filosofía organizacional | Misión, visión, valores y estructura organizacional de la organización, así como la actitud que tiene la alta dirección hacia el uso de TIC en la empresa. | ¿Cuál es la misión, visión y valores que tiene la organización?<br>¿Se cuenta con una estructura organizacional definida y conocida por los empleados? Explicar cuál es.<br>Si la empresa cuenta con una descripción de puestos, explicar cada cuándo se actualiza y de qué manera se difunde entre los colaboradores.<br>¿A través de qué medios se da la comunicación en la organización?<br>Si se cuenta con manuales de organización, ¿cuáles y de qué manera se difunden entre los empleados?<br>¿Cuál es la percepción que tiene la alta dirección hacia el uso e incorporación de TIC en el negocio? |
|                                                                                                 | Procesos                 | Secuencia de actividades a través de las cuales se transforman los insumos para generar valor final.                                                       | ¿Dentro del plan estratégico se contempla la gestión de las TIC?<br>¿De qué forma los empleados usan las TIC en sus actividades diarias?<br>¿Cuáles son los procesos clave de la empresa en los que se usan TIC?<br>¿Cuáles son las estrategias para adquirir y usar TIC en la empresa?<br>¿Existe un proceso definido para la implementación de nuevas TIC? De ser así, ¿podría describirlo?<br>¿Cómo se realizan las implementaciones de nuevas TIC en la empresa?                                                                                                                                        |
|                                                                                                 | Personas                 | Identificación de las personas y perfiles que colaboran en la organización, así como la percepción de los trabajadores sobre el uso de las TIC.            | Durante el proceso de selección del personal, ¿la empresa considera el conocimiento que los postulantes tienen respecto del uso de TIC?<br>¿Se capacita a los empleados sobre el uso de TIC? ¿De qué manera y con qué frecuencia se realiza esto?<br>¿Cómo aprovecha la organización la experiencia que los empleados tienen respecto del manejo de TIC?                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                 | Tecnología               | Herramientas utilizadas por los trabajadores que apoyan en la realización de los procesos de la organización.                                              | ¿Cuáles son las TIC con las que cuenta la empresa?<br>¿Las tecnologías que tiene son suficientes para satisfacer las necesidades de la empresa?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Fuente: Elaboración propia.

“Totalmente de acuerdo”), siete dicotómicas y una de escala nominal.

### DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

Participaron todos los profesores de la institución (12), así como los tres trabajadores del área administrativa; a todos ellos se les aplicó un instrumento, mientras que con el director de la escuela (cuarto empleado del área administrativa) se realizó la entrevista a profundidad. Los datos demográficos de los participantes se presentan en la tabla 12.4.

### RESULTADOS

Los resultados obtenidos indican que los empleados tienen un alto conocimiento de la misión y visión de la empresa, ya que 46.7% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con este punto, y un porcentaje igual (46.7%) indicó estar de acuerdo; asimismo, la empresa cuenta con una estructura organizacional plasmada en un documento y conocida por los empleados, ya que 73.3% están de acuerdo con ello.

En la escuela se tiene una descripción de puestos, información que se da a conocer durante el proceso

**Tabla 12.3** Constructos que integran la encuesta

| Constructo                                             | Variable                 | Definición                                                                                                                                                            | Ítem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elementos que integran el modelo de gestión de las TIC | Filosofía organizacional | Incluye la misión, visión, valores y estructura organizacional de la organización, así como la actitud que tiene la alta dirección hacia el uso de TIC en la empresa. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los empleados tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa.</li> <li>2. La empresa tiene una estructura organizacional plasmada en un organigrama.</li> <li>3. Se cuenta con una descripción de puestos en la empresa.</li> <li>4. La descripción de puestos se actualiza constantemente.</li> <li>5. Existen canales de comunicación definidos entre los empleados para el intercambio de información.</li> <li>6. La empresa cuenta con manuales de organización.</li> <li>7. Los empleados tienen conocimiento de los manuales de organización.</li> <li>8. La alta dirección de la empresa reconoce la forma en que las tecnologías de información y comunicación apoyan en las operaciones del negocio.</li> <li>9. Los directivos o dueños promueven la implementación de tecnologías de información en la empresa.</li> </ol>                                        |
|                                                        | Procesos                 | Secuencia de actividades a través de las cuales se transforman los insumos para generar valor final.                                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Dentro del plan estratégico de la empresa se contempla una política hacia el uso de tecnologías de información y comunicación.</li> <li>11. La empresa sigue un proceso definido para la implementación de TIC.</li> <li>12. En su puesto es clave el uso de tecnologías de información y comunicación.</li> <li>13. Se han identificado los procesos en los que el uso de las tecnologías de información y comunicación es importante.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                        | Personas                 | Identificación de las personas y perfiles que colaboran en la organización, así como la percepción de los trabajadores sobre el uso de las TIC.                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>14. Al ingresar a la empresa, los empleados tienen un conocimiento previo sobre el uso de tecnologías.</li> <li>15. Durante el proceso de reclutamiento y selección se consideró como requisito el uso de tecnologías.</li> <li>16. La empresa ofrece programas de capacitación a sus empleados sobre el uso de tecnologías.</li> <li>17. Los empleados de la empresa cuentan con experiencia en el manejo de tecnologías de información y comunicación.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                        | Tecnología               | Herramientas utilizadas por los trabajadores que apoyan en la realización de los procesos de la organización.                                                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>18. Los empleados tienen acceso a computadora en su trabajo.</li> <li>19. El acceso a internet es ilimitado.</li> <li>20. Las herramientas tecnológicas de que dispone son suficientes para realizar su trabajo.</li> <li>21. Número aproximado de computadoras en la empresa.</li> <li>22. Cuenta con correo electrónico propio proporcionado por la empresa.</li> <li>23. Utiliza algún software especializado para realizar su trabajo.</li> <li>24. La empresa cuenta con sitio web.</li> <li>25. La empresa cuenta con intranet corporativo.</li> <li>26. La empresa realiza factura electrónica.</li> <li>27. La empresa realiza compras y ventas a través de internet.</li> <li>28. La empresa cuenta con sistema de banca electrónica.</li> <li>29. Los empleados utilizan redes sociales en su trabajo.</li> <li>30. Señale con qué fines emplean las redes sociales.</li> </ol> |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12.4** Datos demográficos de los participantes

| Empleado | Puesto                    | Género<br>H = hombre<br>M = mujer | Escolaridad  | Técnica<br>aplicada |
|----------|---------------------------|-----------------------------------|--------------|---------------------|
| P1       | Director                  | H                                 | Licenciatura | Entrevista          |
| P2       | Maestro                   | M                                 | Licenciatura | Encuesta            |
| P3       | Administrador             | H                                 | Licenciatura | Encuesta            |
| P4       | Maestro                   | M                                 | Licenciatura | Encuesta            |
| P5       | Maestro                   | M                                 | Técnico      | Encuesta            |
| P6       | Maestro                   | M                                 | Licenciatura | Encuesta            |
| P7       | Maestro                   | H                                 | Licenciatura | Encuesta            |
| P8       | Maestro                   | M                                 | Licenciatura | Encuesta            |
| P9       | Maestro                   | H                                 | Preparatoria | Encuesta            |
| P10      | Maestro                   | H                                 | Preparatoria | Encuesta            |
| P11      | Contador                  | M                                 | Licenciatura | Encuesta            |
| P12      | Secretaria                | M                                 | Técnico      | Encuesta            |
| P13      | Coordinador de profesores | H                                 | Licenciatura | Encuesta            |
| P14      | Maestro                   | H                                 | Licenciatura | Encuesta            |
| P15      | Maestro                   | M                                 | Preparatoria | Encuesta            |
| P16      | Maestro                   | M                                 | Preparatoria | Encuesta            |

Fuente: Elaboración propia.

de inducción cuando se incorpora un nuevo elemento al equipo de trabajo; 40% señaló estar totalmente de acuerdo con la existencia de estos puestos, sin embargo, también 20% señaló que la descripción de puestos no se actualiza de forma periódica.

El 6.7% de los encuestados no reconoce la existencia de canales de comunicación claramente definidos para el intercambio de información, ya que los avisos suelen darse de forma verbal la mayoría del tiempo.

Este porcentaje de empleados es mínimo, ya que el resto se ubica entre de acuerdo (53.3%) y muy de acuerdo (40%), ya que reconocen que se realizan juntas semanales y que a través de memorandos también se les hace llegar información importante.

Un alto porcentaje de encuestados reconoce que está totalmente de acuerdo en que la dirección sabe lo importante que son las TIC para apoyar en las operaciones del negocio y que, derivado de ello, los directivos o dueños promueven la implementación de tecnologías de información en la empresa como una manera de mejorar la productividad; lo cual también fue manifestado por el director de la escuela durante la entrevista a profundidad.

Dentro del plan estratégico, se tiene una política sobre el uso de TIC; sin embargo, no ha sido actualizada por mucho tiempo, por lo que sólo 33.33% de los empleados consideran que efectivamente se cuenta con ella.

Esta política se enfoca más en regular el uso del software académico y el uso de internet en las aulas y las instalaciones de la escuela, y no menciona nada respecto del proceso que debe seguirse para implementar una nueva tecnología.

El 46.7% de los empleados están de acuerdo en que en su puesto es clave el uso de TIC y un 33.3% están totalmente de acuerdo con la importancia que tienen las tecnologías en su puesto de trabajo, aunque no se han identificado cuáles son los procesos u operaciones en los que el uso de TIC es clave.

Cuando se adquiere un nuevo equipo o software, la empresa ofrece programas para capacitar a sus trabajadores, situación que reconoce un 73.3% de los empleados; sin embargo, es de destacar que un 6.7% de los trabajadores señaló que no recibe capacitación por parte de la empresa. A pesar de esta situación, 93.3% de los encuestados cuenta con experiencia en el manejo de tecnologías de la información y

comunicación, misma que es aprovechada por la empresa para agilizar algunos de sus procesos e intercambiar información de forma más rápida y oportuna.

La totalidad de los trabajadores disponen de conexión a internet en el trabajo y un 73.3% considera que éste es ilimitado; asimismo, 93.3% de ellos está de acuerdo en que las herramientas tecnológicas de que disponen son suficientes para realizar sus actividades y reconocen que cualquier petición que ellos realicen a la dirección es tomada en consideración y se evalúa la posibilidad de llevarla a cabo.

Las redes sociales tienen también un papel importante en la escuela, ya que 40% de los trabajadores dice utilizarlas con fines laborales, por ejemplo, como un medio de comunicación para facilitar el intercambio de información e incluso realizar ventas.

Por último, se menciona que las tecnologías de la información y comunicación con que la empresa cuenta, y que son conocidas por los empleados, son facturación electrónica, compras y ventas por internet, software especializado para la enseñanza del idioma, banca electrónica y página web. Asimismo, los encuestados señalaron que no se cuenta con intranet corporativo ni correo electrónico con dominio propio, además, el uso de las redes sociales con fines laborales no es totalmente extendido entre todos los trabajadores, ya que sólo 40% las usa como medio de comunicación y para almacenar y transmitir información.

## CONCLUSIONES

Los resultados del análisis realizado en esta empresa del sector servicios de la ciudad de Celaya, Guanajuato, nos permite conocer la situación actual de los cuatro elementos que integran el modelo de gestión de las TIC (Filosofía organizacional, Procesos, Personas y Tecnologías) de esta escuela de idiomas, concluyendo como primer punto que si bien la empresa cuenta con una filosofía organizacional consolidada, hay elementos que deben mejorarse, por ejemplo, actualizar la descripción de puestos y difundirlos entre los empleados junto con los manuales de organización, ya que aunque estos últimos existen, no son conocidos por todos.

En lo que concierne a los Procesos, el uso de TIC es clave en las actividades de los empleados, por ejemplo, los maestros utilizan un software para reforzar el contenido que imparten, al mismo tiempo que

vuelve más dinámicas las clases; esto se ha convertido en una ventaja competitiva que diferencia a la escuela de sus competidores. Un punto débil en cuanto a esta dimensión de procesos es que no se sigue un plan definido para la implementación de nuevas tecnologías, sino que este proceso se lleva a cabo más de forma empírica.

El elemento humano juega un papel central en todo modelo de gestión, y en esta escuela no es la excepción, ya que su personal cuenta con experiencia en el manejo de TIC, situación que puede deberse, entre otros factores, a condiciones sociodemográficas de los trabajadores (como el rango de edad), ya que la mayoría oscilan entre los 20 y 30 años, y también por cuestiones relacionadas con su preparación académica.

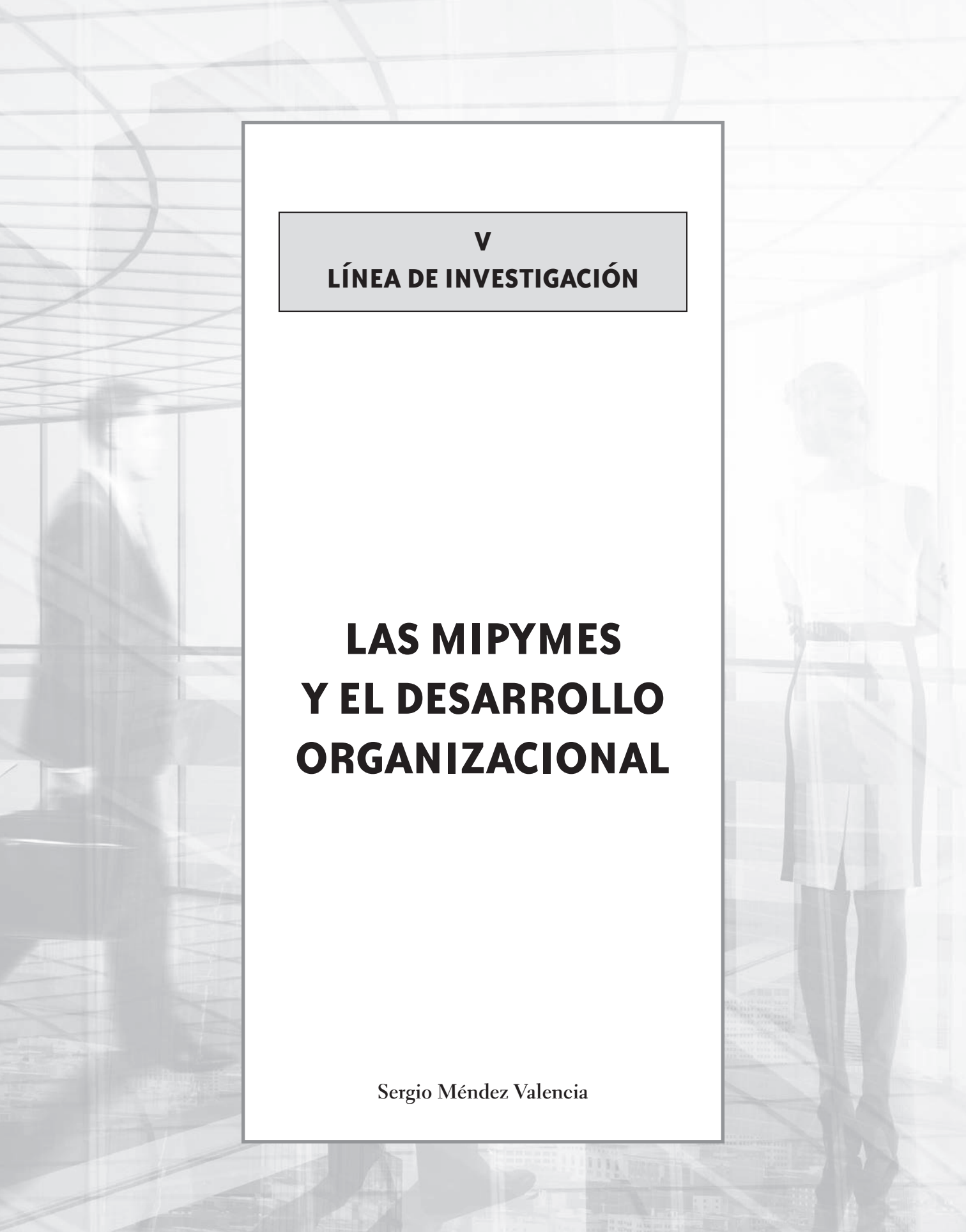
La dimensión que resultó mejor evaluada es la concerniente a las Tecnologías, ya que casi la totalidad de empleados reconocen que disponen de las herramientas suficientes para realizar su trabajo de forma satisfactoria, además de que puede considerarse que la empresa presenta un nivel de implementación y uso “suficiente” de las tecnologías de información y comunicación, ya que utilizan más de cuatro de las tecnologías estudiadas.

Dado que esta investigación se trató de un estudio de caso, se propone como futuras líneas de investigación aumentar el número de empresas participantes, de manera que se logré calcular una muestra representativa de escuelas de idiomas en la ciudad de Celaya. Con ello se obtendrían resultados estadísticamente más significativos. Además, se propone como trabajo futuro realizar una propuesta clara y formal del modelo de gestión de TIC para esta escuela.

## REFERENCIAS

- Aguilera, A. (2010). *Gestión de las TIC: Calidad y sostenibilidad*. España: AEC Asociación Española para la Calidad.
- Brynjolfsson, E. (2003). ROI Valuation: The IT Productivity GAP. *Optimize magazine* (21), pp. 1-4.
- Ca'Zorzi, A. (2011). *La TIC en el desarrollo de la PyME. Algunas experiencias de América Latina*. Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo en colaboración con Fondo Multilateral de Inversiones/Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://pymespracticas.typepad.com/files/tic-y-pymes-en-final-2011.pdf>

- Diario Oficial de la Federación (2009). Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)
- Díaz, A. y Torrent, J. (2010). ¿Pueden el uso de las TIC y los activos intangibles mejorar la competitividad? Un análisis empírico para la empresa catalana. *Estudios de Economía Aplicada*, 28 (2), pp. 1-24.
- Fernández, C. M. y Piatini, M. (2012). *Modelo para el gobierno de las TIC basado en las normas ISO*. España: AENOR.
- Ferrer, M. A. y Tresierra, A. (2009). Las PyMEs y las teorías modernas sobre estructura de capital. *Compendium*, (22), pp. 65-83.
- Fondo Pyme. Secretaría de Economía. Recuperado de <http://www.fondopyme.gob.mx/2010/segmento.asp?Tema=3>
- Fuentelsaz, Maicas y Polo. (2005). Hacia una gestión eficiente de las tecnologías de la información y las comunicaciones. *Universia Business Review – Actualidad Económica*, pp. 40-53.
- García, J. I., Castañeda, O. A., Romero, E., Ferro, M. y Benítez, R. (2012). *Modelo para la gestión del cambio organizacional*. Recuperado de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-06/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-2/Modelo\\_para\\_la\\_gestion\\_del\\_cambio\\_organizacional.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-06/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-2/Modelo_para_la_gestion_del_cambio_organizacional.pdf)
- García-Álvarez, M. T. (2013). El rol de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión del conocimiento: un desafío estratégico en el nuevo contexto empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 19 (2), pp. 322-333.
- García, L. (2014). *Aplicación de las TIC en la gestión y dirección de los recursos humanos*. Tesis de grado, Universidad de León. León, España.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- INEGI (2014). *Censos Económicos 2013*. Cd. de México: INEGI.
- OECD (2002). *Reviewing the ICT sector definition: Issues for discussion*. Recuperado de <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/20627293.pdf>
- Panke, S. y Gaiser, B. (2009). “With My Head Up in the Clouds: Using Social Tagging to Organize Knowledge”. *Journal of Business and Technical Communication*, 23 (3), pp. 318-149. DOI: 10.1177/1050651909333275.
- Patiño, A. (2012). Uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las PyMEs y su relación con la competitividad. *INGE CUC*, 8 (1), pp. 33-50.
- Peirano, F. y Suárez, D. (2006). Las economías por informatización como una forma de captar el impacto de las TICs en el desempeño de las empresas. La Sociedad de la información y el desarrollo humano. *Memorias del Congreso Internacional de Información*, 9.
- Saavedra, M. L. y Tapia, B. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) industriales mexicanas. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10 (1), pp. 85-104.
- Scheel, C. y Rivera, A. E. (2009). Utilización de las TIC y su impacto en la competitividad de las empresas latinoamericanas. *Universidad & Empresa*, 11 (16), pp. 71-93.
- Slusarczyk, M., Pozo, J.M. y Perurena, L. (2015). Estudio de la aplicación de las TIC en las PYMES. *3C Empresa*, 4 (1), pp. 69-87.
- Webb, Pollard y Ridley. (2006). Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly? *HICSS 06 Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 9, pp. 1-10. DOI: 10.1109/HICSS.2006.68.



**V**  
**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**LAS MIPYMES  
Y EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**

Sergio Méndez Valencia



## CAPÍTULO 13

# PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y MECANISMOS DE CONTROL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL ESTADO DE HIDALGO, MÉXICO

Martín Aubert Hernández Calzada,<sup>1</sup> Jéssica Mendoza  
Moheno<sup>2</sup> y Blanca Cecilia Salazar Hernández<sup>3</sup>

### INTRODUCCIÓN

Este capítulo tiene como objetivo mostrar algunas características encontradas en el desarrollo de prácticas de gestión y mecanismos de control en las empresas familiares del estado de Hidalgo, México, obtenidas a partir del desarrollo del proyecto “Dirección y órganos de gobierno de la empresa familiar”, mismo

<sup>1</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo; profesor-investigador; martin\_hernandez@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo; profesora-investigadora; jessica.mendoza.mohemo@gmail.com

<sup>3</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo; profesora-investigadora; salazar.bc@gmail.com

que ha sido desarrollado por integrantes del Cuerpo Académico de Administración de las Organizaciones, Estrategia y Competitividad, de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

La investigación en empresas familiares durante los últimos años ha llamado la atención de forma importante, primeramente por la gran cantidad de unidades económicas establecidas en todo el mundo, que van desde los micronegocios hasta grandes corporativos (Aronoff, Astrachan y Ward, 1996).

De acuerdo con Basco (2016), el papel de las empresas familiares hoy en día dentro de la economía globalizada es de gran relevancia, debido a la considerable generación de puestos de trabajo, seguridad, oportunidad y progreso para los participantes activos y pasivos de la familia, para la comunidad y para la estructura económica de los países. KMU (2008), destaca la importancia que tiene la empresa familiar como motor del desarrollo social a nivel mundial y en México; se destaca por aportar cerca de 90% del producto interno del país (KPMG, 2013).

De acuerdo con Bigné (1999), la mayoría de unidades económicas en el mundo son familiares, ya que se calcula que, en diversos países desarrollados, entre 65 y 85% de las mismas son empresas familiares.

En América Latina, se estima que alrededor de 90 y 95% de las empresas son familiares (Belaustegui-goitia, 2012) y, de acuerdo con López (2009), sólo en México existen cerca de 95% de empresas familiares, ocupando el segundo lugar con mayor número de este tipo de unidades económicas en Latinoamérica.

De acuerdo con la investigación realizada por Saavedra, Hernández, Mendoza, Jiménez, Hernández, Vázquez y Navarrete (2007), en el estado de Hidalgo se calculó que el porcentaje controlado por una familia se encontraba entre 75 y 80%. Asimismo, Hernández, Mendoza, Salazar y Estrada (2015) destacan en su investigación que cerca de 70% de las unidades económicas tienen el carácter familiar, aunque el porcentaje varía ya que no existe un censo oficial de este tipo de empresas.

Desde la década de 1980 es cuando se comienza a estudiar con mayor profundidad el tema de la empresa familiar. A partir de su investigación sobre empresas familiares, Soto (2013) destaca que la investigación sobre este objeto de estudio ha sido insuficiente, ya que siete de cada diez publicaciones (que en total, no excedían las 30) eran artículos, y el resto memorias en congresos. Por tal motivo, consideramos que éste es un campo fértil para seguir investigando.

Poza (2005) comenta que existen diversas situaciones que hacen que este tipo de empresas “fallezcan”, ya que 85% de los negocios familiares quiebra durante los primeros cinco años de operación. Las principales causas son:

- Los conflictos entre los accionistas
- La falta de profesionalización y planificación estratégica

En el caso de las empresas familiares, el cambio de generación es un aspecto que suele ser el determinante de dicha mortandad, aunado a que, al paso de los años, la empresa familiar se vuelve más compleja por la inserción de futuras generaciones, lo que supone la multiplicación de problemas, al existir la posibilidad de la relación de más de una familia en la empresa (Steckelr, 2006).

Respecto del tamaño de las empresas, es importante reconocer que las Pyme contienen características particulares que las hace ser diferentes de las grandes empresas, ya que tienen un menor número de empleados y volúmenes de ventas más pequeños, además de tener accesos reducidos a financiamientos y menores accesos a los mercados, y una gran mayoría son de tipo familiar (Hernández, 2007).

Nuestro interés de observar el comportamiento de la empresa familiar hidalguense nos llevó a desarrollar el proyecto “Dirección y órganos de gobierno de la empresa familiar”, cuyo propósito fue tener un panorama general de este tipo de empresa en el estado de Hidalgo y definir sus principales características.

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar algunas características encontradas en empresas familiares —destacando, el gobierno, la profesionalización y el proceso de sucesión—, así como mostrar las diferencias significativas de acuerdo con el tamaño, la generación dominante y la antigüedad de la empresa.

## Las empresas familiares

En el mundo no existe actualmente un consenso sobre la definición de la empresa familiar; sin embargo, los investigadores han llegado a considerar que en este tipo de empresas existen dos sistemas que se superponen: el sistema familiar y el sistema empresarial. Éstos también llegan a ser sistemas independientes con intereses y objetivos diferentes (Steckler, 2006).

Destacamos como una característica común de las empresas familiares el involucramiento de la familia, distinguiéndose para ello tres tipos de intervenciones considerando la propiedad y el control:

1. La propiedad y control de la empresa por la familia
2. La propiedad de la familia, pero no controlada por la familia
3. El control, pero no propiedad por la familia (como el caso de las franquicias)

### Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Brokaw (1996) señala que los negocios gestionados por equipos familiares son más resistentes y tienen más posibilidades de éxito que cualquier otro negocio. Esto se debe a la existencia de aspectos de los negocios familiares que están relacionados con las formas como funcionan internamente y como se perciben de manera externa, aspectos que otros negocios simplemente no pueden replicar.

Simón y Gómez (2013) destacan las siguientes características de los negocios familiares:

- La agilidad y velocidad para tomar decisiones
- Los valores familiares en los que basan su administración
- La continuidad de sus operaciones y la visión a largo plazo

Donnelly (1996) señala como algunas debilidades de las empresas familiares los conflictos que surgen entre los intereses empresariales y familiares; la carencia de disciplina sobre las utilidades y los resultados de toda la organización; el error de no enfrentarse rápidamente a los nuevos retos de mercado, y las situaciones en que el nepotismo domina la situación, sin control o medida objetiva del comportamiento gerencial.

Consideramos que las empresas familiares afrontan grandes retos, ya que además de la problemática sistemática para gestionar una empresa, debe añadirsele, en función de sus características particulares, que deben encontrar un equilibrio entre los intereses familiares y empresariales, lo cual no es algo sencillo.

Belausteguioitia (2012) destaca la importancia de los órganos de gobierno en la empresa familiar, ya que éstos permiten separar el poder y gestionar la

propiedad empresarial familiar de forma más eficiente. Además, una buena estructura de gobierno permitirá regular el grado de intervención de los propietarios o accionistas en la empresa y mantener un equilibrio de poder entre los miembros de la familia, así como entre quienes forman o no parte de la administración.

Aronoff *et al.* (1996), respecto de la sucesión en las empresas familiares, señalan que una de cada tres empresas sobrevive a cada generación, ya que la mayoría son liquidadas o vendidas debido a la competencia, las dificultades presentadas por la dinámica familiar y finalmente por la excesiva tributación.

Uno de los grandes retos de las empresas familiares es el relevo generacional, situación nada sencilla, pues implica el traspaso del poder decisorio de un líder a otro, la transmisión de la propiedad de la empresa y la transferencia del liderazgo en la familia (Corona y Gálvez, 2005),

A medida que la empresa crece de tamaño o se involucran más generaciones, el proceso de gestión y el proceso de sucesión se vuelve más complicado, pues los intereses y las aspiraciones de los miembros de la familia no siempre coinciden.

### METODOLOGÍA

Como lo presentamos en la obra “Una mirada a la empresa familiar hidalguense”, destacamos que esta investigación es un estudio exploratorio realizado para conocer la situación actual de las empresas familiares en el estado de Hidalgo. Se trata de un estudio de corte transversal, ya que la recolección de los datos se realizó en una sola ocasión sin analizar la situación de las empresas familiares a lo largo del tiempo. La investigación es tanto descriptiva como cuantitativa, pues pretende describir y medir elementos de las empresas familiares en el estado de Hidalgo.

Nuestro ámbito de investigación son las empresas familiares del estado de Hidalgo, México, y nos planteamos los siguientes objetivos:

### OBJETIVOS

#### Objetivo general

Analizar la situación de las empresas familiares en el estado de Hidalgo, con el fin de identificar las características que las definen.

## Objetivos específicos

- 1) Analizar las características sociodemográficas de las empresas familiares en el estado de Hidalgo.
- 2) Analizar aspectos sobre la propiedad y el control de las empresas familiares en el estado de Hidalgo.
- 3) Determinar la existencia de órganos de gobierno en las empresas familiares en el estado de Hidalgo.
- 4) Identificar las perspectivas del proceso de sucesión en las empresas familiares.

Como ya lo hemos mencionado, para este capítulo el objetivo es mostrar algunas características encontradas en el desarrollo de prácticas de gestión y mecanismos de control en las empresas familiares del estado de Hidalgo, México, obtenidas a partir del desarrollo del proyecto “Dirección y órganos de gobierno de la empresa familiar” y ubicando diferencias significativas de acuerdo con el tamaño de las unidades económicas, la antigüedad y las generaciones dominantes en la conducción de la empresa familiar.

## Población y muestra

La muestra de este estudio comprende un total de 167 empresas familiares hidalguenses, destacando que el requisito básico que determinamos para ser consideradas como empresas familiares fue que la propiedad estuviera a cargo de la familia, por lo que nos basamos en la clasificación de la definición amplia propuesta por Shanker y Astrachan (1996), donde el único elemento necesario para considerar a una empresa como familiar es el control de las decisiones estratégicas por parte de la familia.

El tamaño de las empresas fue determinado por el número de empleados. En esta investigación participaron en su mayoría micro y pequeñas empresas, sumando juntas 82.4% del total. El 41.5% de las empresas son de tamaño micro, conformadas entre 1 y 10 empleados, mientras que las pequeñas empresas son aquellas conformadas entre 11 y 50 empleados. Las empresas medianas representan únicamente 7.3%, empleando entre 51 y 100 personas. Finalmente, 10.3% de las empresas participantes en la muestra emplean a más de 101 personas, por lo que son consideradas grandes empresas.

## Instrumento

La recopilación de la información se llevó a cabo a través del Cuestionario sobre gobierno y la Dirección de la empresa familiar, desarrollado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia; España. El instrumento consta de 11 apartados: forma y actividad de la empresa, gestión de la empresa, propiedad actual, incorporación de familiares a la empresa, consejo de administración, consejo de familia, patrimonio familiar, patrimonio empresarial, sucesión, transmisión de la propiedad de la empresa, protocolo familiar y datos del encuestado.

El instrumento fue dirigido a una persona que tuviera amplio conocimiento sobre la empresa (el administrador, el presidente del consejo de administración, un miembro del consejo de administración, el consejero delegado, el director general o el accionista principal).

## RESULTADOS

En relación con la dirección de la empresa familiar, la persona que ocupa el cargo de director general del total de empresas familiares encuestadas es en 82% el propietario y director de la empresa. En el resto, es un familiar, mientras que en una mínima parte es una persona no familiar.

El 87.7% afirma que 100% de la propiedad de la empresa pertenece a la familia. Observamos que en la gran mayoría de las empresas se trata de miembros de la primera generación (66.9%) los que están involucrados en la empresa. En casi la mitad de las empresas (49.4%) existe presencia de miembros de la familia de la segunda generación. Se puede considerar que en una de cada 10 empresas existe participación de miembros de la tercera generación. La participación de miembros de la familia de la cuarta y quinta generaciones es mínima, representando 1.8 y 1.2%, respectivamente. Una proporción muy pequeña (0.6%) registra participación de familiares de la sexta generación y posteriores generaciones (tabla 13.1).

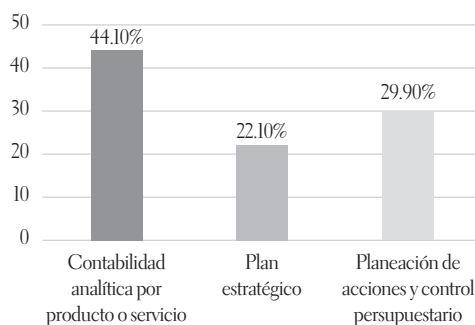
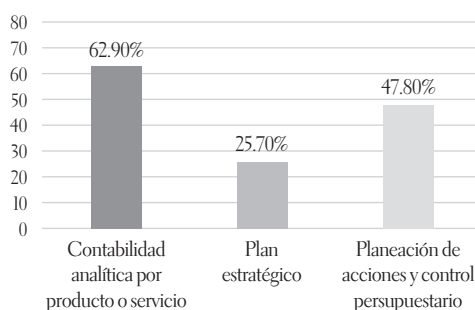
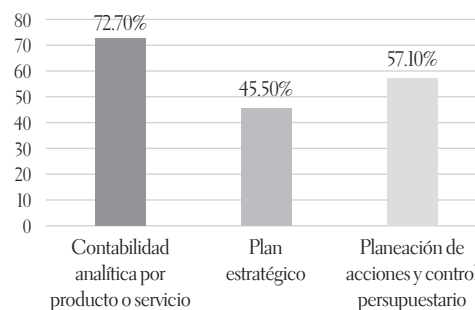
La profesionalización de las prácticas de gestión son un elemento clave en el control de la empresa. Al analizar el tamaño de la empresa en relación con dichas prácticas se observa que usualmente las que se llevan a efecto en mayor proporción son el registro de la contabilidad analítica por producto o servicio (57.10%) y la planeación de acciones y control

**Tabla 13.1** Accionistas de diferentes generaciones

| Generación  | Porcentaje |
|-------------|------------|
| Primera     | 66.9       |
| Segunda     | 49.4       |
| Tercera     | 9.6        |
| Cuarta      | 1.8        |
| Quinta      | 1.2        |
| Sexta o más | 0.6        |

presupuestario (42.5%). Así también, como es normal, entre más grande es la empresa desarrolla en mayor proporción prácticas que permiten una mejor gestión. En el caso de las empresas familiares encuestadas, se observa esta tendencia. En menor proporción, las empresas micro afirman realizar prácticas de gestión, mientras que 100% de las empresas grandes realiza contabilidad analítica por productos y servicios, así como la planeación de acciones y control presupuestario, mientras que el 66.70% afirma contar con un plan estratégico (tabla 13.2, figuras 13.1, 13.2, 13.3 y 13.4).

