

MIPyMES:

UNA MIRADA DE LOS EXPERTOS
E INVESTIGADORES



UNIVERSIDAD
DE GUANAJUATO

Rubén Molina Sánchez
Alejandra López Salazar
Juan Morua Ramírez

MIPyMES: Una mirada de los expertos e investigadores

MIPyMES: Una mirada de los expertos e investigadores

Coordinadores del grupo de investigación

Rubén Molina Sánchez

Alejandra López Salazar

Juan Morua Ramírez

Grupo de investigación

Rubén Molina
Alejandra López
Christophe Schmitt
Celina López
Juan A. Fernández
Mónica Hernández
Élfego Ramírez
Patricia Hernández
Rosa A. Cortés
Jorge E. Borjas
Blanca E. Bernal
Martha E. López

Ma. Marcela Solís
Judith Banda
Ramón Olvera
Martha González
Jorge A. Rangel
Luis Aguilera
Juan Morua
Mario J. Aguilar
José E. Luna
Abel Nava
Ricardo Contreras
Carmen Castrejón

PEARSON



UNIVERSIDAD
DE GUANAJUATO

Datos de catalogación bibliográfica

**Molina Sánchez, Rubén, López Salazar, Alejandra
y Morua Ramírez, Juan (coords.)**

**MIPyMES: Una mirada de los expertos
e investigadores**

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2016

ISBN: 978-607-32-3750-5

Área: Ciencias sociales

Formato: 17 × 24 cm

Páginas: 248

Director general: Sergio Fonseca ■ **Director de innovación y servicios:** Alan David Palau ■ **Gerente de contenidos K-12:** Jorge Luis Íñiguez ■ **Gerente de arte y diseño:** Asbel Ramírez ■ **Coordinadora de contenidos de bachillerato y custom:** Lilia Moreno ■ **Especialista en contenidos de aprendizaje:** Ma. Elena Zahar ■ **Especialista en contenidos de aprendizaje Jr.:** Xitlally Álvarez ■ **Coordinadora de arte y diseño:** Mónica Galván ■ **Supervisor de arte y diseño:** José Hernández ■ **Composición y diagramación:** FOCA Grupo Editorial ■ **Diseño de portada:** Gráfica Alterna.

Editora sponsor: Ma. Elena Zahar Arellano
maria.zahar@pearson.com

ISBN LIBRO IMPRESO: 978-607-32-3750-5

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 19 18 17 16

Primera edición, 2016

D.R. © 2016 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Avenida Antonio Dovalí Jaime No. 70

Torre B, piso 6, Colonia Zedec, ED Plaza Santa Fe

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

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

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, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

PEARSON

www.pearsonenespañol.com

Contenido

Prefacio	xiii
Introducción	xv
Acerca del equipo de investigación	xix
Capítulo 1	
Factores que influyen en los problemas del emprendimiento de las MIPyME: la percepción de los expertos investigadores en un análisis cualitativo con Atlas.ti	1
<i>Rubén Molina Sánchez</i>	
<i>Alejandra López Salazar</i>	
<i>Christophe Schmitt</i>	
Resumen	1
Introducción	1
Marco teórico	3
Método	7
Resultados	9
Conclusiones	12
Referencias	14

Capítulo 2

Diagnóstico de las necesidades tecnológicas
y de innovación de las empresas de la industria
metalmecánica de la región Laja-Bajío

17

Alejandra López Salazar
Celina López Mateo
Rubén Molina Sánchez

Resumen	17
Introducción	17
Metodología	18
Resultados	21
Conclusiones	33
Anexo 1. Empresas encuestadas	35

Capítulo 3

Aplicación del diagnóstico empresarial
como una herramienta para la planeación
estratégica: estudio de caso de una empresa
de automatización industrial en San Luis Potosí

37

Juan Alberto Fernández Lárraga
Mónica Hernández Madrigal
Élfego Ramírez Flores

Resumen	37
Introducción	37
Revisión de la literatura	39
Metodología	43
Análisis y resultados	47
Etapa de diagnóstico externo	50
Conclusiones	53
Referencias	54

Capítulo 4

La gestión del conocimiento como base del desarrollo de las PyME

55

Patricia Hernández García

Rosa Araceli Cortés Mendoza

Jorge Edgardo Borjas García

Resumen	55
Introducción	55
Marco teórico	57
Metodología	64
Resultados	65
Conclusiones	67
Referencias	69

Capítulo 5

Construcción de sistemas de medición del desempeño como herramienta para la competitividad de una empresa florícola de Baja California (B.C.)

71

Blanca Estela Bernal Escoto

Martha Elena López Regalado

María Marcela Solís Quinteros

Resumen	71
Introducción	71
Antecedentes	72
Marco teórico	74
Metodología	81
Modelo	82
Conclusiones	86
Referencias	87

Capítulo 6

Comercialización de productos agrícolas orgánicos en Guanajuato.

Estudio de casos

89*Judith Banda Guzmán*

Resumen	89
Introducción	89
Marco teórico	91
Materiales y métodos	94
Caracterización de los casos	95
Conclusiones	98
Referencias	100

Capítulo 7

Responsabilidad social de los *stakeholders*: un análisis de caso con Atlas.ti de las mejores prácticas en cuatro empresas

103*Rubén Molina Sánchez**Ramón Olvera Mejía**Alejandra López Salazar*

Resumen	103
Introducción	103
Marco teórico	105
Metodología	109
Resultados	110
Conclusión	113
Referencias	113

Capítulo 8

Relación entre la gestión del conocimiento y la actividad innovadora con el posicionamiento estratégico de las PyME manufactureras

115

Martha González Adame

Jorge Antonio Rangel Magdaleno

Luis Aguilera Enríquez

Resumen	115
Introducción	115
Revisión de la literatura	116
Metodología	119
Resultados	120
Conclusiones	122
Referencias	123

Capítulo 9

Las relaciones de confianza como base para la conformación de un clúster automotriz: un análisis con software NodeXL de redes sociales

125

Rubén Molina Sánchez

Ramón Olvera Mejía

Juan Morua Ramírez

Resumen	125
Introducción	125
Las relaciones de confianza en las redes sociales y el software NodeXL	130
Metodología	133
Resultados y discusión	137
Referencias	141

Capítulo 10

La empresa familiar y el régimen de sociedad conyugal. Beneficio fiscal 143

Mario Jesús Aguilar Camacho

José Enrique Luna Correa

Abel Nava Orozco

Resumen	143
Introducción	143
Marco conceptual	145
Limitantes a la aplicación del RSC	152
Estudio de caso	156
Conclusiones	157
Referencias	158

Capítulo 11

La dinámica y su efecto paradójico en la construcción de estrategias en las PyME 159

Juan Morua Ramírez

Rubén Molina Sánchez

Ricardo Contreras Soto

Resumen	159
Introducción	159
La dinámica, ¿de qué se trata?	160
Individuo, pensamiento y paradojas frente a la dinámica de las PyME	167
Conclusión	172
Referencias	173

Capítulo 12

La construcción social de la comunidad, la experiencia de algunas empresas familiares y la responsabilidad social

175

Ricardo Contreras Soto

Rubén Molina Sánchez

Juan Morua Ramírez

Resumen	175
Introducción	175
Criterios de análisis provisionales	176
Metodología	179
Desarrollo	179
Resultados	196
Conclusiones	205
Referencias	207

Capítulo 13

Ante el pensamiento único, remar contra corriente. La necesidad de rupturas, nuevas búsquedas y propuestas en la gestión

209

Ricardo Contreras Soto

Rubén Molina Sánchez

Carmen Castrejón Mata

Resumen	209
Introducción	209
Modelo de gestión: capital social	218
Conclusión	221
Referencias	223



Prefacio

La importancia de los expertos para abordar la complejidad de situaciones que viven las MIPyME

Las MIPyME mantienen un papel esencial en el desarrollo económico de los territorios. La sociedad en que vivimos se caracteriza por dos cosas esenciales: una época de aceleración que provoca grandes cambios y un incremento de la complejidad humana inherente a las situaciones que enfrenta y que los emprendedores deben administrar. Hablar de una época de aceleración en los cambios significa, antes que nada, que el tiempo es relativo y no solamente objetivo. Esta velocidad obliga a los empresarios a la toma inmediata de decisiones, principalmente estratégicas, sin el conocimiento de las consecuencias. Bajo estas circunstancias el experto juega un rol importante para los empresarios, ayudándoles a tener una visión global de la situación que van a dirigir. Su experiencia transversal, dentro de una perspectiva sistémica, es esencial, resaltándolos como parte importante y estableciendo a ambos como dos pilares inseparables de nuestra sociedad.

Los coordinadores de esta obra, Rubén Molina, Alejandra López y Juan Morua, han comprendido la importancia de esta relación y muestran, en cada uno de los capítulos que la integran, diferentes situaciones en las cuales los expertos, consultores e investigadores aportan un valor agregado a los dirigentes de las MIPyME, lo que muestra la originalidad de la obra. Regularmente las aportaciones del investigador o del practicante de gestión se han tomado de manera dicotómica, lo que vuelve urgente —frente a la complejidad que manejan los dirigentes de empresas— acercar a estas dos clases de expertos, quienes por mucho tiempo han funcionado en mundos separados, sin colaborar o, peor aún, ignorándose unos a otros. Por ello es grato que se aborden este tipo de iniciativas, ya que nuestra sociedad necesita acercar los puntos de vista de los expertos e investigadores, los cuales lejos de contradecirse se complementan y aportan una sinergia positiva para aquellos que la saben movilizar.

Este libro es significativo para la gestión, puesto que aporta una mirada diferente a la habitual. Podemos decir que es tiempo de cambiar el lente que nos muestra una mirada cartesiana por uno que nos ofrezca una visión sistémica. Este cambio no es tan simple, al contrario, no se trata sólo de redefinir la función del experto en el acompañamiento de las MIPyME, sino también de cambiar el cuadro epistemológico que lo acompaña. En efecto, mediante este cambio de lente, es necesario dejar a un lado las posturas que nos conducen al tercero-excluido para considerar la necesidad de enfrentar las cosas bajo el ángulo del tercero-incluido.