La interrelación familia-empresa no es sencilla, especialmente cuando se integran otros actores que no son parte de la familia directa o política; es por esto que el desarrollo e implementación de mecanismos que regulen y mantengan clara la relación entre el sistema familia, el sistema propiedad y el sistema empresa es básico para la permanencia de la empresa. En este sentido, al analizar los mecanismos implementados de acuerdo con el tamaño de la empresa, la tabla 13.3 muestra que la definición de normas de incorporación de familiares ha sido precisada en 100% de las empresas grandes, en 27.3% de las medianas y en 17.90% de las micro. Por otro lado, 66.7% de las firmas grandes mencionan contar con el consejo de administración, mientras que 45.50% y 31.40% de las

**Figura 13.1** Prácticas de gestión de la microempresa**Figura 13.2** Prácticas de gestión de la pequeña empresa**Figura 13.3** Prácticas de gestión de la mediana empresa**Tabla 13.2** Prácticas de gestión de acuerdo con el tamaño de las empresas

| Prácticas de gestión (Sí)                            | Tamaño de la empresa |         |         |         |        |      |
|------------------------------------------------------|----------------------|---------|---------|---------|--------|------|
|                                                      | Micro                | Pequeña | Mediana | Grande  | Total  | Sig. |
| Contabilidad analítica por producto o servicio (Sí)  | 44.10%               | 62.90%  | 72.70%  | 100.00% | 57.10% | **   |
| Plan estratégico (Sí)                                | 22.10%               | 25.70%  | 45.50%  | 66.70%  | 27.60% | *    |
| Planeación de acciones y control presupuestario (Sí) | 29.90%               | 47.80%  | 57.10%  | 100.00% | 42.50% | **   |

Chi-Cuadrada de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.1$ ; (\*\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*\*) :  $p < 0.01$ .

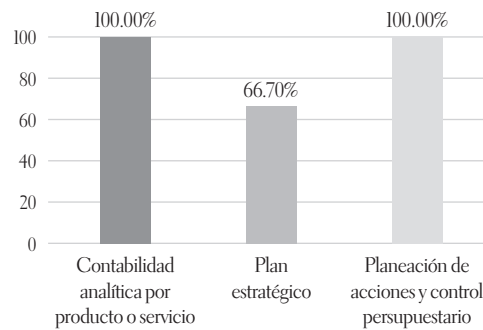


Figura 13.4 Prácticas de gestión de la empresa grande

empresas medianas y pequeñas, respectivamente, refieren haber creado dicho consejo (figuras 13.5, 13.6, 13.7 y 13.8).

En cuanto a los mecanismos para normar la venta de acciones, 100% de las empresas grandes cuentan con dichos mecanismos, mientras que sólo 30% de las empresas medianas afirma haber definido las políticas de venta de acciones y 35% acepta tener mecanismos para impedir la venta a terceros. Asimismo, 45% de las empresas medianas y 100% de las grandes han normado el reparto de dividendos, mientras que 24.20% de las firmas medianas cuentan con un protocolo familiar y 100% de las grandes afirma contar con él. En los aspectos antes mencionados, se encuentran diferencias estadísticamente significativas de acuerdo con el tamaño de la empresa, es decir, entre más grande es la empresa, mayor es el porcentaje que implementa mecanismos que regulan la relación entre los diferentes sistemas de la empresa familiar.

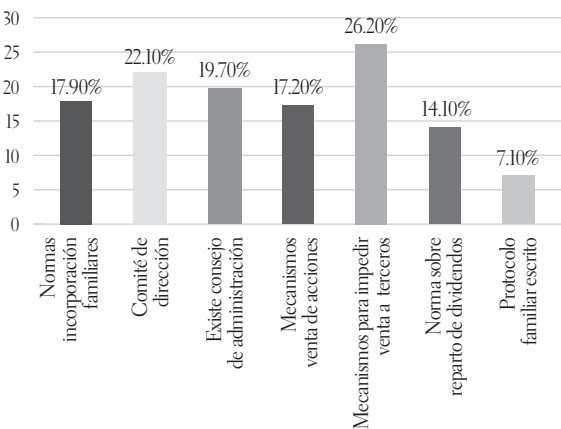


Figura 13.5 Mecanismos que norman la relación en la microempresa familiar

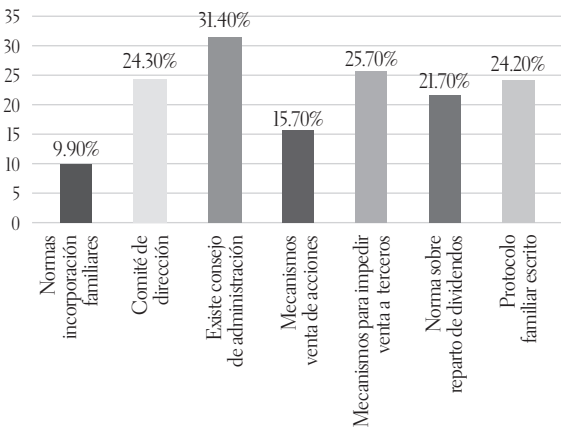
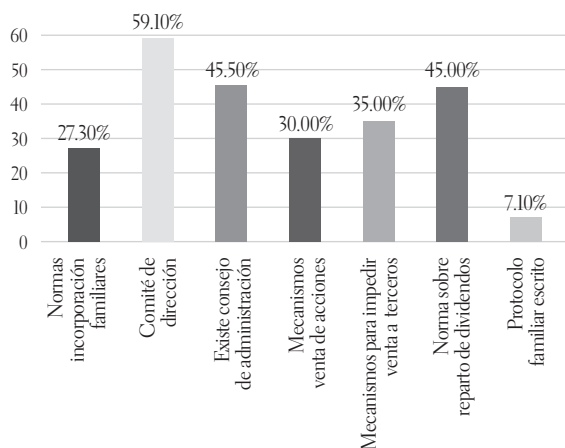


Figura 13.6 Mecanismos que norman la relación en la pequeña empresa familiar

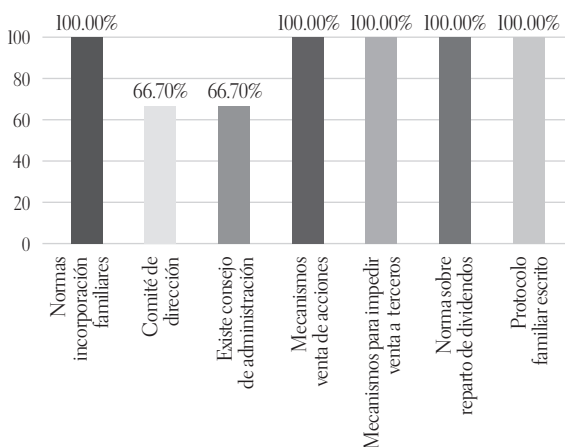
Tabla 13.3 Mecanismos que norman la relación en la empresa familiar de acuerdo con el tamaño de la empresa

| Prácticas de gestión de la empresa familiar (Sí) | Tamaño de la empresa |         |         |         |        |      |
|--------------------------------------------------|----------------------|---------|---------|---------|--------|------|
|                                                  | Micro                | Pequeña | Mediana | Grande  | Total  | Sig. |
| Normas incorporación familiares (Sí)             | 17.90%               | 9.90%   | 27.30%  | 100.00% | 17.20% | ***  |
| Comité de dirección (Sí)                         | 22.10%               | 24.30%  | 59.10%  | 66.70%  | 28.80% | ***  |
| Existe consejo de administración (Sí)            | 19.70%               | 31.40%  | 45.50%  | 66.70%  | 29.20% | **   |
| Mecanismos venta de acciones (Sí)                | 17.20%               | 15.70%  | 30.00%  | 100.00% | 19.70% | ***  |
| Mecanismo para impedir venta a terceros (Sí)     | 26.20%               | 25.70%  | 35.00%  | 100.00% | 28.50% | **   |
| Norma sobre reparto de dividendos (Sí)           | 14.10%               | 21.70%  | 45.00%  | 100.00% | 23.10% | ***  |
| Protocolo familiar escrito (Sí)                  | 7.10%                | 24.20%  | 7.10%   | 100.00% | 17.90% | ***  |

Chi-cuadrada de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.1$ ; (\*\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*\*):  $p < 0.01$ .



**Figura 13.7** Mecanismos que norman la relación en la mediana empresa familiar



**Figura 13.8** Mecanismos que norman la relación en la gran empresa familiar

De acuerdo con la generación responsable de la firma, al realizar el análisis de los mecanismos que regulan la relación en la empresa familiar se observa que conforme se da la sucesión de generación a generación se incrementa el porcentaje de empresas que establecen dichos mecanismos; esto resulta natural al irse incorporando nuevos miembros de la familia a la empresa.

En la tabla 13.4 se advierte que el mecanismo relacionado con el consejo de familia es el que se implementa en mayor proporción desde la primera generación (52.60%), mientras que el protocolo familiar escrito es el que es apreciado únicamente por 9.1% de las empresas en primera generación.

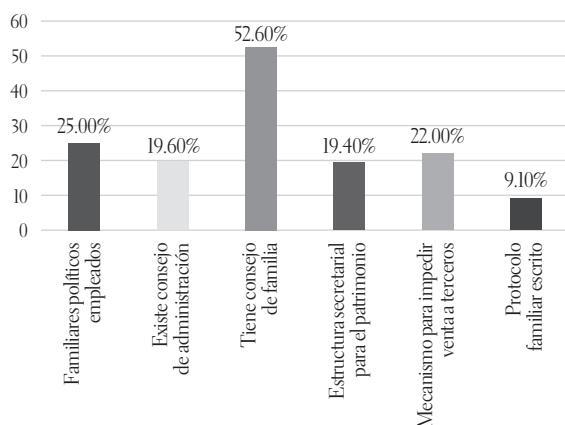
Las firmas en segunda generación afirman contar con consejo de familia (73%), consejo de administración (47.10%), mecanismos para impedir la venta a terceros (40%) y protocolo familiar (32.10%). Por otro lado, la tercera generación tiene implementados mecanismos orientados a la constitución del consejo familiar (80%), consejo de administración (55.60%), a impedir la venta a terceros (55.60%) y la estructura secretarial para el patrimonio (22.20%), principalmente (figuras 13.9, 13.10 y 13.11).

De acuerdo con la literatura, la antigüedad de las empresas usualmente está relacionada con la madurez y la profesionalización en su gestión y operatividad. En el caso de las empresas familiares encuestadas, se observa que 61.40% de las firmas con más de diez años de antigüedad, realiza contabilidad analítica, mientras que en 33.80% existe un consejo de administración y 89.40% mantiene su convicción respecto de que la propiedad debe seguir siendo familiar (tabla 13.5 y figuras 13.12 y 13.13).

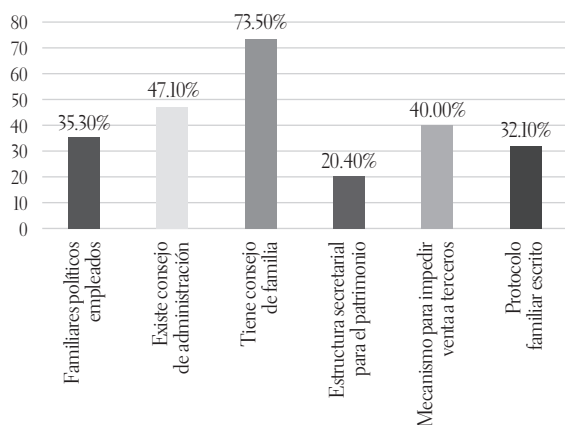
**Tabla 13.4** Mecanismos que norman la relación en la empresa familiar de acuerdo con la generación dominante

| Prácticas de gestión de la empresa familiar    | Generación |         |         |                        | Total  | Sig. |
|------------------------------------------------|------------|---------|---------|------------------------|--------|------|
|                                                | Primera    | Segunda | Tercera | Posterior a la tercera |        |      |
| Familiares políticos empleados (Sí)            | 25.00%     | 35.30%  | 33.30%  | 100.00%                | 29.50% | *    |
| Existe consejo de administración (Sí)          | 19.60%     | 47.10%  | 55.60%  | 50.00%                 | 30.50% | ***  |
| Tiene consejo de familia (Sí)                  | 52.60%     | 73.50%  | 80.00%  |                        | 60.20% | *    |
| Estructura secretarial para el patrimonio (Sí) | 19.40%     | 20.40%  | 22.20%  | 100.00%                | 20.90% | *    |
| Mecanismo para impedir venta a terceros (Sí)   | 22.00%     | 40.00%  | 55.60%  |                        | 29.20% | **   |
| Protocolo familiar escrito (Sí)                | 9.10%      | 32.10%  | 20.00%  |                        | 17.70% | *    |

Chi-cuadrada de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.1$ ; (\*\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*\*) :  $p < 0.01$ .

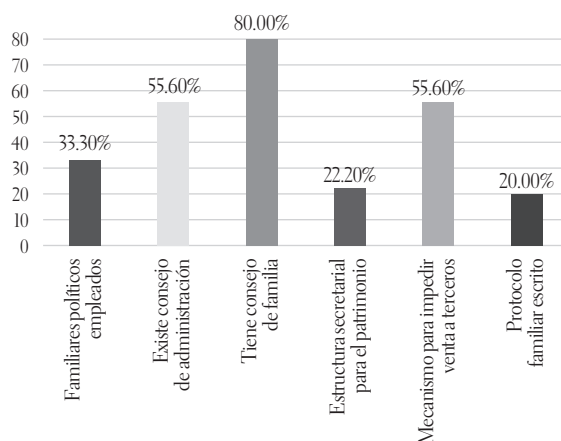


**Figura 13.9** Prácticas de gestión de la empresa familiar de primera generación



**Figura 13.10** Prácticas de gestión de la empresa familiar de segunda generación

Relacionado con el tema de sucesión, en 87.3% de los casos el fundador desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar, 4.2% no lo vislumbra así y



**Figura 13.11** Prácticas de gestión de la empresa familiar de tercera generación

8.4% aún no se lo ha planteado. Respecto del posible sucesor, 72.1% manifiesta tener claro quién podría ser, 5.5% no lo tiene claro y 22.4% no se lo plantea todavía (tabla 13.6).

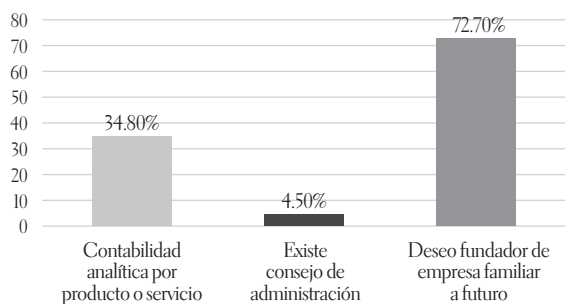
Respecto de la transmisión de la propiedad del máximo accionista a la siguiente generación, 44.4% no ha pensado nada todavía; otro porcentaje similar (44.4%) comenta que tiene una idea al respecto y 1 de cada 10 dicen que lo tienen muy claro (11.3%).

Se le cuestionó al encuestado si en caso de que ya hubiera tomado alguna decisión sobre la transmisión de la propiedad a la siguiente generación cómo sería ésta. El 31.5% respondió que la transmisión de la empresa no será igualitaria entre todos los hijos, algunos obtendrán más empresa y otros más “patrimonio no empresarial”, mientras que 68.5% transmitirá la empresa por partes iguales entre todos los hijos, al igual que el resto del patrimonio (tabla 13.7).

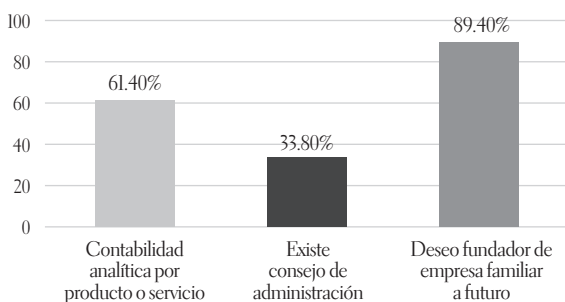
**Tabla 13.5** Prácticas de gestión de acuerdo con la antigüedad de las empresas

| Prácticas de gestión y de empresa familiar     | Antigüedad        |                    |      |
|------------------------------------------------|-------------------|--------------------|------|
|                                                | Joven (< 10 años) | Madura (> 10 años) | Sig. |
| Contabilidad analítica por producto o servicio | 34.80%            | 61.40%             | **   |
| Existe consejo de administración               | 4.50%             | 33.80%             | ***  |
| Deseo fundador de empresa familiar a futuro    | 72.70%            | 89.40%             | *    |

Chi-cuadrada de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (\*) :  $p < 0.1$ ; (\*\*) :  $p < 0.05$ ; (\*\*\*) :  $p < 0.01$ .



**Figura 13.12** Prácticas de gestión de empresas menores a 10 años de antigüedad



**Figura 13.13** Prácticas de gestión de empresas mayores a 10 años de antigüedad

**Tabla 13-6** Deseo de continuidad de empresa familiar

| Fundador/máximo accionista |       | Sucesor               |       |
|----------------------------|-------|-----------------------|-------|
| Sí                         | 87.3% | Sí                    | 72.1% |
| No                         | 4.2%  | No                    | 5.5%  |
| No me lo he planteado      | 8.4%  | No me lo he planteado | 22.4% |

**Tabla 13-7** Transmisión de la empresa

| Decisión                                                                                                                                       | Porcentaje |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Transmitiré la empresa por partes iguales entre todos mis hijos, al igual que el resto de mi patrimonio.                                       | 68.5%      |
| La transmisión de la empresa no será igualitaria entre todos mis hijos, algunos obtendrán más empresa y otros más "patrimonio no empresarial". | 31.5%      |

## CONCLUSIONES

La primera y la segunda generaciones son las que poseen la mayoría de unidades económicas familiares en el estado de Hidalgo, aunque existen empresas familiares que reportan estar en generaciones posteriores a la quinta o sexta generación.

Respecto de las prácticas de gestión, encontramos diferencias significativas en la elaboración de la contabilidad analítica por producto o servicio, en la elaboración de un plan estratégico y en la planeación de acciones y control presupuestario; ya que las unidades económicas de tamaño medio y grande son las que realizan dichas prácticas, lo que refleja la falta de profesionalización de las micro y pequeñas empresas.

Al igual que el punto anterior, las unidades económicas de mayor tamaño y las medianas contemplan en mayor medida normas de incorporación familiares, contar con un comité de dirección y la existencia de un consejo de administración. Respecto de la propiedad, también se encontró que poseen mecanismos para la venta de acciones y mecanismo para impedir venta a terceros; consideran criterios sobre el reparto de dividendos y tienen un protocolo familiar escrito, lo que sin lugar a dudas habla de una mayor profesionalización y que la empresa va madurando.

Observamos también que, a medida que la empresa familiar va permaneciendo en el tiempo y distintas generaciones van apareciendo en puestos directivos, éstas van consolidando prácticas relacionadas con la gestión de la empresa y la propiedad. Se observó que, posterior a la participación de la tercera generación, se visualiza que en 100% de estas empresas existen regulaciones para que familiares políticos sean empleados o se visualice una estructura definida para el patrimonio.

Las empresas maduras, mayores de 10 años, destacan en diversas prácticas como el desarrollo de una contabilidad, la existencia de un consejo de administración y el deseo de la transmisión de la empresa en un futuro, lo que nos permite afirmar que con el paso del tiempo las empresas que logran permanecer consideran de una mejor manera sus proceso de gestión.

Uno de los puntos más importantes en las empresas familiares es el proceso de sucesión, reto que deben afrontar ya que de ello depende en gran medida la continuidad de la firma. Los fundadores de las empresas familiares en el estado de Hidalgo desean que en el futuro la empresa continúe siendo familiar. El motivo principal que tienen los sucesores potenciales

de tomar el control de la empresa se basa en el interés profesional y el deseo personal de continuar con el proyecto.

Si bien es cierto que la mayoría de las empresas familiares hidalguenses analizadas son de tamaño micro y pequeño, es importante que consideren formalizar su gestión y propiedad para lograr separar dos sistemas que llevan intereses particularmente opuestos: la familia y la empresa.

Consideramos como área de oportunidad realizar entrevistas a profundidad con familiares de diferentes generaciones en la organización, así como con personas familiares y no familiares que no son accionistas; con ello conoceríamos más a fondo la gestión de este tipo de empresas y las razones que las llevará a permanecer o desaparecer en el tiempo.

## REFERENCIAS

- Aronoff, C. E., Astrachan, J. H. y Ward, J. L. (1996). *Family business sourcebook II. A guide for families who own businesses and the professionals who serve them: Covering succession planning, growth, financial issues, management, psychological issues, women in the family business, the younger generation, and other issues family businesses face*. Marietta, GA: Business Owner Resources.
- Basco, R. (2006). La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente. *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), pp. 35-54.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Bigné Alcañiz, E. (1999). *La empresa familiar. Retos de futuro*. Valencia, España: Generalitat Valenciana.
- Brokaw, L. (1996). Why family businesses are best. En C. E. Aronoff, J. H. Astrachan y J. L. Ward (1996). *Family business sourcebook II. A guide for families who own businesses and the professionals who serve them: Covering succession planning, growth, financial issues, management, psychological issues, women in the family business, the younger generation, and other issues family businesses face* (4-19). Marietta, GA: Business Owner Resources.
- Corona, J. y Gálvez, J. F. (2005). Políticas de capital humano en la empresa familiar. Documento 142. España: Instituto de la Empresa Familiar.
- Donnelly, R. G. (1996). The family business. En C. E. Aronoff, J. H. Astrachan y J. L. Ward (1996). *Family business sourcebook II. A guide for families who own businesses and the professionals who serve them: Covering succession planning, growth, financial issues, management, psychological issues, women in the family business, the younger generation, and other issues family businesses face* (4-19). Marietta, GA: Business Owner Resources.
- Hernández, M. A. (2007). Factores determinantes de la competitividad de la pequeña y mediana empresa. Tesis doctoral no publicada. España: Universidad de Salamanca.
- Hernández Calzada, M. A., Salazar Hernández, B. C., Mendoza Moheno, J. y Estrada Bárcenas, R. M. (2015). Análisis estratégico para el desarrollo de la Mipyme en el estado de Hidalgo. *Informe Mipyme*. México: UAEH-FAEDPYME.
- KMU Forschung Austria (2008). *Overview of family business relevant issues*. Viena: Austrian Institute for SME Institute.
- KPMG (2012). Empresas familiares en México. El desafío de crecer, madurar y permanecer. KPMG en México. [http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mailsexternos/2013/CONFERENCIA\\_DE\\_PRENSA/EMPRESAS\\_FAMILIARES/Empresas%20familiares\\_130913.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mailsexternos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf)
- López, P. M. (2009). Un nuevo concepto en la vinculación de potencias, sucesores en la empresa familiar. *Investigación Científica de la Universidad ICESI*, 20.
- Poza, E. (2005). *Family business*. Ohio. Thomson/Southwest Publishing.
- Saavedra García, M. L., Hernández Calzada, M. A., Mendoza Moheno, J., Jiménez Alvarado, M., Hernández Callejas, G. Y., Vázquez Rojas, A. M. y Navarrete Zorrilla, D. M. (2007). *Perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en el estado de Hidalgo*. México: UAEH.
- Shanker, M. C. y Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family business contribution to the US economy: A framing for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9 (2), pp. 107-123.
- Simón, J. C. y Gómez, M. (2013). *Encuesta de empresas familiares 2010. Compromiso y agilidad familias empresarias*. México: Price Waterhouse Coopers.
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58 (2), pp. 135-171.
- Steckelr, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión*, 20, pp. 194-215.



## CAPÍTULO 14

# ESTUDIO SOBRE LOS ATRIBUTOS DE LOS SEGUIDORES EN LAS MIPYMES DE LA CIUDAD DE DURANGO

M. C. Roberto Rojero Jiménez,<sup>1</sup> M. A. P. Liz  
Margarita Quintero Robles<sup>2</sup> y Dr. José Gerardo  
Ignacio Gómez Romero<sup>3</sup>

### INTRODUCCIÓN

En un entorno sumamente volátil, producto de la globalización que impera en todo el mundo, es necesario conocer los factores que permiten a las empresas ser altamente competitivas.

Según Chamorro y Tato (2005), “la globalización ha cambiado las formas de la competencia empresarial, que ahora están dominadas por los activos intangibles y por las personas que, o bien los componen o

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico de Durango; docente del departamento de Ciencias Económico Administrativas; robertorojero@hotmail.com

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico de Durango; docente del departamento de Ciencias Económico Administrativas; lizquin6@hotmail.com

<sup>3</sup> Instituto Tecnológico de Durango; docente del departamento de Ciencias Económico Administrativas; gerardoignaciog@yahoo.com.mx

bien los utilizan. Por ello, las empresas que actúan globalmente prestan atención especial a la dirección de sus recursos humanos”.

Así pues, esto convierte al liderazgo en una de las prácticas más importantes en la organización, ya que su análisis será un factor decisivo para la sobrevivencia y desarrollo empresarial.

Para Castro, Clemenza y Araujo (2012), “el tema de liderazgo ha sido ampliamente estudiado; sin embargo, de su contraparte, los seguidores, son escasos los estudios al respecto”. Además, los autores concluyen que “el liderazgo es una acción que requiere de dos actores clave: líder y seguidores, y que el estilo o tipo de liderazgo elegido por el primero, guarda una estrecha relación con la madurez y características de los segundos”.

De acuerdo con Lussier y Achúa (2002, p. 211) “dado que los líderes son más visibles que los seguidores, la mayor parte de la bibliografía sobre liderazgo se ha centrado en los líderes y ha ignorado el papel que desempeñan los seguidores en los aciertos y fracasos de las organizaciones”.

Por lo anterior, el presente estudio pretende revisar la literatura sobre los seguidores y su papel en el liderazgo, así como realizar un diagnóstico sobre los principales atributos de los seguidores, en las Mipymes de la ciudad de Durango

## REVISIÓN DE LITERATURA

La Real Academia Española define el concepto de liderazgo como un término propio del anglicismo “leader” que significa guía. Sin embargo, en palabras de Stodgill (1974), existen tantas definiciones de liderazgo como personas.

En palabras de Castro-Solano (2008), “el liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad de influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional”.

Durante el paso del tiempo, han sido numerosos los estudios, conclusiones y enfoques del liderazgo, pero no así los que estudian su relación con los seguidores.

De acuerdo con Kelley (1992), “mientras los líderes contribuyen como máximo 20% al éxito de la organización, los seguidores contribuyen con un estimado de 80% del éxito organizacional”.

Según Contreras (2008, p. 64), el liderazgo constituye un fenómeno complejo que ha sido entendido desde distintas aproximaciones teóricas ligadas a las corrientes epistemológicas imperantes en determinado momento y a los continuos cambios históricos y culturales en los que se gestan y desarrollan las empresas.

García-Solarte (2015) resume dichos estudios en cuatro enfoques principales que se mencionan a continuación.

### Enfoque de los rasgos

El primer enfoque se centra en las aportaciones de las teorías clásica y científica de la administración, en las cuales, según Estrada (2007), se caracterizaba a los líderes “por sus condiciones personales, ya que el liderazgo se consideraba como un atributo de pocos elegidos”. Asimismo, cita como el principal promotor de esta teoría a Fayol (1916), quien afirmaba que “no hay ninguna duda de que la empresa será tanto mejor servida cuanto más vigorosos, instruidos, conscientes y estables sean sus agentes”.

Este enfoque no toma en cuenta la participación de los seguidores en el ejercicio del liderazgo.

### Enfoque del comportamiento

Durante el segundo enfoque del liderazgo se ve reflejado en los autores el intento por clasificar a los líderes de acuerdo con su comportamiento, sin tomar en cuenta a los seguidores. Tal es el caso de los estudios de Lewin, Lippitt y White (1939) realizados en los años 1938 y 1939 con grupos de niños, en los que se demostró que cada tipo de liderazgo ejercido generaba distintas conductas en los infantes; sin embargo, la investigación se centró en los líderes, no en el impacto sobre los seguidores.

Más tarde, en las décadas de 1940 y 1950, se realizó en la Universidad de Michigan una investigación para determinar la efectividad del liderazgo, así como el comportamiento de los líderes efectivos, pero sin contemplar las consecuencias para los seguidores (Likert, 1961).

Estos estudios identificaron dos dimensiones en los líderes analizados: una centrada en el trabajo o tarea y otra centrada en el empleado. Dependiendo

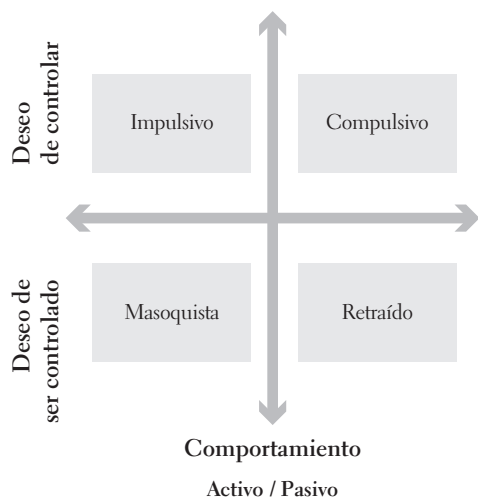
del grado de autoridad demostrado en estas dimensiones, se podían obtener cuatro estilos principales de liderazgo.

Posteriormente, la Universidad Estatal de Ohio realizó una serie de estudios similares dirigidos por Ralph Stodgill (1969) cuyo objetivo principal era determinar cuál estilo de liderazgo era el más efectivo para la organización.

Los resultados fueron semejantes a los presentados por Likert (1961), ya que se consideraba prácticamente la existencia de las mismas dos dimensiones de liderazgo: centradas en la tarea o en el empleado.

Unos años más tarde, se realizaron investigaciones por la Universidad de Texas bajo la dirección de Blake y Mouton (1964), quienes proponían una malla gerencial, la cual es un acomodo gráfico basado en las dos dimensiones detectadas en los estudios de las Universidades de Ohio y de Michigan: la inclinación por las tareas y la inclinación por la gente. Esto permitía obtener cinco estilos de liderazgo.

Un año más tarde, Zaleznik (1965) realizó un estudio sobre la dinámica de los colaboradores, basado en dos variables: el grado de control que desean tener en la organización y el comportamiento que presentan en la misma. Esto permitió generar cuatro grandes grupos en los que se pueden clasificar a los colaboradores como impulsivos, compulsivos, masoquistas y retraídos (figura 14.1).



**Figura 14.1** Modelo sobre la dinámica de los colaboradores, según Zaleznik (1965)

Fuente: Elaboración propia basado en Zaleznik (1965).

Este modelo es el primero en clasificar a los colaboradores de la misma forma en que se realizaron las tipologías del líder por parte de las Universidades de Texas, Ohio y Michigan.

### Enfoque contingencial

Hersey y Blanchard (1969) presentan un modelo en el cual se retoman las variables de Blake y Mouton (1964) sobre el interés en las relaciones o el interés sobre la tarea.

Este modelo adquiere una singular trascendencia, ya que hace referencia no solamente a las características y las conductas del líder, sino que considera al grupo de trabajo como otro importante factor en el adecuado funcionamiento del liderazgo.

Este planteamiento de Hersey y Blanchard (1969) es innovador al incluir el nivel de madurez de los trabajadores y plantear una curva prescriptiva sobre los estilos de liderazgo que deberá ejercer el líder en cada caso. Este modelo considera que los trabajadores cuentan con un nivel de madurez grupal que puede ser bajo o alto y que, dependiendo del enfoque que tenga el líder por las tareas o las personas y del propio nivel de madurez, se debe contar con un estilo de liderazgo particular acorde con las necesidades. Esto genera cuatro estilos de liderazgo: el líder delegador, el participativo, el persuasivo y el autoritario.

El modelo desarrollado por Blake y Mouton permite entender la naturaleza de este enfoque al considerar que no sólo se deben analizar las características o las conductas propias del líder, sino que también existen variables ajenas al propio líder que influyen en la forma en que se desarrolla su papel en la organización, siendo una de ellas el comportamiento de los trabajadores.

### Enfoque emergente

Este enfoque nace de la mente de Burns (1978, p. 24) quien menciona que “el resultado de la transformación de liderazgo es una relación de estímulo y elevación recíprocos que convierte a seguidores en líderes y puede convertir a líderes en agentes morales”. Es decir, se realiza la dependencia entre los líderes y los seguidores para su mutuo beneficio.

Bass (1985), como es citado por García-Solarte (2015), define un líder transformacional como el que

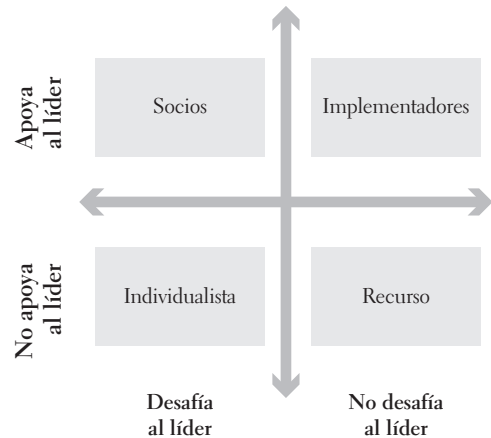
motiva a los seguidores a hacer más de lo que se esperaba. El punto fundamental de Bass (1985) es que los líderes transformacionales amplían y cambian los intereses de sus seguidores, al mismo tiempo que generan conocimiento y aceptación de los objetivos y la misión del grupo.