Así, retomando las ideas de Von Foerster (2000) “si el principio fundamental del discurso científico exige la separación entre el observador y lo observado, es nuestro deber transgredirlo”. Bajo esta idea encontramos toda la legitimidad del experto para abordar

la complejidad con la que los dirigentes de la MIPyME se enfrentan cotidianamente. De aquí, surge entonces la pregunta sobre la finalidad de la intervención del experto. Desde esta perspectiva, el aprendizaje que aporta esta obra es trascendente, puesto que cambia entonces el objetivo. En efecto, el objetivo no es solamente desarrollar conocimientos sustanciales (es decir, enfocados en el contenido) o crear herramientas para utilizarlas en una situación determinada, sino también desarrollar conocimientos sobre los procesos de las MIPyME (Schmitt, Julien, Lachance, 2002).

Seamos, no obstante, vigilantes. La partida aún no está ganada, ¡estamos lejos de hacerlo! La vía está trazada por los coordinadores de esta obra y es una invitación a continuar en este sentido. Es necesario, entonces, actuar en esta dirección, puesto que hace falta invitar a dialogar a expertos e investigadores que poseen características diferentes pero complementarias, y crear un lenguaje común con el fin de permitir a las diferentes partes asociadas generar una situación específica. Bienvenidos a la complejidad de las MIPyME.

Christophe Schmitt

Profesor en Emprendimiento en la Université de Lorraine,
Francia (IAE de Metz CEREFIGE)

Introducción

En la actualidad, las MIPyME desempeñan un papel muy importante para la economía de los países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo; esta importancia obliga a crear, de manera recursiva, un campo de estudio fértil para los investigadores y los expertos. Aunque con anterioridad no se consideraba interesante el estudio de este tipo de empresas, dada su fragilidad estructural, la poca rentabilidad que se podría obtener en las intervenciones o la diversidad de sus situaciones, se ha convertido hoy día en un campo de estudio fecundo para los investigadores y los expertos consultores, que analizan de manera separada el mismo objeto de estudio.

El paradigma clásico establece grandes diferencias entre los investigadores en gestión y los expertos consultores de empresa, dado que los primeros buscan desarrollar conocimientos en las intervenciones, aun en casos no exitosos, y los segundos, buscan la rentabilidad en sus intervenciones. Respecto a los tiempos de intervención en las empresas, los investigadores, dependiendo de su metodología de investigación, poseen un ritmo marcado por las instituciones a las cuales están ligados; los expertos, más que nada, poseen un tiempo limitado que requiere ciclos más cortos y eficaces en cada intervención, por lo que, al parecer, estos dos actores actúan de manera convergente, pero con diferentes ritmos y objetivos que los separan.

Por su parte, los expertos consultores manejan herramientas ya probadas, con la ventaja de que el acercamiento con las empresas provoca el desarrollo de avances en gestión; muestra de ello son las mejoras en la logística y los sistemas de calidad de la década de 1990. Por otro lado, los investigadores según sus objetivos, su metodología y su posición epistemológica, realizan observaciones, intervenciones y encuestas que derivan, ya sea en la descripción o en la comprensión del objeto de estudio, desarrollando herramientas de gestión o creando nuevas teorías explicativas. Si bien es cierto que algunos investigadores han olvidado la accionabilidad de sus investigaciones, también lo es que algunos expertos han abusado de las herramientas que dominan forzando su aplicación en situaciones incorrectas.

Mediante el desarrollo de un trabajo convergente, al parecer ambos actúan de forma separada sobre un mismo objeto de estudio, por eso nos preguntamos: ¿es posible la creación de espacios comunes?

A través de la mirada de expertos e investigadores, en la presente obra se establece un diálogo sobre diferentes temas orientados hacia el mismo objeto de estudio. Esta variedad de diálogos no busca crear una debilidad en la interpretación, más bien, enriquecerla con el establecimiento de temas diversos que convergen en las MIPyME. En esta obra se tratan temas como el emprendimiento, el diagnóstico empresarial, la gestión del conocimiento, la medición del desempeño, la responsabilidad social, la innovación, la estrategia y las estructuras de pensamiento para la dirección. Así, la presente obra posee

tanto la práctica ilustrada por la teoría, como la teoría que motiva a la práctica derivada de las investigaciones e intervenciones de expertos e investigadores.

En el capítulo 1, Rubén Molina, Alejandra López y Christophe Schmitt nos presentan los resultados del análisis del discurso realizado a 60 investigadores y expertos, tanto nacionales como extranjeros, sobre la problemática en el emprendimiento de las MIPyME, investigación de la cual surge la inquietud de desarrollar la presente obra.

El capítulo 2, escrito por Alejandra López, Celina López y Rubén Molina, nos muestra los resultados derivados de un diagnóstico sobre las necesidades tecnológicas y de innovación de las empresas metalmeccánicas de la región Laja-Bajío, buscando la descripción de competencias de innovación y la detección de las áreas de oportunidad que se presentan en ese giro.

Por su parte, Juan Alberto Fernández, Mónica Hernández y Élfego Ramírez, en el capítulo 3 muestran la manera de aplicar el diagnóstico empresarial como una herramienta para la planeación estratégica, ilustrándolo con un caso de estudio de una empresa de automatización.

La gestión del conocimiento como desarrollo de las PyME es puesto en evidencia por Patricia Hernández, Rosa Araceli Cortés y Jorge Edgardo Borjas en el capítulo 4, al presentar una investigación empírica que propone diversos modelos de gestión del conocimiento utilizables en este tipo de empresas.

En el capítulo 5, Blanca Estela Bernal Escoto, Martha Elena López Regalado y María Marcela Solís Quinteros presentan la construcción de sistemas de medición del desempeño como herramienta para aumentar la competitividad con la ayuda de un modelo relacionado con la cadena de valor de una empresa florícola en Baja California.

En el capítulo 6, Judith Banda presenta estudios de casos que hacen referencia a la comercialización de productos agrícolas orgánicos en Guanajuato, que nos da pistas importantes para la descripción comercial de este tipo de empresas.

En el capítulo 7 se analiza la responsabilidad social de los *stakeholders*, apartado en el cual, mediante el empleo de una perspectiva cualitativa, conducida por Rubén Molina, Ramón Olvera y Alejandra López, se describen las mejores prácticas de responsabilidad social por parte de las empresas de la región Laja-Bajío.

La relación entre la gestión del conocimiento y la actividad innovadora es estudiada en el capítulo 8 por Martha González, Jorge Antonio Rangel y Luis Aguilera. El estudio se enfoca en las PyME manufactureras del estado de Aguascalientes, y muestra la existencia de una relación positiva entre la estrategia empresarial y la dualidad conformada por la gestión de conocimiento-innovación.

En el estudio que se presenta en el capítulo 9, conducido por Rubén Molina, Ramón Olvera y Juan Morua, se analizan las relaciones de confianza como base para la conformación de un clúster automotriz, utilizando un análisis de redes sociales para poner en relieve la importancia de las relaciones de confianza.

El caso de la empresa familiar y el régimen de sociedad conyugal, que se presenta en el capítulo 10, es estudiado desde un punto de vista del beneficio fiscal por Mario Jesús Aguilar, José Enrique Luna y Abel Nava, quienes enfatizan en los beneficios financieros con un impacto positivo desde un esquema legal para este tipo de empresas.

En el capítulo 11 se ofrece una aportación teórica para la construcción de estrategias derivada de una serie de intervenciones, en donde se enfatiza tanto la dinámica que enfrentan las PyME como las paradojas que surgen en sus dirigentes. Así, Juan

Morua, Rubén Molina y Ricardo Contreras nos presentan un modelo accionable para dicha construcción.

En el capítulo 12, a cargo de Ricardo Contreras, Rubén Molina y Juan Morua, se presenta una reflexión, a manera de esbozo, de la genealogía de la RSE como dispositivo de poder en el sistema mundial capitalista, con el fin de provocar la crítica, la reflexión y el cambio de paradigmas de los modelos de pensamiento, tanto de investigadores como de practicantes de gestión, incluidos los dirigentes de las MIPyME.

Finalmente, en el capítulo 13, Ricardo Contreras, Rubén Molina y Carmen Castrejón, nos estimulan para cambiar la forma de pensar, estableciendo la necesidad de rupturas, de nuevas búsquedas y propuestas para la gestión, haciendo crítica a los paradigmas convencionales.

Como observamos, el contenido de este libro no sólo nos da pistas para el cambio y el mejoramiento que induzcan a la modificación de la teoría en gestión, sino también propone la reflexión teórica que motive a realizar cambios en la práctica. Esta recursividad es necesaria para el avance de las MIPyME y, a su vez, sirve de espacio común para integrar tanto a expertos consultores como a investigadores.

Juan Morua Ramírez
Profesor de tiempo completo, Universidad de Guanajuato,
campus Celaya-Salvatierra



Acerca del equipo de investigación

Rubén Molina Sánchez. Profesor-investigador de la Universidad de Guanajuato, es doctor en Administración, con un posdoctorado en el Instituto de Investigaciones sobre las PyME de la Universidad de Quebec á Trois Rivières, Canadá. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), miembro titular del Cuerpo Académico Consolidado Prodep, Desarrollo y Gestión de las MIPyME. Sus líneas de investigación son los factores de emprendimiento y crecimiento de las PyME, responsabilidad social empresarial, gestión del cambio y la innovación. Correo electrónico: humanaruben@gmail.com

Alejandra López Salazar. Doctora en Negocios y Estudios Económicos. Profesora-investigadora de la Universidad de Guanajuato. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (Nivel I). Sus líneas de investigación son las micro y pequeñas empresas, competitividad y colaboración, responsabilidad social y sustentabilidad. Ha publicado artículos en revistas nacionales e internacionales de prestigio. Es autora y coordinadora de libros en editoriales de prestigio. Correo electrónico: alelopez.salazar@yahoo.com

Christophe Schmitt. Profesor en Emprendimiento en la Université de Lorraine, en Francia (IAE de Metz CERFIGE). Es titular de la función de emprendimiento en la universidad y responsable del Polo de emprendimiento de estudiantes de Lorraine (PeeL), asociado de la escuela Louvain School of Management (Bélgica) y de la Haute École de Gestion en Fribourg (Suiza). La mayoría de sus artículos y obras están dirigidos a la concepción del valor, la construcción de saberes para la acción y el desarrollo de las prácticas de emprendimiento. Su última obra se titula *L'agir entrepreneurial. Repenser l'action des entrepreneurs*. Correo electrónico: Christophe.Schmitt@univ-lorraine.fr

Celina López Mateo. Doctora en Ciencias Económico Administrativas (UdeG). Profesora-investigadora de la Universidad de Guanajuato, campus Celaya-Salvatierra. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Tiene como líneas de investigación: organización industrial y estrategias empresariales; economía financiera y competitividad. Correo electrónico: Correo electrónico: celinalm@ugto.mx; celinalm@gmail.com

Juan Alberto Fernández Lárraga. Ingeniero en Mecatrónica por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Estudiante de la maestría en Administración con énfasis en Negocios del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP). Correo electrónico: juan.fernandez.larraga@gmail.com

Mónica Hernández Madrigal. Doctora en Líneas de Investigación en Contabilidad y Auditoría por la Universidad de Cantabria. Profesora-investigadora de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

Líneas de investigación: nuevas tendencias en información financiera para la gestión. Correo electrónico: hmadrigalmonica@uaslp.mx

Élfege Ramírez Flores. Maestro en Administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Profesor-investigador de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Líneas de investigación: nuevas tendencias en información financiera para la gestión. Correo electrónico: elfegorf@gmail.com

Patricia Hernández García. Doctora en Administración por la UASLP. Profesora-investigadora de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración, UASLP. Líneas de investigación: administración del conocimiento, capital intelectual y activos intangibles. Correo electrónico: patricia.hernandez@uaslp.mx

Rosa Araceli Cortés Mendoza. Doctora en Administración por la UASLP. Profesora-investigadora de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración, UASLP. Líneas de investigación: administración del conocimiento, capital intelectual y capital humano. Correo electrónico: aracelicortes@uaslp.mx

Jorge Edgardo Borjas García. Doctor en Administración por la UASLP. Profesor-investigador de tiempo completo del Instituto Tecnológico de San Luis Potosí. Líneas de investigación: administración del conocimiento, capital humano y trabajadores de conocimiento. Correo electrónico: jeborjas@gmail.com

Blanca Estela Bernal Escoto. Candidata a doctora en Planeación estratégica para la mejora del desempeño, realizado en el Instituto Tecnológico de Sonora. Adscrita a la Universidad Autónoma de Baja California, Tijuana, B.C. Maestra-investigadora de tiempo completo, perfil Promep (Programa del Mejoramiento del Profesorado) con certificación ANFECA (Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración). Líneas de investigación: competitividad, responsabilidad social y gestión empresarial.

Martha Elena López Regalado. Candidata a doctora en Innovación y gestión educativa, en el Sistema Universitario José Vasconcelos, adscrita a la Universidad Autónoma de Baja California, Tijuana, B.C. Maestra-investigadora de tiempo completo, perfil Promep con certificación ANFECA. Líneas de investigación: competitividad, responsabilidad social y gestión empresarial.

María Marcela Solís Quinteros. Doctora en Ciencias Administrativas, por la Universidad Autónoma de Baja California, Tijuana, B.C., adscrita a la misma institución. Maestra-investigadora de tiempo completo, perfil Promep con certificación ANFECA. Líneas de investigación: competitividad, responsabilidad social y gestión empresarial. Correo electrónico: marcela.solis@uabc.edu.mx

Judith Banda Guzmán. Doctora, profesora-investigadora de la Universidad de Guanajuato, campus Irapuato-Salamanca. Correo electrónico: judithbanda_guzman@hotmail.com

Ramón Olvera Mejía. Profesor-investigador de medio tiempo de la División de Ciencias Sociales y Administrativas, y del Departamento de Finanzas y Administración de la Universidad de Guanajuato, campus Celaya-Salvatierra. Director del área de Vinculación y estrategia de la Universidad Latina de México. Correo electrónico: rom@ulm.edu.mx

Martha González Adame. Doctora en Administración, miembro del SNI del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. Correo electrónico: mglezadame@yahoo.es

Jorge Antonio Rangel Magdaleno. Doctor en Ciencias Administrativas y candidato al Sistema Nacional de Investigadores. Profesor-investigador en el área de Estrategias Empresariales en la PyME. Correo electrónico: jarangel@correo.uaa.mx.

Luis Aguilera Enríquez. Doctor en Administración. Profesor-investigador de tiempo completo titular C, miembro del SNI. Líder del Cuerpo Académico Gestión de PyME consolidado. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Departamento de Administración. Correo electrónico: Laguiler@correo.uaa.mx

Mario Jesús Aguilar Camacho. Doctor en Derecho. Investigador de la Universidad de Guanajuato. Líneas de investigación: gestión de la cultura organizacional para el desarrollo, filosofía del derecho económico. Correo electrónico: marianoacamach@hotmail.com

José Enrique Luna Correa. Doctor en administración. Investigador de la Universidad de Guanajuato. Líneas de investigación: innovación del capital humano para la competitividad, gestión de la cultura organizacional para el desarrollo, internacionalización de las instituciones de educación superior (IES). Correo electrónico: enrique_luncor@hotmail.com

Abel Nava Orozco. Maestro en Fiscal por la Universidad de Guanajuato y licenciado en Contaduría Pública por la ESCACE de la Universidad de Guanajuato. Se dedica al ejercicio libre de su profesión. Correo electrónico: abelnavahoy2@yahoo.com.mx

Juan Morua Ramírez. Profesor-investigador de la Universidad de Guanajuato campus Celaya-Salvatierra, miembro del SNI. Doctor en Ciencias de la Gestión por parte de la Université de Lorraine y máster en Ingeniería Industrial del Instituto Politécnico Nacional. Actualmente sus trabajos de investigación están enfocados hacia la innovación, el emprendimiento, la estrategia y la generación de flujo de efectivo en PyME, utilizando la teoría de la complejidad y los sistemas dinámicos. Correo electrónico: j_morua@hotmail.com

Ricardo Contreras Soto. Doctor en Administración por la Universidad de Celaya, maestro en Antropología por la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) y licenciado en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (Nivel I). Profesor-investigador de la Universidad de Guanajuato, forma parte del Cuerpo Académico Gestión y Desarrollo de la MIPyME (consolidado). Ha publicado 85 artículos, 29 libros, varios capítulos de libros y una tesis de doctorado: *La percepción de la alteridad de los migrantes laborales mexicanos en Estados Unidos*. Correo electrónico: riconsoto@hotmail.com

Carmen Castrejón Mata. Doctora en Administración. Profesora-investigadora de la Universidad de Guanajuato. Es autora de artículos y ponente internacional. Evaluadora de programas educativos del nivel superior de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Miembro del Consejo Nacional de Mercadotecnia del Ceneval (Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior) y evaluadora del Consejo Nacional en la Enseñanza de la Contaduría y la Administración (CACECA). Conferencista invitada al Tecnológico de Costa Rica y de Cartagena, Colombia. Su línea de investigación es formación de mercados para el desarrollo social. Correo electrónico: carsais@hotmail.com



Capítulo 1

Factores que influyen en los problemas del emprendimiento de las MIPyME: la percepción de los expertos investigadores en un análisis cualitativo con Atlas.ti

*Rubén Molina Sánchez**

*Alejandra López Salazar***

*Christophe Schmitt****

Resumen

La presente investigación forma parte de un estudio más amplio sobre la percepción que un grupo de expertos investigadores de universidades nacionales y extranjeras en el campo de las micro, pequeñas y medianas empresas tienen sobre temas que abarcan diferentes problemáticas, desde el arranque de las MIPyME (micro, pequeñas y medianas empresas) hasta su consolidación. Se utiliza una metodología cualitativa que parte de la teoría fundamentada y que se apoya en el análisis del discurso con el Atlas.ti, método con el cual se obtienen resultados importantes referentes al subtema de los factores que influyen en los problemas del emprendimiento en las MIPyME, mismos que se contrastan con los hallazgos de otras investigaciones nacionales y de diferentes perspectivas teóricas que evidencian la importancia, en un futuro análisis, de la bibliometría basada en el estado del arte sobre el tema en cuestión. Todo ello para focalizar los esfuerzos de los futuros investigadores interesados en la unidad de análisis de las MIPyME.

Introducción

En México, la pequeña industria, en sus orígenes, tuvo como inspiración satisfacer las necesidades primarias del hombre. En este sentido, se formó no sólo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino que también activó el desarrollo de las fuerzas productivas, siendo estas básicamente la industria de modestos recursos en la que se apoyó la Revolución Industrial y, con ello, la tecnología que hoy en día desarrollan y fomentan las grandes empresas (Rodríguez, 2002: 32). En la figura 1.1 se muestra la aparición de las PyME.