Pero es hasta dos décadas después cuando continúan los estudios específicos sobre los colaboradores, cuando Kelley (1992), citado por Zárate (2012), describe cinco estilos de colaboradores basado en dos dimensiones, las cuales definen la manera en que ellos actúan.

La primera dimensión se refiere a la independencia de pensamiento del colaborador, mientras que la segunda hace referencia a la pasividad o actividad en el momento de involucrarse en los asuntos de la organización. De estas dos dimensiones surgen cinco estilos de colaboradores de acuerdo con Kelley (1992): pasivos, conformistas, alineados, pragmáticos y efectivos (figura 14-2).

Si bien es cierto que esta teoría es de gran ayuda para entender los tipos de colaboradores, Chaleff (1995, 1997, 2010), citado por Zárate (2012), decía que la cultura occidental define al colaborador en términos de conformidad, pasividad y debilidad; sin embargo, menciona que tanto los líderes como los seguidores orbitan alrededor del propósito de la organización.

Para Chaleff (1995) existen dos variables que definen a los colaboradores: el grado de apoyo que le brinda el colaborador al líder y, por otro lado, está el grado en el cual se desafía al líder. De esta forma se

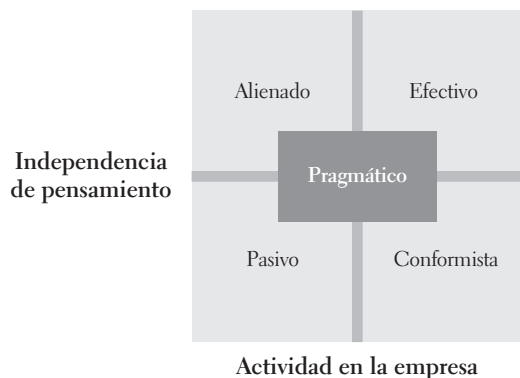


**Figura 14.3** Tipología de colaboradores según Chaleff (1995)

obtiene un eje cartesiano como el que se muestra en la figura 14.3.

Los trabajos de Chaleff muestran que el estilo de colaborador estará determinado por el apoyo que da al líder, así como por la disposición a desafiarlo si no está de acuerdo con su liderazgo. Dicho de otra forma, el estilo de liderazgo determinaría el estilo de colaborador con que contaría.

Años más tarde, Antelo, Prilipko y Sheridan-Pereira (2010) identifican, a través de una exhaustiva investigación de carácter global, un total de doce atributos que presentan los colaboradores y que permiten identificar el grado de efectividad de los mismos.



**Figura 14.2** Clasificación de los colaboradores según Kelley

1. *Relaciones interpersonales.* El colaborador demuestra habilidades para conectar fácilmente con otras personas en un lapso adecuado.
2. *Relaciones grupales y trabajo en equipo.* Los seguidores trabajan efectivamente como equipo para alcanzar objetivos organizacionales y se apoyan unos a otros al tiempo que apoyan al líder.
3. *Tolerancia.* Se refiere a que los seguidores aceptan prácticas, acciones o decisiones tomadas por la administración o los colaboradores, a pesar de su desagrado por ellas.
4. *Entendimiento conceptual.* Los seguidores cuentan con experiencia relativa al puesto, entienden los procesos relativos a los proyectos, así como las razones, los objetivos y las consecuencias de las tareas encomendadas.
5. *Aprendizaje y aceptación del cambio.* El colaborador es capaz de adaptarse fácilmente a las cir-

cunstancias siempre cambiantes del centro de trabajo. Tiene la habilidad de dejar en el pasado las experiencias, actitudes y pensamientos, y de abrirse a la posibilidad del cambio siendo innovadores y creativos.

6. *Comunicación efectiva.* Es capaz de comunicarse efectivamente con sus superiores y sus compañeros. Además, es capaz de informar de noticias, tanto positivas como negativas, en la forma más apropiada y de comunicar nuevas perspectivas respetuosamente, sin importar si sus ideas son o no aceptadas.
7. *Confiabilidad como miembro del grupo.* Confía en otros y trabaja efectivamente con ellos, al tiempo que desempeña su trabajo de manera competente. Se identifica con el líder y comparte su visión.
8. *Facilidad para contribuir al grupo.* Es capaz de actuar como un elemento de cohesión para el grupo y de contribuir de forma justa para superar las tareas asignadas a éste mientras trabaja más allá de lo que se le solicita.
9. *Inteligencia emocional.* Es la habilidad de autoconciencia, la capacidad de detectar emociones en otros y de controlar su propio comportamiento, así como expresarse de una forma agradable.
10. *Facilidad para apoyar a otros.* Es capaz de proveer apoyo emocional a colegas, clientes y otras personas inmersas en el proceso de trabajo; además, apoya las ideas innovadoras y la creatividad de sus compañeros.
11. *Flexibilidad.* El colaborador se adapta a las circunstancias cambiantes en el centro de trabajo. Es capaz de reanalizar rápidamente y de ajustar su comportamiento de acuerdo con la situación que se presente.
12. *Motivación para el logro de los objetivos.* El seguidor se encuentra generalmente automotivado. Tiene un sentido de vida y de trabajo más allá de la búsqueda de la mejora económica, de estatus o de fama.

Antelo *et al.* (2010) realizaron esta investigación en Rusia, Bielorrusia, Estados Unidos, Bolivia, México e Italia, donde se comprobó que el atributo que se presenta con mayor frecuencia en los seguidores es el de *Confiabilidad como miembro del grupo*. Por esta razón, con base en los resultados de la Investigación de Antelo *et al.* (2010), es que se considera este atributo en la hipótesis de trabajo.

## PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

El objetivo de la presente investigación es determinar y explicar cuál es el atributo de los seguidores que predomina en las Mipymes de la ciudad de Durango, de acuerdo con el modelo de Antelo *et al.* (2010).

*Hipótesis:* De acuerdo con el modelo de Antelo *et al.* (2010), el atributo de seguidores que predomina en las Mipymes de la ciudad de Durango es el de *Confiabilidad como miembro del grupo*.

## METODOLOGÍA

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), este estudio es una primera aproximación de carácter descriptivo transversal y no experimental, de manera tal que también puede catalogarse como una investigación *ex post facto*.

Además, es conveniente comentar que es parte de una investigación más amplia y completa sobre los componentes del liderazgo del modelo de García-Solarte (2015) en las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Durango.

## Instrumento de medición

Los instrumentos aplicados en esta investigación son de elaboración propia basados en el modelo de Antelo *et al.* (2010), que constan de 36 reactivos, graduados en forma ascendente en una escala Likert de cuatro opciones: Nunca, Pocas veces, Regularmente, Casi siempre y Siempre.

Se cuenta con un instrumento dirigido a los seguidores (trabajadores) del objeto de estudio, pero además, para evitar la subjetividad en la autoevaluación de los seguidores, se aplicó también un instrumento para medir los mismos atributos, pero el cual fue contestado por el líder de la organización.

El objeto de estudio son las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Durango, de acuerdo con el más reciente Censo económico del INEGI 2014 (2015).

El SIEM del INEGI (2015) afirma que en Durango existen 6 081 Mipymes, y con base en esa información se aplica el software SPSS para determinar la muestra poblacional con un margen de error de 5%. El software arrojó una muestra de 384 encuestas, sin embargo, por conveniencia para la investigación,

**Tabla 14.1** Distribución de la muestra poblacional por giro y tamaño de la empresa

| Tamaño/<br>Sector | Industria | Comercio   | Servicios | Total      |
|-------------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Micro             | 24        | 251        | 96        | 371        |
| Pequeña           | 2         | 11         | 5         | 18         |
| Mediana           | 1         | 2          | 1         | 4          |
| <b>Total</b>      | <b>25</b> | <b>242</b> | <b>95</b> | <b>400</b> |

Fuente: Elaboración propia.

se realizaron un total de 400 aplicaciones de cada uno de los instrumentos, de acuerdo con la tabla 14.1.

Se aplicó una prueba piloto en treinta empresas para determinar la confiabilidad de los instrumentos de medición. Posteriormente fueron analizados con el software SPSS para medir su confiabilidad mediante un análisis denominado Alfa de Cronbach, arrojando los resultados que se muestran en la tabla 14.2.

De acuerdo con Barraza-Macías (2008), citado por Gómez (2008), el valor de Alfa de Cronbach se clasifica de acuerdo con los siguientes valores: por debajo de 0.60 es un valor mediocre, de 0.60 a 0.65 es indecible, de 0.65 a 0.70 es aceptable, de 0.70 a 0.80 es respetable y de 0.80 a 0.90 es muy bueno para explicar las variables utilizadas en el instrumento.

Derivado de los resultados obtenidos, podemos decir que ambos instrumentos son sumamente confiables, por lo que se continuó con la aplicación de la

**Tabla 14.2** Alfa de Cronbach de los instrumentos en la prueba piloto

| Instrumento           | Alfa de Cronbach |
|-----------------------|------------------|
| Dirigido a seguidores | 0.904            |
| Dirigido a líderes    | 0.923            |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 14.3** Alfa de Cronbach de los instrumentos en la muestra

| Instrumento           | Alfa de Cronbach |
|-----------------------|------------------|
| Dirigido a seguidores | 0.944            |
| Dirigido a líderes    | 0.929            |

Fuente: Elaboración propia.

totalidad de instrumentos a la muestra definida previamente, obteniéndose los valores de confiabilidad que se muestran en la tabla 14.3 para la totalidad de la muestra.

## RESULTADOS

Derivado del análisis estadístico de la información recabada con los instrumentos de medición de elaboración propia, se generaron las tablas 14.4 a 14.6 que

**Tabla 14.4** Resultados del instrumento dirigido a los seguidores

| Atributos de los seguidores          | Frecuencia | Intensidad | Desviación estándar |
|--------------------------------------|------------|------------|---------------------|
| Confiabilidad como miembro del grupo | 139        | 4.2        | 0.64                |
| Facilidad para apoyar a otros        | 68         | 4.2        | 0.72                |
| Relaciones grupales                  | 40         | 4.3        | 0.69                |
| Contribución al grupo                | 28         | 4.0        | 0.68                |
| Flexibilidad                         | 26         | 4.2        | 0.70                |
| Entendimiento conceptual             | 23         | 4.0        | 0.68                |
| Comunicación efectiva                | 21         | 4.2        | 0.69                |
| Relaciones interpersonales           | 19         | 4.3        | 1.02                |
| Aprendizaje y aceptación del cambio  | 11         | 4.1        | 0.75                |
| Inteligencia emocional               | 8          | 4.0        | 0.71                |
| Motivación al logro de los objetivos | 5          | 3.9        | 0.85                |
| Tolerancia                           | 5          | 3.9        | 0.89                |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 14.5** Resultados del instrumento dirigido a los líderes

| Atributos de los seguidores          | Frecuencia | Intensidad | Desviación estándar |
|--------------------------------------|------------|------------|---------------------|
| Confiabilidad como miembro del grupo | 138        | 4.2        | 1.07                |
| Facilidad para apoyar a otros        | 49         | 4.1        | 0.70                |
| Relaciones grupales                  | 45         | 4.2        | 0.66                |
| Relaciones interpersonales           | 14         | 3.8        | 0.77                |
| Flexibilidad                         | 22         | 4.1        | 0.68                |
| Entendimiento conceptual             | 22         | 4.0        | 0.66                |
| Motivación al logro de los objetivos | 22         | 3.9        | 0.86                |
| Comunicación efectiva                | 19         | 4.1        | 0.67                |
| Contribución al logro                | 14         | 3.8        | 0.77                |
| Tolerancia                           | 12         | 3.7        | 0.91                |
| Inteligencia emocional               | 8          | 3.9        | 0.72                |
| Aprendizaje y aceptación del cambio  | 5          | 4.0        | 0.68                |

Fuente: Elaboración propia.

permiten conocer las frecuencias, intensidades y desviaciones estándar de los atributos de los seguidores.

Como se aprecia en dichas tablas, el atributo que se presenta con mayor frecuencia es el de Confiabilidad como miembro del grupo, en ambos instrumentos y segmentado por género. Tanto los líderes como los seguidores consideran este atributo como el más importante. Además, cuenta con el apoyo del marco teórico y la investigación original de Antelo *et al.* (2010).

Este atributo hace referencia a la importancia que dan tanto los colaboradores como los empleadores a contar con trabajadores capaces de cumplir con las actividades encomendadas en tiempo y forma.

Una vez que se han dado a conocer dichos resultados, es necesario someterlos a pruebas estadísticas de confiabilidad en las respuestas; por lo tanto, en los instrumentos aplicados se corrieron pruebas de homogeneidad de varianzas basadas en la media, así

**Tabla 14.6** Frecuencias de los atributos segmentado por tipo de instrumento y género

| Atributo                             | Líderes |      | Seguidores |      |
|--------------------------------------|---------|------|------------|------|
|                                      | Masc.   | Fem. | Masc.      | Fem. |
| Confiabilidad como miembro del grupo | 75      | 63   | 49         | 90   |
| Facilidad para apoyar a otros        | 24      | 25   | 30         | 38   |
| Relaciones grupales                  | 23      | 21   | 20         | 20   |
| Contribución al grupo                | 5       | 9    | 9          | 19   |
| Flexibilidad                         | 10      | 12   | 13         | 13   |
| Entendimiento conceptual             | 11      | 11   | 15         | 8    |
| Comunicación efectiva                | 12      | 9    | 10         | 11   |
| Relaciones interpersonales           | 21      | 15   | 5          | 13   |
| Aprendizaje y aceptación del cambio  | 3       | 2    | 3          | 8    |
| Inteligencia emocional               | 5       | 3    | 3          | 5    |
| Motivación al logro de los objetivos | 9       | 13   | 1          | 4    |
| Tolerancia                           | 5       | 7    | 3          | 2    |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 14.7** Significancias obtenidas en homogeneidad de varianzas y ANOVA

| Atributos de los seguidores          | Seguidores                                 |                                     | Líderes                                    |                                     |
|--------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|
|                                      | Significancia en homogeneidad de varianzas | Significancia en ANOVA de un factor | Significancia en homogeneidad de varianzas | Significancia en ANOVA de un factor |
| Confiabilidad como miembro del grupo | 0.000                                      | 0.000                               | 0.000                                      | 0.000                               |
| Facilidad para apoyar a otros        | 0.000                                      | 0.000                               | 0.000                                      | 0.000                               |
| Relaciones grupales                  | 0.000                                      | 0.000                               | 0.000                                      | 0.000                               |
| Contribución al grupo                | 0.000                                      | 0.000                               | 0.000                                      | 0.000                               |
| Flexibilidad                         | 0.000                                      | 0.000                               | 0.000                                      | 0.000                               |
| Entendimiento conceptual             | 0.000                                      | 0.000                               | 0.000                                      | 0.000                               |
| Comunicación efectiva                | 0.000                                      | 0.000                               | 0.000                                      | 0.000                               |
| Relaciones interpersonales           | 0.000                                      | 0.000                               | 0.000                                      | 0.000                               |
| Aprendizaje y aceptación del cambio  | 0.000                                      | 0.000                               | 0.000                                      | 0.000                               |
| Inteligencia emocional               | 0.000                                      | 0.000                               | 0.000                                      | 0.000                               |
| Motivación al logro de los objetivos | 0.000                                      | 0.000                               | 0.000                                      | 0.000                               |
| Tolerancia                           | 0.000                                      | 0.000                               | 0.000                                      | 0.000                               |

Fuente: Elaboración propia.

como pruebas ANOVA de un factor, mediante el uso del software SPSS 24.0, obteniendo las siguientes significancias con un nivel de confianza de 95%:

La significancia de 0.000 en la agrupación intergrupos e intragrupos, derivada de la prueba ANOVA de un factor, rechaza la hipótesis de igualdad de medias, por lo que no hay igualdad entre los resultados obtenidos por los instrumentos de medición.

Gracias a estos resultados, podemos comprobar la hipótesis de la presente investigación:

De acuerdo con el modelo de Antelo, Prilipko y Sheridan-Pereira, el atributo de los seguidores que se presenta con mayor frecuencia en las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Durango es el de “Confiabilidad como miembro del grupo”.

## CONCLUSIONES

Una vez concluida la presente investigación, se puede dar respuesta al objetivo de la misma, por lo cual se puede afirmar que el atributo de los seguidores que se presenta con mayor frecuencia en las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Durango es el de “Confiabilidad como miembro del

grupo”, de acuerdo con el modelo de Antelo, Prilipko y Sheridan-Pereira (2010).

Dicha hipótesis se cumplió ya que, en los instrumentos de medición dirigidos a los seguidores y a los líderes, este atributo es el que se presentó con mayor frecuencia. Además, se observa que presentan muy altos grados de intensidad y en el caso del instrumento dirigido a los seguidores es el que muestra una menor desviación estándar.

Por su parte, en el caso del instrumento dirigido a los líderes, se observa una alta desviación estándar, derivada de una posición extremista por parte de los empleadores de evaluar en forma sumamente positiva o negativa los atributos de los seguidores.

De igual forma, se observa que los atributos de “Facilidad para apoyar a otros”, así como el de “Relaciones grupales” se presentan en los resultados de la muestra analizada, en segundo y tercer lugar, respectivamente.

Además, si se analiza la totalidad de los atributos, se puede notar una tendencia a la importancia de los referentes al trabajo grupal, mientras que los atributos individualistas son los menos frecuentes en las Mipymes de la ciudad de Durango.

En materia del análisis por género, se puede notar que en la totalidad de los instrumentos aplicados (ya sea a hombres o mujeres) se repiten los primeros

tres atributos con mayor frecuencia, mostrando que no existe una diferencia significativa en el género al momento de trabajar en los atributos que se tienen como seguidores.

Asimismo, algo digno de destacarse es la relevancia del nivel educativo de las Mipymes de la ciudad de Durango, ya que, en el caso de los líderes encuestados, la más alta concentración es en el nivel medio superior; sin embargo, en el caso de los seguidores, se observa una mayor concentración en las mujeres con educación media superior, mientras que en el caso de los hombres predominan los que sólo han concluido su educación secundaria. Esto es, que las mujeres trabajadoras de las Mipymes de Durango cuentan con mayor nivel de estudios que los hombres en este mismo objeto de estudio.

Por el contrario, en el caso de los líderes, 53% de las Mipymes de la ciudad de Durango están encabezadas por el género masculino y presentan una mayor formación académica que el género opuesto. Sin embargo, el nivel educativo, tanto de seguidores como de líderes, no afecta la preponderancia de los tres principales atributos de los seguidores, siendo encabezados en todo este análisis por la “Confiabilidad como miembro del grupo”.

Por lo anterior, y ante la influencia del entorno altamente globalizado en las Mipymes de la ciudad de Durango y del resto del país, es necesario que se realicen más estudios que midan las características propias de los seguidores y su impacto en el éxito organizacional.

## REFERENCIAS

- Antelo, A., Prilipko, E. V. y Sheridan-Pereira, M. (2010). Assessing effective attributes of followers in a leadership process. Presentado en 2010 European College Teaching and Learning Conference. Dublin, Irlanda.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: The Free Press.
- Bass, B. M. y Avolio B. J. (1990) Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, *Journal of European Industrial Training*, 14(5).
- Bernard, L. L. (1926). *An introduction to social psychology*. Nueva York, EUA: Henry Holt and Company.
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf.
- Bray, D. W. y Grant, D. L. (1966). The assessment center in the measurement of potential for business management. En *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(17), pp. 1-27.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. p. 24.
- Castro-Solano, A. (diciembre de 2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX-intercambio líder/seguuidor) y satisfacción. *Anuario de Psicología*, 39 (3). Universitat de Barcelona. Barcelona, España. pp. 333-350.
- Castro, E., Clemenza, C. y Araujo, R. (2012). Líderes y seguidores: una relación dual. *Multiciencias*, 12, pp. 251-255.
- Chaleff, I. (1995) *The corageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- \_\_\_\_\_ (1997). Learn the Art of Followership. *Executive Excellence*, 29 (2), p. 51.
- \_\_\_\_\_ (2010). Closed Hierarchy: It often leads to catastrophe. *Executive Excellence*, 27 (4), pp. 16-17.
- Chamorro Mera, A. y Tato Jiménez, J. L. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Análisis Económico*, XX, pp. 167-186.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1 (2), pp. 64-72. Universidad de San Buenaventura. Medellín, Colombia.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, Ma. y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 25, pp. 13-32.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3a. edición). España: Thomson.
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica* [en línea] 2007, XIII (mayo).
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. París, Francia.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11 (1), pp. 60-79. Cali, Colombia: Universidad Libre.
- Ghiselli, E. (1959). Traits differentiations management personnel. En *Personnel psychology*, 12 (4), pp. 535-544.
- Gómez-Romero, J. G. I. (2008). *La generación de conocimiento organizacional en la micro, pequeña y mediana empresas (MIPYMES) de Durango*. Durango, México: UJED.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hernández, S. R., Fernández, C. y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. Nueva Jersey, EUA: Prentice Hall.

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2015). *Censo económico 2014*. México, D.F.: INEGI.
- Kellerman, B. (diciembre de 2007) What Every Leader Needs to Know about Followers. *Harvard Business Review*, pp. 84-91
- Kelley, R. (1992) *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. Nueva York: Doubleday Currency.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". En *The Journal of Social Psychology*, 10(2), pp. 269-299.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Nueva York, NY: McGraw-Hill
- Pereira, L. (2010) El impacto de la globalización en la gestión de los recursos humanos y su vinculación con la representación del trabajo. *Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas*, 6 (1856-7878), pp. 297-323
- Rojero, R., Quintero, L. y Linden, E. (2017). *Estudio de los factores de Liderazgo Transformacional en las MiPyMEs de la Ciudad de Durango*. Universidad del Valle de Atemajac.
- Ruiz-Palomino, P. (2009) Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Documento de trabajo. Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca, Universidad de Castilla-La Mancha, p. 8.
- Schellenberg, J. A. (1978). *Masters of Social Psychology*. Nueva York: Oxford.
- Senge, P. (2001). Comments on Illuminating the blind spot: leadership in the context of emerging worlds.
- Stodgill, R. M. (1969). Validity of leader behavior descriptions. *Personnel Psychology*, 22, pp. 153-158.
- \_\_\_\_\_ (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. Nueva York: Free Press, p. 259.
- Zaleznik, A. (1965). The Dynamics of Subordinacy. *Harvard Business Review*, mayo-junio.
- Zárate Torres, R. A. y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28, pp. 89-102.



## CAPÍTULO 15

# LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO INSTITUCIONAL: ASPECTOS INFORMALES EN EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS FORMALES

Ana Laura Bojórquez Carrillo,<sup>1</sup> Víctor Manuel Villasuso Pino<sup>2</sup> e Idalia Amparo De los Santos Briones<sup>3</sup>

### INTRODUCCIÓN

Desde el enfoque del institucionalismo, “las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana” (North, 2006). Dichas reglas pueden ser formales (normas

<sup>1</sup> Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán; profesora-investigadora; [anabe@correo.uady.mx](mailto:anabe@correo.uady.mx)

<sup>2</sup> Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán, profesor-investigador; [villapin@correo.uady.mx](mailto:villapin@correo.uady.mx)

<sup>3</sup> Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán; profesora-investigadora; [idalia.santos@correo.uady.mx](mailto:idalia.santos@correo.uady.mx)

escritas, leyes, reglamentos, entre otros) o informales (rutinas, costumbres, incentivos, entre otros). Se percata que no todas las normas formales son cumplidas de manera estricta por todos los miembros de una organización y es ahí donde coadyuvan las limitaciones informales.

La institucionalización de una organización es el camino por medio del cual las organizaciones incorporan prácticas y procedimientos definidos del trabajo, aumentan su legitimidad y sus perspectivas de supervivencia (Dimaggio, 1999).

Dicha institucionalización se logra por medio del estudio de las limitaciones formales e informales, refiriéndose las primeras a las leyes, contratos y en general a las normas plasmadas por escrito que rigen a una sociedad; las limitaciones informales son apéndices, interpretaciones y modificaciones de las formales, y son normas de comportamiento reconocidas en la sociedad, como las costumbres o rutinas, los intereses y los incentivos (North, 1995).

Para que una organización sea capaz de lograr el avance económico por medio de un desarrollo sostenible, es necesario conocer el tipo de normas formales e informales que le afectan. En este sentido, a pesar de la existencia de normas formales que regulan las cooperativas (la “Ley General de Sociedades Cooperativas” en materia legal y la “Ley del Impuesto sobre la Renta” en materia fiscal, entre otras), hay que tener en cuenta sus limitaciones, su complejidad al momento de su aplicación, así como sus continuas modificaciones a través de los criterios normativos o reglas de carácter general emitidas por las autoridades hacendarias.

El objetivo de esta investigación es identificar los lineamientos para el análisis de los aspectos informales en el cumplimiento de normas formales, en el caso de las cooperativas, y su cumplimiento con los principios doctrinarios que las rigen.

En este capítulo se visualiza un proceso de análisis de lo general a lo particular, de la teoría a la identificación del diseño y selección de elementos, hasta concretarse en una propuesta de un instrumento para un análisis en campo en el caso específico de las cooperativas.

Los resultados de esta investigación serán relevantes debido a que contribuirán con el análisis del panorama por el que están atravesando las cooperativas en relación con el cumplimiento de las normas formales y los principios doctrinales a través de los lineamientos informales.

## MÉTODOS Y TÉCNICAS

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, descriptivo y transversal. La técnica que se aplicó es el análisis de contenido de la teoría del institucionalismo, aplicada o enmarcada para el análisis y comparación entre limitaciones informales y normas formales de las organizaciones. El presente capítulo presenta al final un instrumento que enmarca dicha teoría en un caso en particular.

Según Andréu (2002), el análisis de contenido “es una técnica de interpretación de textos —ya sean escritos, grabados, pintados, filmados o de otra forma— donde puedan existir registros de datos, transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos o videos.

El común denominador de todos estos materiales es su capacidad para albergar un contenido que, leído e interpretado adecuadamente, nos abre las puertas al conocimiento de diversos aspectos y fenómenos de la vida social”.

En la actualidad, el análisis de contenido se puede considerar como la forma particular de analizar los documentos, textos, libros, leyes y doctrinas. Se pretende examinar las ideas expresadas en ellos, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo que intenta cuantificarse (López, 2002).

Se basa en la lectura (textual o visual) como instrumento de recopilación de información, lectura que debe realizarse siguiendo el método científico. Lo característico del análisis de contenido es que se trata de una técnica que combina la observación y producción de los datos, así como la interpretación o análisis de los datos (Andréu, 2002).

Villabella (2015) refiere que el análisis de contenido se encuentra catalogado como un método empírico en la ciencia jurídica, en el cual el ejercicio de la profesión se expresa a través de documentos escritos (expedientes, sentencias, actas parlamentarias, normas jurídicas, jurisprudencias, leyes, etcétera), sobreviene en recurso importante para el análisis textual de éstos, denota inferencias, hace valoraciones cualitativas o contabiliza determinada variable.

Según Villabella (2015), la intención del análisis de contenido es permitir “analizar un acto de comunicación escrita de una manera objetiva, coherente y sistemática, con el objetivo de discernir su contenido, describir tendencias, compararlas, evaluar su claridad, identificar intenciones, descifrar mensajes ocultos y reflejar actitudes o creencias de quien lo emite”.

Para efectos de este trabajo se utilizará el análisis de contenido bajo los siguientes criterios:

- Para la interpretación de textos con el propósito de llegar a un contenido adecuado que abra las puertas al conocimiento del fenómeno estudiado.
- Para analizar documentos y doctrina, examinar las ideas expresadas en ellos.
- Para hacer valoraciones cualitativas.
- Para analizar y discernir el contenido de una teoría, describir tendencias, compararlas, evaluar su claridad e identificar intenciones.

## MARCO TEÓRICO

### Institucionalismo

La definición de institución más utilizada en la teoría institucional es la expuesta por North (2006):

...las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, ya sea político, social o económico. El cambio institucional conforma el modo en que las sociedades evolucionan a lo largo del tiempo, por lo cual es la clave para entender el cambio histórico.

Autores como Brinton y Nee (2001), North (2006) y Scott (2001) afirman que la cultura y las costumbres son una parte fundamental en la composición de las instituciones. March y Olsen (1989) también lo reconocen cuando definen las reglas como rutinas, procedimientos, convenciones, roles, estrategias, formas organizacionales y tecnologías alrededor de los cuales se construye la actividad política.

Las reglas también son creencias, paradigmas, códigos, culturas y el conocimiento que rodea, soporta, elabora y refuta estos roles y rutinas; por lo tanto, las instituciones están basadas en normas formales y en limitaciones informales mediante las cuales los individuos estructuran la interacción humana.

North (2006) hace la distinción entre las normas formales y las limitaciones informales. Las primeras incluyen reglas, políticas (judiciales), reglas

económicas y contratos; dichas normas pueden complementar y alentar la efectividad de las limitaciones informales. La función de las normas formales es facilitar el intercambio político o económico, sin embargo, no son una fuente única para explicar el comportamiento de la conducta humana. Las limitaciones informales por su parte son más difíciles de identificar y de conceptualizar; son los modos informales mediante los cuales los humanos estructuran la interacción humana.

Son reglas que nunca han sido ideadas conscientemente como códigos de conducta, normas de comportamiento o convenciones; provienen de información transmitida socialmente y son parte de la herencia que llamamos “cultura”. Debido a que provienen de la cultura, no cambian de inmediato como reacción a cambios de las reglas formales; la consecuencia de esto es una tensión continua entre las reglas formales alteradas y las limitaciones informales persistentes.

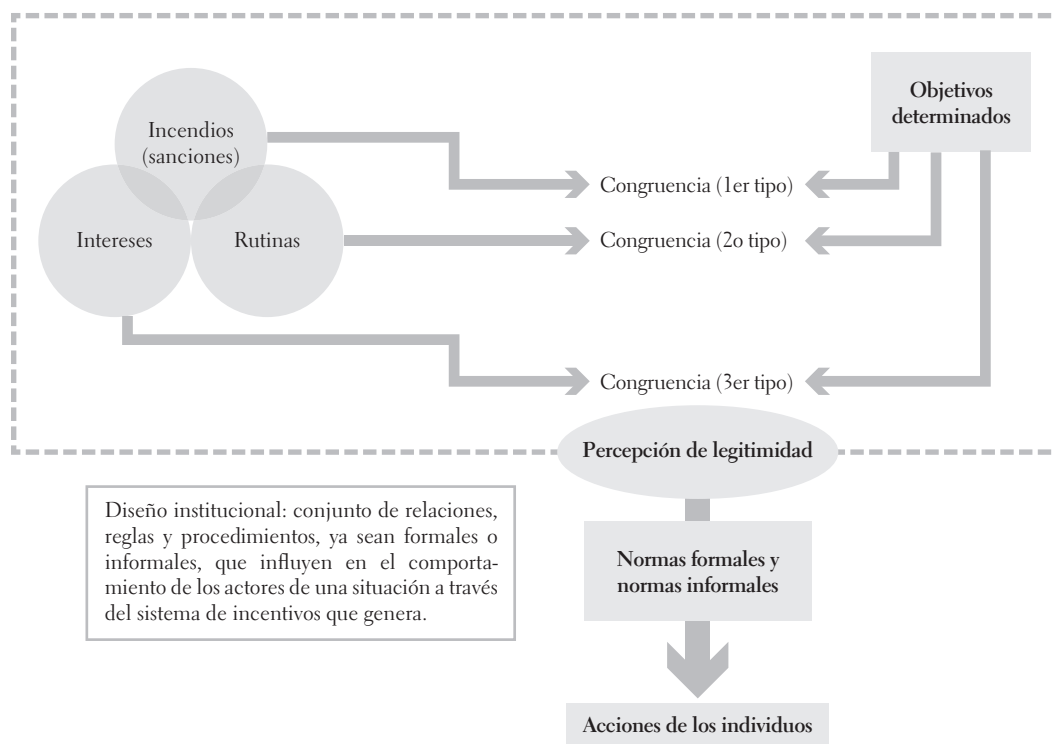
Powell y Dimaggio (1999) aseguran que “las reglas se construyen mediante un proceso de conflicto y prueba”, y es realmente la confianza y la certidumbre en éstas lo que contribuye a la interiorización y a la permanencia de las mismas.

De esto se observa que la imposición de una norma formal no es lo único que influye en el éxito de la implementación de una política, ya que existen normas informales que influyen en este éxito. Sin embargo, si los objetivos de ambas normas son diferentes, la política fracasará.

Scott (2001) define la legitimidad como la aceptabilidad y la credibilidad social. Según este autor, la legitimidad es una percepción generalizada de que las acciones de una entidad son las más apropiadas dentro del sistema de normas, valores y definiciones constituido socialmente.

En Bojórquez (2011), se expone el análisis de los elementos que forman el diseño institucional. “Los incentivos, las sanciones, las rutinas, la congruencia y la percepción de legitimidad forman parte del diseño institucional de las políticas, y son estos elementos los que contribuyen al éxito o fracaso en el logro de un objetivo dado”. La relación de estos elementos en el diseño institucional propuesto se representa en la figura 15.1.

Para analizar o profundizar esta teoría bajo el contexto de las cooperativas y el cumplimiento de sus principios doctrinarios es necesario puntualizar brevemente cuáles son estos principios doctrinarios.



**Figura 15.1** Diseño institucional

Fuente: Bojórquez (2010).

## Principios doctrinarios de las sociedades cooperativas

La *economía social solidaria* surge con “la búsqueda de alternativas y, particularmente, emana el movimiento cooperativista como su expresión más tangible, el cual se postula como el medio teórico-práctico para hacer frente a los diversos problemas que aquejan a la sociedad” (Vázquez, 2016).

De tal manera que la cooperativa es una “asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades, aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, a través de una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (Organización Internacional del Trabajo, 2002).

Vázquez (2016) menciona que parte de las necesidades que busca satisfacer una economía social solidaria o cooperativa son:

- *De sobrevivencia*: alimentación, vestido y salud.
- *Cognitivas*: educacionales.

- *Emocionales*: reconocimiento, respeto, méritos, afecto, amor, amistad, cariño.
- *De crecimiento*: procesos, logros, mejor ser humano.