.....
* Correo electrónico: humanaruben@gmail.com

** Correo electrónico: alelopez.salazar@yahoo.com

*** Correo electrónico: cristophe.Schmitt@univ-lorraine.fr

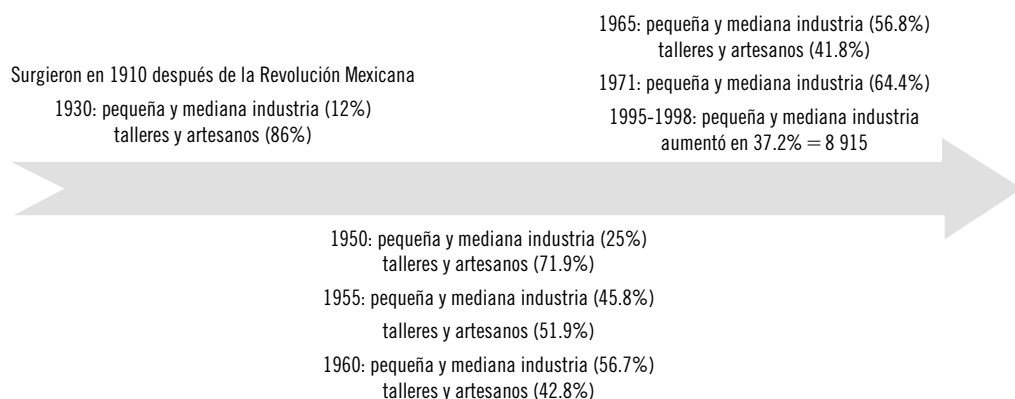


Figura 1.1 Antecedentes de la aparición de las pequeñas y medianas empresas

Fuente: Rodríguez (2002: 32-33).

Como se observa en la figura 1.1, para 1930 la pequeña y mediana industria nacional, según el número de establecimientos, representaba 12% del total de la industria de la transformación, en tanto que 86% correspondía a talleres y artesanías. En 1950, el mismo sector de la pequeña y mediana industria representaba 25%, en tanto que los talleres y artesanías se redujeron a 71.9%. En 1955, la pequeña y mediana industria estaba conformada por 45.8% y los talleres y artesanías por 51.9%. Para 1960, la industria mediana y pequeña representaba 56.7%, mientras que los talleres y artesanías sólo 42.8%. En 1965, la pequeña y mediana industria ascendió a 56.8%, en tanto que la microindustria descendió a 41.8%. El censo industrial de 1971 reportó un total de 118 740 establecimientos de la industria de la transformación, de los cuales 64.4% correspondían a industrias medianas y pequeñas (Rodríguez, 2002: 32-33).

Entre 1995 y el primer semestre de 1998, el desarrollo industrial reveló un alto dinamismo de las grandes empresas, cuyo número de establecimientos aumentó en 37.2%, equivalente a 849 nuevas empresas. El número de empresas medianas creció a una tasa de 23.3% en promedio, lo que significó la apertura de 710 nuevos establecimientos de tamaño mediano, proliferando sobre todo en el segmento de maquiladoras de exportación en el norte del país. En el ámbito de la micro y pequeña empresa la instalación de 8 915 establecimientos estuvo apoyada por la reconversión del mercado. Las pequeñas y medianas empresas poseen características muy convenientes para enfrentar la apertura económica en términos de competitividad, no sólo en cuanto a su productividad, sino también a su potencial social. Esta clase de empresas ha demostrado en otros países ser un tipo de organización ideal para conformar el eje de sus economías, como es el caso de Japón, Italia y Brasil.

De acuerdo con los datos de los censos económicos de 2004 y 2009 hay un incremento de 21.1% en las unidades económicas, y de 19.6% en el personal ocupado (Inegi, 2009). A continuación, en la figura 1.2, observamos la aportación social y económica en México que en 2009 realizaba 99.9% de las empresas, de las cuales 79.6% proporcionaban empleo a la sociedad, y 51.6% participaban económicamente en el PIB. México se ha abierto al mundo y, durante las últimas dos décadas, el valor de las exportaciones e importaciones como aportación al PIB aumentó de 38.3 a 59.6%. Más de tres cuartas partes de las importaciones del país consisten en bienes intermedios, lo que refleja que la mayoría de nuestras compras al exterior se realizan con fines productivos.

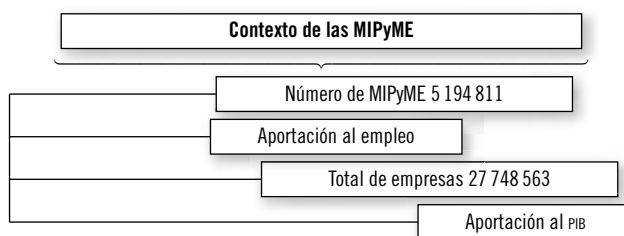


Figura 1.2 MIPyME y su aportación económica y social en 2009

Fuente: censos económicos estimados del Inegi, 2009.

Para tener una dimensión de la problemática de mortalidad de las PyME en México, basta mencionar que, de cada 100 empresas constituidas, 90 no logran llegar a los dos años de existencia, lo cual es un índice de desaparición¹ muy elevado.

Marco teórico

Principales problemas de las MIPyME

Contreras y López (2009) realizaron un estudio sobre los principales problemas que enfrentan las MIPyME del sector manufacturero de Guanajuato, encontrando que los principales eran la compra de insumos, la falta de un local adecuado para las necesidades del negocio, la escasez de maquinaria y tecnología, la falta de capacitación del personal y la carencia de capital para invertir.

La planeación financiera es una de las principales problemáticas a las que se enfrentan las MIPyME, específicamente en lo relacionado con el alto nivel de endeudamiento, una cartera vencida excesiva, los continuos incrementos en el costo de la materia prima, el bajo nivel de ventas y utilidades, la falta de capital para invertir y para capital de trabajo, la dificultad para adquirir préstamos, la ausencia de personal especializado en la toma de decisiones financieras y la falta de control financiero en la organización (López, 2008). En un estudio se encontró que 90% de los dueños de MIPyME utilizan productos bancarios, pero sólo 51% cuenta con productos financieros empresariales. Y aunque 73% de las MIPyME tienen la intención de separar sus gastos personales de los gastos del negocio, sólo 17% ha logrado implementarlo. 76% de las MIPyME expresaron que es complicado obtener créditos formales, especialmente las microempresas. Su principal fuente de financiamiento son los proveedores (Nielsen Company y Visa, 2007).

Factores de éxito de las MIPyME

Rubio y Aragón (2002) detectaron que los principales factores que influyen en la sobrevivencia de las MIPyME son: la posición tecnológica, la calidad del producto, el número de áreas de innovación y la formación de los trabajadores.

¹ a) 10% de empresas que tienen diez años de experiencia en el mercado llegan a sobrevivir, madurar y a tener éxito; b) 75% de las nuevas PyME mexicanas deben dar por finalizadas sus operaciones después de dos años de existencia; c) 50% de las empresas se declaran en quiebra durante el primer año de actividades, y d) 90% de las empresas depositan el balance antes de llegar a los cinco años. *F-Share* (26 de noviembre, 2008: 1).

Estrada, García y Sánchez (2009) encontraron que la innovación en productos y procesos, un nivel tecnológico elevado en su maquinaria y equipo y la existencia de un plan estratégico, son factores que determinan el éxito de las PyME. Para Gómez y López (2011) los factores de éxito más importantes se concentran en contar con tecnología de punta, realizar constantes cambios a los productos, ofrecer calidad en los productos y servicios, y buscar siempre la satisfacción del cliente.

La gestión de los recursos humanos y la capacitación del personal; las capacidades directivas y de mercadotecnia; la calidad, innovación y recursos tecnológicos; los sistemas de información; la gestión financiera y la estructura organizativa son factores que determinan la sobrevivencia de la empresa (Warren y Hutchinson, 2000; Yusuf, 1995; Álvarez y García, 1996; Rubio y Aragón, 2002).

Se ha encontrado que las dimensiones sociales ayudan a explicar la creación y subsistencia de las MIPyME, es decir, las relaciones sociales que se entretienen en las estructuras, procesos y actividades de la organización.

El capital social se define como “el conjunto de recursos que están ligados a la posesión de una red sostenible de relaciones más o menos institucionalizadas, de intercomunicaciones; en otras palabras, que estén ligadas a la pertenencia a un grupo, como un conjunto de agentes que no están dotados con propiedades comunes, pero que están unidos por vínculos permanentes y útiles” (Bourdieu, 1980: 2). Es decir, el capital social es un proceso social que no surge de manera espontánea, sino de las relaciones, la confianza y el conocimiento de las personas. De acuerdo con Julien y Molina (2012), el capital social es un lubricante para acelerar las interrelaciones, basándose en la confianza, las reglas y la probidad. El capital social abre las puertas, disminuye los costos de información y de recursos, y ofrece diversas formas de seguro. Es una reserva de saberes, tanto para ofrecer oportunidades de crear empresas, como para producir de manera colectiva (Contreras, López y Molina, 2011).

En un estudio realizado por Contreras *et al.* (2011), se encontraron como formas de capital social en las MIPyME la participación familiar en la elaboración de productos, sobre todo en la micro y pequeña empresa, seguida de la herencia familiar como una forma de transferir la propiedad del negocio, así como el apoyo de conocidos y el soporte económico de la familia.

Caracterización de las MIPyME

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) caracteriza a la pequeña empresa como “una entidad en la cual, tanto la producción como la gestión están concentradas en manos de una o dos personas, responsables asimismo de las decisiones que se toman en la empresa” (OIT, 1982, citado en Lemes y Machado, 2007).

De acuerdo con Jacques, Cisneros y Mejía (2011) y Méndez (1996), las características generales de una MIPyME son: a) ser una sociedad establecida por una o dos personas quienes aportan el capital; b) la administración es empírica en muchos casos, debido al capital cultural del empresario;² c) el dueño realiza las funciones de “hombre orquesta”; d) generalmente el mercado que atiende es local; e) su crecimiento se basa principalmente en la reinversión de utilidades, y f) tiene ventajas fiscales al ser causantes menores.

² En México, de cada diez empresarios, ocho tienen estudios de secundaria como nivel máximo (Inegi, 2009).