Asimismo, las cooperativas se caracterizan por practicar una serie de principios organizativos como:

- Adhesión voluntaria y abierta
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

Adicionalmente, Collin (2008) identifica y distingue tres aspectos considerados como un adjetivo de la economía solidaria: la solidaridad con los seres humanos, con la naturaleza y con la cultura.

Como ya se mencionó, todas las cooperativas de trabajo asociado se estructuran con base en los prin-

cipios, valores y métodos de operación, contenidos en la Declaración sobre Identidad Cooperativa celebrada en la ciudad de Manchester en 1995 dentro del marco de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Es decir, las cooperativas desarrollan y fortalecen su identidad basándose en los valores cooperativos de autoayuda, responsabilidad personal, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, así como una ética fundada en la honestidad, transparencia, responsabilidad social e interés por los demás, convergiendo en los principios doctrinales de las cooperativas.

Los principios cooperativos son las características y acciones que las cooperativas ponen en práctica para preservar y lograr su funcionamiento interno.

De acuerdo con la Declaración sobre Identidad Cooperativa adoptada por la Asamblea General de la ACI, los principios cooperativos son los siguientes:

I. *Adhesión voluntaria y abierta*

Las cooperativas son organizaciones voluntarias y tienen apertura ante la sociedad, ya que pueden aceptar a cualquier persona como socio, es decir, no discriminan por razón social, política, religiosa, racial o por sexo; siempre y cuando el socio esté dispuesto a aceptar su responsabilidad dentro de la organización.

II. *Gestión democrática por parte de los socios*

Las cooperativas también están organizadas de manera democrática por medio de los socios, a través de la participación activa de los mismos en la creación de políticas y en la toma de decisiones.

III. *Participación económica de los socios*

El capital de las cooperativas está constituido por las aportaciones equitativas de cada uno de los socios. Es común que los miembros de las cooperativas reciban una participación o compensación económica sobre el capital entregado como condición para ser socio.

IV. *Autonomía e independencia*

Las cooperativas se caracterizan por ser organizaciones de autoayuda gestionadas por sus mismos socios. De obtener financiamiento o apoyo de fuentes externas, aseguran que el control democrático permanezca en los socios, así como su autonomía.

V. *Educación, formación e información*

Asimismo, las cooperativas buscan proporcionar educación y formación a los socios, a los

representantes elegidos, a los directivos y a sus empleados con el objetivo de contribuir de manera eficaz al desarrollo de las mismas.

VI. *Cooperación entre cooperativas*

De igual forma, las cooperativas fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente a nivel local, regional, nacional e internacional.

VII. *Interés por la comunidad*

Las cooperativas tienen como objetivo el desarrollo sustentable de sus comunidades.

En otro orden de ideas, los lineamientos formales de las cooperativas se rigen por una variedad de normas legales y fiscales. Podemos mencionar como normas legales que rigen a las Cooperativas, entre otras, a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) y a la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC). En relación con las normas fiscales (dependiendo del hecho o acto que le dé origen, será la forma ante la cual tributará) como ejemplo podemos mencionar a la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR).

En este sentido, en la tabla 15.1 se mencionan las leyes mexicanas en materia legal aplicable a los principios doctrinales que rigen a las cooperativas.

### **Análisis de las limitaciones informales en el cumplimiento de normas formales**

Con base en el marco teórico, se identifica que los principales elementos de las limitaciones informales son los incentivos (y su contraparte, las sanciones), los intereses y las rutinas.

Anteriormente, se identifican a los incentivos como uno de los elementos básicos en el logro de un objetivo en el diseño institucional de las políticas (Bojórquez, 2011). Por consiguiente, podemos resaltar que las instituciones hoy en día están definidas como reglas y que son estas reglas las que determinan los incentivos y las sanciones en el intercambio humano (Bojórquez, 2011).

Coleman, citado por Bojórquez (2011), apoya el planteamiento de que “las personas cumplen con las normas sólo cuando éstas son acordes con sus propios intereses”. Por el contrario, Bordieu, citado por Bojórquez (2011), afirma que “cuando un individuo actúa conforme una norma social, la acción es

**Tabla 15.1** Fundamentación de los principios doctrinarios que rigen a las cooperativas en las normas formales

| Temas                                                                                                        | Fundamento legal                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Principio de cooperativa. Solidaridad                                                                        | Artículo 2 de la Ley General de Sociedades Cooperativas  |
| Principio de cooperativa. Esfuerzo propio                                                                    | Artículo 2 de la Ley General de Sociedades Cooperativas  |
| Principio de cooperativa. Ayuda mutua                                                                        | Artículo 2 de la Ley General de Sociedades Cooperativa   |
| Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios                                                     | Artículo 6 de la Ley General de Sociedades Cooperativas. |
| Administración democrática                                                                                   | Artículo 6 de la Ley General de Sociedades Cooperativas  |
| Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios                              | Artículo 6 de la Ley General de Sociedades Cooperativas  |
| Fomento de la educación cooperativa y de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria | Artículo 6 de la Ley General de Sociedades Cooperativas  |
| Promoción de la cultura ecológica                                                                            | Artículo 6 de la Ley General de Sociedades Cooperativas  |
| Aportar el trabajo físico o intelectual de los socios cooperativados                                         | Artículo 27 Ley General de Sociedades Cooperativas       |

Fuente: Elaboración propia con base en principios doctrinarios y LGSC vigente (2017).

gobernada por una regla y el individuo actuará de acuerdo con lo que dicte esa regla, aun cuando esto no concuerde con sus propios intereses”. En este sentido, Bordieu, Brinton y Nee, citados por Bojórquez (2011), rechazan la noción que limita el cumplimiento de las normas a los intereses propios.

De esta forma, Bojórquez (2011) destaca que el sistema de incentivos es lo que puede contribuir como factor clave para el cumplimiento de las normas o reglas establecidas, primordialmente en los objetivos en los que las normas no correspondan con los intereses personales de los individuos que las acatarán.

A continuación, se analiza la importancia que tienen las rutinas dentro del diseño institucional; la vida consiste en el repetir diario de acciones, las cuales son atribuibles a las rutinas que, según Scott (2001), “se basan en patrones de acción que reflejan el conocimiento tácito de los actores”.

Según March y Olsen, citados por Bojórquez (2011), las rutinas ayudan a evitar conflictos porque proveen códigos de significado que facilitan la interpretación; las rutinas contienen identidades, intereses, valores y formas de ver las cosas tanto de forma individual como colectiva. Las rutinas, por lo tanto, son esenciales para disminuir la incertidumbre.

La incertidumbre se debe a que las limitaciones en la información y el conocimiento del entorno limitan la racionalidad humana; y las rutinas institucionales aumentan la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos porque reducen los costos entre los individuos y los grupos (Romero, 1999).

Para concluir, North (2006) menciona que la incertidumbre sobre el comportamiento de los otros es lo que dificulta que las organizaciones cumplan con sus fines.

Una vez analizado el marco teórico referente a las limitaciones informales y normas formales, se presentan los elementos de análisis del enfoque del institucionalismo aplicado o enmarcado en el contexto del cumplimiento de los principios doctrinarios de las cooperativas (tabla 15.2).

Con base en el análisis de la teoría y en la identificación de los elementos del diseño institucional para el caso concreto de las cooperativas y su cumplimiento de los principios doctrinarios que las rigen, en la tabla 15.3 se presenta de forma más detallada el análisis y la comparación entre las normas formales (cumplimiento de estos principios doctrinarios) y las limitaciones informales (rutinas, intereses e incentivos).

## CONCLUSIONES

Con base en el marco teórico, esta investigación identifica cada uno de los elementos de las limitaciones informales —es decir, los incentivos, los intereses y las rutinas—, examinando cómo se concatenan tanto con el cumplimiento de las normas formales como con los principios doctrinarios de los cooperativos.

Una vez estudiado el diseño institucional de los incentivos (sanciones), intereses y rutinas, se tiene como base el objetivo de esta investigación: identificar los

**Tabla 15.2** Elementos de análisis de los elementos del diseño institucional en el caso de las cooperativas y su cumplimiento de los principios doctrinarios

| Enfoque teórico      | Elemento de análisis                                 | Subelementos de análisis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diseño institucional | Congruencia del primer tipo                          | a) Análisis de la relación entre los incentivos que observan los miembros de la cooperativa y el cumplimiento de los principios doctrinarios que las rigen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                      | Congruencia del segundo tipo                         | b) Análisis de la relación entre las rutinas o costumbres que tienen los miembros de la cooperativa y el cumplimiento de los principios doctrinarios que las rigen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                      | Congruencia del tercer tipo                          | c) Análisis de la relación entre los intereses personales que tienen los miembros de la cooperativa y el cumplimiento de los principios doctrinarios que las rigen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                      | Existencia de normas formales (observación personal) | a) Con respecto a los incentivos en las normas formales. Falta de normas formales suficientes que incentiven el óptimo desarrollo y la sustentabilidad a largo plazo de la práctica de los principios doctrinarios en cuestión.<br>b) Con respecto a las rutinas en las normas formales. Falta de normas formales que especifiquen o concreten con mayor detalle la práctica adecuada y esperada según los principios doctrinarios en cuestión.<br>c) Con respecto a los intereses. Falta de normas formales suficientes que fomenten el interés para conseguir un óptimo desarrollo y sustentabilidad a largo plazo de la práctica de los principios doctrinarios en cuestión. |

Fuente: Elaboración propia con base en López y Merino (2010), Hanberger (2003) y Bojórquez (2011).

**Tabla 15.3** Comparación entre las normas formales y limitaciones informales en el caso de las cooperativas y su cumplimiento de los principios doctrinarios que las rigen

| Temas                                                                             | Me interesa                                                                                                      | Lo que se hace realmente                                                                            | Se fomenta o se sanciona                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Principio de la cooperativa. Solidaridad                                          | Me interesa que todos compartamos los derechos y obligaciones con los demás socios, de manera solidaria.         | Todos trabajamos en la cooperativa de manera solidaria.                                             | En la cooperativa existen incentivos o sanciones para cumplir con el principio de solidaridad.                                                      |
| Principio de la cooperativa. Esfuerzo propio                                      | Me interesa que todos nos esforcemos para que la cooperativa funcione de manera óptima.                          | Todos nos esforzamos por igual en cumplir con las metas o retos que enfrenta la cooperativa.        | En la cooperativa existen incentivos o sanciones para que todos nos esforcemos para el buen funcionamiento de la cooperativa.                       |
| Principio de la cooperativa. Ayuda mutua                                          | Me interesa que todos se ayuden mutuamente en la cooperativa para que funcione de manera óptima.                 | Todos en la cooperativa nos ayudamos mutuamente.                                                    | En la cooperativa existen incentivos o sanciones para cumplir con el principio de ayuda mutua.                                                      |
| Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios                          | Me interesa que todos conozcan que tienen el derecho de ser libres de asociarse y retirarse de forma voluntaria. | Todos los miembros se asocian libremente y se retiran de forma voluntaria.                          | En la cooperativa existen incentivos para asociarse o retirarse voluntariamente.                                                                    |
| Administración democrática                                                        | Me interesa que la cooperativa tenga una administración democrática.                                             | La cooperativa tiene una administración democrática.                                                | En la cooperativa existen incentivos o sanciones para administrar democráticamente la cooperativa.                                                  |
| Distribución de los rendimientos en proporción con la participación de los socios | Me interesa que la distribución de los rendimientos sea en proporción con la participación de cada socio.        | En la cooperativa se distribuyen los rendimientos en proporción con la participación de cada socio. | En la cooperativa existen incentivos o sanciones para que la distribución de los rendimientos sea en proporción con la participación de los socios. |
| Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria    | Me interesa que en la cooperativa se fomente la educación cooperativa y temas relacionados.                      | En la cooperativa se fomenta la educación cooperativa y temas relacionados.                         | En la cooperativa existen incentivos o sanciones para fomentar la educación cooperativa y temas relacionados.                                       |

| Temas                                                                | Me interesa                                                                              | Lo que se hace realmente                                                                 | Se fomenta o se sanciona                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Promoción de la cultura ecológica                                    | Me interesa que en la cooperativa se fomente la cultura ecológica.                       | Todos los miembros participan en la promoción de la cultura ecológica en la cooperativa. | En la cooperativa existen incentivos para promocionar la cultura ecológica dentro de la cooperativa.                                      |
| Aportar el trabajo físico o intelectual de los socios cooperativados | Me interesa que todos los socios cooperativados aporten su trabajo físico o intelectual. | Todos los socios cooperativados aportan su trabajo físico o intelectual.                 | En la cooperativa existen incentivos o sanciones para cuidar que todos los socios cooperativados aporten su trabajo físico o intelectual. |

Fuente: Elaboración propia con base en principios doctrinarios, normas formales, limitaciones informales (2017).

lineamientos para el análisis de los aspectos informales en el cumplimiento de normas formales en el caso de las cooperativas y en la observancia de los principios doctrinarios que las rigen. Se puede concluir que:

1. En todas las organizaciones se deben observar, además de las normas formales que las rigen o regulan, las limitaciones informales.
2. La aplicación de las normas formales será exitosa siempre y cuando las limitaciones informales sean congruentes con éstas.
3. El cambio en las limitaciones informales (rutinas, costumbres, cultura, entre otras) es más difícil de lograr que el cambio en alguna norma escrita.
4. Al identificar las incongruencias que existen entre las normas formales y las limitaciones informales, las organizaciones pueden establecer políticas internas que motiven o fomenten, en caso de que así quisieran, el cumplimiento de las normas formales para el logro de sus objetivos.
5. Las rutinas, incentivos (sanciones) e intereses son elementos de las limitaciones informales que destacan del estudio del institucionalismo.
6. El análisis del diseño institucional se puede aplicar y readaptar a organizaciones privadas o entidades públicas.

Las sugerencias que se observan es que el estudio del diseño institucional debería ser parte de un análisis previo al establecimiento de políticas internas dentro de las organizaciones y al establecimiento de políticas públicas que pretenden regular acciones que conllevan de raíz una cultura de un modo de hacer las cosas.

## REFERENCIAS

- Andréu, J. (2002). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. Recuperado de <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>
- Alianza Cooperativa Internacional (2015). *Las cooperativas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Alianza Cooperativa Internacional.
- Bojórquez, A. (2011). *Instituciones y Autonomía Municipal en México. Incentivos institucionales para la Autonomía Fiscal de los Municipios de Yucatán*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.
- (2010). *Instituciones y Autonomía Municipal en México. Incentivos institucionales para la autonomía fiscal de los municipios de Yucatán*; Presentación para la obtención del grado de doctor por la Universidad Complutense de Madrid. Presentada el 8 de octubre de 2010 en Madrid, España.
- Brinton, M. y Nee, V. (2001). *The New Institutionalism in Sociology*. Stanford: Stanford University Press.
- Collin, L. (2008). *La economía social y solidaria*. San José, Costa Rica: DEI, Departamento Ecuménico de Investigaciones.
- Dimaggio, W. y Powell, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Ley General de Sociedades Cooperativas. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 3 de agosto de 1994. México.
- López, F. (2002). *El análisis de contenido como método de investigación*. Recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf>
- March, J. y Olsen, J. (1989). *Rediscovering Institutions*. Nueva York: The Free Press.

- Merino, M. (2005). *La importancia de las rutinas*. México: Centro de Investigación y docencia económicas.
- (2006). *La política autista crítica a la red de implementación municipal de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable*. Ciudad de México, México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C.
- North, D. (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- (2006). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. (Agustín Bárcena Trad.). México: Fondo de Cultura Económica (trabajo original publicado en 1990).
- Recomendación sobre la promoción de las cooperativas. (2002). *Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo*, pp. 8-9. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Scott, R. (2001). *Institutions and Organizations*. 2a. ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Vázquez, M. (2016). *Las Sociedades Cooperativas, una expresión de Economía Social Solidaria. El caso de la cooperativa de productores de artesanías*. México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Villabella, C. (2015). Los métodos en la investigación jurídica. Algunas precisiones. Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3983/46.pdf>

# CAPÍTULO 16

## COMPORTAMIENTO DE EMPRESARIOS FRENTE A LOS ACUERDOS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA

Desiderio López Niño<sup>1</sup> y Sergio Méndez Valencia<sup>2</sup>

### INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, los procesos de integración económica y la globalización han facilitado la internacionalización de las empresas (Paweta y Zbierowski, 2015). Este planteamiento se encuentra en línea con lo manifestado por Friedman (2008) sobre la globalización, lo cual generó un espacio que invita a participar a diversos grupos de empresarios, incluidas las pequeñas y medianas empresas (Pymes), en la atención de nuevos desafíos como la creciente demanda de bienes y servicios de parte de los consumidores. Algunos expertos como Madsen y Servais (1997) clasifican los determinantes de la internacionalización de las empresas en tres grupos: factores internos, factores externos y características de los empresarios. Este capítulo se ocupa del último factor y tiene como objetivo identificar el comportamiento del empresario de Colombia frente a la internacionalización de

<sup>1</sup> Universidad de América, Bogotá, Colombia; docente asociado-investigador [desiderio.lopez@investigadores.uamerica.edu.co](mailto:desiderio.lopez@investigadores.uamerica.edu.co)

<sup>2</sup> Universidad de Guanajuato, Campus Celaya, México; coordinador de la maestría en Estudios empresariales; [smendezva@gmail.com](mailto:smendezva@gmail.com)



su empresa, así como identificar las características que lo definen como emprendedor e innovador cuando hace uso de los acuerdos de integración.

Dada su complejidad, el análisis de la integración requiere ampliar su espectro (López-Niño, 2016). Aquí se pretende una nueva mirada: observar al ser humano que es actor principal dentro del desarrollo de los acuerdos de integración (el empresario) mediante una abstracción sobre cómo perciben, sienten y razonan ante el desafío de la integración económica. La investigación se inició partiendo de una revisión de literatura sobre el comportamiento de los empresarios cuando abordan la internacionalización de su Pyme. La literatura se organizó alrededor de tres ejes: *fuentes del conocimiento, características de los empresarios y toma de decisiones*. Posteriormente se realizó una entrevista semiestructurada a ocho directivos de empresas y a un empresario, en la que expresaron su percepción sobre la realidad que vive dentro del proceso de integración económica. Con la recolección de datos y producto de las abstracciones del sentir de los informantes, se identificaron algunas características de los empresarios y se proyecta profundizar en ellas.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

En el transcurso del presente milenio, se han profundizado los estudios sobre el comportamiento de los empresarios en el proceso de internacionalización de las Pyme, por cuanto los investigadores se han dado cuenta que las empresas son una extensión de la personalidad de su dueño (Schreier y Macci, 2016). En estas empresas, las estrategias y decisiones no solamente dependen de condiciones objetivas, sino de comportamientos subjetivos como la actitud, las percepciones, la motivación y la personalidad del empresario (Hutchinson, Quinn y Alexander, 2015; Collinson y Houlden, 2005; Musso y Francioni, 2012; Dimitratos, Petrou, Plakoyiannaki y Johnson, 2011).

Antes de profundizar en los escritos revisados, es importante considerar que hay investigaciones que han identificado diferencias entre las características de los empresarios y los que no lo son, y que los estudios psicológicos sobre el comportamiento de hombres y mujeres en su vida cotidiana no se pueden extender a las personas que desarrollan actividades empresariales (Robinson, Stimpson, Huefner y Hunt 1991), por ello, varios investigadores desde diversas

disciplinas han explorado de forma especializada el comportamiento de los empresarios.

## Fuentes de conocimiento en los empresarios: racionalidad o intuición

El conocimiento sobre los mercados internacionales permite que los empresarios comprendan la forma de operar los acuerdos de integración. Ese saber les faculta para visualizar las consecuencias de ser parte o no de esos procesos, lo cual puede originarse de forma racional (evaluando las consecuencias) o de forma intuitiva (producto de su experiencia). Desde que Simón (2011) empezó a cuestionar la racionalidad por las limitaciones en la información, dio cabida a otras posibilidades de conocimiento, producto de los hábitos y la memoria en el comportamiento de los empresarios.

Sobre las diferentes fuentes de conocimiento que cultivan las características del empresario, en los procesos de internacionalización de las Pymes, Musso y Francioni (2012) realizaron una encuesta semiestructurada a 77 empresarios italianos sobre el papel que tiene tanto la racionalidad como la intuición, acogiendo a la racionalidad como la medida en que el proceso de toma de decisiones refleja el deseo de adoptar la mejor decisión posible en determinadas circunstancias, y a la intuición como una percepción holística de la realidad que trasciende el modo racional de conocer. Si el empresario es una persona que usualmente se guía por la intuición, esto no significa que evite el análisis cuantitativo y sistemático, sino que, cuando los datos no proporcionan una respuesta clara, él tiene la capacidad de sentir lo que debe hacer y actúa de manera decisiva.

En esta línea de la intuición, Hanlon (2011) realizó un estudio mediante entrevista semiestructurada a 12 empresarios, donde observó que los emprendedores desarrollan una capacidad para alcanzar el conocimiento directo o la comprensión sin intromisión aparente de pensamiento racional o injerencia lógica. En su estudio, algunos directivos reconocieron en la intuición como un tipo de sistema de alerta temprana sobre peligros potenciales, que a veces son ignorados porque los argumentos “racionales” eran convincentes y que era difícil “cuantificar” la información intuitiva. A partir de ello construyó un modelo con el cual pretendió cerrar la brecha entre la teoría normativa dominante en las decisiones empresariales y el papel de la intuición en la misma.

### Características comportamentales de los empresarios (emprendedores) que participan en mercados del exterior

Adicional a la racionalidad y a la intuición como fuentes de conocimiento de los empresarios hay otras competencias y características que se requieren para incursionar en los mercados internacionales. Esas características se clasifican en en objetivas y subjetivas, según Hutchinson *et al.* (2006). Entre las primeras, la que más se destaca es la *experiencia*. De hecho, un examen detallado sobre ella hecho por Nielsen y Nielsen (2011) evidencia que la decisión de incursionar en mercados externos está influenciada por los conocimientos previos y la experiencia en negocios internacionales; en este mismo sentido se pronunció el mismo Hutchinson *et al.* (2006).

Un estudio elaborado por Paweta y Zbierowski (2015) sobre los determinantes de las personas en la orientación internacional de una empresa, encontró que esa experiencia está dada por el manejo de lenguas extranjeras y por el nivel de educación del empresario. La experiencia internacional y el alto nivel de educación pueden dar una mejor visión global a un emprendedor, ya que estas características reducen la distancia psíquica entre el mercado interno y los mercados extranjeros, es decir, cierran la brecha causada por las diferencias en las lenguas, la cultura y el mismo desarrollo.

Ahora, frente a las características subjetivas, Papadakis (2006) considera a la personalidad como un determinante significativo en el comportamiento de los empresarios, haciendo énfasis en la importancia que le dan a la necesidad de logro y a la actitud frente al riesgo. Respecto de la primera, una serie de estudios han encontrado que los empresarios con alta necesidad de logro tienen la propensión a actuar de una manera formalizada y racional (Lewin y Stephens, 1994). En las empresas más pequeñas igualmente tienden a favorecer la planificación estratégica formal y el sistema de medición y control; situación que de hecho no sucede frente a la segunda actitud del riesgo. Diferentes investigaciones de Taylor y Dunnette (1974) afirman que, al momento de tomar decisiones con alta propensión al riesgo, los empresarios tienden a hacerlo de forma rápida y a operar más por intuición que de manera formal y racional.

Por otra parte, Robinson *et al.* (1991) argumentan que la actitud frente al proceso de innovación y de emprendimiento tiene mayor peso que cualquier

característica de la personalidad o de datos demográficos. Además, señalan la debilidad de los viejos estudios realizados sobre características psicológicas que no distinguen a los empresarios de otros individuos, tanto por las teorías como por los métodos, ya que las técnicas empleadas eran para personas que no eran empresarios. La relevancia de la actitud es confirmada por Hutchinson *et al.* (2006), quienes evidenciaron que el emprendimiento puesto en marcha en varias empresas mediante incursión en los mercados internacionales correspondió a la actitud del propietario frente a la decisión de responder a los desafíos que trae la globalización.

### La toma de decisiones de los empresarios al incursionar en un mercado externo

El poder de decisión en las Pymes está concentrado en una o muy pocas personas (Reid, 1981); por lo tanto, las decisiones de estrategia internacional tienden a ser responsabilidad directa del propietario o gerente. En este estudio, las *decisiones estratégicas* son vistas como un proceso caracterizado por una serie de etapas de comportamiento iterativo que tiene lugar en el tiempo, como lo establecen Bell, Bromile y Bayson (1976), citados por Dimitratos *et al.* (2011). Dicho de otra forma, el comportamiento representa situaciones repetitivas previas a una decisión. Al respecto, Mintzberg (1994) argumenta que las decisiones se toman de forma racional, pero que discutir la intuición como un proceso irracional es en sí mismo irracional y agrega que nuestra comprensión de ese proceso es limitada. El comportamiento como acto previo a la toma de decisiones implica una combinación de modos racionales e intuitivos.

Existe diferencia en la forma como las empresas multinacionales y las Pymes toman las decisiones al incursionar en los mercados internacionales. Collinson y Holden (2005) llaman la atención que las grandes empresas multinacionales que cuentan con experiencia internacional parecen adoptar un enfoque basado en procesos, en contraste con las Pymes que pueden ser fuertemente influenciadas por las características subjetivas de los tomadores de decisiones individuales dentro de la empresa. Esto lo evidenciaron de forma rigurosa mediante encuestas y entrevistas.

Uno de los estudios más interesantes en este campo de los negocios internacionales es el de Dimitratos *et al.* (2011), quienes realizaron un estudio sobre la

internacionalización de pequeñas y medianas empresas con sede en Estados Unidos, Reino Unido, Grecia y Chipre. Ellos evidenciaron que los altos directivos de las empresas toman decisiones consistentes con sus orientaciones cognitivas, procesos perceptivos, valores y experiencias, lo que les permitió afirmar que la cultura nacional de la empresa focal internacionalizada tiene un impacto significativo en su postura y actividad estratégica, comprobando lo investigado por Hayton, Gerorge y Zahra (2002), así como Porter (1990).

La cultura nacional resulta ser una categoría importante que puede afectar al desarrollo de estilos cognitivos y de pensamiento de los directivos (Abramson, Allinston y Hayes, 1996; Stemberg, 1997), lo que llevó a centrar el estudio empleando la teoría de la relatividad cultural de Hofstede (1980, 1983). Esta teoría plantea que la cultura de la nación donde está ubicada la empresa tiene rasgos distintivos, con sistemas de valores específicos, que generan diferencias en los tipos de estrategias aplicadas por las empresas, como la organización del poder, la comunicación horizontal y la prevención de la incertidumbre.

Si bien la cultura nacional es determinante en el comportamiento de los empresarios, también lo es la inteligencia cultural (IQ), término que acuñaron Shereirer y Macchi (2016). Ellos investigaron si, al momento de tomar decisiones, los empresarios desarrollan sus diversas inteligencias durante el proceso de internacionalización de su Pyme. Con ello se ratifica lo que se ha venido afirmando de que en las Pymes suele haber un decisor, que es el empresario. En síntesis, el concepto de inteligencia cultural se puede expresar como la capacidad de un individuo para desempeñarse eficazmente en concordancia con situaciones caracterizadas por la globalización donde interactúan diversas culturas.

Como se ha podido observar, los estudios realizados han sido sobre comportamientos de empresarios en países desarrollados, lo cual dificulta una asimilación de sus supuestos, sus métodos y sus resultados en nuestros países de la región latinoamericana. Por ello, resulta provechoso generar una mirada al estudio adelantado por Dung y Janssen (2015) sobre el comportamiento de empresarios vietnamitas, en el que evidenciaron que la distancia psíquica no influye de manera significativa en la elección del exportar en las Pymes vietnamitas. Esto significa que, aunque existen diferencias de cultura, lenguaje y nivel de educación entre los países que negocian, éstas no son determinantes al momento en que una Pyme

decide incursionar en el mercado externo. Esto puso al descubierto que, al presentarse diferentes grados de desarrollo en las empresas y en su contexto, las organizaciones son heterogéneas, ocasionando que los empresarios se comporten de manera diferente para hacer frente a problemas en su propio entorno en el momento de incursionar en los mercados internacionales.

Los trabajos aquí citados y sus valiosos referentes de académicos que han investigado sobre las características de los empresarios en Pymes, permiten identificar el perfil de un emprendedor (Collinson y Houlden, 2005), quien debe conocer el mercado internacional (Hutchinson *et al.*, 2006) de una forma racional e intuitiva (Musso y Francioni, 2012), desarrollando sus características objetivas (Paweta y Zbierowski, 2015) y sus características subjetivas (Robinson *et al.*, 1991) en concordancia con la cultura nacional (Dimitratos *et al.*, 2011), aplicando la inteligencia cultural (Shereirer y Macchi, 2016), sin olvidar la contradicción de la distancia psíquica (Dung y Janssen, 2015) y teniendo siempre presente que la información es limitada (Simon, 2011).

## MÉTODO

El comportamiento de los empresarios frente a los acuerdos de integración económica ha sido poco estudiado; por ello, el estudio que se adelanta es de naturaleza exploratoria y enmarcado dentro del método de la teoría fundamentada. Emplea técnicas cualitativas y sigue los procedimientos de Strauss y Corbin (2002), así como los de Locke (2001), quien en un espléndido libro recoge varias experiencias en el uso de estas técnicas en el campo de la administración y de las organizaciones.

La investigación se ha desarrollado en tres fases. La primera es una revisión de la literatura sobre el comportamiento de los empresarios, partiendo de Simon (1945), con su seminal trabajo *Administrative Behavior*; posteriormente el trabajo se concentra en artículos que abordan las conductas y actitudes de los tomadores de decisiones en las organizaciones que han incursionado en los mercados internacionales, para lo cual se revisó un centenar de escritos, quedando 24 de ellos como fuentes principales.

En la segunda fase se hizo una revisión sobre datos estadísticos institucionales que publica el Ministerio de Comercio de Colombia, contentivos de los valores

**Tabla 16.1** Características de los informantes

| Seudónimo | Cargo                  | Sexo      | Sector       | Línea de producción               |
|-----------|------------------------|-----------|--------------|-----------------------------------|
| M1        | Gerente de planta      | Masculino | Medicamentos | Analgésicos,                      |
| M2        | CEO                    | Masculino | Medicamentos | Antibióticos                      |
| B1        | Gerente de calidad     | Femenino  | Belleza      | Cremas faciales                   |
| M3        | Gerente de operaciones | Femenino  | Medicamentos | Cortisonas                        |
| M4        | Gerente de calidad     | Femenino  | Medicamentos | Antibióticos                      |
| S1        | Gerente de logística   | Masculino | Servicios    | Transporte internacional químicos |
| M5        | Gerente de calidad     | Femenino  | Medicamentos | Mangueras diálisis                |
| M6        | Gerente-propietario    | Masculino | Medicamentos | Analgésicos                       |
| P1        | Comercio exterior      | Masculino | Plásticos    | Recipientes                       |

de exportaciones e importaciones de Colombia con los países con quienes ha firmado acuerdos de integración económica. Después de observar las estadísticas de los diversos sectores de la economía, se identificó que el sector de la química presenta un dinamismo similar tanto en las compras como en las ventas al exterior, por lo cual se optó por escogerlo como sector para desarrollar una prueba piloto de esta investigación.

En la tercera fase se entrevistó a ocho directivos de empresas multinacionales y a un empresario, quien es propietario junto con su familia nuclear de una empresa colombiana que realiza operaciones de comercio exterior. Con cada uno se realizaron dos diálogos: uno de acercamiento y coordinación para una entrevista en profundidad; el otro fue la entrevista semiestructurada, la cual se organizó de acuerdo con los objetivos de la investigación. Nos llamó la atención que todos los informantes hicieron énfasis en su planeación con elementos subyacentes racionales, pero en los diálogos informales hacen referencia a las inclinaciones personales y a las “corazonadas”, aunque no se realizaron contra preguntas por evitar ambientes poco amigables, pero se están afinando las preguntas para explorar el fenómeno.

## RESULTADOS

Los empresarios entrevistados desarrollan su negocio con materiales de química básica; de ellos, seis en el sector de medicamentos, una en el sector de belleza, otro en el sector de servicios y el otro en el sector de plásticos. Sus líneas de producción con mayor

volumen y valor en sus operaciones de comercio exterior se pueden observar en la tabla 16.1.

Con el fin de guardar confidencialidad del informante, se les ha asignado un pseudónimo con la primera letra del sector en el cual desempeñan sus labores productivas y un número en forma ascendente, de acuerdo con el orden cronológico en que se realizó la entrevista. Como común denominador, los entrevistados hicieron referencia al cambio sustancial en sus operaciones de comercio exterior con la República de Venezuela, país que hace dos décadas era el principal comprador de los productos hechos en Colombia y que en la actualidad está relegado a un quinto lugar y un valor comercial que ha disminuido en más de 400%.

Esta sección presenta los resultados en concordancia con los temas abordados en la revisión de la literatura: en primer lugar, los factores relacionados con racionalidad en los empresarios, en seguida, los factores asociados con las emociones, luego la toma de decisiones y al final, el comportamiento de empresarios.

## Factores de racionalidad

Todos los entrevistados afirmaron que las decisiones en sus organizaciones las toman teniendo como soporte estudios técnicos de orden económico, financiero y legal. Pero más adelante —en una charla informal cuando se había dejado de grabar la entrevista— hicieron referencia a la intuición como orientadora para incursionar en nuevos mercados, aprovechando la desgravación arancelaria que ofrecen los acuerdos de integración; pero trataban de validar una impresión intuitiva con la investigación analítica. Un directivo dijo:

“El propietario se enfureció cuando los argumentos de los técnicos no convencían sobre la decisión de exportar a un país miembro de un acuerdo de integración, y afirmó que lo harían por una corazonada que tenía, pero que en el acta deberían figurar como soportes y razones los estudios técnicos presentados”.

Al abordar el tema de la racionalidad, los informantes, con excepción de M6, manifestaron que la decisión de incursionar en los mercados externos está acorde con las políticas que traza la casa matriz; así previenen la incertidumbre. Igualmente, afirmaron que la racionalidad se expresaba cuando desarrollaban acciones de emprendimiento internacional, en pos de aprovechar las oportunidades que ofrecen los acuerdos de integración. Otro directivo dijo:

“En la empresa no se incursiona en ningún mercado del mundo si no se han hecho estudios de mercado, proyecciones financieras a diez años y hasta estudios de la situación política del país donde se piensa emprender un nuevo proyecto de comercialización”.

### Factores emocionales

Con excepción de M6, los demás informantes se desempeñan como gerentes de área en empresas multinacionales, pero su vida laboral los ha llevado a trabajar de cerca con el propietario de una Pyme, con excepción de B1 y M5.

Esta situación les dio bastantes elementos para hablar sobre los sentimientos de los propietarios cuando toman decisiones. Es de notar que el objetivo de la investigación no es el comportamiento de las empresas frente a los acuerdos de integración, sino de las personas que toman las decisiones frente al uso de esos acuerdos.

Sobre los factores emocionales, los informantes coincidieron en la motivación hacia el crecimiento de su empresa cuando expanden sus mercados; se motivan a realizar negocios con los países que tienen acuerdos suscritos en materia de reducción de aranceles. Un directivo afirmó:

“A mí me motiva cuando vamos a ingresar a un nuevo mercado en el exterior, más cuando

tenemos algunas preferencias arancelarias y aduaneras en el país comprador, lo cual nos hace más competitivos, generando mayores utilidades para la organización y para mí, dando la posibilidad de darle una mejor calidad de vida a mi familia”.

Igualmente hicieron referencia a la personalidad y a la actitud del propietario como factor estratégico para entrar o abstenerse de acceder a los mercados que generan los acuerdos de integración.

### Toma de decisiones

Los informantes dijeron que emplear o no los acuerdos de integración es una decisión; hablaron sobre la toma de decisiones como un sistema de operación de la empresa, cada uno con sus particularidades, pero operando bajo los mismos principios. No obstante, con excepción de M1 y M4, los entrevistados afirmaron que a pesar de emplear sistemas estratégicos de decisión, es el empresario o el directivo del más alto nivel quien decide si entran o no a desarrollar operaciones con los países que tienen acuerdos. Uno de los directivos afirmó: “La toma de decisiones se sustenta en estudios técnicos, pero la última palabra la tiene el CEO y el presidente de la organización”.

### Comportamiento de los empresarios

Teniendo como elementos subyacentes la internacionalización de los mercados y, principalmente, los acuerdos de integración económica, M1, M2, S1 y P1 mencionaron que el actuar está relacionado con la cultura nacional como una forma de proceder que caracteriza a los miembros de una nación.

Mientras tanto, M3, M4, M5, M6 y B1 hicieron referencia a unas variables sociodemográficas como los rasgos y herencias familiares en la forma de actuar. Uno de ellos dijo:

“Las empresas donde he trabajado han prosperado mediante la ampliación de mercados en otros países, porque los dueños de la compañía preparan a los hijos en universidades del exterior y desde pequeños los tienen conociendo otras partes del mundo, conociendo otros idiomas, los forman para ser empresarios globales”.

## DISCUSIÓN

Se reconoce que el tamaño de la muestra es insuficiente y que, por los perfiles de los entrevistados, la información que han suministrado es muy general, pero el trabajo ha permitido realizar el primer hallazgo: que los gerentes/directores de las empresas multinacionales con sede en Colombia no toman decisiones sobre la participación en mercados con países que se tengan suscritos acuerdos de integración económica, esas decisiones se toman en la casa matriz. Sus motivaciones y riesgos están en desarrollar las políticas que traza la instancia superior.

La evidencia empírica presentada en este capítulo, permite identificar unos determinantes en el comportamiento de los empresarios en la toma de decisiones frente a los acuerdos de integración, pero se puede presentar un sesgo en los resultados por alguna influencia conceptual de la literatura revisada. Claro está que se logró afinar el instrumento de la entrevista y se exploró un modelo teórico que permite mapear los factores racionales y emocionales que influyen en el comportamiento que incide en la toma de decisiones frente a la internacionalización de su organización.

## CONCLUSIÓN

Los factores racionales que determinan el comportamiento del empresario frente a los acuerdos de integración económica son las competencias del empresario (como el conocimiento de los mercados internacionales) y el tener una experiencia en la forma como operan las transacciones y negociaciones en el globo. Estos factores le permiten mitigar la incertidumbre de la internacionalización y facilitan el emprendimiento internacional.

Los factores emocionales como elementos externos a la actividad principal de los negocios internacionales son: la actitud frente al riesgo, tener alto índice de percepción sobre las oportunidades que pueden generar los acuerdos de integración y cultivar el instinto como una fuente de conocimiento.

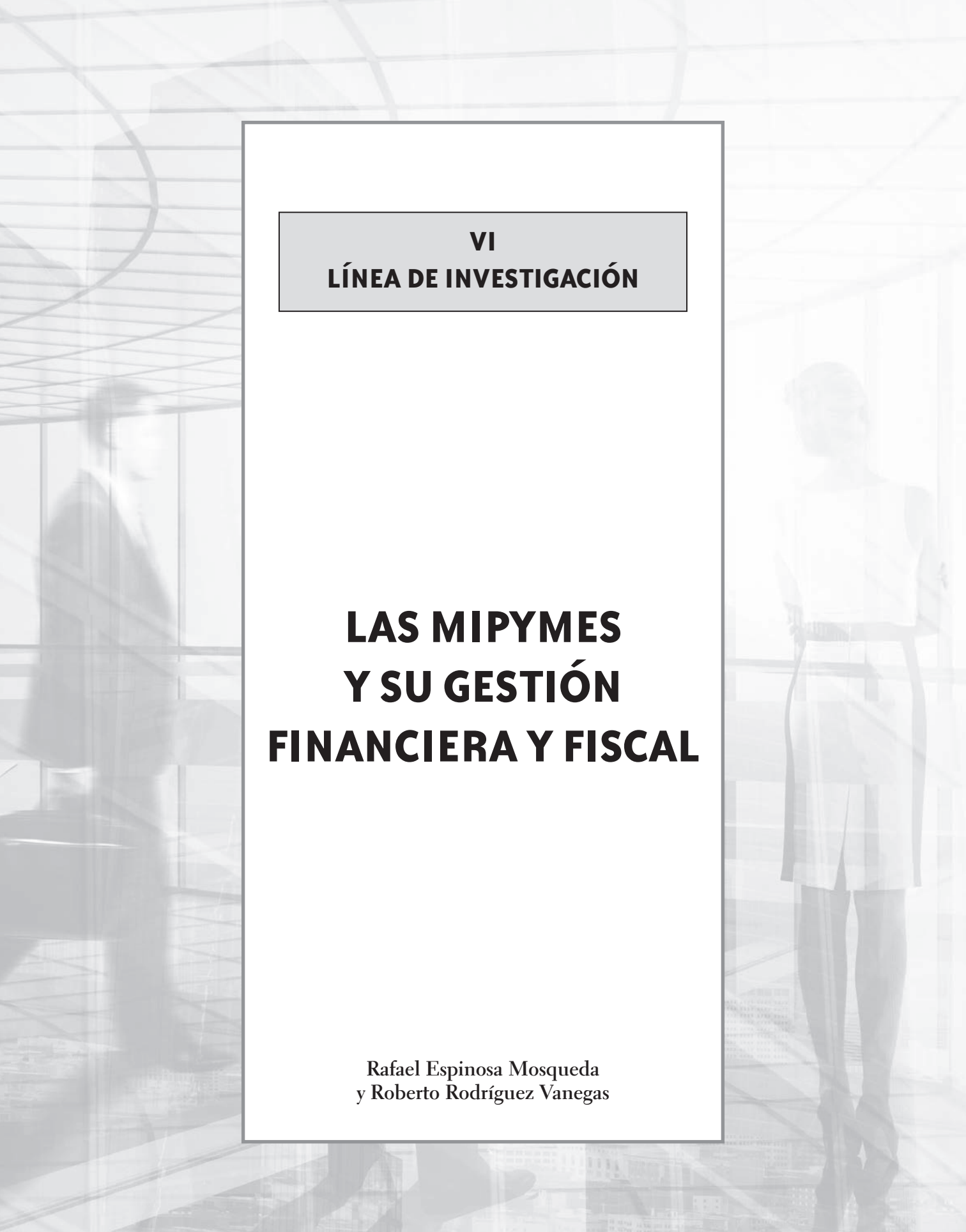
El empresario de una Pyme actúa de una forma racional e intuitiva. El tema amerita ser estudiado tomando como elemento subyacente la cultura latinoamericana, en concordancia con el objetivo de este congreso, no sólo para ganar presencia en los mercados internacionales, sino para que la población en

general se vea beneficiada. No sobra insistir en que los estudios realizados sobre comportamientos de empresarios en países desarrollados y en culturas diferentes a la nuestra distan de ser aplicados en nuestras organizaciones.

## REFERENCIAS

- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, pp. 24-56.
- Collinson, S. y Houlden, J. (2005). Decision-Making and Market orientation in the internationalization Process o Small and Medium-Sized Enterprises. *Management International Review*, 45 (4), pp. 413-436.
- Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E. y Johnson, J. E. (2011). Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter? *Journal of World Business*, 46 (2), pp. 194-204.
- Dung, N. V. y Janssen, F. (2015). Entrepreneur's actual behavioral controls, psychic distance stimuli, and export mode choice. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 20 (02), 1550013.
- Eisenhardt, K. M., y Bourgeois, L. J. (1988). Política de decisiones en entornos de alta velocidad decisión estratégica: Hacia una teoría de rango medio. *Academia de Management Journal*.
- Friedman, M. (2008). *Libertad de elegir*. Madrid: Gota a gota ediciones.
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en la investigación cualitativa*. Ediciones Morata S. L.
- Hanlon, P. (2011). The Role of Intuition in Strategic Decision Making: How Managers' Rationalize Intuition.
- Hayton, J. C., George, G. y Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioural research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26 (4), pp. 33-52.
- Hutchinson, K., Quinn, B. y Alexander, N. (2006). The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector. *Journal of small business and enterprise development*, 13 (4), pp. 513-534.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management journal*, 33 (1), pp. 7-41.
- Lewin, A. Y. y Stephens, C. U. (1994). CEO attributes as determinants of organization design: an integrated model. *Organization Studies*, 15 (2), pp. 183-212.

- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. SAGE publications.
- López Niño, D. (2016). El valor público y los acuerdos de integración económica en Colombia. *Administración y Desarrollo*, 46 (1), pp. 72-78.
- Madsen, T. K. y Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Global Firms-an Evolutionary Process. *International Business Review*, 6 (6).
- Mintzberg H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Nueva York: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. y Westley, F. (2001). Decision-making: It's not what you think. *Sloan Management Review*, 42 (3), pp. 89-93.
- Musso, F. y Francioni, B. (2012). The influence of decision-maker characteristics on the international strategic decision-making process: An SME perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, pp. 279-288.
- Nielsen, B. B. y Nielsen, S. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, 46, pp. 185-193.
- Pawęta, E. y Zbierowski, P. (2015). Individual-level determinants of international orientation of a firm: A study based on Global Entrepreneurship Monitor data. *Journal of Intercultural Management*, 7 (1), pp. 43-58.
- Papadakis, V. M. (2006). Do CEOs shape the process of making strategic decisions? Evidence from Greece. *Management Decision*, 44 (3), pp. 367-394.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Nueva York: The Free Press
- Reid, S. D. (1981), The Decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12 (3), pp. 101-112.
- Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C. y Hunt, H. K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 15 (4), pp. 13-31.
- Schreier, C. y Macchi, L. (2016). Cultural Intelligence of SME's Leaders Involved in Internationalization Processes. *ABAC ODI JOURNAL VISION. ACTION. OUTCOME*, 3 (1).
- Simon, H. A. (2011). *El Comportamiento Administrativo*. Buenos Aires: Editorial Errepar.
- Strauss, A. L. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Taylor, R. N. y Dunnette, M. D. (1974). Relative contribution of decision-maker attributes to decision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, pp. 286-298.



**VI**  
**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**LAS MIPYMES  
Y SU GESTIÓN  
FINANCIERA Y FISCAL**

Rafael Espinosa Mosqueda  
y Roberto Rodríguez Vanegas



## CAPÍTULO 17

# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA FORMACIÓN DE CLÚSTERES ENTRE GRANDES EMPRESAS Y PYMES**

Élfego Ramírez Flores,<sup>1</sup> Mónica Hernández Madrigal<sup>2</sup>  
y Patricia Hernández García<sup>3</sup>

### **INTRODUCCIÓN**

Las grandes organizaciones representan una oportunidad para que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) puedan llegar a ser sus proveedoras de bienes y servicios. Si bien las grandes empresas concentran un mayor volumen de ventas, las Pymes representan un porcentaje relevante en las actividades empresariales en relación con las ventas netas, las operaciones y el empleo (Park y Krishnan, 2001). A pesar de las diferencias entre estos dos tipos de negocios,

<sup>1</sup> Facultad de Contaduría y Administración, UASLP; profesor-investigador de tiempo completo; elfegorf@gmail.com

<sup>2</sup> Facultad de Contaduría y Administración, UASLP; profesora-investigadora de tiempo completo; hmadrigalmonica@uaslp.mx

<sup>3</sup> Facultad de Contaduría y Administración, UASLP; profesora-investigadora de tiempo completo; patricia.hernandez@uaslp.mx

las Pymes pueden contribuir a la competitividad de la industria a través de la colaboración con empresas grandes (Brink, 2017), por ejemplo, como sus proveedoras.

A menudo, las grandes empresas fomentan el desarrollo de *clústeres* o grupos de empresas que incorporan las actividades de la cadena de suministro por medio de la creación o atracción de empresas más pequeñas. De acuerdo con la Comisión Europea (2002), los *clústeres* son grupos de empresas especializadas —generalmente Pymes— y otros participantes que colaboran de forma conjunta en un lugar específico, creando redes competitivas. A pesar de que la mayoría de las Pymes se consideran como participantes reactivos de las cadenas de valor de grandes empresas como líderes de clústeres, los cambios tecnológicos, la flexibilidad y la velocidad del mercado han incrementado el papel activo de las Pymes en las redes colaborativas (Gancarczyk y Gancarczyk, 2017).

De acuerdo con el estudio de Kalwani y Narayandas (1995), el mantenimiento de relaciones a largo plazo con unos pocos clientes no conduce a una pérdida en la tasa de ventas en el tiempo. En los últimos años, las Pymes han aprovechado sus ventajas competitivas, como un proceso de toma de decisiones rápido y flexible (Paul, Parthasarathy y Gupta, 2017), en la búsqueda de alianzas con grandes empresas. Por tanto, las Pymes pueden constituirse como proveedores de grandes empresas intentando alcanzar una relación a largo plazo.

Según Ramsay (2007), es importante que las Pymes evalúen las prácticas de empresas grandes cuyas ventas exceden el PIB de algunos países. Dichas prácticas incluyen presiones por parte de las empresas grandes para los proveedores constituidos como Pymes. Entre estas presiones se encuentran la calidad y el costo del producto, la puntualidad del servicio, la capacidad de producción, la estabilidad económica, la organización administrativa, la obligación de cumplir con prácticas socialmente responsables y el desempeño financiero, entre otras (Baden, Harwood y Woodward, 2009; Singh, 2014).

Para tal efecto, se hace evidente la necesidad de llevar a cabo un análisis del desempeño de las grandes empresas con el fin de que las Pymes encuentren áreas de oportunidad para ofrecer sus productos o servicios. Para Venkatraman y Ramanujam (1986), el desempeño corporativo incluye tres indicadores relevantes: el desempeño del negocio (que incluye la

participación en el mercado, el crecimiento, la diversificación y el desarrollo del producto), la eficiencia organizacional (la cual se refiere a la responsabilidad social y de calidad con los *stakeholders*) y el desempeño financiero (que es la base de la eficiencia organizacional y del desempeño del negocio).

En general, el objetivo de esta investigación consiste en analizar la información financiera de las grandes empresas mexicanas como un referente para el desarrollo de Pymes proveedoras. En este sentido, se busca responder la siguiente pregunta de investigación general: ¿De qué depende la rentabilidad de las grandes empresas en México? Este capítulo pretende contribuir a la literatura ya existente ofreciendo reflexiones teóricas y prácticas sobre la importancia de la cooperación y la colaboración entre Pymes y grandes empresas por medio de la evaluación del desempeño financiero.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### La colaboración de las Pymes con grandes empresas

La gestión de la cadena de suministro, la planeación y el control de las operaciones de proveedores incluyen el abastecimiento de material, la conversión de materia prima en productos terminados y la distribución de dichos artículos de tal forma que satisfagan las demandas de los clientes lo más eficiente posible. En este sentido, a la vez que las grandes empresas buscan el desarrollo de proveedores que les permitan agregar valor a las necesidades de sus clientes, minimizando en consecuencia el costo (Singh, 2014), las Pymes empiezan a desarrollar redes colaborativas proveedor-cliente con el fin de responder a las preferencias de productos o servicios de los clientes (Bradley, Meyer y Gao, 2006).

De acuerdo con Brink (2017), las Pymes pueden encontrar oportunidades y desafíos por medio de tres diferentes alternativas para la cooperación y la colaboración con grandes empresas: cooperación basada en la demanda, cooperación basada en la oferta (abastecimiento) y cooperación mutua. La cooperación basada en la demanda incluye un plan de colaboración a largo plazo por parte de la empresa grande, pero permitiendo que la Pyme pueda mantener las operaciones con base en una cooperación a corto plazo si no es posible su adaptación a las demandas del cliente;

en otras palabras, la Pyme puede dejar en cualquier momento el proceso de colaboración con la gran empresa, aun cuando esta última desee un vínculo a largo plazo. La cooperación basada en la oferta surge cuando varias Pymes deciden unirse como proveedores de una gran empresa, ofreciendo un mejor costo y una colaboración a largo plazo, pero arriesgándose a que la gran empresa sólo pretenda una relación a corto plazo con las mismas, es decir, las Pymes colaboran una con otra para la creación de valor a largo plazo mientras que las grandes empresas pueden perseguir una colaboración a corto plazo. Por último, la cooperación mutua implica una colaboración persistente entre socios iguales, donde ambas partes posean conocimiento valioso y capacidades para crear valor en colaboración; en otras palabras, se desarrolla un compromiso a largo plazo entre la Pyme y la gran empresa.

Los vínculos de colaboración entre diferentes empresas con propósitos de innovación configuran un punto de atención de empresarios, emisores de políticas públicas y académicos (Rothwell y Dodgson, 1991). Según Rothwell y Dodgson (1991), las grandes y pequeñas empresas no sólo juegan un papel importante en la innovación corporativa de forma independiente, sino que también representan un rol interactivo y complementario. Incluso, algunas Pymes que han ganado experiencia en una relación de proveedor-cliente con empresas multinacionales en el mercado nacional pueden ser capaces de aprovechar dicha relación para reclutar nuevos clientes a nivel internacional (Bradley, Meyer y Gao, 2006).

### La información financiera como base del análisis del desempeño corporativo

Con el fin de presentar las operaciones de la organización en términos financieros y para fomentar la confianza de los interesados, los informes financieros deben elaborarse periódicamente con base en la normatividad contable publicada por los organismos reguladores (Gitman y Zutter, 2012). Dentro de la información generada se encuentra la carta a los accionistas, la cual muestra los acontecimientos organizacionales con mayor efecto en el año inmediato anterior, así como las estrategias, acciones y planes para el año siguiente (Gitman y Zutter, 2012).

El método de análisis financiero es el proceso de identificar las cuentas de los estados financieros y compararlas en diferentes periodos para conocer su

comportamiento y resultado de las acciones tomadas. Existen diferentes métodos que pueden ser utilizados: a) porcentos integrales, b) razones financieras, c) modelo Dupont, d) flujo de efectivo y e) punto de equilibrio. La aplicación de razones financieras consiste en obtener indicadores analizando las cuentas que integran el balance general y el estado de resultados, mediante la combinación de las cuentas, considerando que cuando se utilizan las partidas del balance general reciben el nombre de razones estáticas. Las partidas del estado de resultados se denominan razones dinámicas, mientras que las razones que combinan ambos estados financieros se denominan razones estático-dinámicas (Robles Román, 2012).

El análisis con razones financieras requiere de la interpretación de las mismas, lo que le da mayor valor al resultado y permite conocer la situación real sobre las cifras presentadas. Además, se considera una comparación de los resultados a partir de una muestra representativa que implica una comparación con diferentes empresas en el mismo periodo, con lo que se logra investigar a mayor profundidad algunas aéreas en función de los resultados (Gitman y Zutter, 2012).

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación utiliza los datos de la revista *Expansión* (2015) denominada “Ranking de las 500 empresas más importantes de México”. El estudio incluye en el ranking a entidades que ofrecen bienes y servicios y que reportan ingresos o ventas, independientemente del tipo de negocio y del tipo de propiedad. El ranking de las empresas toma como base el valor nominal de sus ventas o ingresos totales.

Para una mejor organización, las empresas se agruparon de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) de INEGI. En este contexto, se utilizó el programa SPSS para llevar a cabo los análisis correspondientes. Si bien SPSS permite sustituir los faltantes por alguna estimación estadística en alguna de las variables financieras, para esta investigación se tomó la decisión de no sustituir los datos faltantes que no quisieron publicar las empresas a *Expansión* y calcular los estadísticos y realizar los análisis de regresión y de pronóstico exclusivamente con los datos proporcionados por las empresas, lo cual se informa en cada análisis.

De la información proporcionada por el ranking de *Expansión* (2015), para los fines del presente estudio

**Tabla 17.1** Estadísticas descriptivas de las razones financieras de las empresas (2014)

|                                | Media | Desviación estándar | Mínimo  | Máximo |
|--------------------------------|-------|---------------------|---------|--------|
| Margen de utilidad neta        | 5.7%  | 15.1%               | -100.7% | 65.8%  |
| Rendimiento sobre la inversión | 3.8%  | 5.4%                | -15.7%  | 22.2%  |
| Razón de endeudamiento         | 54.2% | 22.4%               | 1.9%    | 136.1% |
| Razón de circulantes           | 72.1% | 45.1%               | 8.6%    | 315.6% |
| Rendimiento sobre el capital   | 8.3%  | 16.8%               | -80.7%  | 107.9% |
| Productividad                  | 3.68  | 5.02                | 0.11    | 49.53  |
| Rotación de activos            | 0.99  | 0.77                | 0.03    | 5.37   |

se tomaron los montos de diferentes cuentas contables y se calcularon diferentes razones financieras, como margen de utilidad neta, rentabilidad, estructura financiera, razón de circulantes, rendimientos sobre el capital, productividad y rotación de activos.

## RESULTADOS

### Análisis descriptivo

Con el objetivo de proporcionar más información sobre la importancia de las 500 empresas seleccionadas por *Expansión*, y de enumerar los criterios claves que las Pymes y los emisores de las políticas públicas deben fomentar como proveedoras de las grandes empresas, se inicia el análisis con información relevante sobre el total de empresas reportadas en México para el año 2014 por el censo económico nacional del INEGI. Mientras que 94.3% son microempresas, sólo 0.19% son grandes empresas. Extrapolando dicho análisis al ranking de la revista *Expansión* (2015) de las 500 empresas más importantes, es posible señalar que la mayoría de las empresas son pequeñas.

Una comparación adicional relevante para el contexto del estudio es la distribución de las empresas por los principales sectores económicos en los que se clasifican. En la muestra se observa que 22.2% de las empresas se constituyen en el sector de servicios financieros y de seguros, seguido de la industria metalmecánica y la industria de madera, papel, hule y químicas (16.4 y 13.0% respectivamente).

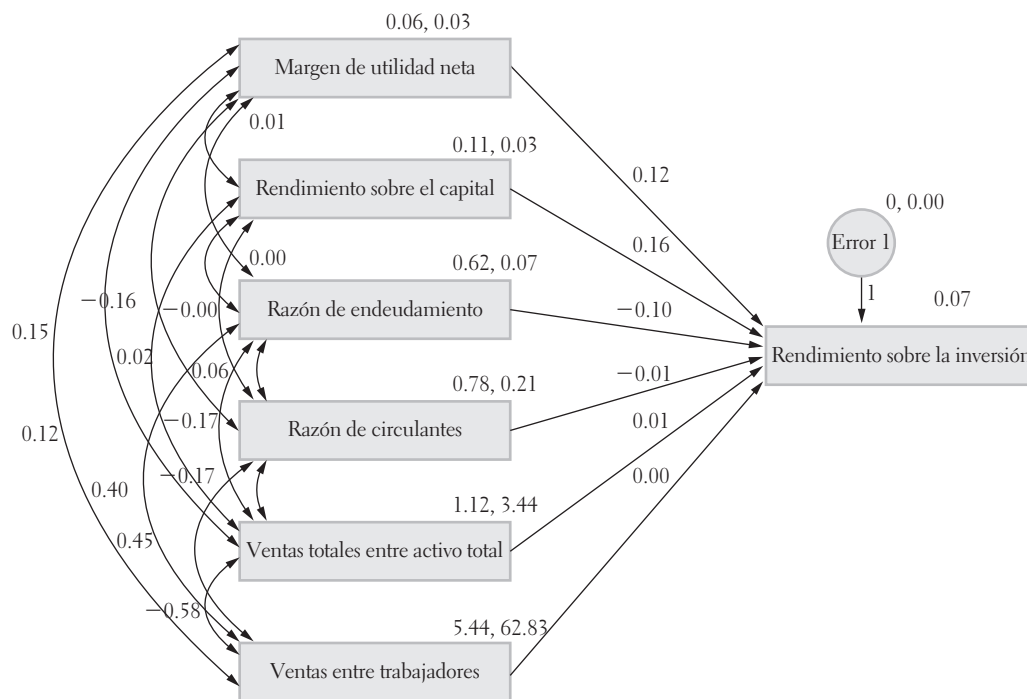
En relación con las estadísticas descriptivas de las razones financieras calculadas, se observa que si bien el rendimiento sobre la inversión presenta una media de 3.8% (considerada baja en comparación con

las demás razones financieras), su desviación estándar también es baja, lo cual determina una menor variabilidad en dicha medida entre las empresas bajo estudio. En contraste, la razón de circulantes y la razón de endeudamiento presentan medias de 72.1 y 54.2% respectivamente, con una alta desviación estándar de 45.1 y 22.4% (tabla 17.1).

Considerando las diez empresas con el mayor rendimiento sobre la inversión (ROI), el menor endeudamiento y el mayor rendimiento sobre el capital, se observa que las empresas financieras y las empresas del sector industrial presentan los mayores indicadores. Asimismo, destaca el Sistema de Transporte Colectivo, empresa de carácter público, como la organización con el menor endeudamiento.

Con base en la clasificación de las empresas en función del país de origen del capital, se observa que las empresas de capital español presentan el mayor margen de utilidad neta (12.5%) y el mayor rendimiento sobre el capital (28.6%), siendo además las más productivas (ventas / número de empleados). Destacan en dicha clasificación las empresas del sector financiero y de energía. Las empresas de Estados Unidos generan una media de 6.3% de rendimiento sobre la inversión, es decir, por cada peso invertido en activos, se generan 0.06 de utilidad y una media de 2.4032 de rotación de activos. Por tanto, las empresas de origen estadounidense utilizan de forma satisfactoria sus activos.

En lo que se refiere a las medias de razones financieras por sector económico, el sector de servicios de salud y asistencia presenta el mayor margen de utilidad (15.2%), seguido por los sectores financiero y de construcción, ambos con una media de 13.1%. En contrapartida, el sector minero y el sector de esparcimiento cultural presentan márgenes de utilidad



**Figura 17.1** Regresión con seis variables independientes

negativos. En esta misma línea, el sector de servicios de salud y asistencia muestran un mayor rendimiento sobre la inversión (9.6%) en comparación con los demás sectores. Por su parte, el sector comercio al por mayor muestra un mayor rendimiento sobre el capital; en otras palabras, por cada peso invertido por los accionistas, se genera una utilidad de alrededor de 0.42. Por último, los servicios financieros presentan el mayor grado de apalancamiento (78.2%), aspecto inherente a su naturaleza.

### Análisis inferencial

Para realizar un análisis financiero estratégico que indique la estructura y el funcionamiento integral de las empresas y determine las razones financieras que mejor predicen su rendimiento sobre la inversión, se llevó a cabo un análisis de regresión múltiple. Así, los resultados indican que el margen de utilidad neta, la razón de endeudamiento y el rendimiento sobre el capital influyen de forma significativa en los resultados de ROI ( $p < 0.05$ ). Cabe señalar que el

endeudamiento presenta una relación negativa, es decir, a menor endeudamiento mayor rendimiento sobre la inversión.

La figura 17.1 muestra las relaciones entre las seis variables independientes con la variable dependiente (ROI) por medio del programa AMOS. Cabe señalar que las diferencias que pueden presentarse en algunas variables se deben a que AMOS no incluye los valores perdidos, sino que los recalcula con el promedio o cualquier otro criterio más sofisticado.

Con el fin de confirmar el resultado anterior, se llevó a cabo una selección de modelos con base en una regresión múltiple jerárquica que permita determinar las razones financieras que predicen en mayor medida el ROI. De esta forma, se confirma que las medidas financieras que influyen en mayor medida en el ROI son el rendimiento sobre el capital (ROE), la razón de endeudamiento y el margen de utilidad neta. Como se observa en la tabla 17.2, el modelo 1 presenta la relación entre ROI y el ROE. Así, se observa una relación de 0.623. No obstante, si se incluye una nueva variable (en este caso, la razón de endeudamiento del modelo 2), la relación entre

**Tabla 17.2** Selección del modelo de las razones financieras más predictoras del rendimiento sobre la inversión

| Modelo | R                  | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación | Estadísticos de cambio |             |                 |
|--------|--------------------|------------|---------------------|---------------------------------|------------------------|-------------|-----------------|
|        |                    |            |                     |                                 | Cambio en R cuadrado   | Cambio en F | gl <sup>1</sup> |
| 1      | 0.623 <sup>a</sup> | 0.388      | 0.385               | 0.04313                         | 0.388                  | 155.014     | 1               |
| 2      | 0.786 <sup>b</sup> | 0.619      | 0.615               | 0.03411                         | 0.231                  | 147.800     | 1               |
| 3      | 0.818 <sup>c</sup> | 0.669      | 0.665               | 0.03183                         | 0.051                  | 37.184      | 1               |
| 4      | 0.821 <sup>d</sup> | 0.675      | 0.669               | 0.03163                         | 0.006                  | 4.115       | 1               |
| 5      | 0.821 <sup>e</sup> | 0.675      | 0.668               | 0.03169                         | 0.000                  | 0.105       | 1               |

dichas variables y el ROI se incrementa a 0.786 (con un cambio en R cuadrado de 0.231). Considerando como predictores tanto el rendimiento sobre el capital, la razón de endeudamiento y el margen de utilidad neta, la relación entre estas variables y el ROI se incrementa a 0.818 (con un cambio en R cuadrado de 0.051). Finalmente, los modelos 4 y 5 no incrementan de forma considerable la relación, mostrando cambios bajos entre las mismas. En síntesis, con los resultados de la tabla 17-2 se confirma que el rendimiento sobre el capital, el nivel de endeudamiento y el margen de utilidad neta predicen en mayor medida el ROI.

Para evaluar la influencia del sector económico sobre el ROI de las empresas, se analizaron los datos por medio de la técnica de ANOVA de un factor. Así, se observa que no hay diferencia significativa entre el sector al que pertenece la empresa y el ROI respectivo ( $p = 0.118$ ). Llevando a cabo el mismo análisis, pero ahora para determinar la influencia del tamaño sobre el ROI, no se obtiene una diferencia significativa ( $p = 0.751$ ). Por último, considerando el país de origen de las empresas y su influencia en el ROI, se observa que, si bien hay influencia, la misma no es significativa ( $p = 0.064$ ).

El modelo de Dupont vincula las razones financieras de margen de utilidad y rotación de ventas. Permite medir la eficiencia de la empresa respecto de la utilización de sus inversiones. A partir del análisis se observa que en el rendimiento sobre la inversión (ROI) influye más el margen de utilidad (61.3%,  $p = 0.000$ ) que la rotación (11.5%,  $p = 0.051$ ). En otras palabras, el ROI depende en mayor medida del margen de utilidad que de la rotación de activos.

El resumen del modelo Dupont indica una relación existente de 66.1% entre el margen de utilidad

neta y la rotación de ventas contra el rendimiento sobre la inversión. Específicamente, se observa que, además de la relación de 66.1%, dicha influencia es significativa ( $p < 0.000$ ).

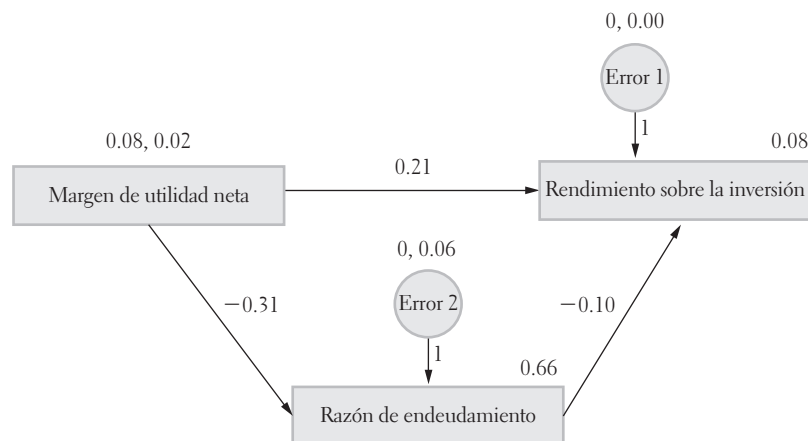
Por último, con el fin de descartar la existencia de relaciones aproximadamente lineales entre la variable dependiente y las independientes, se llevó a cabo el análisis de multicolinealidad. Se considera relevante llevar a cabo dicho análisis, ya que la utilidad forma parte tanto de la variable dependiente (ROI = utilidad / activos) como de una de las variables independientes (margen de utilidad neta = utilidad / ventas). No obstante, a pesar de la inclusión de la utilidad en ambos lados de la ecuación, los resultados del modelo de multicolinealidad indican que no hay endogeneidad entre ambas variables independientes y la dependiente ( $p = 0.000$ ).