Si se analiza a las MIPyME con base en sus funciones administrativas, apoyos financieros y técnicos, así como en su estructura legal y operativa, resalta que su *planeación* está centrada en el dueño de cada empresa. Son operativas más que estratégicas, por lo que tienen un horizonte de corto plazo y se basan en la experiencia más que en el análisis. En cuanto a su *estructura y organización*, la toma de decisiones reside en el dueño, quien desarrolla una gran cantidad de funciones en las diversas áreas de la empresa, se apoya principalmente en familiares y, conforme experimenta un crecimiento, va contratando personal externo; la distribución del trabajo se basa en la intuición del empresario y no en el diseño analítico de una estructura organizacional ni en la descripción de puestos. La *función de ventas* está a cargo del dueño, quien establece una relación directa con el cliente y conoce las necesidades de su mercado, lo que le permite adaptarse rápidamente a las exigencias de los clientes. El área de *recursos humanos* es la que menos atención recibe por parte del empresario, en donde el reclutamiento de personal se hace entre los conocidos de los empleados, la capacitación es de inducción y básica para desarrollar las funciones y la motivación se basa en el salario. La *estructura productiva* se caracteriza por el poco uso de tecnología sofisticada, siendo intensiva en mano de obra poco especializada, donde la producción es a pequeña escala, especializada y con una baja diversificación productiva. La *función contable* está a cargo de un contador externo y en algunos casos se contrata a un auxiliar para apoyar la administración del capital de trabajo (OCDE, 1993; Aláez, 1992; Camisón, 1992; Rucabado, 1992; Martínez, 1990, y Salamán, 1989, citados en Estudios COTEC, núm. 7; Jacques, Cisneros y Mejía, 2011). En el ámbito jurídico, sólo 50% de los empresarios se registran como personas jurídicas, evidenciando la predisposición a asociar los asuntos de la empresa con los personales. Conforme la empresa crece, persiste la tendencia a separar la figura del dueño de la del negocio; de hecho, un mayor número de medianas empresas están registradas como personas jurídicas y, por ende, administran sus finanzas de manera independiente (Nielsen Company y Visa, 2007).

La pirámide emprendedora para comprender las MIPyME

Las anteriores y diferentes aportaciones que enunciamos sobre los principales problemas, los factores de éxito y la caracterización de las MIPyME en México y el mundo reflejan no solamente los actores individuales, sino también los efectos de sus acciones y el impacto que al operar provoca cambios en el mercado y las relaciones entre los actores; en otras palabras, estas perspectivas entran en la ontología del fenómeno estudiado sobre el emprendimiento (Julien y Molina, 2012).

Julien y Molina (2012) han construido una pirámide que muestra los diferentes enfoques, su independencia y las variables sobre las cuales se basa el análisis del emprendimiento y los factores de éxito, fracaso y características del crecimiento de las MIPyME, variables que se denominan actores del emprendimiento regional y factores favorables³ (véase figura 1.3). Los tres primeros actores, es decir, el emprendedor, la organización y el ambiente, pertenecen más específicamente al emprendimiento regional endógeno. Los otros dos, el contexto y el tiempo, son externos y pueden ser considerados

³ Johnson-Laird (1983) continúa así: “[...] como los relojes, los modelos a pequeña escala de la realidad no necesariamente tienen que ser completamente exactos, ni responder exactamente a la realidad que representan para ser útiles. No hay modelos mentales completos para cualquier fenómeno empírico [...]”. Los modelos nos ayudan simplemente a comprender mejor la realidad compleja.

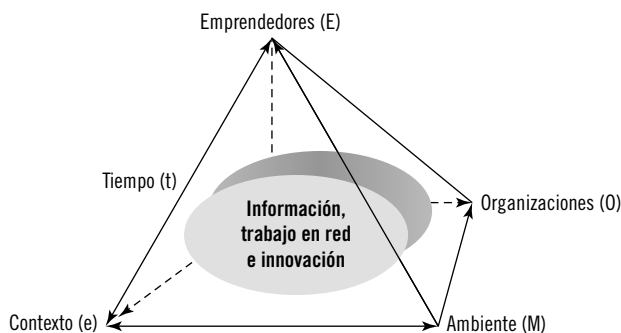


Figura 1.3 La pirámide del emprendimiento

como restrictivos, pero también como una posibilidad para la acción emprendedora. Los encontraremos mencionados a lo largo del texto.

De acuerdo con la propuesta de estos mismos autores, esta pirámide comprende cuatro triángulos en los que la lógica apoyará nuestro propósito de estudio del presente artículo. El primer triángulo, a la derecha, representa los tres elementos básicos del emprendimiento regional endógeno: los emprendedores o los catalizadores de la actividad emprendedora, su organización como complemento y suplemento de sus acciones, y el ambiente que explica no sólo su multiplicación, sino también su dinamismo, aprovechando a cambio sus acciones. El segundo triángulo, el de la parte frontal, conecta a los emprendedores con su contexto y, por lo tanto, con la economía en la cual encuentran mercado y recursos, dependiendo del tipo de industria en la que se conciba la empresa. La mayoría de las pequeñas empresas se limitan al mercado local y a los recursos del ambiente inmediato, así terminen siendo influenciadas por la evolución de este contexto. El tercer triángulo, en el lado izquierdo, realiza la conexión entre los emprendedores, el contexto y el tiempo. El tiempo actúa sobre los comportamientos de los emprendedores que toman decisiones relativamente oportunas según el periodo, como las grandes empresas que cotizan en bolsa que optan por el corto plazo para responder a las necesidades de sus accionistas, más que a la inversión a largo plazo. Esto explica también la evolución particular del contexto y su dinamismo. El último triángulo, en el fondo, retoma los vínculos entre emprendedores, organizaciones y tiempo, para mostrar que los dos primeros se transforman considerablemente en el tiempo, con pérdida o provecho de este último.⁴

Se observa que en el centro de la pirámide se han puesto los factores que favorecen la aparición de un emprendimiento regional endógeno y su desarrollo: a) la información, que es la base de la economía del conocimiento y que sirve como carburante para hacer marchar a toda la economía, donde todo es cada vez más una cuestión de información; b) el trabajo en red, que permite un mejor acceso, una selección y una adaptación de la información, y finalmente, c) la innovación, que está en el centro del carácter distintivo de las empresas o de su competitividad en la economía del conocimiento y que reposa sobre la información que le facilitan las redes.

⁴ Así, el tiempo impulsa gradualmente a los emprendedores a convertirse en administradores por temor al riesgo.

En esta lógica compleja, Julien y Molina (2012) encuentran ante todo la dialéctica bien conocida de los gestores, entre el emprendedor (E) y la organización o la empresa (O): $E \Leftrightarrow O$. Pero esta dialéctica no es suficiente; es por ello que incluyen en su propuesta de la pirámide emprendedora una tercera dimensión: el contexto, el cual desempeña un rol clave, como lo precisan los economistas, ya que toda organización es un sistema abierto que obtiene recursos del contexto y actúa sobre uno o más mercados de compradores. Sin embargo, este contexto, o más bien el ambiente (el contexto próximo), no es pasivo porque se desarrolla conjuntamente con el emprendedor y su empresa, y ese desarrollo no es únicamente general o mundial. Julien y Molina (2012) exponen que durante mucho tiempo los economistas no diferenciaban el rol particular del ambiente en el contexto; o sea, el de los otros actores cercanos, las estructuras y los vínculos de negocios en el emprendimiento, dado que, como lo mencionan Julien y Molina (2012), la mayor parte de ellos⁵ consideraba que la economía era frecuentemente favorable frente al emprendimiento, al menos cuando la coyuntura era propicia. Finalmente, los autores de la pirámide del emprendimiento señalan que el ambiente (M), que es parte del contexto (e), no es únicamente un campo de oportunidades o una limitación de la competencia, ni siquiera un simple espacio, sino algo que puede ser particularmente activo, según la relación $E_o \Leftrightarrow M$ (o $\{(E+O) f(Me)\}$): si el desarrollo pasa por las empresas, éstas se transforman gracias al ambiente inmediato y al contexto. Y para concluir, el tiempo (t) no es indiferente, porque la elección del momento para tomar y transformar una oportunidad en acción cuesta y esto puede explicar el éxito o el fracaso. Por otro lado, el término *oportunidad*, muy utilizado por los economistas, significa *una ocasión de negocios*, porque hace referencia al tiempo.⁶ Esto hace que la ocasión de negocios sea oportuna o no, o que, desafortunadamente, llegue demasiado pronto o demasiado tarde. La palabra *oportunidad* se asocia también con la idea de oportunismo, la cual muestra el vínculo entre la idea, su aplicación y los emprendedores.

Tenemos, finalmente, una relación completa donde el emprendimiento es una función de $\{(E+O) f(Me, t)\}$. Desde esta perspectiva es posible entender los problemas, los factores de éxito y la caracterización de las MIPyME en México y en el mundo.

Método

El enfoque de la investigación es cualitativo y el marco metodológico es el análisis de contenido y la teoría fundamentada (Bardin, 1996; Gibbs, 2012; Martínez, 2010; Strauss y Corbin, 2002); además, se emplearon elementos descriptivos del enfoque cuantitativo como procedimiento que acotó la estructuración de categorías de análisis. Se realizaron entrevistas semiestructuradas en momentos únicos, lo cual cumple con un diseño transversal de recolección de datos, delimitándose las categorías de análisis a partir de la medida de posicionamiento percentil para dividir la distribución de frecuencias (Garriga, Lubin, Merino, Padilla, Recio, Suárez, 2010), permitiendo realizar dos secciones de categorías, las más fundamentadas-teorizadas y las menos fundamentadas-teorizadas.

⁵ Excepto Schumpeter, algunos economistas, como Kirzner (1973) y Leff (1979), habían discutido esta creencia.

⁶ La definición de oportuno, según el diccionario *Larousse*, es “que conviene al tiempo, a los lugares y a las circunstancias; que sobrevienen al propósito”.