### Análisis de mediación estadística

La mediación es un modelo de interdependencia estadística entre variables. Se origina cuando una variable influye en una mayor o menor correlación entre dos variables. Con el fin de determinar si existe mediación entre el margen de utilidad neta y el rendimiento sobre la inversión, se establecieron tres hipótesis.

#### **Hipótesis 1. Mediadora:** **razón de endeudamiento**

Con el fin de determinar si la razón de endeudamiento interviene como mediadora entre el margen de utilidad neta y el rendimiento sobre la inversión, se llevó a cabo el análisis de mediación por medio



**Figura 17.2** Mediadora: razón de endeudamiento

del programa AMOS. Así, la figura 17.2 presenta una relación directa de 0.21 entre el margen de utilidad neta y el rendimiento sobre la inversión, sin considerar aún la variable mediadora. Sin embargo, al considerar la variable mediadora se observa por un lado una relación inversa entre el margen de utilidad neta y la razón de endeudamiento ( $-0.31$ ), es decir, a mayor margen de utilidad menor endeudamiento; mientras que por otro lado se muestra una relación indirecta entre la razón de endeudamiento y el rendimiento sobre la inversión ( $-0.10$ ), es decir, a menor endeudamiento, mayor rendimiento sobre la inversión.

$$C - C' = a * b$$

Efecto total menos efecto directo = efecto indirecto

$$\text{Efecto indirecto} = a * b$$

$$0.236 - 0.206 = -0.31 * -0.10$$

$$0.03 = 0.031$$

**Tabla 17.3** Prueba de Sobel (variable mediadora: endeudamiento)

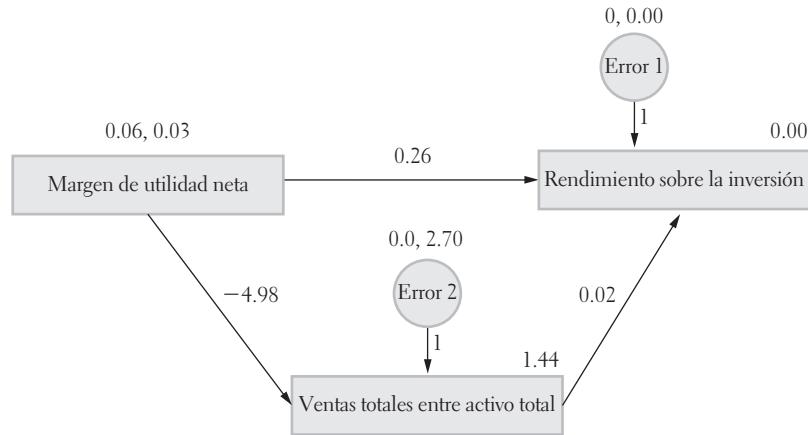
| Efecto indirecto de X en Y               |         |         |          |          |
|------------------------------------------|---------|---------|----------|----------|
|                                          | Effect  | Boot SE | BootLLCI | BootULCI |
| Margen de util.                          | -0.0177 | 0.0114  | -0.0388  | -0.0051  |
| Pruebas normales para efectos indirectos |         |         |          |          |
|                                          | Effect  | se      | Z        | p        |
|                                          | -0.0177 | 0.0068  | -2.5993  | 0.0093   |

Con base en el análisis anterior, los resultados indican que no hay efecto mediador ni es significativo porque el efecto indirecto es pequeño (0.030) y tiende a cero. A continuación, se llevará a cabo la prueba de significancia por medio de la prueba Sobel. Se realizará el mismo análisis utilizando el método de AMOS, el cual no admite datos perdidos, sustituyéndolos con la media de cada una de las variables. Asimismo, esta prueba toma en cuenta el error de pronóstico, utilizando sistemas de ecuaciones simultáneas bajo un proceso iterativo en el cálculo de los coeficientes. Para calcular la mediación en SPSS, se utiliza el método Process.

Como se observa en la tabla 17.3, el grado de significación es de 0.0093. Por tanto, el resultado es significativo. Sin embargo, al analizar los límites de confianza de 95% ( $-0.0388$  el inferior y  $0.0051$  el superior) se observa que el rango de confianza está entre un número negativo y uno positivo. Puesto que el valor medio es de 0.000, el efecto indirecto tiende a cero. En resumen, no existe un efecto mediador, es decir, el endeudamiento no afecta la relación entre el margen de utilidad y el ROI.

### Hipótesis 2. Mediadora: rotación de activos

Considerando la razón de rotación de activos como mediadora entre el margen de utilidad neta y el ROI, se observa una relación directa entre las últimas dos de 0.26. Sin embargo, si bien existe una relación inversa entre el margen de utilidad neta y la rotación de activos ( $-4.98$ ), se observa una relación directa entre



**Figura 17.3** Mediadora: rotación de activos

la rotación de activos y el rendimiento sobre la inversión (0.02) (figura 17.3).

$$C - C' = a * b$$

Efecto total menos efecto directo = efecto indirecto

$$\text{Efecto indirecto} = a * b$$

$$0.148 - 0.257 = -4.98 * 0.02$$

$$-0.109 = -0.0996$$

Como se observa en el análisis anterior, el efecto mediador indirecto es de  $-0.10$ . A continuación, se lleva a cabo la prueba de significancia por medio de la prueba Sobel (tabla 17.4).

Como se observa en la tabla 17.4, la rotación de activos sí es mediadora de forma significativa ( $p = 0.0004$ ) ya que el efecto es negativo (oscila entre el límite inferior de  $-0.0203$  y el límite superior de  $-0.0050$ ). En otras palabras, a mayor rotación de activos, menor margen de utilidad, aunque el efecto, como se dijo, es muy bajo.

**Tabla 17.4** Prueba de Sobel (variable mediadora: rotación de activos)

| Efecto indirecto de X en Y               |         |         |          |          |
|------------------------------------------|---------|---------|----------|----------|
|                                          | Effect  | Boot SE | BootLLCI | BootULCI |
| Margen de util.                          | -0.0120 | 0.0040  | -0.0203  | -0.0050  |
| Pruebas normales para efectos indirectos |         |         |          |          |
|                                          | Effect  | se      | Z        | p        |
|                                          | -0.012  | 0.0034  | -3.5196  | 0.0004   |

### Hipótesis 3. Mediadora: rendimiento sobre el capital

A continuación, se analiza la relación entre el margen de utilidad neta y el rendimiento sobre la inversión, considerando el rendimiento sobre el capital como variable mediadora. La figura 17.4 indica que la relación directa entre el margen de utilidad y el rendimiento sobre la inversión es de 0.15. Considerando la mediación, se observa que la relación entre el margen de utilidad neta y el rendimiento sobre el capital es de 0.57 mientras que la relación del rendimiento sobre el capital y el ROI es de 0.15.

$$C - C' = a * b$$

Efecto total menos efecto directo = efecto indirecto

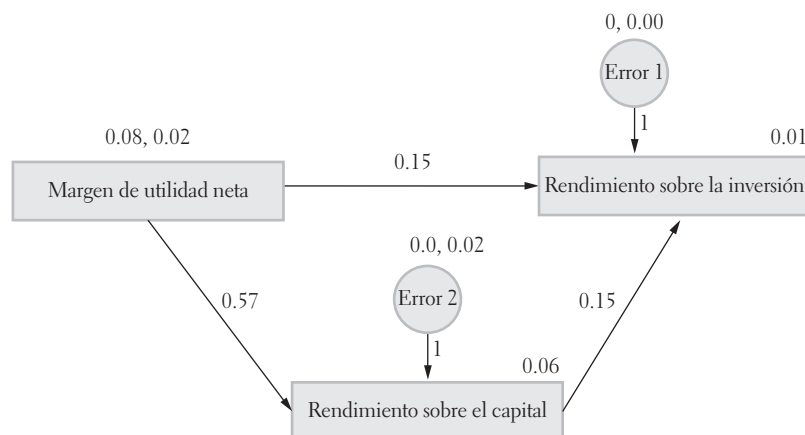
$$\text{Efecto indirecto} = a * b$$

$$0.236 - 0.152 = 0.57 * 0.15$$

$$0.084 = 0.0855$$

**Tabla 17.5** Prueba de Sobel (variable mediadora: rendimiento sobre el capital)

| Efecto indirecto de X en Y               |        |         |          |          |
|------------------------------------------|--------|---------|----------|----------|
|                                          | Effect | Boot SE | BootLLCI | BootULCI |
| Margen de util.                          | 0.000  | 0.0043  | -0.0089  | 0.0084   |
| Pruebas normales para efectos indirectos |        |         |          |          |
|                                          | Effect | se      | Z        | p        |
|                                          | 0.000  | 0.0028  | 0.0109   | 0.0084   |



**Figura 17.4** Mediadora: rendimiento sobre el capital

El efecto indirecto es de 0.084. Determinando el valor de significancia por medio de la prueba de Sobel (tabla 17.5), los resultados indican que el rango de confianza está entre un número negativo y uno positivo ( $-0.0089$  y  $0.0084$ ), por tanto, si bien la relación es significativa, no existe un efecto mediador, es decir, el ROE no afecta la relación entre el margen de utilidad y el ROI.

## CONCLUSIONES

Para que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) puedan sobrevivir y crecer, una de las mejores estrategias a implementar es el ser proveedoras de las grandes empresas mexicanas. En este sentido, es importante que las Pymes evalúen sus aspectos financieros y que los decisores de políticas públicas las apoyen de forma eficiente en dicha dirección, analizando el desempeño de las grandes empresas para que sea factible y sostenible la tarea de proveeduría y para que se establezcan así relaciones ganar-ganar.

De acuerdo con el análisis de regresión múltiple llevado a cabo con el fin de determinar las razones financieras predictoras del rendimiento sobre la inversión, los resultados indican que el margen de utilidad neta, la razón de endeudamiento y el rendimiento sobre el capital influyen significativamente en el rendimiento sobre la inversión. De tal forma, es posible predecir que, a mayor margen de utilidad, menor razón de endeudamiento, y a mayor rendimiento sobre el capital, mayor será el rendimiento sobre la inversión.

Considerando el análisis de mediación estadística como posible influencia de una tercera variable en la relación de dependencia de otras dos, los resultados indican que tanto la razón de endeudamiento como la de rendimiento sobre el capital no tienen efectos mediadores sobre la relación de margen de utilidad neta y rendimiento sobre la inversión; en otras palabras, el endeudamiento y el rendimiento sobre el capital no afectan la relación entre el margen de utilidad y el rendimiento sobre la inversión. En contrapartida, la rotación de activos incrementa la relación entre las dos variables pivote, aunque en forma inversa, por lo que se debe tener cuidado al interpretar dichos resultados, lo cual puede ser por el azar.

En síntesis, es importante que las Pymes lleven a cabo un análisis del desempeño financiero como un referente para desarrollar servicios de proveeduría. Al analizar las razones financieras de las grandes empresas, las Pymes tienen la posibilidad de desarrollar estrategias que les permitan determinar a qué sector es conveniente considerar como cliente o bien las expectativas de cobro, de pago, de liquidez o de rentabilidad que pueden esperar a partir de las ventas a un respectivo sector empresarial.

## REFERENCIAS

- Baden, D. A., Harwood, I. A. y Woodward, D. G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counter productive? *European Management Journal*, 27, pp. 429-441.

- Bradley, F., Meyer, R. y Gao, Y. (2006). Use of supplier-customer relationships by SMEs to enter foreign markets. *Industrial Marketing Management*, 35, pp. 652-665.
- Brink, T. (2017). SME routes for innovation collaboration with larger enterprises. *Industrial Marketing Management*, forthcoming. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.01.010>
- European Commission. (2002). *Regional Clusters in Europe*. Observatory of European SMEs. No.3. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/innovation/pdf/library/regional\\_clusters.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/pdf/library/regional_clusters.pdf)
- Expansión (2015). Las 500 empresas más importantes de México 2014. *Expansión*. Recuperado de [http://expansion.mx/especiales/2014/06/12/metodologia-las-500-de-expansion-2014?internal\\_source=PLAYLIST](http://expansion.mx/especiales/2014/06/12/metodologia-las-500-de-expansion-2014?internal_source=PLAYLIST)
- Gancarczyk, M. y Gancarczyk, J. (2017). Proactive international strategies of cluster SMEs. *European Management Journal*, forthcoming, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.002>
- Gitman, L. J. y Zutter, Ch. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México, D.F., México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Kalwani, M.U. y Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms? *Journal of Marketing*, 59, pp. 1-16.
- Park, D. y Krishnan, H. (2001). Supplier selection practices among small firms in the United States: testing three models. *Journal of Small Business Management*, 39, pp. 259- 271.
- Paul, J., Parthasarathy, S. y Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52, pp. 327-342.
- Ramsay, J. (2008). Purchasing theory and practice: an agenda for change. *European Business Review*, 20(6), pp. 567-569.
- Robles Román, C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Estado de México: Red Tercer Milenio, S.C.
- Rothwell, R. y Dodgson, M. (1991). External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises. *R&D Management*, 21(2), pp. 125-138.
- Singh, A. (2014). Supplier evaluation and demand allocation among suppliers in a supply chain. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20, pp. 167-176.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *The Academy of Management Review*, 11, pp. 801-814.



## CAPÍTULO 18

# TRATAMIENTO FISCAL DEL COSTO DE LO VENDIDO

Roberto Rodríguez Venegas,<sup>1</sup> Jocelyn Betsabe  
Guijosa Castrejón<sup>2</sup> y Rafael Espinosa Mosqueda<sup>3</sup>

### INTRODUCCIÓN

El presente capítulo es producto de un estudio documental que permite profundizar en el debido tratamiento y la correcta aplicación del sistema de deducción del costo de ventas, mediante el análisis de la sección I del capítulo II del título II de la Ley de Impuestos sobre la Renta. Mediante el análisis de estas disposiciones, así como el análisis de diversos autores que tratan el tema, se tienen como puntos importantes el correcto tratamiento de la valuación de inventarios, el método de inventarios perpetuos y los gastos relacionados directamente con la producción, formando en su conjunto los aspectos relevantes del correcto tratamiento del costo de lo vendido. Para efecto de este estudio, se analiza la contrastación teórica de los autores que abordan sobre el tema, así como el análisis de los aspectos importantes en

<sup>1</sup> Profesor-Investigador de la Universidad de Guanajuato; roberto\_rodriguezv@hotmail.com

<sup>2</sup> Estudiante de la Licenciatura de Contaduría de la Universidad de Guanajuato, joz\_guijosa@hotmail.com

<sup>3</sup> Profesor-Investigador de la Universidad de Guanajuato; asesorneg@yahoo.com.mx

función de los dispuesto en la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Hoy en día, la correcta determinación de la deducción del costo de lo vendido en el sistema fiscal mexicano es un tema vital para las empresas, ya que éste llega a representar un porcentaje importante como deducción autorizada dentro del impuesto sobre la renta e incide a su vez en la determinación de la utilidad fiscal y en el monto a pagar.

El objetivo general del capítulo es profundizar en el estudio y proponer soluciones para el correcto tratamiento del costo de ventas, así como realizar un análisis profundo y emitir una propuesta para el correcto tratamiento del costo de ventas en la aplicación de la deducción autorizada para las personas morales dentro del título II de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

En la literatura se tratan puntos relacionados con la valuación de inventarios, el método de inventarios perpetuos y los gastos directamente relacionados con la producción donde se muestra que, para los autores, éstos son considerados puntos de discusión debido a la importancia que tienen para el correcto tratamiento del costo de lo vendido.

## DESARROLLO

A continuación, se presentan los principales aspectos que se deben considerar importantes para la correcta aplicación y deducción del costo de lo vendido.

En principio es pertinente establecer que, para determinar el costo del ejercicio, se debe considerar la existencia de los elementos del costo en actividades tanto comerciales como las distintas a las comerciales:

Actividades comerciales:

1. El importe de las adquisiciones de mercancías, disminuidas con el monto de las devoluciones, descuentos y bonificaciones, sobre las mismas, efectuados en el ejercicio.
2. Los gastos incurridos para adquirir y dejar las mercancías en condiciones de ser enajenada.

Actividades distintas de las comerciales:

1. Las adquisiciones de materias primas, productos semiterminados o productos terminados, disminuidas con las devoluciones, descuentos y bonificaciones sobre los mismos, efectuados en el ejercicio.

2. Los gastos netos de descuentos, bonificaciones o devoluciones, directamente relacionados con la producción o la prestación de servicios (Chávez, Guerrero, y Olguín, 2013).

En el aspecto fiscal, dentro de la normatividad mexicana hasta antes del ejercicio 2005 de las personas morales, la deducción del costo de lo vendido no se encontraba en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, siendo así que hasta antes de 2005 la deducción que existía era la deducción de compras; sin embargo, a partir del ejercicio 2005 surge un cambio en el sentido de sustituir la deducción de las compras por el costo de lo vendido. Con esto, las empresas tuvieron que adecuar y modificar sus sistemas de control de inventarios, su método de valuación y su manera de hacer sus registros contables conforme a las disposiciones fiscales (Vega, 2009).

Dentro de las disposiciones fiscales para la correcta deducción del costo de lo vendido que se incorporaron en la Reforma Fiscal 2005, se consideró la normatividad contable vigente en esa fecha. Ésta consistía en la aplicación de las Normas de Información Financieras (NIF) C-4, sobre los inventarios. Es importante señalar que, aunque la Ley de Impuesto Sobre la Renta no contiene una remisión expresa hacia la normatividad contable, del simple análisis se puede apreciar que para su formulación se utilizan conceptos contenidos en la citada normatividad.

Hoy en día, la aplicación de la normatividad contable para la determinación del costo de lo vendido puede ser nacional o internacional conforme a la regla 2.8.6 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2017, lo cual ayuda a hacer referencia de la determinación del costo de lo vendido (Resolución Miscelánea Fiscal, 2017).

Para las empresas comerciales e industriales, su activo más representativo son los inventarios, mientras que los aspectos más importantes de las personas morales se expresan en el siguiente párrafo.

El artículo 76 fracción IV del Impuesto Sobre la Renta indica la obligación de la persona moral de levantar inventario de existencias a la fecha en que se termine el ejercicio, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias respectivas. Así pues, en el artículo 110 del Reglamento del Impuesto sobre la Renta se señala que la práctica del inventario podrá anticiparse hasta el último día del mes anterior a la fecha de terminación del ejercicio o efectuarse mediante conteos

físicos parciales durante el ejercicio. En ambos casos, deberá hacerse la corrección respectiva para determinar el saldo la fecha de terminación referida.

Por otra parte, los elementos que deben integrar el costo, con base en la función de la actividad del contribuyente de manera esquemática, son los siguientes:

### Actividades comerciales

Inventario inicial de mercancías.

- (+) Adquisiciones de mercancías disminuidas con el monto de las devoluciones, descuentos y bonificaciones sobre las mismas, efectuadas en el ejercicio.
- (+) Gastos incurridos para adquirir y dejar las mercancías en condiciones de ser enajenadas.
- (-) Inventario final de las mercancías no enajenadas
- (=) Costo de lo vendido del ejercicio

### Actividades distintas a las comerciales

Inventario inicial de materias primas, producción en proceso y productos terminados.

- (+) Adquisiciones de materias primas, productos semiterminados o productos terminados, disminuidas con las devoluciones, bonificaciones sobre los mismos efectuados en el ejercicio.
- (+) Remuneraciones por la prestación de servicios personales subordinados relacionados directamente con la producción o la prestación de servicios.
- (+) Gastos netos de descuentos, bonificaciones o devoluciones, directamente relacionados con la producción o la prestación de servicios.
- (+) Deducción de inversiones directamente relacionadas con la producción de mercancías o la prestación de servicios.
- (-) Inventario final de las materias primas, producción en proceso y productos terminados.
- (=) Costo de lo vendido en el ejercicio.

(Keller, 2006).

Dentro de esto, debemos considerar aspectos relevantes en la deducción del costo de ventas, en el caso de los inventarios, tales como el valor del inventario,

los inventarios que se incorporen a activos fijos, así como la reevaluación de inventarios, los inventarios obsoletos, los inventarios adquiridos por personas físicas o del régimen de las actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y pesqueras (Agapes), las asociaciones o sociedades civiles y las adquisiciones de inventario a plazos (García, 2014).

Existen opciones que permiten deducir el costo de lo vendido o en su caso el costo estimado respectivo, esto con la finalidad de evitar grandes desembolsos que generan falta de liquidez para las personas morales y anticipan el impuesto sobre la renta sobre una base que no se representa como utilidad real de sus actividades (Navarro, 2015).

Por otro lado, el artículo 41 de la Ley del Impuesto sobre la Renta hace mención que el contribuyente puede optar por cualquiera de los métodos de valuación de inventarios que señala la propia ley, los cuales se mencionan a continuación:

Métodos de valuación de inventarios (art. 41 LISR):

- I. Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS)
- II. Costo identificado
- III. Costo promedio
- IV. Detallista

Considerando que la ley establece que, una vez elegido nuestro método de valuación de inventarios, se debe aplicar este mismo por un periodo mínimo de cinco años (art. 41 LISR), pero si el contribuyente opta por un método diferente a los citados en la ley, éste sólo será contable y deberá llevar un registro de la diferencia del costo de las mercancías que exista entre el método de valuación contable y el que se utilice en los términos del artículo 41 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, y dicha diferencia no será deducible ni acumulable (García, 2014).

Para efectos contables, las Normas de Información Financiera (NIF), a partir del 1 de enero del 2011, establecen en su NIF C-4 (Inventarios), los métodos de valuación junto con sus fórmulas de asignación de costos:

Fórmulas de asignación de costos:

- Costos identificados
- Costos promedio
- Primeras entradas, primeras salidas (PEPS)

Antes del 1 de enero del 2011, la NIF C-4 señalaba cinco métodos de valuación sin fórmulas de asignación.

- Costo identificado
- Costo promedio
- Primeras entradas, primeras salidas (PEPS)
- Últimas entradas, primeras salidas (UEPS)
- Detallista

En contraste, se puede observar que en la actualidad las NIF ya no contemplan la fórmula de asignación de costos “Últimas entradas, primeras salidas” (UEPS), por lo que aquellos contribuyentes que hayan optado por esta fórmula sólo están cumpliendo con el numeral 27, fracción IV, de la LISR, de llevar el registro de los resultados que arroja el empleo de dicho método y la diferencia que exista entre ambos métodos, cuando sea diferente, que se use para efectos contables (Maldonado, 2012). Es pertinente señalar que para 2017 la disposición aplicable para este efecto es el artículo 41, último párrafo de la LISR.

Más importante que el registro de la diferencia, es que se trata de una carga adicional para los contribuyentes, por lo que quienes caigan en este supuesto deberán asumir los costos que implican y deberán contrastar ese costo administrativo contra el beneficio fiscal financiero que se obtenga al aplicar esta opción. Sin embargo, conforme a las modificaciones en la normatividad contable actual, ya no es aplicable el citado método UEPS.

El artículo 77 del reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta menciona sobre el destino de las mercancías, materias primas, productos en proceso y productos terminados para consumo propio, que es posible deducir el costo de los mismo como gasto o inversión, siempre y cuando cumplan con los requisitos de la propia ley para su deducción y este registro deberá ser acorde con su tratamiento fiscal. Para este efecto, es relevante concluir que su deducción no debe estar fundamentada en la fracción segunda, sino en la tercera del artículo 25, ya que si no se hace la reclasificación, la autoridad lo considera como un gasto no deducible, pues se trata de un concepto jurídico distinto.

Asimismo, en el último párrafo del artículo 39 de la LISR, habla que la revaluación de los inventarios o el costo de lo vendido en ningún caso se llevará a cabo. Según la Suprema Corte de Justicia de la Nación, se

viola el principio de proporcionalidad tributaria del artículo 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ya que el efecto de dicha sentencia permite al contribuyente el reconocimiento de los efectos fiscales inflacionarios de las adquisiciones de las mercancías, materia prima, productos semiterminados o terminados, que forman parte del costo de lo vendido mediante la actualización de dichos valores, hasta el momento en que se efectúe la enajenación del bien, limitado a aquellos casos en los cuales la compra y la venta de la mercancía tenga lugar en ejercicios distintos. Cabe señalar que la normatividad contable establece normas particulares para el reconocimiento del efecto de inflación y de la actualización del inventario y del costo de ventas.<sup>4</sup>

El artículo 45-F de la Ley del ISR en vigor hasta el 31 de diciembre de 2013 prohibía la actualización o revaluación de los inventarios o del costo de lo vendido; esta misma limitante o prohibición fue reproducida en el último párrafo del artículo 39 de la nueva Ley del ISR en vigor desde 2014. Al efecto, a partir de 2007, la Suprema Corte de Justicia de la Nación declaró por jurisprudencia que la limitante contenida en el artículo 45-F era inconstitucional.

Sobre este problema, con objeto de resolver si el artículo 39 de la Ley del ISR en vigor sigue siendo inconstitucional y si los contribuyentes pueden continuar aplicando el criterio jurisprudencial o la sentencia que les concedió el amparo en contra del artículo 45-F de la Ley del ISR abrogada, es razonable concluir que si bien el costo del ejercicio no es susceptible de revaluarse, el inventario final de los ejercicios anteriores que se enajenen en el ejercicio donde se determina el impuesto sí es aplicable a actualizarlo o revalorarlo.

Este aspecto de la revaluación del costo de lo vendido es de suma importancia para la correcta determinación de éste, ya que de no aplicarse esta disposición en tal sentido, se tendría una mayor utilidad que la que realmente es. Por el fenómeno inflacionario y como consecuencia, tendríamos una base mayor para el cálculo de los impuestos.

Otro aspecto relevante consiste en que, para efectos fiscales, el artículo 27, fracción XX de la LISR señala los diversos requisitos sobre las mercancías que

<sup>4</sup>La NIF B-10 señala que, cuando su entorno económico se califica como “no inflacionario”, la entidad no debe reconocer en sus estados financieros los efectos de la inflación del periodo.

con el transcurso del tiempo han perdido su valor, así como el tratamiento para que dichas mercancías se deduzcan. Antes de proceder con la destrucción, se deberán ofrecer en donación los bienes básicos para subsistencia humana en materia de alimentación, vestido, vivienda o salud; y, si existe otro ordenamiento jurídico relacionado con el manejo, cuidado o tratamiento de dichos bienes, que prohíba expresamente su venta, suministro o uso, o que establezca otro destino para los mismos, éstos no se podrán ofrecer en donación.

En contraste, la normatividad contable en la NIF C-4 señala que se debe reconocer en el costo de ventas los efectos de los inventarios obsoletos, la baja de precio en el mercado, así como los daños en el periodo que se determinen. Es importante tener un buen juicio profesional y sobre todo la evidencia para realizar estimaciones de inventarios obsoletos.

En cuanto al pago de las deudas contraídas por la adquisición de inventarios, la ley del Impuesto sobre la Renta, en su artículo 27, dentro de los requisitos de las deducciones en la fracción VIII, hace mención de que los pagos que a su vez sean ingresos a personas físicas o personas que estén en el régimen de actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y pesqueras, coordinados, asociaciones o sociedades civiles, se deducirán cuando hayan sido efectivamente erogados en el ejercicio de que se trate, entendiendo con esto cuando se realice el pago en efectivo o bien quede satisfecho el interés jurídico del acreedor.

Existe una opción para permitir la deducción del costo de lo vendido de dichas adquisiciones enajenadas aun cuando la contraprestación no haya sido efectivamente pagada, ya que el artículo 81 del Reglamento del Impuesto Sobre la Renta establece que podrán deducirse siempre y cuando cumplan los demás requisitos establecidos en las disposiciones fiscales, llevando un registro inicial de compras y servicios por pagar, el cual se adicionará con el monto de las adquisiciones de las mercancías y servicios recibidos. Dicho saldo inicial se considerará dentro del costo de lo vendido del ejercicio fiscal y el saldo que se tenga al cierre del mismo ejercicio en este registro, se disminuirá del costo de lo vendido del citado ejercicio.

En cuanto a la deducción de intereses, el artículo 28, fracción XXVII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta señala el límite para la deducción de los intereses de capitales tomados en préstamo, estableciendo que no serán deducibles los intereses que deriven del monto de las deudas del contribuyente que

excedan el triple de su capital contable o que provengan de deudas contraídas con partes relacionadas residentes en el extranjero. Por su parte, en el aspecto contable, la NIF C-4 menciona que “la diferencia entre el precio de compra bajo condiciones normales de crédito y el importe pagado se debe reconocer como costo financiero”, teniendo así en la NIF D-6 dos supuestos: La capitalización del costo financiero en los inventarios que requieren de un periodo de adquisición o de producción sustancial para ponerlos en condiciones de venta y la no capitalización del costo financiero en los inventarios que se fabrican o producen rutinariamente en un periodo corto.

Siendo así, existe la posibilidad de que contablemente el costo financiero de los inventarios comprados sea parte de nuestro inventario contable, debiendo cuidar fiscalmente este punto en específico, ya que se trata de una diferencia entre partidas contables y fiscales.

Otro aspecto relevante es que, en la práctica comercial diaria, es necesario realizar anticipos o pagos a cuenta del precio o contraprestación pactada; situación que para la persona moral que los recibe le puede generar un ingreso total, sin la posibilidad de aplicar la deducción correlativa del costo de lo vendido. Consecuentemente, es importante considerar que, de conformidad con el primer párrafo, segunda oración del artículo 39 de la Ley del Impuesto sobre la renta, se establece que “en todo caso, el costo de lo vendido se deducirá en el ejercicio en el que se acumulen los ingresos que deriven de la enajenación de los bienes de que se trate”. Para este efecto, la resolución miscelánea vigente contempla que, dentro de la regla 3.2.4, un porcentaje de deducción sea aplicable a los anticipos que se reciban como ingreso acumulable, lo cual permite atenuar el efecto negativo de causación del impuesto con su consecuente beneficio en el aspecto financiero fiscal.

Dentro de las modificaciones de la reforma del 2005, se adicionó la fracción XVIII al artículo 76 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, que establece la obligación a las personas morales de llevar un control de inventarios de mercancías, materia prima, productos en proceso y productos terminados conforme al sistema de inventarios perpetuos (García, 2014).

A pesar de las dificultades que implica llevar un control de inventario, una empresa tiene la obligación de llevar un control de inventarios perpetuos conforme a lo que se establece en el artículo 76 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (Vega, 2009). Aunque

resulta en un alto costo administrativo, esto no es óbice para su cumplimiento, por lo que los contribuyentes deben cumplirlo, ya que de lo contrario se harán acreedores a sanciones por parte de la autoridad fiscal, las cuales van desde la imposición de multas hasta la suspensión de los certificados de sello digital conforme al Código Fiscal de la Federación.

El *Diccionario de Términos Contables y Financieros* nos dice que el sistema de control de inventarios perpetuos es el “sistema en el que se lleva un registro individual para cada producto almacenado y que incluye las unidades en existencia al principio, las unidades compradas, las unidades vendidas y el saldo en existencia, después de cada una de las compras y de las ventas”.

Ninguna disposición legal fiscal nos define el concepto del sistema de control de inventarios perpetuos; tampoco lo definen las Normas de Información Financiera.

Para efecto de una definición clara basada en un concepto jurídico, un sistema de control de inventarios perpetuos es simplemente un registro que permite identificar por unidades, productos, concepto y por fecha, los aumentos y disminuciones en dichos inventarios, así como las existencias al inicio y al final de cada ejercicio de tales inventarios en forma duradera y permanente (Vega, 2009).

Ahora bien, el concepto manejado en el párrafo anterior concuerda tomando en cuenta el artículo 33, apartado b, fracción XV del Reglamento del Código Fiscal de la Federación, el cual contiene la obligación de llevar un registro a través de un control de inventarios, que permite identificar por cada tipo de producto o mercancía, las unidades, productos semiterminados y productos terminados de acuerdo con lo siguiente.

Existencias al inicio del ejercicio, adquisiciones netas, existencias al final del ejercicio y otros requisitos ahí contenidos. De esta manera quedará cumplido el requisito de llevar un control de inventarios (que debe entenderse como de inventarios perpetuos) requerido por la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Por lo que respecta a los gastos netos directamente relacionados con la producción o prestación de servicios, son los que se identifican plenamente con una actividad, departamento o producto. En este concepto se incluye el sueldo correspondiente a la secretaria del director de ventas; la materia prima también es un costo directo si se identifica con el producto, etcétera. (Róman, 2005).

Para efecto de las NIF, el postulado de asociación de costos y gastos con ingresos establece que todos los costos y gastos de una entidad deben identificarse con el ingreso que generaron en el mismo periodo, independientemente de la fecha en que se realicen. El objeto de este postulado es promover que en el mismo periodo se dé el enfrentamiento de todos los ingresos contra todos los costos y gastos que les dieron lugar y, de esta forma, cuando sea posible determinar con precisión el diferencial entre los ingresos y los costos y gastos del periodo (Guajardo Cantú y Andrade de Guajardo, 2008).

## CONCLUSIONES

Con base en el estudio documental realizado, se afirma que, para aplicar de manera correcta el costo de lo vendido, es importante identificar las diferencias entre el costo de ventas contable y el costo de lo vendido fiscal. Esto representa una carga adicional para los contribuyentes que caigan en este supuesto, ya que deberán asumir los costos que implica y además deberán contrastar este costo administrativo contra el beneficio fiscal financiero que se obtenga al aplicar la ley. Asimismo, para quienes utilicen inventarios para su consumo propio, el importe deberá considerarse como deducción autorizada conforme a la fracción III o IV del artículo 25.

La revaluación de los inventarios debe aplicarse para las mercancías, los materias primas y los productos terminados y semiterminados que hayan sido adquiridos en el ejercicio o los ejercicios anteriores, y que se hayan enajenado en el ejercicio en que se determina el impuesto, y por tanto se aplica su deducción.

El método de valuación de inventarios denominado “Últimas entradas, primeras salidas” (UEPS) ha sido excluido para su aplicación en los aspectos contables y fiscales; sin embargo, los contribuyentes que no apliquen las Normas de Información Financiera y que por cualquier razón lo utilicen deberán reconocer para efectos fiscales un ingreso o deducción adicional para efectos del ISR en el ejercicio en el que inicien el método de valuación conforme a lo permitido por la norma contable.

Para su deducción en el impuesto sobre la renta, los inventarios obsoletos deben cumplir con los requisitos establecidos en las disposiciones fiscales; en contraste, dichos requisitos no deben cumplirse para efectos contables.

Las adquisiciones de inventario a personas físicas que en el ejercicio sean aplicadas al costo de lo vendido, en principio son no deducibles si su pago no se ha realizado en el mismo ejercicio en que se aplicaron al costo de lo vendido; sin embargo, conforme al reglamento, es posible efectuar la deducción mediante la elaboración de un registro de control que permite identificarlas y, en su caso, ya no deducirlas en ejercicios posteriores.

Los intereses provenientes de operaciones con partes relacionadas y que excedan el triple del capital contable no son deducibles para efectos fiscales. Esto es aplicable cuando se hayan adquirido bienes cuya deducción para efectos fiscales formen parte del costo de lo vendido.

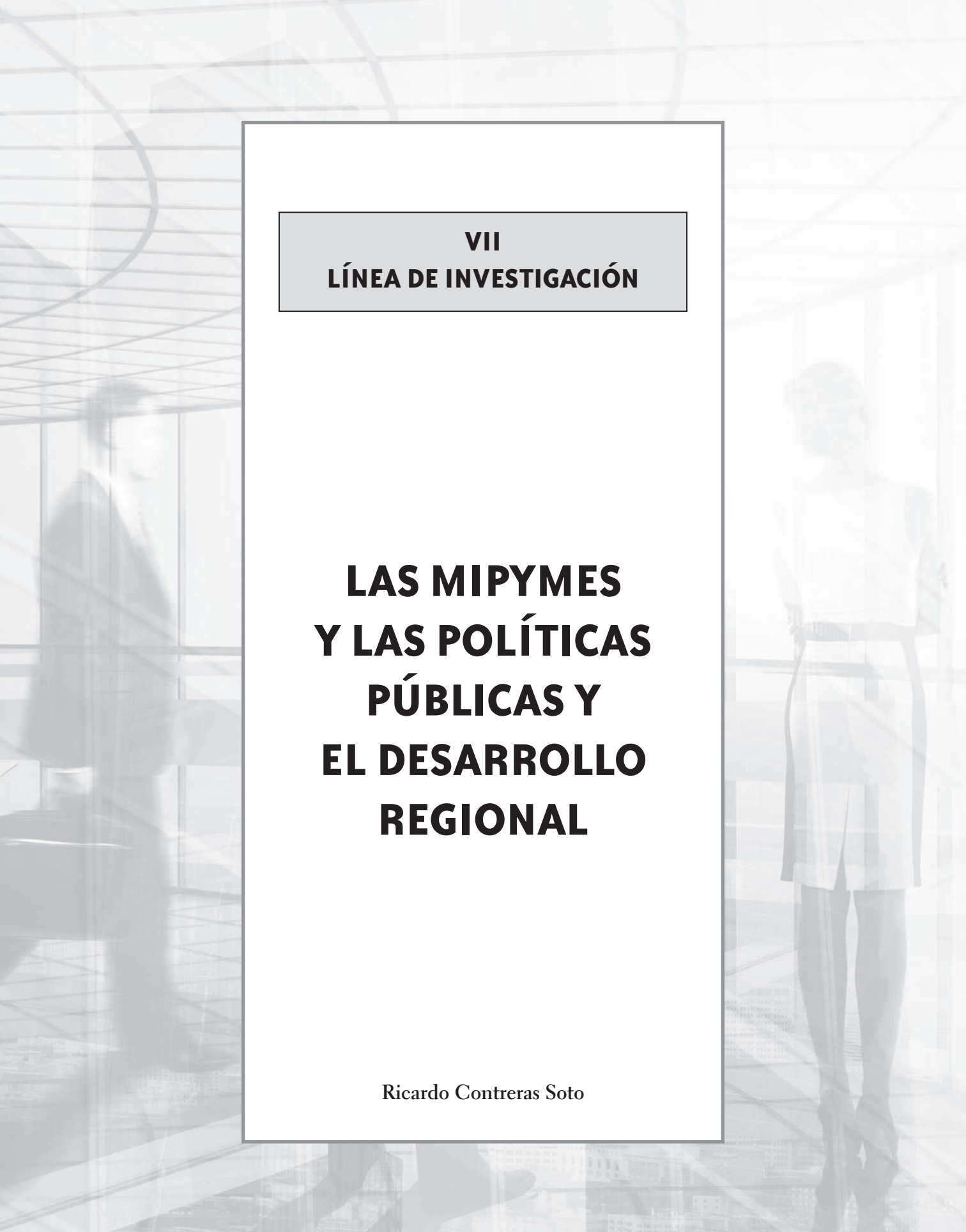
Respecto de los demás intereses, puede presentarse un contraste en cuanto al tratamiento fiscal y contable, ya que si para efectos contables algún importe se capitaliza conforme a la NIF D-6 como parte de los inventarios, para efectos fiscales dichos intereses deben deducirse conforme a la fracción VII del artículo 25 y no como componente de la fracción II relativa al costo de ventas.

Por lo que respecta al costo de lo vendido de anticipos recibidos a cuenta de las disposiciones fiscales, se permite una deducción estimada determinada en proporción al resto de las mercancías que fueron consideradas como costo de lo vendido del ejercicio en relación con sus ingresos. Esto resulta en beneficio de los contribuyentes al generarse un pago menor de impuesto sobre la renta.

Es necesario que las personas morales del régimen general cumplan con la obligación de llevar un control de inventarios en unidades para estar en posibilidad de aplicar los métodos de valuación de dichos inventarios, con el propósito de que la autoridad fiscal no aplique sanciones pecuniarias o inclusive aplique medidas que afecten directamente la venta de productos vía la suspensión de los certificados de sello digital.

## REFERENCIAS

- Chávez, J. P., Guerrero, E. C. y Olguín, R. F. (2013). *Costo de lo vendido*. Obtenido de <http://doctrina.vlex.com.mx/vid/costo-vendido-68070850>
- CINIF. (s.f.). Normas de Información Financiera. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. (s.f.).
- García, J. (2014). *Costo de ventas: Ley Del impuesto sobre la Renta vs. Normatividad Contable*. Obtenido de <http://docplayer.es/13858597-Costo-de-ventas-ley-del-impuesto-sobre-la-renta-vs-normatividad-contable.html>
- Guajardo Cantú, G. y Andrade de Guajardo, N. E. (2008). *Contabilidad Financiera*. México, DF: McGraw-Hill.
- Keller, V. (2006). Obtenido de *Inventarios Fiscales*: <https://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/boletindependiente17.pdf>
- Ley de Impuestos sobre la Renta. (2016). Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR\\_301116.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_301116.pdf)
- Maldonado, A. A. (2012). *Métodos de valuación de inventarios*. Obtenido de <http://www.perezgongora.com/metodos-de-valuacion-de-inventarios>
- Navarro, J. (2015). *Evita acumular ingresos y deduce el costo de lo vendido o el costo estimado*. Obtenido de <https://contadormx.com/2015/02/23/evita-acumular-ingresos-y-deduce-el-costo-de-lo-vendido-o-el-costo-estimado/>
- Normas de Información Financieras*. (s.f.).
- Resolución Miscelánea Fiscal. (2017). México: R 2.8.1.6 F III.
- Román, I. (2005). *Costos y presupuestos*. Obtenido de Universidad Autónoma de México: <http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/663/2/1358.pdf>
- Vega, Z. J. (2009). *Sistema de Inventarios Perpetuos, ¿Obligación para las Compañías?* Obtenido de Horwath Castillo Miranda: [http://www.bdomexico.com/espanol/publicaciones/detalles/pdf/JVZ\\_Analisis\\_inventarios\\_perpetuos.pdf](http://www.bdomexico.com/espanol/publicaciones/detalles/pdf/JVZ_Analisis_inventarios_perpetuos.pdf)



**VII**  
**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**LAS MIPYMES  
Y LAS POLÍTICAS  
PÚBLICAS Y  
EL DESARROLLO  
REGIONAL**

**Ricardo Contreras Soto**



## CAPÍTULO 19

# LA ECONOMÍA SOLIDARIA, LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y EL BIENESTAR SOCIAL

Silvia Pomar Fernández y Araceli Rendón Trejo<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN

La economía mundial enfrenta gran cantidad de retos; las crisis recurrentes, la pobreza, la desigualdad, la falta de empleos de calidad y el deterioro de las condiciones de trabajo afectan cada vez más a los habitantes del planeta. Además, conflictos bélicos impulsan movimientos migratorios con impactos en la economía global. Aunado a ello, el medio ambiente manifiesta cada vez más los efectos nocivos de la falta de cuidado y de prácticas amigables por las diversas actividades humanas contaminantes y consumistas. Esto afecta la calidad de vida y la salud de los habitantes.

En este marco de ideas, se buscan otras formas de llevar a cabo las actividades productivas. Han surgido organizaciones que buscan mejorar las condiciones de vida de las personas. El concepto de *economía*

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana: profesoras-investigadoras; [spomar@correo.xoc.uam.mx](mailto:spomar@correo.xoc.uam.mx) y [arendo@correo.xoc.uam.mx](mailto:arendo@correo.xoc.uam.mx)

*solidaria* designa a un conjunto de organizaciones microeconómicas caracterizadas por rasgos comunes marcados por una conducta social (Chávez y Monzón, 2007).

La economía solidaria es una alternativa de la economía capitalista global por medio de la cual pueden obtenerse ingresos. Además de la administración de recursos, en esta economía resultan de suma importancia las relaciones entre las personas. La cooperación y la solidaridad son fundamentales para beneficio de los participantes que forman parte de las organizaciones, para generar una concepción de progreso y bienestar.

El objetivo de este capítulo es analizar la iniciativa productiva de dos organizaciones sociales y su impacto en el bienestar social de la comunidad, bajo un enfoque de economía solidaria. Para desarrollarlo, se utilizó la metodología cualitativa, con el método de estudio de caso y, como herramientas, la entrevista y la observación directa.

## Economía y mercado

En los primeros años de la década de 1970, el aumento de los precios del petróleo (insumo fundamental en la actividad económica) y de otras materias primas en México llevó a cuestionar el modelo económico con fuerte participación del Estado en la actividad económica. Esto dio pie al surgimiento de movimientos sociales en torno al análisis de las cuestiones del medio ambiente.

La aplicación de políticas de corte keynesiano no daba respuesta y solución a los problemas de falta de crecimiento, inflación y desempleo; esto puso en cuestionamiento las teorías de crecimiento y desarrollo y las políticas aplicadas.

El modelo económico neoliberal seguido desde la década de 1980 en México y otros países de América Latina, ha dado lugar a crisis en diversos ámbitos:

- *Crisis económica.* Deterioro de las economías locales y nacionales en beneficio de grupos financieros.
- *Crisis social.* Concentración de la riqueza en grandes empresas nacionales y globales. “Polarización y reparto cada vez menos equitativo de las riquezas entre los continentes y en el seno de cada país; exclusión, aislamiento, violencia, aumento de pobreza creciente,

inseguridad, precariedad en el trabajo y en la vivienda” (Orellana, 2007: p. 6).

- *Crisis del empleo.* Tasas de crecimiento positivas con desempleo creciente, degradación de las condiciones de trabajo, subempleo y aumento de la economía informal.
- *Crisis humana.* Falta de perspectivas de futuro, espejismo del consumismo, individualismo, pérdida de ideales, destrucción de culturas y de modos de ser y hacer de muchos pueblos (Orellana, 2007: p. 6).
- *Crisis política.* Desvalorización y desconfianza de la acción de los poderes públicos y de los políticos.
- *Crisis medioambiental.* Degradación acelerada del medioambiente, reducción de la biodiversidad, mercantilización de la naturaleza.

Desde la década de 1980, la globalización planteó nuevos retos. En la búsqueda de un mejor desempeño y resultados que permitieran la permanencia y crecimiento de las organizaciones, las condiciones de trabajo se modificaron en deterioro de la clase trabajadora. El aumento del desempleo, la inseguridad laboral, el aumento de trabajos de tiempo parcial, el deterioro del poder adquisitivo, nuevas formas de segmentación del mercado de trabajo, el fortalecimiento y aumento de las actividades informales dan cuenta de las cada vez más deterioradas condiciones laborales (Duana Ávila, 2008).

La economía solidaria es un sistema socioeconómico, cultural, medioambiental e integrador en el que el ser humano no es un factor más en los procesos económicos. En este sistema se considera su valor, dignidad y derecho a buenas condiciones de vida. La participación, el consenso, la solidaridad, el apoyo y la cooperación cobran también relevancia (Razeto, 1999).

En México, las raíces de estas acciones, encaminadas a una práctica más humana y solidaria en las actividades económicas, se encuentran en movimientos como “los esfuerzos de campesinos por enfrentar situaciones adversas en relación con la tierra, los recursos naturales, las condiciones de producción y el abasto de alimentos; movimientos que han tenido participación, asistencia y acompañamiento de asociaciones de la sociedad civil y de la iglesia católica mediante proyectos de educación, salud, alimentación, vivienda, ahorro, préstamos y producción” (Marañón, 2013: p.13).

## Importancia de la economía solidaria

La economía solidaria (ES) es un enfoque de la actividad económica “que tiene en cuenta a las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible y sustentable, por encima de otros intereses”. Se considera que “es una manera de vivir, que provee de manera sostenible las bases materiales para el desarrollo personal, social y ambiental del ser humano” (economiasolidaria.org, 2015: p. 1).

Los protagonistas de la ES son los campesinos, los indígenas, los obreros, los subempleados y desempleados, quienes luchan por la justicia social, trabajos bien remunerados, agua para sus pueblos, luz y servicios; algunos pretenden liberarse de los caciques opresores y funcionarios corruptos y de los intermediarios del comercio (Marañón, 2013). Se busca la autoadministración socioeconómica para obtener el autogobierno a nivel comunitario, con base en sus propias normas y costumbres.

Desde mediados de la década de 1980 han surgido actores que han colaborado con el mundo

campesino, entre ellos, las asociaciones civiles y otras ligadas con la Iglesia, apoyando la lucha contra la pobreza y dando asistencia y acompañamiento mediante proyectos de educación, salud, alimentación, vivienda y en algunos casos ahorro, préstamos y producción (Marañón, 2013).

Esto dio origen a organizaciones económicas populares más formalizadas basadas en la reciprocidad como las cooperativas y las comunidades campesinas o artesanales. Al mismo tiempo, se generaron medidas que regulan el capital financiero, comercial y la economía social.

La economía social busca la justa redistribución de la riqueza en redes productivas, obteniendo el valor de uso y no el de cambio. Con ello se pretende garantizar la reproducción de un capital sin perseguir lucro (Moran, 2012 y Orellana, 2007) y la protección de las organizaciones a través de redes sociales.

En la tabla 19.1 se muestran las diferencias entre la economía solidaria y la capitalista, en donde se ve una clara diferencia en los objetivos que persiguen:

**Tabla 19.1** Características de la economía solidaria y capitalista

| Economía solidaria                                                                                                                                                                                                                               | Economía capitalista                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Economía al servicio de las personas.</i> El sujeto es la sociedad civil, cada persona asume su papel para el desarrollo personal y colectivo.                                                                                                | <i>Personas al servicio de la economía.</i> El sujeto es el capital y todo se mercantiliza para incrementarlo, el dinero se encuentra en pocas personas.                                                                                                                                      |
| <i>Igualdad y horizontalidad.</i> Satisfacer las necesidades de todos.                                                                                                                                                                           | <i>Desigualdad y verticalidad.</i> Se satisfacen las necesidades de los poseedores del capital.                                                                                                                                                                                               |
| <i>Cooperación e inclusión.</i> Participación de toda la comunidad en las actividades que se realicen para beneficio de todos.                                                                                                                   | <i>Competencia y exclusión.</i> En la empresa se genera la competencia entre los trabajadores y entre las empresas, si no se adaptan a la forma de operación se excluyen.                                                                                                                     |
| <i>Concepto diverso de progreso.</i> Se refiere al progreso en función al contexto de cada persona, cultura o pueblo.                                                                                                                            | <i>Concepto único de progreso.</i> Orientado al crecimiento económico, la modernización y la industrialización.                                                                                                                                                                               |
| <i>Beneficio social.</i> Reparto equitativo en función del trabajo realizado.                                                                                                                                                                    | <i>Beneficio financiero.</i> Reinversión de beneficios en la empresa para lograr su crecimiento.                                                                                                                                                                                              |
| <i>Compromiso con el entorno social y medioambiental.</i> Solidaridad desde el punto de vista económico, social y ecológico, de acuerdo con la demanda real de la comunidad local y utilizando métodos de producción amigables al medioambiente. | <i>Desvinculación con el entorno social y medioambiental.</i> Se recurre en ocasiones a la deslocalización de la producción y a la oferta de bienes que fomentan el consumismo, con el propósito de conseguir mayores beneficios, pensando en los beneficios propios más que en los sociales. |
| <i>Micro, pequeñas y medianas organizaciones.</i> Se favorece este tamaño para la descentralización de los procesos, formando con ello redes de cooperación.                                                                                     | <i>Grandes empresas nacionales, multinacionales, internacionales y transnacionales.</i> Se tiende a la centralización y concentración del capital.                                                                                                                                            |

Fuente: Adaptada de Orellana, 2007.

Con base en lo anterior y de acuerdo con Orellana (2007; p.15), se determina que los elementos de la economía solidaria son:

- *Las organizaciones* (organizaciones sociales, cooperativas).
- *La producción* (productos o servicios necesarios para la comunidad).
- *Un mercado social* (cada componente empresa, consumidor o productor procura consumir los bienes y servicios producidos por el resto de los actores del mercado).
- *El comercio justo* (asegurar y potenciar la producción y consumo local, obtener precio equitativo).
- *Las finanzas éticas* (ahorros destinados a financiar iniciativas con beneficios sociales, sociedades de ahorro popular).
- *La moneda social* (dinero con función original que permita el intercambio, utilización de una moneda social que permita el intercambio de bienes y servicios).

La economía solidaria se basa en seis principios (economiasolidaria.org, 2015):

1. *Equidad.*
2. *Trabajo.*
3. *Sostenibilidad ambiental.*
4. *Cooperación.*
5. *Sin fines lucrativos.*
6. *Compromiso con el entorno.*

En el país, el Gobierno Federal a través del Instituto Nacional de Economía Social (INAES), órgano descentralizado de la Secretaría de Economía, busca impulsar la economía social, apoyando a todos aquellos que quieran iniciar un negocio a partir de la cooperación y ayuda mutua. El propósito es lograr un mejoramiento económico y social de sus integrantes. Entre sus tareas está el consolidar las acciones de apoyo para la generación de empleos productivos por medio del apoyo a la inversión en proyectos productivos, fortalecimiento y desarrollo de negocios.

### La organización social

Las organizaciones sociales son pequeñas empresas autogestionarias, entre las que se encuentran las

cooperativas, las mutuales, las empresas rurales, las organizaciones comunitarias, las pequeñas empresas productivas y los grupos familiares productivos.

De acuerdo con Moran (2012), INAES (2015) y la Universidad de Columbia, existen diversas formas de adoptar la economía social.

- *Mano devuelta.* Forma de organización rural en la que los campesinos se agrupan con el fin de generar una colaboración mutua en el proceso agrícola, favoreciendo el trabajo organizado de sus miembros y la disminución de los costos que se pueden generar por la mano de obra remunerada.
- *Convites.* Sistema de organización comunitaria en la que un grupo de personas se reúne para llevar a cabo mejoras en infraestructura (caminos veredales, carreteras, puentes y adecuación de lugares comunitarios como escuelas).
- *Asociaciones.* Conjunto de personas con un fin común, específico y legal. La asociación se constituye por medio de un acta, donde se integran los estatutos que la regulan.
- *Asociaciones de producción campesina o ejido.* Se unen campesinos para compartir medios de producción, crédito, servicio y fuerza de trabajo, con la finalidad de reducir costos y precios.
- *Cooperativas de producción campesina.* Hacen trabajo colectivo sin emplear trabajo asalariado.
- *Cooperativa de producción urbana.* Propiedad colectiva con actividad manufacturera o artesanal en la que trabajan los dueños del capital.
- *Cooperativas de comercialización urbana.* Actúan como agentes de los productores asociados.
- *Sociedades de ahorro y préstamo.*
- *Proyectos productivos.* Conformados por grupos que desean emprender un negocio a partir de la cooperación y la ayuda mutua.

Estas formas de organización se consideran premodernas, preindustriales, en las cuales, como lo comenta Montoya (2007), la actividad productiva y el trabajo realizado en casa no se separan.

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología usada es cualitativa, ya que permite explicar el fenómeno social que se está estudiando en ella y se requiere de la interacción entre el

investigador y el actor. En las visitas realizadas, se utiliza el método de la observación directa y entrevistas a profundidad para conocer el punto de vista de los actores.

El método empleado es el estudio de caso. De acuerdo con Yin (2003), es una estrategia metodológica utilizada para responder a las preguntas cómo y por qué, la cual se utiliza cuando el investigador tiene algún control sobre los eventos a analizar. Es una investigación exploratoria y explicativa.

Para esta investigación se analizaron dos casos con presencia en el campo de estudio. Se asistió a dos organizaciones, se realizaron entrevistas a los administradores de las dos organizaciones y a dos productores en cada caso.

## Estudios de caso

En este apartado se pretende mostrar, mediante dos estudios de caso, cómo la conformación de organizaciones sociales solidarias ha contribuido a mejorar la comercialización de los productos, y cómo esto ha redundado en el bienestar en la forma de vida de las personas que la conforman, como lo mencionan Moran y Orellana (2007). Estas organizaciones están conformadas bajo el esquema de la economía solidaria. La primera, ubicada en la Delegación de Milpa Alta en la Ciudad de México, se dedica en gran medida al cultivo del nopal. La segunda se ubica en Oaxaca, lugar donde hay gran actividad artesanal.

### **Caso 1. Centro de Acopio de Nopal Verdura, en San Agustín, Milpa Alta**

El Centro de Acopio de Nopal Verdura (CANV) se encuentra en el norte de la delegación Milpa Alta, en el pueblo de San Agustín. Ocupa una extensión de 11.16 ha, su suelo es accidentado al ubicarse en las laderas del volcán Teutli y su clima es templado húmedo con alta precipitación pluvial, lo que hace que sea un terreno propicio para el cultivo.

Inició operaciones en 2000 con el objetivo de promover la venta y la distribución del nopal al mayoreo y menudeo para todos los productores de nopal originarios de esa delegación.<sup>2</sup>

La construcción del CANV fue iniciativa de los productores del nopal del pueblo, debido a la dificultad para comercializar sus cosechas en el mercado general ubicado en el centro de la delegación. Para iniciar, buscaron primero un terreno que cumpliera con las condiciones requeridas y el cual fue comprado con sus ahorros y apoyo del gobierno. Se construyó el CANV, en donde además del nopal se venden otros vegetales producidos en la localidad. Se organizaron para que funcionara de manera justa, es decir, en la que pudieran participar todos los productores que así lo decidieran.

La organización en su operación de compra y venta difiere de otros mercados o centros similares como lo es la Central de Abastos. En este lugar, cualquier productor tiene acceso para vender sus productos y no hay propiedad de lugares. La apertura del establecimiento es alrededor de las 3 de la mañana, se colocan de acuerdo con la hora de llegada y los lugares disponibles. En este lugar confluyen cientos de productores y compradores de nopal al menudeo y mayoreo.

Cuentan con el Reglamento Interno del Centro de Acopio y Comercialización del Nopal-Verdura en Milpa Alta, Ciudad de México. Es dirigido por un consejo directivo que se encuentra conformado por un presidente, cuatro vocales representantes y cuatro representantes de productores; hay un administrador apoyado de un auxiliar, a cuyo cargo se encuentra la coordinación, la operación y la vigilancia de los productores y vendedores de nopal. Cada pueblo cuenta con su asamblea comunal para cualquier decisión relacionada con las actividades que se realizan en el mismo, o para la venta del nopal que se efectúa con la participación de todos.

El CANV se encuentra dividido en tres secciones llamadas naves:

- En una se vende nopal con y sin espinas.
- En otra se lleva a cabo la venta de verdura.
- En la tercera se realiza la venta al mayoreo.

Los entrevistados platicaron sobre el surgimiento del nopal como negocio. Se utilizaba para separar los terrenos y se vio que el nopal era fácil de cultivar y cosechar durante todo el año, con costos bajos. El nopal sembrado en los patios traseros era para autoconsumo, pero al ver la abundancia de su producción, se empezó a comercializar, primero a nivel local. Los propietarios de grandes extensiones de tierras se dedi-

<sup>2</sup> En la delegación hay 12 pueblos de los cuales 10 se dedican a la producción de nopal.

caron a cultivarlo; lo comenzaron a ver como negocio familiar en el que participaban miembros de la familia y trabajadores. Se obtenían ingresos que debían ser completados con otras actividades.

En la actualidad, la mayor parte de la población se dedica principalmente al cultivo del nopal y de algunos otros frutos o vegetales, y la cosecha la realizan tanto en sus tierras como en el traspatio de su propia casa. El nopal se vende para mercados de la ciudad y hacia otros estados, incluso se exporta a Francia, Japón y Estados Unidos, por las propiedades alimenticias, nutritivas, medicinales y de belleza. Con el nopal se produce shampoo, jabón y alimentos.

## **Caso 2. La Casa de las Artesanías de Oaxaca**

Esta asociación está conformada por un promedio de 50 familias, que se dedican a la actividad artesanal y que se unen con el fin de comercializar productos. Inicia en 1999 como proyecto, iniciativa de uno de los productores de San Sebastián Tutla —municipio reconocido como el tercero con mayor calidad de vida de acuerdo con la Unesco—, con un sistema de organización comunitaria, que además no produce basura y ha creado escuelas, centros deportivos y una casa de cultura. El iniciador del proyecto cuenta que, cuando era niño, un matrimonio en la escuela a la que asistía le inculcó el gusto por lo antiguo, lo prehispánico y la importancia de conservar las tradiciones.

Desde esa época y hasta la actualidad se han inculcado en la familia los valores de la tradición (trabajo, la cooperación y la responsabilidad) y la herencia de sus antepasados. A pesar de que los hijos cuentan con una preparación profesional, al llegar a casa tenían que coser o realizar la actividad artesanal que se ha hecho por tradición con el fin de conservar el oficio. Ésos son valores con los que han sido educados.

La idea inicia porque antes vendían en tianguis, controlados por instituciones, dirigentes y líderes políticos, que les cobraban para poder vender sus productos. La gente que vendía ahí empezó a reunirse sistemáticamente. Había incertidumbre en cuanto a poder continuar con la venta con los nuevos gobiernos. Es así como el productor de San Sebastián Tutla planteó la conveniencia de organizarse, a lo que algunos aceptaron y se reunieron. Varios comentaron que no tenían dinero, el líder conocía a alguien que

manejaba una caja de ahorro y decidió prestarles, pero tenían que ahorrar 20% de lo que requirieran. Sin embargo, entre todos reunieron dinero, aportando cada quien lo que podía; fue entonces que el prestamista les dijo que de lo que juntaran les prestaría cinco veces más. Algunas personas preguntaron qué pasaría si alguno de ellos no pagaba, a lo que comentaron: “no importa, lo reunimos entre los demás”. Esto fue considerado como un acto de solidaridad, por lo que confiaron en el proyecto, creyeron que valdría la pena llevarlo a cabo. Así inició la asociación.

Con el dinero conseguido, buscaron espacios para realizar la venta. Encontraron dos casas en renta semiabandonadas pero bien ubicadas para comercializar el producto en Oaxaca, lugar donde transitaban más los turistas. Necesitaban un aval y el líder dijo “bueno, pues tengo las escrituras de mi casa” y con eso se respaldaron para que se les pudiera rentar el lugar.

En la asociación se parte del principio de comunidad en donde todos son iguales, lo único que cambia es el grado de responsabilidad. En la organización todos serán en algún momento encargados de la tienda, y deberán tomar decisiones y resolver los problemas que vayan surgiendo. Normalmente participa en esta labor el líder de la familia. Cada año se renueva la dirección de la asociación. Dentro de sus valores se encuentra la solidaridad, la fraternidad, la responsabilidad y la cooperación. Todo se resuelve en asamblea. En la asociación participan seis pueblos y seis grupos de indígenas distintos.

A finales de 2014 se abrió otro local en el que, junto con el primero, participan en la actualidad cerca de 70 familias; cada familia tiene su propio negocio para la producción, donde colaboran algunos miembros de la misma y en algunos casos cuentan con empleados externos. Cada familia lleva sus productos para ser vendidos en los locales; se considera que en total son aproximadamente 600 personas las que participan en forma indirecta. Las asociaciones no tienen intervención del gobierno, son autosustentables y autofinanciables. Estar todos juntos y compartir sus productos en la tienda les ha permitido intercambiar conocimiento, aprender técnicas de cerámica, tala-bartería, hojalatería, hechura de textiles, entre otras actividades. Los que llegaron como aprendices, hoy son maestros.

Las personas se comprometen con su cultura y tienen una gran identidad y arraigo al lugar donde nacieron y en el que han vivido. Esto lo reflejan en los

objetos que elaboran, haciéndolos con la mejor calidad posible para ellos. En esta asociación no hay trabajadores, sino socios, y se consideran “compañeros de camino” ya que todos van creciendo y compartiendo gracias a la cooperación y responsabilidad que han adquirido como organización.

## CONCLUSIONES

Como dice Marañón y Orellana, las organizaciones sociales se han convertido en una alternativa para las personas que las conforman, logrando obtener beneficios para ellos y para la región en donde habitan. Esto ha sido gracias a los recursos con los que cuenta la localidad y principalmente a la participación de sus habitantes, quienes han visto que, con cooperación, solidaridad y confianza, es factible lograr beneficios para todos. En los dos casos presentados, observamos que gracias a la unión que hubo entre ellos, lograron comercializar sus productos consiguiendo posicionarse de un mercado al que de forma individual les habría sido más difícil llegar. Esto les permitió obtener más ingresos, ahorrar en gastos —ya que antes gastaban en transporte para ir a diversos lugares a ofrecer su producto— y lograron unirse colaborando entre todos para lograr sus objetivos.

En este capítulo se han analizado los casos de dos organizaciones, ambas con un sentido social. En ambos casos, el principal problema a resolver ha sido la comercialización. Estas dos organizaciones se conformaron bajo los principios de la cooperación, apoyo, colaboración y trato justo. Como puede observarse, están conformadas bajo la base de la economía solidaria, con un propósito fundamental de vender sus productos y así obtener ingresos. En los dos casos, esas prácticas forman parte de su cultura y son parte de sus tradiciones.

Como se observó, en los casos analizados existe una gran unión entre productores agrícolas y artesanales, y se ha buscado mejorar la comercialización y los beneficios obtenidos en las distintas actividades emprendidas, ya que entre ellos se apoyan con herramienta, maquinaria y formas de realizar el trabajo. Es evidente que han desarrollado estas organizaciones sociales unidos por una necesidad de resolver el problema de la comercialización, y han logrado mantenerse y tener éxito gracias a los valores de cooperación y responsabilidad que se observó que existe en todos.

Los participantes en estas organizaciones tienen un sentido de solidaridad. Por ejemplo, en el caso de Oaxaca, aun cuando el cliente pregunte por el producto de otro fabricante, ellos lo venden sin tratar de convencerlo de que compre el propio. O también en el caso de Milpa Alta, donde respetan si el cliente decide comprarle a otro y no a ellos.

En el caso de los productores de nopal en la delegación Milpa Alta de la Ciudad de México, se identificó que uno de los factores impulsores del mejoramiento y de la actividad productiva y de comercialización era la gran participación y compromiso comunitario que tienen los habitantes de esa localidad, quienes por herencia cultural e histórica han sido un pueblo unido en el que prevalece el respeto a las personas y a las tradiciones. Gracias a su iniciativa, lograron el apoyo del gobierno para ese proyecto, aunque fuera para la construcción de la infraestructura. Hoy en día al CANV llegan camiones de diversos tamaños para comprar el nopal y distribuirlo en diferentes mercados de la ciudad e incluso de otros estados del país. Como resultado de ello, las condiciones de vida de las personas que viven de esta actividad han mejorado y han dado lugar al surgimiento de otros empleos relacionados con la actividad agrícola. No obstante, complementan sus ingresos llevando a cabo en algunos casos otras actividades y produciendo otros vegetales o criando animales de corral.

Se pudo observar la existencia de lazos comunes en cultura e historia, lo que favoreció la integración de este grupo y la búsqueda de soluciones a diversos problemas que enfrentaban. En esta asociación no hay un jefe o patrón ni trabajadores; ellos son socios, son —como ellos dicen— compañeros de camino que reciben los beneficios del progreso gracias a la cooperación y responsabilidad que han adquirido como organización.

¿Cuál ha sido el papel del gobierno? En el caso de los productores de Milpa Alta, ha habido interés por apoyar las iniciativas de mejoramiento en la comercialización del nopal con el CANV; incluso se está considerando la construcción de un nuevo centro de acopio que se encuentre mejor ubicado que el actual. En una comunidad donde no se permite el ingreso de grandes empresas, se busca incentivar las actividades productivas haciendo uso de los recursos con los que la región cuenta. A pesar de ello, el apoyo aún es insuficiente.

Aun cuando el gobierno los ha apoyado y a pesar de que se han creado algunos programas para hacerlo

como en el primer caso, esto no ha sido suficiente para satisfacer sus necesidades; es por ello que los habitantes se unen con el fin de solucionar problemas que las autoridades gubernamentales no resuelven.

Se ha hablado de la experiencia de dos organizaciones que se unieron con un fin común, éste es un ejemplo de lo que estas formas de organización pueden lograr. Conformarse bajo el esquema de la economía solidaria les ha permitido sobrevivir y mejorar la calidad de vida de todos los que forman parte de ella. Estas organizaciones pueden formarse para resolver diversos tipos de problemas como obtener más recursos, la capacitación y conseguir más tecnología, entre otras cosas.