Participantes

El estudio se llevó a cabo con 60 participantes expertos investigadores de México, América Latina, Canadá, España y Francia en el área de las problemáticas de las MIPyME, a quienes se les planteó una pregunta detonante: ¿cuáles considera que son las principales problemáticas de las MIPyME? Las 60 entrevistas se retomaron como unidades de análisis.

Instrumentos y herramientas

Para el tratamiento de las 60 entrevistas se utilizó el software Atlas.ti v6.1.1, el cual es una herramienta de apoyo para el análisis cualitativo, sustentado en las bases metodológicas de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 2002).

Procedimiento

El tratamiento inicial de las 60 entrevistas a los expertos investigadores fue la extracción de los códigos, la cual se llevó a cabo a partir de dos ejes metodológicos: el análisis de contenido-discurso y la teoría fundamentada (Bardin, 1996; Martínez, 2010; Strauss y Corbin, 2002). La primera fase del análisis de contenido empezó por establecer las 60 unidades básicas que articulaban la idea central de cada experto dentro de una serie de códigos (categorías) a partir de su nivel sintáctico; el objetivo principal fue describir la importancia que las entrevistas tienen en la comprensión de las problemáticas más influyentes en la elevada desaparición de las MIPyME. En la segunda fase, de nivel semántico y pragmático, se vincularon los códigos a partir de cinco nexos (relaciones de significado). Por último, se retomó el marco de la teoría fundamentada para determinar la fundamentación empírica y densidad teórica de los códigos como parte del análisis de las relaciones y de su frecuencia de aparición en las entrevistas. Con este filtro metodológico se generó una red de interconexiones código-código que destaca las categorías de análisis más significativas en el análisis de las entrevistas.

Se utilizaron las herramientas del software Atlas.ti para la creación de redes código-código. Las más importantes para el análisis fueron: 'es parte de', 'es causa de', 'está asociado con', además de editarse dos nuevas formas de relacionar: 'relación dialéctica' e 'influye en'; la primera para ubicar una relación código-código que fuera ambigua o que en el análisis del discurso no se ajustara a las relaciones existentes, mientras que la segunda determinaba una relación que no cumplía explícitamente con un nivel causal entre los códigos.

Posteriormente, se realizó un análisis a partir de la fundamentación empírica (*groundedness*) o citas clasificadas en cada código y de la densidad teórica (*density*) o el grado de interconexión teórica entre cada código (Martínez, 2010). Como parte de un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) se estableció el número de elementos mínimos para la fundamentación y la densidad teórica a partir del percentil 80 como punto de corte que encuadra los códigos con mayor frecuencia de aparición en el discurso de los expertos (véase tabla 1.1); este procedimiento se justifica por la importancia de establecer una alta fortaleza teórica con apoyo empírico que permita evaluar la confiabilidad y validez del análisis (Reyes-Lagunes, 2001).

Tabla 1.1 Puntos de corte para los códigos

Percentiles	Fundamentación empírica	Densidad teórica
25	1	0
50	2	2
80	5	3
90	11	6
100	31	11

Resultados

Se obtuvo un total de 60 unidades de análisis (entrevistas), de las cuales se extrajeron 81 categorías de análisis (códigos) que enfatizaban —en el discurso de los expertos— las principales problemáticas de las MIPyME. En un segundo nivel de análisis se crearon las relaciones intercódigo con el propósito de enlazar los códigos a partir de sus propiedades y dimensiones (Molina, 2014; Strauss y Corbin, 2002).

La codificación de los discursos reveló cinco niveles de relación intercódigo: *a)* Influencia: determina que un código influye en otro sin mostrar una relación causal; *b)* Relación dialéctica: ésta enmarca dos códigos que tienen una relación mutua, pero la forma en que se relacionan no está implícita en el discurso de los expertos o se muestra ambigua; *c)* Relación por asociación: se identifica como una asociación entre dos códigos sin especificar su dirección; *d)* Relaciones causales: se ubican las categorías que afectan directamente a otras; *e)* Subcategorías de una categoría: se refieren a la relación ‘es parte de’, considerando que un código se juzga como perteneciente a otro.

El punto de corte en el percentil 80 estableció los códigos a trabajar debido a su alta densidad teórica y fundamentación empírica (Martínez, 2010; Reyes-Lagunes, 2001). Sólo 21 de los 81 códigos cumplen con el índice de aceptación para el análisis de las relaciones intercódigo. En estas relaciones destacaron dos formas de agrupación debido a que sus contenidos eran semejantes a otros códigos de la misma clasificación en tanto función. Ambos ejes se estructuraron como familias de códigos; once de ellos dentro de la familia *falta de proceso-estado* y los otros diez como *factores internos-externos influyentes* (véase tabla 1.2).

Tabla 1.2 Categorías de análisis (códigos)

Falta de proceso-estado	Factores internos-externos influyentes
Capacitación	Competencia entre empresas
Conocimientos	Contexto de las MIPyME
Cuestiones tecnológicas	Contexto México-mundo
Estructura administrativa-económica	Cultura de las MIPyME
Estructuración	Empresas familiares
Estudio de mercado	Globalización
Financiamiento	Intuición
Planeación	Origen de las MIPyME
Profesionalización	Tasa de mortalidad de las MIPyME
Regulación de apoyos	Transición familiar
Trabajo colaborativo	

La *falta de proceso-estado* enfatiza atributos como el uso de conocimientos especializados en temas de producción, capacitación, aspectos legales, estrategias y empleo de procedimientos y metodologías que se asocian con el funcionamiento adecuado de las MIPyME. El conocimiento-desconocimiento de estos atributos se refiere principalmente a cuestiones tecnológicas y de estudio del mercado, además de estar asociado con la planeación y la profesionalización en las MIPyME. Respecto a esto, el “saber cómo hacer las cosas” es un elemento central que se ha definido como el *know-how* de los propietarios-dirigentes, que se vincula con el desarrollo intuitivo de las MIPyME (Molina, 2014). Como nos explica Silvia Oropeza Herrera, de la Universidad Autónoma Metropolitana:

Yo creo que uno de los grandes problemas, por el cual las universidades hemos generado grupos de trabajo multidisciplinarios, es el desconocimiento de todas las áreas que tienen ellas [las MIPyME], no conocen mucho, nada más su producto, lo que van a vender o el servicio que van a brindar, y de gestión empresarial no tienen la más remota idea; de cuestiones de contabilidad, cuestiones de desarrollo de producto, logística de producción desde el mismo detalle de producción, costos de estrategias de mercado, análisis de competencia y de repente, todo esto que para una empresa grande es muy natural, para ellos es muy difícil y desconocido (S. Oropeza, comunicación personal, 6 de septiembre, 2013).

Además de la dimensión del producto o servicios que ofrecen las MIPyME, el conocimiento se asocia con la planeación, profesionalización y educación financiera-administrativa que éstas requieren para su crecimiento, funcionamiento y supervivencia; son procesos o estados faltantes que destacan en el discurso sobre la percepción de los investigadores-expertos en torno a las problemáticas de las MIPyME en particular. Son aspectos faltantes que, de no ser solucionados, limitarán el nivel de supervivencia de la empresa (véase figura 1.4).

Los *factores internos-externos influyentes* más destacados en la percepción de los expertos investigadores son: la dimensión contextual, la globalización y los aspectos que reflejan una empresa o negocio familiar. En el contexto —como factor externo— destacan los mercados locales y el entorno regional, nacional y mundial de las MIPyME, la regulación de apoyos como parte del financiamiento y la competencia entre las MIPyME. Por otra parte, el negocio o empresa familiar —como factor interno— tiene su origen en procesos intuitivos de creación y transición familiar que, a su vez, se relacionan con la falta de profesionalización y el trabajo colaborativo. La percepción de los expertos indica que la dimensión familiar en las MIPyME suele verse como un factor que amenaza la supervivencia de las empresas, ya que “en la decisión de las pequeñas empresas familiares hay un conflicto entre atender a la familia, atender el bienestar de la familia y responder a las necesidades del mercado con un buen producto” (T. Suárez, comunicación personal, 6 de septiembre, 2013). El conflicto entre el bienestar de la MIPyME y el bienestar familiar es un binomio preponderante que problematiza la empresa familiar y, por lo tanto, es un factor interno influyente en la elevada tasa de desaparición de las MIPyME.

La percepción de los expertos investigadores arroja una constelación de problemáticas que enfrentan las MIPyME, entre éstas la más recurrente es la elevada tasa de mortalidad, la cual se considera una problemática multifactorial que depende de aspectos como la falta de planeación, de trabajo colaborativo, de organización, estructuración, procedimientos y métodos de estructuración, financiamientos, capacitación, conocimientos

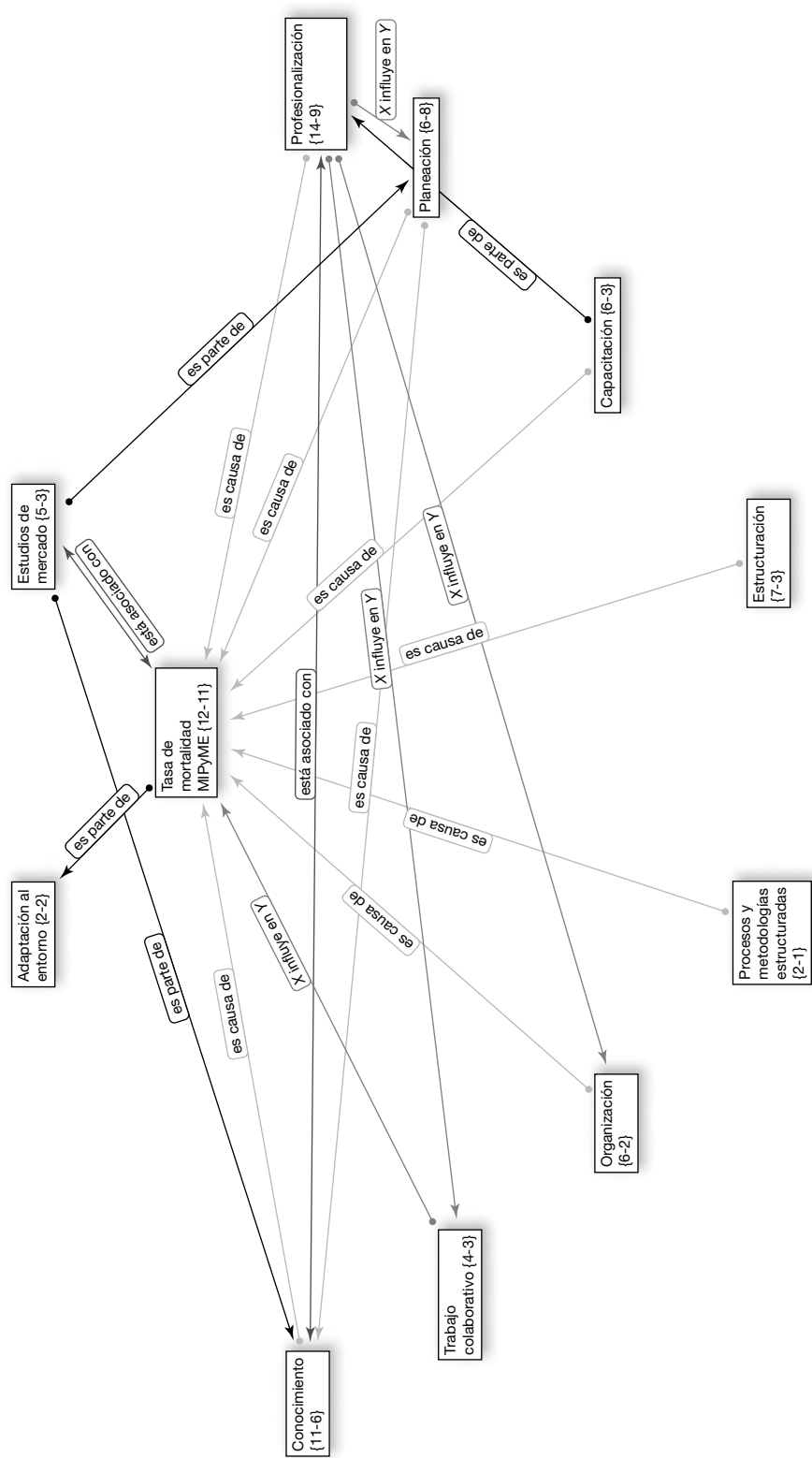


Figura 1.4 Aspectos influyentes y causantes de la elevada tasa de mortalidad entre las MIPyME

y profesionalización, todos ellos factores influyentes o causantes de dicha elevada mortalidad entre las MIPyME (véase figura 1.5).

Las empresas suelen extinguirse con su propietario-dirigente. En este sentido, la elevada mortalidad aunada a periodos cortos de supervivencia es una problemática. Pero, ¿cuáles son los factores que causan esta elevada tasa de mortalidad? El discurso de los expertos investigadores señala cinco aspectos principales: falta de planeación, financiamiento y profesionalización, también los estudios de mercado como parte del desconocimiento representan un factor asociado y, por último, el trabajo colaborativo como factor interno influyente.

Las MIPyME tienen un ciclo de vida muy corto y presentan organizaciones muy volátiles, por lo que atender el problema de la profesionalización les permitiría tener un mayor nivel de supervivencia. La vida de una MIPyME promedio no supera los dos años de vida, lo cual es un factor determinante que se podría modificar para asegurarles un nivel de vida mayor si se atienden problemáticas como la profesionalización y el desconocimiento de las áreas que tienen, entre otras. Al respecto, el secretario de Desarrollo Económico Sustentable del estado de Guanajuato, México, Héctor López Santillana, nos explica:

La percepción de los expertos investigadores indica que la falta de procesos-estados de planeación, estructuración, gestión y profesionalización son determinantes e influyen en la supervivencia de las MIPyME; asimismo, factores internos y externos, como los niveles contextuales locales, regionales, nacionales e internacionales, también son determinantes, además de la dimensión familiar como agente interno que puede determinar la mortalidad de estas empresas (véase figura 1.5).

Conclusiones

Desde la perspectiva de Julien y Molina (2012) con la pirámide emprendedora para comprender los problemas, factores de éxito y caracterización de las MIPyME se llega más lejos que con las primeras aproximaciones de Porter (1981) y su análisis de la adecuación entre la organización, sus recursos, su estrategia y su capacidad de captar las oportunidades en el contexto. Por lo tanto, en la estrategia también debemos hacer el análisis del comportamiento de quienes deciden al interior de la empresa, dado que el emprendedor y su organización pueden influir en el ambiente, el contexto y la economía (no son sólo tomadores de recursos y oportunidades). Este elemento estratégico de la organización (de “órgano”, de “orgánico”: la empresa no es un conjunto basado en el orden, sino un sistema viviente en crecimiento) es bien aplicado por Brown y Eisenhart (1998), que muestran que la aplicación de la estrategia es tan importante como la estrategia en sí. La estrategia consiste en competir *sobre el filo de la navaja*, creando un flujo continuo de pequeñas ventajas competitivas de todo tipo para diferenciarse de sus competidores, todo esto *transformando* su contexto (Marchesnay y Julien, 1990).

Es una estrategia en cinco tiempos: *a) la improvisación* (en el límite del caos, entre la permanencia y la flexibilidad); *b) la coadaptación* y la colocación (la proximidad y la colaboración del equipo multidisciplinario); *c) la regeneración* (explotar lo antiguo, creando lo nuevo, por rearquitectura); *d) la experimentación* (las anticipaciones y ensayos para

explorar el futuro a bajo costo y de manera flexible), y *e) el paso* (el ritmo natural, la trayectoria, el itinerario, que mantiene la capacidad de cambios naturales, valiéndose de la estrategia del inicio). Ésta es la dialéctica entre estructura y caos, que adquiere su coherencia de la visión de la empresa. Esta estrategia también supone que se actúe en asociación, al interior de las redes (personales, de negocios e informales), de manera que se aprovechen los recursos exteriores y se multiplique así su impacto.

Nos situamos entonces en la línea de lo que explican Hitt *et al.* (2001) permitiendo que el pensamiento emprendedor sea coherente con la estrategia. Venkataraman y Sarasvathy (2001) precisan que “al emprendimiento concierne la creación, gerencia estratégica y forma de establecer y de mantener una ventaja de lo que se ha creado” de cara al mercado. Esta visión puede abarcar también la cultura de la empresa, que aumenta la coherencia entre el comportamiento de los ejecutivos y los empleados, y sus vínculos con el contexto. Nos reencontramos, así, frente a la complejidad intrínseca que exige la adopción de un enfoque complejo.

Referencias

- Álvarez, J. y García, E. (1996). Factores de éxito y riesgo en la PyME: Diseño e implementación de un modelo para la mejora de la competitividad. *Economía Industrial*, 310, 149-161.
- Atlas.ti GmbH (versión 6.1.1) [software de computación]. Berlín, Alemania: Atlas.ti The knowledge workbench.
- Bardin, L. (1996). *El análisis de contenido*. España: Ediciones Akal.
- Bourdieu, P. (1980). El capital social. Notas provisionarias. *Actas de investigaciones en ciencias sociales*, 31. París: Centro de Sociología Europeo.
- Brown, S. y Eisenhardt, K. (1998). *Competing on the Edge. Strategy as Structured Chaos*. Boston: Harvard Business School Press.
- Contreras, R. y López, A. (2009). *Diagnóstico de las necesidades de las empresas manufactureras en Celaya*. México: Universidad de Guanajuato.
- Contreras, R., López, A. y Molina, R. (2011). *Emprendimiento: Dimensiones sociales y culturales en las MIPyME*. México: Pearson.
- Estrada, R., García Pérez de Lema, G. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la PyME: Estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 169-182.
- Garriga, A., Lubdin, P., Merion, J., Padilla, M., Recio, P. y Suárez, J. (2010). *Introducción al análisis de datos*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Garrillo, A., Lubin, P., Merino, J., Padilla, M., Recio P. y Suárez, J. (2010). *Introducción al análisis de datos*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. España: Ediciones Morata.
- Gómez M., A. y López M., R. (2011). Importancia de los factores competitivos de la PyME industrial de Puebla: Una aproximación empírica. *Memorias del XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*.
- Hit, M., Ireland, R., Camp, S. y Sexton, D. (2001). Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial strategic for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(3), 479-491.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (Inegi) (2009). *Encuesta Nacional de Micronegocios*. ENAMIN 2008. México.
- Jacques, L., Cisneros, L. y Mejía, J. (2011). *Administración de PyME. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson.
- Johnson-Laird (1983). *Mental models*. Boston: Harvard University Press.
- Julien, P. y Molina, R. (2012). *Una teoría sobre el emprendimiento regional en la economía del conocimiento. Una metáfora de las novelas policíacas*. México: Pearson.