## REFERENCIAS

- Chávez y Monzón (2007). *The social Economy in the European Union*, CIRIEC. Recuperado de <http://www.socioeco.org>.
- Duana Ávila, D. (2008), *Flexibilización laboral, el caso de México*. Observatorio de la Economía Latinoamericana No. 92.
- Marañón, B. (2013). *La Economía Solidaria en México*. Universidad Nacional Autónoma de México e Instituto de Investigaciones Económicas.
- Montoya Flores, M. T. (2007). *Mujer, identidad y organización: Estudio de caso de una pequeña cooperativa*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Moran Esparza, J. L. (2008). La economía social solidaria: redes productivas. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2008a/jlme.htm>
- (2012). *La economía social solidaria: redes productivas*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2008a/jlme.htm>
- Orellana, M. (2007). *La Economía Solidaria como forma de organización económica. Alternativa al sistema capitalista global*. Universidad de Barcelona, master Globalización, desarrollo y cooperación, observatori solidaritat UB, Barcelona.
- Organización de las Naciones Unidas. (2009). Asamblea General, Informe del Secretario General, 13 de julio, A/64/132.
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). Panorama temático laboral. Pequeñas empresas, grandes brechas. Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Razeto, L. (1999). *Qué es la economía solidaria*. Recuperado de <http://www.luisrazeto.net/content/%C2%BF-qu%C3%A9-es-la-econom%C3%AD-solidaria>
- (1999). *La economía solidaria: concepto, realidad y proyecto*. Recuperado de [http://www.luisrazeto.net/content/la-econom%C3%ADa-solidaria-concepto-realidad-y-proyecto\\_](http://www.luisrazeto.net/content/la-econom%C3%ADa-solidaria-concepto-realidad-y-proyecto_)
- Renting, H. y Van der Ploeg, J. D. (2001). Reconnecting nature, farming and Society: environmental cooperatives in the Netherlands as institutional arrangements for creating coherence. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 3, pp. 85-101, en OIT, ACI, 2014.
- Valtierra, E. y Yahaira, S. (2012). Historia, organización y conceptos de las sociedades cooperativas. Recuperado de <https://prezi.com/imnnyd7qxs4/sociedades-cooperativas/>; <http://myslide.es/education/historia-de-las-sociedades-cooperativas.html>
- Yin, R. (2003). *Case study research design and methods*. EUA: Sage publications.

## Otras fuentes

- Carta de Principios de la Economía Solidaria. (2015). Recuperado de <http://economiasolidarias.unmsm.edu.pe/?q=noticia/carta-de-principios-de-la-econom-solidaria>
- Instituto Nacional de Economía Social. (2015). Recuperado de [www.inaes.gob.mx](http://www.inaes.gob.mx)
- Otra Economía - Volumen II - núm 2-1er. semestre/ 2008-ISSN 1851-4715 Recuperado de [www.riless.org/otraeconomia](http://www.riless.org/otraeconomia)
- RIPESS LAC. (2014). Recuperado de [http://www.economiasolidaria.org/red\\_redes](http://www.economiasolidaria.org/red_redes)
- Sebastián. (2000). Recuperado de [http://www.economiasolidaria.org/red\\_redes](http://www.economiasolidaria.org/red_redes)

## Entrevistas realizadas

- En Oaxaca, Casa de las Artesanías Oaxaqueñas. Participaron: Griselda Martínez Vázquez y Silvia Pomar Fernández, mayo de 2015.
- En Villa Milpa Alta, pueblo de San Agustín, Centro de Acopio. Participaron: Silvia Pomar Fernández, Araceli Rendón Trejo y María Teresa Montoya Flores, julio, octubre de 2016.



## CAPÍTULO 20

# COOPERATIVAS CDMX. UNA VINCULACIÓN ENTRE EL GOBIERNO, LA UNIVERSIDAD Y EL SECTOR PRODUCTIVO

Igor Rivera<sup>1</sup> y Denise Díaz de León<sup>2</sup>

### INTRODUCCIÓN

El gobierno de la Ciudad de México (CDMX), a través de la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE), ha generado diversos ejes de acción para el fomento del trabajo digno y decente (Órgano de Difusión del Gobierno del Distrito Federal, 2015). En este sentido, la STyFE ha creado estrategias y políticas para la inserción laboral promoviendo el cooperativismo como una opción de trabajo viable en zonas de altos índices de desempleo, identificadas

<sup>2</sup> Instituto Politécnico Nacional; profesor-investigador, coordinador del doctorado en Gestión y Políticas de Innovación, Sede UPIICSA-IPN; igorriv@hotmail.com

<sup>3</sup> Instituto Politécnico Nacional; alumna de tiempo completo del doctorado en Gestión y Políticas de Innovación; dib\_denise@hotmail.com

como prioritarias (STyFE, 2016), con la finalidad de ampliar el acceso de la población de la CDMX a trabajos dignos, con protección social, pleno respeto a los derechos laborales y sin discriminación (Órgano de Difusión del Gobierno del Distrito Federal, 2013).

Durante 2012, 2013 y 2014, la STyFE implementó el Programa de Promoción, Fortalecimiento e Integración Cooperativa (PPFIC), el cual apoyó a 257 cooperativas con recursos económicos para la compra de maquinaria y equipo.

Posteriormente, en 2015, 2016 y 2017, la STyFE diseñó y promovió el programa Apoyo para el Desarrollo de Sociedades Cooperativas de la Ciudad de México, con el que benefició a 134, 270 y 214 cooperativas, respectivamente. Este programa tuvo la finalidad de fortalecer a estas organizaciones mediante apoyos económico y capacitación para la profesionalización de sus procesos de producción y comercialización. Para llevar a cabo este objetivo de profesionalización, la STyFE se vinculó con el Instituto Politécnico Nacional (IPN) para que éste capacitara y acompañara a dichas sociedades durante su participación en el programa.

El objetivo de este capítulo es describir la relación entre la STyFE, el IPN y las sociedades cooperativas de la CDMX, derivada del programa de “Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas de la CDMX”, implementado en 2015, 2016 y 2017.

## PROBLEMÁTICA

La intención del gobierno de la Ciudad de México al incluir el modelo cooperativo como una opción viable de trabajo digno se debe, en gran medida, a que este modelo de organización se basa en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad (AIC, 2017), lo cual contribuye a la generación de organizaciones que promuevan la equidad, el buen vivir y trabajos de calidad para sus socios y colaboradores.

Los gobiernos desarrollan políticas que estimulan la creación de empresas (RUPRI, 2006), así como programas de creación de empleo que mejoran significativamente los mercados laborales (Ham, Swenson, Imrohorglu y Song, 2011). Sin embargo, diversos autores señalan que este tipo de políticas públicas no siempre son las más convenientes, debido a los círculos viciosos que generan. En ocasiones, este tipo de

programas resultan en gastos no efectivos a largo plazo (Fron del, Ritter, Schmidt y Vance, 2010), debido a que no se apoya a emprendedores que contribuyan a la generación de empleo, más bien se apoya a personas que tienen más en común con el autoempleo, que con la creación de compañías de alto valor (Shane, 2009).

Fajardo y Vaca (2016) señalan que el programa de Cooperativas CDMX sienta las bases de un proyecto de triple hélice replicable en otras entidades federativas, adaptándose a las características y necesidades de cada región.

Se han hecho varios estudios a partir de este proyecto conjunto entre las cooperativas, la STyFE y el IPN. Entre ellos existen publicaciones relacionadas con la caracterización de cooperativas participantes, el involucramiento de investigadores y estudiantes en las actividades de las cooperativas, el uso de prácticas de fortalecimiento para estas organizaciones, entre otros. Sin embargo, no se han documentado los aciertos y desafíos de la vinculación entre estos tres actores tan importantes en la generación de empleo digno en la ciudad ni cómo podría ser mejor esta vinculación, la cual puede escalar hacia otras organizaciones y entidades federativas.

## ANTECEDENTES TEÓRICOS

La Ley General de Sociedades Cooperativas, emitida por la Cámara de Diputados de la República Mexicana (2009), define a las sociedades cooperativas como una forma de organización social con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, integrada por cinco o más personas físicas o socios.

Esta definición introduce al mismo tiempo las particularidades de la cooperativa —como la voluntariedad, la propiedad conjunta y la gestión democrática— y señala que sus objetivos no son únicamente económicos, sino también sociales y culturales (Martínez, 2015), capaces de generar empleos decentes (Díaz y Marcuello, 2010), competitividad (Haynes y Nembhard, 1999) y apoyar el desarrollo sostenible (OIT, 2016). Por otro lado, también se cree que son organizaciones con un proceso lento en la toma de decisiones (Fazzini y Russo, 2014).

Estas organizaciones se rigen bajo ciertos principios y valores que comparte el movimiento cooperativista a nivel mundial, a saber: 1. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios; 2. Administración democrática, todos los socios tienen el mismo voto sin importar sus aportaciones económicas; 3. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara; 4. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios; 5. Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria; 6. Participación en la integración cooperativa; 7. Respeto al derecho individual que tienen los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa, y 8. Promoción de la cultura ecológica. Además, se rigen bajo ciertos valores como son: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia y responsabilidad social (AIC, 2017).

Uno de los principios cooperativos mencionados anteriormente hace referencia a la importancia de la cooperación entre cooperativas, que es fácilmente asimilable con la idea de las redes empresariales (Delmar y Shane, 2004). El hecho de que la cooperación entre cooperativas forme parte de su sistema de valores, tiene un gran potencial para el desarrollo de éstas (Bakaikoa, Begiristain, Errasti y Goikoetxea, 2004).

Elfring y Hulsink (2003) aseveran que, si bien el valor de las redes puede ser parte del éxito de las organizaciones, existe una considerable confusión y desacuerdo en cuanto al papel que juegan las características particulares de la red en el desempeño de empresas, pues no está completamente claro cuáles son las diversas dimensiones de una red, ni cuál es su impacto en el desarrollo temprano de una empresa.

Por otro lado, se estudia cómo se puede dar la relación de estas organizaciones con otros actores como las universidades y los gobiernos que buscan apoyar la iniciativa emprendedora a partir del modelo cooperativo. Para Etzkowitz y Leydesdorff (2000), la triple hélice denota la relación no sólo de la universidad, la industria y el gobierno, sino cómo la universidad se ha transformado de una enseñanza institucional a una enseñanza que se combina con la investigación para resolver problemas de la sociedad.

La teoría de la *triple hélice* también es vista como un sistema dinámico. Estos mecanismos de selección —los mercados, las organizaciones y las oportunidades tecnológicas— cambian con el tiempo, al igual que los patrones culturales y de comportamiento de

los actores involucrados en las interacciones que implican el proceso de generación de conocimiento (Leydesdorff y Zawdie, 2010); su finalidad es facilitar estas relaciones dinámicas y la interacción entre ellas, lo cual puede ser un primer paso para crear las condiciones necesarias y suficientes para una mayor innovación y desarrollo sostenible en una región (Park y Leydesdorff, 2010). El aumento entre estas interacciones ha tenido el efecto de generar nuevas estructuras dentro de cada uno de los actores, como centros universitarios o alianzas estratégicas entre empresas (Leydesdorff y Etzkowitz, 1996).

Los límites entre lo público y lo privado, la ciencia y la tecnología, la universidad y la industria están cambiando. Las universidades y las empresas están asumiendo tareas que antes pertenecían a los otros sectores. El establecimiento de estas relaciones es cada vez más un tema de las políticas de ciencia y tecnología a diferentes niveles (Leydesdorff, 2000).

Por otro lado, los programas de asistencia técnica promovidos por los gobiernos aumentan las capacidades de resolución de problemas de las organizaciones y esas mejoras, a su vez, afectan positivamente en la creación de nuevas empresas. Estudios de Solomon, Bryant, May y Perry (2013) demuestran que existen pruebas sustanciales de que los programas de asistencia técnica son eficaces para satisfacer las necesidades de las pequeñas empresas en términos de creación de empleo, crecimiento de las ventas y mejoramiento del ecosistema empresarial. Esta asistencia externa puede servir como un recurso importante para las pequeñas empresas al aumentar los conocimientos gerenciales y técnicos que se pueden utilizar a su vez para promover la supervivencia y el crecimiento (Solomon, Bryant, May y Perry, 2013).

## METODOLOGÍA

La información que sirvió para llevar a cabo este trabajo tiene que ver con una observación participante de los autores de este capítulo, la cual consiste en la observación del problema desde la participación del propio investigador realizada desde la inmersión en el contexto (Agrosino, 2007). Para ello, los autores asistían a las reuniones de planeación del programa —tanto con la STyFE, como internamente en el IPN—, así como a las reuniones de trabajo previas al inicio de los programas entre los instructores que participaron en el mismo durante 2015, 2016 y 2017.

Además de la observación participante, se administraba una base de datos, en donde llegaba información diariamente sobre las actividades de los cooperativistas con los diferentes actores del IPN. El análisis y la síntesis de esa información se puede observar en los apartados de este documento.

### Describiendo el programa Cooperativas CDMX 2015

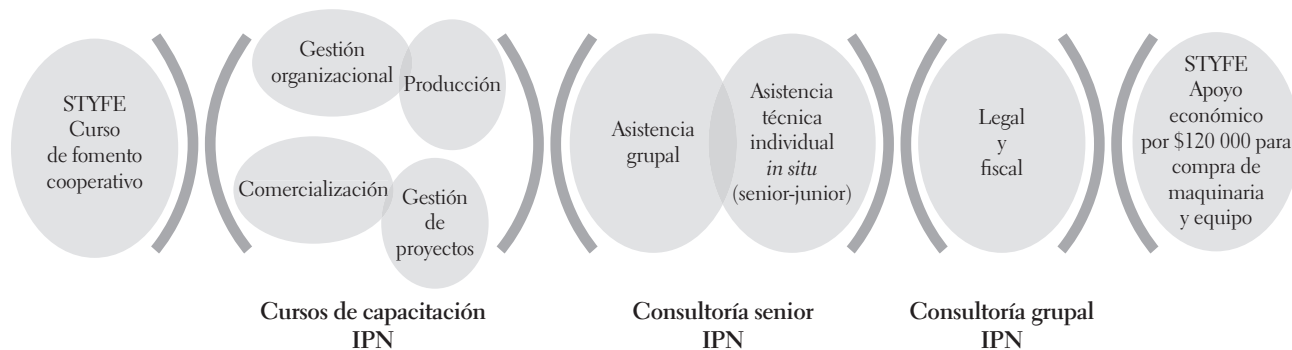
El programa Cooperativas CDMX 2015 se desarrolló durante el periodo de octubre de 2015 a febrero de 2016, con el objetivo de beneficiar a sociedades cooperativas de producción de bienes o servicios, constituidas legalmente, con actividades empresariales y experiencia en la actividad productiva que se realiza en la cooperativa. Se benefició principalmente a cooperativas con actividades en el sector primario, turístico y ecoturístico, cultural, transporte y de la economía del cuidado, con énfasis en aquellas integradas por jóvenes, indígenas, mujeres, adultos mayores o personas con discapacidad. El objetivo del programa fue fortalecer a 134 cooperativas para mejorar sus procesos de operación, administración y funcionamiento mediante la realización de actividades de educación cooperativa y el otorgamiento de apoyo económico destinados a la adquisición de equipo, maquinaria y servicios enfocados a fortalecer procesos productivos, de comercialización o de promoción, de la organización (Órgano de Difusión del Gobierno del Distrito Federal, 2015).

El beneficio de las cooperativas participantes se obtuvo mediante el trabajo conjunto de la STyFE y el IPN. En la figura 20.1 se pueden observar las

etapas de fortalecimiento en las que participó el IPN, las cuales fueron: capacitación; consultoría senior y consultoría grupal. Además de las etapas en las que participó la STyFE con capacitación en fomento cooperativo y apoyo económico para la compra de maquinaria y equipo.

Durante este programa se observó que los cooperativistas recibieron capacitación en fomento cooperativo por parte de la STyFE y posteriormente comenzaron a recibir capacitación por parte del IPN para fortalecer sus procesos organizacionales. Dentro de esta etapa, el IPN tuvo algunos problemas iniciales, puesto que los instructores no estaban del todo familiarizados con los términos cooperativistas. Si bien en el IPN se desarrollan investigaciones sobre empresas comunitarias, rurales e incluso cooperativas, el vocabulario que se utilizaba no era idóneo para este grupo de organizaciones. Dado lo anterior, la STyFE proporcionó a los instructores un curso introductorio a la filosofía cooperativista. Una vez concluidos los cursos de capacitación a las cooperativas, se inició la consultoría senior *in situ*. Esta asesoría fue proporcionada por un grupo de consultores que eran acompañados por alumnos del IPN, quienes habían seguido a los cooperativistas durante la etapa de capacitación. Los alumnos comenzaron así a obtener experiencia en el área de consultoría y conocieron la problemática de las organizaciones desde su puesto de trabajo.

Las cooperativas lograron tener una visión más empresarial, sin dejar de lado su objetivo social. Durante ese periodo, se gestaron los primeros indicios de redes de colaboración entre las cooperativas que habían participado en el programa. Sin embargo, las cooperativas aún necesitaban más tiempo de acompañamiento para poner en práctica lo aprendido.



**Figura 20.1** Modelo "Cooperativas CDMX 2015"

Fuente: Elaboración propia a partir de la observación.

## Describiendo el programa Cooperativas CDMX 2016

El programa Cooperativas CDMX 2016 sufrió algunas modificaciones tanto del IPN como de la STyFE. Esta última diseñó una nueva convocatoria dividida en dos subprogramas: a) cooperativas que se habían conformado con anterioridad, que habían participado en el programa 2015 o que no habían participado y b) organizaciones con intención de conformarse como cooperativas. El apoyo en esta ocasión fue para 270 organizaciones.

*Subprograma Fortalecimiento: Apoyo a Cooperativas constituidas legalmente.*

*Subprograma Impulso: Apoyo para la creación de Cooperativas en la CDMX.*

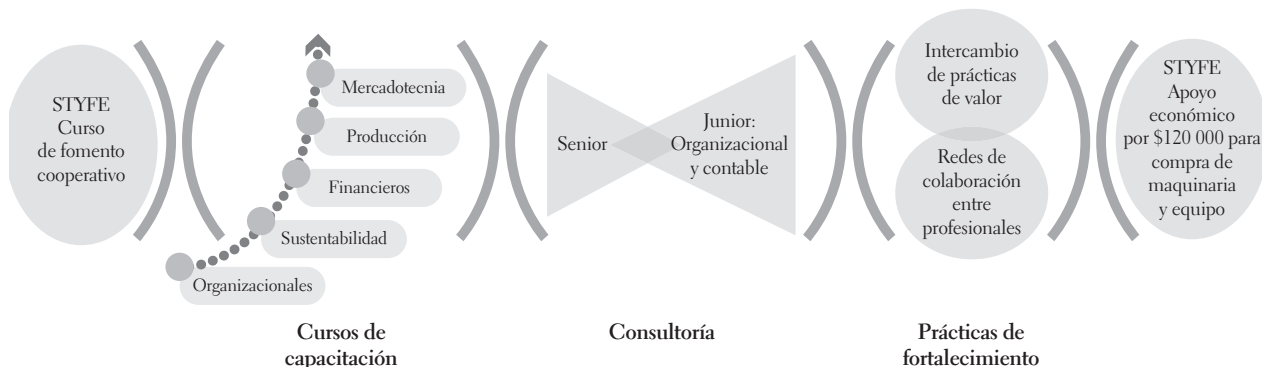
Para esta convocatoria, la STyFE tuvo como objetivo “contribuir a la generación y consolidación de fuentes de trabajo dignas entre las personas habitantes de la Ciudad de México, ofreciendo como alternativa de organización a las sociedades cooperativas” (STyFE, 2016).

Para el cumplimiento de este objetivo, el IPN, con la experiencia que adquirió en el programa 2015, desarrolló e implementó para el programa 2016 un modelo de fortalecimiento para las sociedades cooperativas, el cual comprende tres etapas de trabajo: la primera consta de cursos de capacitación para formar en el cooperativista un enfoque teórico práctico; simultáneamente se dio la segunda etapa que corresponde a la asesoría técnica especializada en

la que consultores junior (estudiantes), acompañados de consultores senior (profesores), asesoraban a las cooperativas para la documentación de procesos, así como para los planes de mercadotecnia y organizacionales. En esta etapa, los estudiantes tenían la responsabilidad de atender las problemáticas de las organizaciones, algo que para ellos fue de gran interés, pues podían comprender los argumentos teóricos estudiados en sus cursos académicos en relación con las problemáticas reales de las organizaciones, al mismo tiempo que se formaban y comenzaban a tener experiencia como consultores.

Finalmente, en la tercera etapa del proceso, se llevaron a cabo sesiones de fortalecimiento, las cuales comprendían dos actividades, a saber: intercambio de prácticas de valor y redes de colaboración entre profesionales. En la actividad de *intercambio de prácticas de valor* (IPV) el objetivo principal fue que las organizaciones compartieran y transfirieran sus prácticas que les han proporcionado buenos resultados, principalmente en las temáticas de cómo organizarse, cómo transferir conocimientos al interior y exterior de la organización y cómo mejorar los sistemas de producción, atención al cliente y comercialización.

La actividad de *redes de colaboración* tenía como objetivo incentivar las relaciones que se pueden dar entre cooperativas, tanto comerciales, como culturales y sociales. Esta práctica se llevó a cabo después de un estudio en el que se determinó que las cooperativas no se conocían entre ellas, pero que tenían potencial para formar cadenas de valor y comercialización, como se presenta en la figura 20.2.



**Figura 20.2** Modelo "Cooperativas CDMX 2016"

Fuente: Elaboración propia a partir de la observación.

El reto del IPN fue tratar a cada grupo de acuerdo con la madurez de sus proyectos y de la organización. Los estudiantes que participaron como consultores junior aprendieron problemáticas que viven las organizaciones desde su inicio hasta que ya están trabajando e insertadas en el mercado.

El reto para la STyFE fue mayor que en 2015, pues varias de las organizaciones que habían logrado entrar al programa desertaron al poco tiempo. Este abandono se debió quizás a la falta de claridad de STyFE en la convocatoria, pues no indican el tiempo que invertirán las cooperativas en la capacitación, que es el mismo tiempo que dejarán de trabajar en sus organizaciones, lo que en ciertas ocasiones se convierte en pérdidas económicas.

Las cooperativas que participaron en el programa obtuvieron beneficios no sólo económicos, sino también de conocimiento, acercamiento a los académicos, estudiantes y consultores.

Esta cercanía ha provocado que aún exista relación entre los cooperativistas y el IPN, lo que se ha convertido en apoyo para implementar buenas prácticas organizacionales. Otro elemento a considerar en este programa es que las cooperativas lograron crear redes de colaboración que han sido benéficas para cada actor participante.

Durante todo este proceso se observó que las cooperativas se han fortalecido y en algunos casos han cambiado su visión empresarial a partir de la relación que han tenido tanto con el IPN como con la STyFE.

Algunas de ellas han comenzado a trabajar con estudiantes del IPN para implementar los procesos productivos y comerciales que estudiaron en los cursos de capacitación; otras cooperativas han solicitado la consultoría de estudiantes para la generación de nuevas líneas de negocios, otras más han continuado trabajando con investigadores del IPN en diferentes actividades.

Por otro lado, en el IPN también se logran observar impactos relacionados con la participación en los programas de la STyFE, por ejemplo, se han desarrollado en los últimos dos años un mayor número de proyectos de investigación, tesis de licenciatura y posgrado, seminarios académicos y publicaciones científicas, relacionados con objetos de estudio de cooperativas.

Sin embargo, también se puede exponer que la relación que existe entre estos tres actores aún es incipiente y requiere mejoras para ser exitosa.

## Describiendo el programa Cooperativas CDMX 2017

Algunos de los retos que se enfrentaron en estos dos primeros años de trabajo conjunto, fueron la falta de criterios serios de la STyFE para seleccionar a aquellas cooperativas con intenciones de capacitarse y fortalecerse para competir en el mercado, lo que llevó a tener problemas en asistencia a cursos de capacitación y actividades complementarias.

Dado lo anterior, en el programa Cooperativas CDMX 2017 se incluyó al IPN en el proceso de toma de decisiones para la selección de las cooperativas participantes. A esta convocatoria se inscribieron aproximadamente 450 organizaciones informales al subprograma de impulso (creación de nuevas cooperativas) y aproximadamente 200 cooperativas legalmente constituidas al subprograma de fortalecimiento, de las cuales sólo fueron aceptadas 120 organizaciones en fortalecimiento y 95 en impulso.

El proceso de selección de estas 215 cooperativas correspondió a un grupo de expertos en tres áreas, a saber: cooperativismo con un panel de especialistas de distintas universidades del país; vulnerabilidad con expertos de la STyFE, y perfil económico y organizativo. Para este último, el IPN fue el responsable de evaluar a las organizaciones participantes.

El IPN diseñó dos instrumentos de evaluación (uno para fortalecimiento y otro para Impulso); este último era llenado por consultores que visitaron personalmente a las organizaciones, para comprobar las condiciones de trabajo, la salud organizacional y las herramientas y maquinaria destinadas a los procesos productivos. Con esta observación y una entrevista estructurada a las organizaciones, los consultores evaluaban la factibilidad del proyecto productivo de los participantes. De esta forma, el IPN por primera vez participaba en el proceso de selección de los beneficiarios, emitiendo un juicio sobre las organizaciones que se debería apoyar.

Lo anterior también sirvió para detectar las necesidades tanto de las cooperativas que ya están constituidas, como de las organizaciones que están buscando constituirse como cooperativas. Con esta información se diseñó la nueva propuesta de capacitación y fortalecimiento para estas organizaciones.

En esta nueva convocatoria, en la que el IPN es el encargado de la capacitación, se diseñó un nuevo esquema. Se eliminó la asistencia técnica individual debido al tiempo que tenían que invertir las

cooperativas en traslados, por lo que descuidaban sus actividades diarias en la organización. Otro ajuste que sufrió el programa fue cambiar los cursos de capacitación por talleres prácticos para el caso de las cooperativas del subprograma de fortalecimiento debido a su grado de madurez. Finalmente, también se eliminó del subprograma de Impulso la práctica de redes de colaboración debido a que estas organizaciones aún no maduraban sus procesos productivos.

## CONCLUSIONES

El programa Apoyo para el Desarrollo de Sociedades Cooperativas de la Ciudad de México ha tenido algunos ajustes debido a la madurez de las organizaciones apoyadas y los objetivos del propio programa. A través de la descripción que se hace en este capítulo y que documenta lo sucedido en los diferentes proyectos de cooperativas en la Ciudad de México se puede denotar la evolución que ha sufrido la intervención del IPN en dicho programa, las decisiones que la STyFE ha tomado para una mejor selección de las organizaciones apoyadas y el compromiso de las cooperativas que participan.

Por otro lado, si bien es cierto que las cooperativas han sido impulsadas y fortalecidas tanto en su entendimiento cooperativista como en sus capacidades productivas, de integración y comercialización, también es cierto que los otros actores de este proyecto han tenido importantes procesos de aprendizaje; un ejemplo de ello es cómo la STyFE busca seleccionar de mejor manera a los beneficiados; otro ejemplo podría ser el que el IPN va adecuando su modelo de capacitación de acuerdo con los requerimientos que los participantes del programa necesitan.

El IPN se ha visto beneficiado en aspectos académicos de los actores involucrados (instructores y estudiantes). Esto conlleva a contar con aspectos teóricos que se van acumulando a lo largo de los tres proyectos enunciados.

Valiéndonos de una crítica constructiva a través de los proyectos de CDMX, podemos observar un sinnúmero de trabajos en espera. Nos queda por comprender cómo las cooperativas se ven beneficiadas por participar en estos proyectos y hasta dónde la STyFE cumple con sus objetivos de fomento al empleo digno para los sectores vulnerables de la sociedad, entre otros.

## REFERENCIAS

- Angrosino, M. (2012). *Etnografía y observación participante en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- AIC. (2017). ¿Qué es una cooperativa? International Cooperative Alliance. Sitio web: <http://ica.coop/es/>
- Bakaikoa, Begiristain, Errasti y Goikoetxea. (2004). Redes e innovación cooperativa. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 49, pp. 263-294.
- Delmar y Shane. (2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 19 (3), pp. 385-410. [http://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00037-5](http://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00037-5)
- Díaz y Marcuello. (2010). "Impacto económico de las cooperativas. La generación de empleo en las sociedades cooperativas y su relación con el PIB CIRIEC-España". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 67, pp. 23-44
- Elfring y Hulsink. (2003). Networks in entrepreneurship: The case of hightechnology firms. *Small Business Economics*, 21 (4), pp. 409-422.
- Etzkowitz y Leydesdorff (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29, pp. 109-123. Recuperado de [www.elsevier.nl/locate/reconbase](http://www.elsevier.nl/locate/reconbase)
- Fajardo y Vaca. (2017). La estrategia del gobierno de la CDMX para el fomento cooperativo. *En Cooperativas CDMX 2015. Una mirada a sus realidades*, pp. 11-23. Ciudad de México: IPN.
- Fazzini y Russo. (2014). Profitability in the Italian Wine Sector: An Empirical Analysis of Cooperatives and Investor-Owned Firms. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 4 (3), pp. 128-135. <http://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v4-i3/1059>
- Fronzel, Ritter, Schmidt y Vance (2010). "Economic impacts from the promotion of renewable energy technologies: The German experience". *Energy Policy*, 38 (8), pp. 4048-4056.
- H. Congreso de la Unión. (2009). Ley General de Sociedades Cooperativas. (CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN, Ed.) (1a. ed.). Ciudad de México. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143.pdf>
- Ham, Swenson, Imrohorglu y Song. (2011). "Government programs can improve local labor markets: Evidence from State Enterprise Zones, Federal Empowerment Zones and Federal Enterprise Community". *Journal of Public Economics*, 95(7-8), pp. 779-797.

- Haynes y Nembhard. (1999). COOPERATIVE ECONOMICS-A COMMUNITY REVITALIZATION STRATEGY. *The Review of Black Political Economy*, 27 (1), pp. 47-71. <http://doi.org/10.1007/s12114-999-1004-5>
- Leydesdorff y Zawdie. (2010). The Triple Helix perspective of innovation systems. *Technology Analysis & Strategic Management*, 7, pp. 789-804.
- Martínez. (2015). "Las cooperativas y su acción sobre la sociedad". *Revista de Estudios Cooperativos*, 117, pp. 34-49.
- OIT. (2016). Cooperativas. Recuperado el 1 de mayo de 2017 de: <http://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/lang-es/index.htm>
- Órgano de Difusión del Gobierno del Distrito Federal. "Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018 (2013)". *Gaceta Oficial de Distrito Federal*, 17 (1689-II), pp. 1-160
- Órgano de Difusión del Gobierno del Distrito Federal. (2015). Programa Institucional de Desarrollo de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo 2014-2018.
- Park y Leydesdorff. (2010). Longitudinal trends in networks of university-industry-government relations in South Korea: The role of programmatic incentives. *Research Policy*, 5, pp. 640-649.
- RUPRI. (2006). *Emerging entrepreneurs*. Nebraska: Heartland Publications.
- Shane. (2009). "Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy". *Small Business Economics*, 33 (2), pp. 141-149.
- Solomon, Bryant, May y Perry. (2013). Survival of the fittest: Technical assistance, survival and growth of small businesses and implications for public policy. *Technovation*, 33 (8-9), pp. 292-301. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.06.002>
- STyFE. (2016). Reglas de operación del programa "Apoyo para el desarrollo de las sociedades cooperativas de la Ciudad de México" (Cooperativas CDMX 2016) (2016). *Gaceta Oficial de Distrito Federal*, 18(270), pp. 1-26.









## ACERCA DE LOS AUTORES

El **Dr. Rubén Molina Sánchez** es Profesor-Investigador de la Universidad de Guanajuato, Máster en Desarrollo humano y Organizacional, Doctor en Administración, con un Posdoctorado en el Instituto de Investigaciones sobre las Empresas, de la Universidad de Quebec á Trois Rivières, Canadá. Es miembro titular del CA Consolidado PRODEP “Desarrollo y Gestión de las MIPYMES”; sus líneas de investigación son los factores psicosociales del emprendimiento, desarrollo humano y empresarial, ecosistema y responsabilidad social empresarial, gestión de la innovación y del cambio. Es autor o coautor de más de 14 libros, y más de 30 artículos suyos se han publicado en revistas arbitradas a nivel internacional. Enseña, a nivel licenciatura y posgrado, temas de emprendimiento, competitividad, innovación, gestión y desarrollo humano y empresarial. Pertenecer a redes de colaboración a nivel nacional e internacional, y actualmente es presidente de la Asociación Internacional de Investigadores sobre Emprendimiento y MIPYME, y del VI Congreso CIIEMIPYME 2019. Puede contactarlo en la página web: <http://ugto.congreso.ciiemipyme.mx/> y al siguiente correo electrónico: [ciiemipyme@gmail.com](mailto:ciiemipyme@gmail.com)

El **Dr. Ricardo Contreras Soto** es Investigador de la Universidad de Guanajuato, Licenciado en Administración por la UNAM, Maestro en Antropología por la UAQ, y Doctor en Administración por la Universidad de Celaya. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I, y miembro del Cuerpo Gestión y Desarrollo de la MIPYME (consolidado). Es autor de Emprendimiento: dimensiones sociales y culturales en las Mipymes; Cultura empresarial de los valores de la Mipyme; La empresa familiar como objeto de estudio, y Pre-tensión de ciencia (censurada desde la razón instrumental). Puede contactarlo en el siguiente correo electrónico: [riconsoto@hotmail.com](mailto:riconsoto@hotmail.com)

La **Dra. Alejandra López Salazar** es Profesora-Investigadora de la Universidad de Guanajuato y Doctora en Negocios y Estudios Económicos. Sus líneas de investigación son: micro y pequeñas empresas; competitividad y colaboración; responsabilidad social y sustentabilidad. Tiene 27 artículos publicados en revistas nacionales e internacionales; es autora de 12 libros y ha colaborado con 15 capítulos de otros libros; 30 trabajos suyos se han publicado en memorias de congresos; y tiene 6 proyectos de investigación con financiamiento. Puede contactarla en el siguiente correo electrónico: [alelopez.salazar@yahoo.com](mailto:alelopez.salazar@yahoo.com)

[www.pearsonenespañol.com](http://www.pearsonenespañol.com)

ISBN 978-607-32-4417-6