- Lemes, A. y Machado, T. (2007). Las MIPyME y su espacio en la economía latinoamericana, *Encuentros Académicos Internacionales*. Recuperado de <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm> (vi: 18 de mayo de 2012).
- López, A. (2008). Problemas financieros en la micro, pequeña y mediana empresa de la ciudad de Celaya, *Ide@s Concyteg*, año 3, núm. 35, 4-34.
- Marchesnay, M. y Julien, P. (1990). The small business as a transaction space. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2(2), 267-277.
- Martínez, M. (2010). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Méndez, J. (1996). *Economía y empresa*. México: McGraw-Hill.
- Molina, R. (2014). *El fuerte crecimiento de la PyME desde la perspectiva de las competencias esenciales: la empresa Gacela*. México: Imprenta del Bajío. Universidad de Guanajuato.
- Nielsen Company y Visa (2007). *Perspectivas de las PyME en América Latina*. Recuperado de http://bligoo.com/media/users/0/45940/files/VISA_Presentacion.pdf (vi: 20 de mayo de 2012).
- Porter, M. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Reyes-Lagunes, I. (2001). Aportaciones a la medición de la personalidad en México. En *Psicología social: Investigación y aplicaciones en México*, N. Calleja y G. Gómez-Peresmitré (Comps.), (pp. 69-99). México: Fondo de Cultura Económica.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PyME. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49-63.
- Strauss A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Universidad Carlos III de Madrid (1995). Estudio Núm. 7, *Innovación en las PyME: Factores de éxito y relación con su supervivencia. Estudio bibliográfico 1987-1995*. Grupo de Investigación en Análisis y Gestión de la Ciencia y la Tecnología. España: COTEC.
- Warren, L. y Hutchinson, W. (2000). Success Factors for high-technology SMEs: A case study from Australia. *Journal of Small Business Management*, julio, 86-91.
- Venkataraman, S. y Sarasvathy, S. (2001). Strategy and entrepreneurship: Outlines of an unfold story. En M. Hitt, E. Freeman y J. Harrison (dir.), *Handbook of Strategic Management* (pp. 650-668). Londres: Blackwell.
- Yusuf, A. (1995). Critical success factors for small business: Perceptions of south pacific entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, abril, 68-73.



Capítulo 2

Diagnóstico de las necesidades tecnológicas y de innovación de las empresas de la industria metalmecánica de la región Laja-Bajío

*Alejandra López Salazar**

*Celina López Mateo***

*Rubén Molina Sánchez****

Resumen

El objetivo de este trabajo es realizar un diagnóstico de las capacidades tecnológicas y de innovación de las empresas de la industria metalmecánica de la región Laja-Bajío, para intensificar sus acciones de innovación y así contribuir a su competitividad empresarial y desarrollo económico. En particular, se espera detectar áreas de oportunidad y competencias de innovación para orientar en forma precisa el desarrollo de nuevas y mejores herramientas y determinar la viabilidad y pertinencia de abordarlas con proyectos novedosos, así como para conocer las principales problemáticas en el área de producción, las limitantes para implementar mejoras y generar cambios, y sus necesidades de capacitación.

Introducción

La innovación es un pilar fundamental para el desarrollo económico y social de un país o región, porque evidencia una posición en la frontera del conocimiento, lo cual genera mayor productividad y competitividad en las organizaciones. La innovación requiere de un entorno propicio para aprovechar y generar las capacidades tecnológicas y de innovación donde las empresas invierten recursos en investigación, desarrollo e innovación (I + D + i); un entorno en el que se fomente la participación con institutos de investigación científica de alta calidad, exista una vinculación con universidades y otras empresas, y se proteja la propiedad intelectual; sin embargo, generar este entorno conlleva ciertas dificultades y limitantes.

Las capacidades tecnológicas son los recursos necesarios para generar y administrar el cambio técnico: *a)* conocimiento, habilidades y experiencia; y *b)* estructuras institucionales y vínculos dentro de las empresas, entre las empresas y fuera de las empresas

.....
* Correo electrónico: alelopez.salazar@yahoo.com

** Correo electrónico: celinalm@ugto.mx

*** Correo electrónico: humanaruben@gmail.com

(Bell y Pavitt, 1995). Por tanto, las capacidades tecnológicas dependen del capital cultural del recurso humano, de las habilidades generadas por la capacitación y el aprendizaje adquiridos con el tiempo, y de la capacidad de vinculación de la empresa con otros organismos externos a ella. Por esta razón, el objetivo de este capítulo es analizar las capacidades tecnológicas de las empresas de la industria metalmecánica.

Metodología

De acuerdo con el objetivo a lograr, la investigación fue descriptiva al tratar de comprender la situación actual de las empresas en relación con sus capacidades de innovación. El instrumento desarrollado se diseñó con base en la revisión de los fundamentos conceptuales de las capacidades de innovación, adoptando el desarrollado por Bell y Pavitt (1995), a partir de la Encuesta de Institucionalización, Innovación y Estrategias Basadas en el Conocimiento (EIEBAC), instrumento de la OCDE “Empresas Gacelas” y del PDG Manufacturier. El cuestionario contiene 33 preguntas con distintas características y cinco preguntas abiertas.

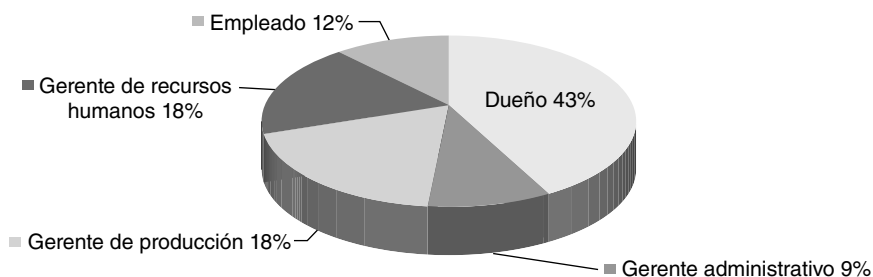
Población objeto de estudio

El estudio está dirigido a empresas del sector manufacturero de la industria metalmecánica de la región Laja-Bajío, la cual contempla los municipios de Apaseo el Alto, Apaseo el Grande, Celaya, Comonfort, Cortazar, Jaral del Progreso, Santa Cruz de Juventino Rosas, Tarimoro y Villagrán.

La Secretaría de Economía identifica, dentro de la industria metalmecánica, los siguientes subsectores de la industria manufacturera: industrias metálicas básicas, fabricación de productos metálicos y fabricación de maquinaria y equipo.

De acuerdo con el SCIAN, la industria metalmecánica cuenta con 21 ramas y 36 subramas de actividad económica (véase la tabla 2.1). Con base en la información de Inegi-DENUE (2012), las PyME de la industria metalmecánica representan 63 unidades económicas en la región Laja-Bajío. Sin embargo, se logró generar un directorio de empresas de la industria metalmecánica de 259 empresas, incluyendo micro y grandes empresas, que finalmente se incluyeron en el estudio debido al poco interés manifestado por las PyME contactadas, obligando a modificar el perfil de la empresa en cuanto a su tamaño. Se excluyeron empresas de las ramas 3322 y 3323.

Los sujetos de investigación fueron los dueños, Gerentes administrativos y encargados de las empresas, como se muestra en la gráfica 2.1.



Gráfica 2.1 Sujetos de investigación de la muestra

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.1 Clasificación SCIAN de las actividades del sector metalmeccánico

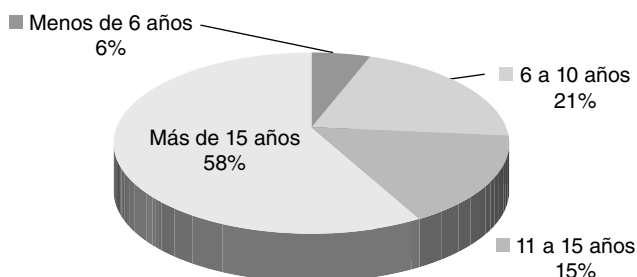
Subsector		Rama		Subrama	
Código	Descripción	Código	Descripción	Código	Descripción
331	Industrias metálicas básicas	3311	Industria básica del hierro y del acero	33111	Industria básica del hierro y del acero
		3312	Fabricación de productos de hierro y acero de material comprado	33121	Fabricación de tubos y postes de hierro y acero de material comprado
				33122	Fabricación de otros productos de hierro y acero de material comprado
		3313	Industria del aluminio	33131	Industria del aluminio
		3314	Industria de metales no ferrosos, excepto aluminio	33141	Refinación de cobre y de otros metales no ferrosos
				33142	Laminación secundaria de cobre
				33149	Laminación secundaria de otros metales no ferrosos
		3315	Moldeo por fundición de piezas metálicas	33151	Moldeo por fundición de piezas de hierro y acero
				33152	Moldeo por fundición de piezas metálicas no ferrosas
332	Fabricación de productos metálicos	3321	Fabricación de productos metálicos forjados y troquelados	33211	Fabricación de productos metálicos forjados y troquelados
		3322	Fabricación de herramientas de mano sin motor y utensilios de cocina metálicos	33221	Fabricación de herramientas de mano sin motor y utensilios de cocina metálicos
		3323	Fabricación de estructuras metálicas y productos de herrería	33231	Fabricación de estructuras metálicas
				33233	Fabricación de productos de herrería
		3324	Fabricación de calderas, tanques y envases metálicos	33241	Fabricación de calderas industriales
				33242	Fabricación de tanques metálicos de calibre grueso
				33243	Fabricación de envases metálicos de calibre ligero
		3325	Fabricación de herrajes y cerraduras	33251	Fabricación de herrajes y cerraduras
		3326	Fabricación de alambre, productos de alambre y resortes	33261	Fabricación de alambre, productos de alambre y resortes
		3327	Maquinado de piezas metálicas y fabricación de tornillos	33271	Maquinado de piezas metálicas para maquinaria y equipo en general
				33272	Maquinado de tornillos, tuercas, remaches y similares
		3328	Recubrimientos y terminados metálicos	33281	Recubrimientos y terminados metálicos
		3329	Fabricación de otros productos metálicos	33291	Fabricación de válvulas metálicas
				33299	Fabricación de otros productos metálicos

Subsector		Rama		Subrama	
Código	Descripción	Código	Descripción	Código	Descripción
333	Fabricación de maquinaria y equipo	3331	Fabricación de maquinaria y equipo para las actividades agropecuarias, la construcción y la industria extractiva	33311	Fabricación de maquinaria y equipo agropecuario
				33312	Fabricación de maquinaria y equipo para la construcción
				33313	Fabricación de maquinaria y equipo para la industria extractiva
		3332	Fabricación de maquinaria y equipo para las industrias manufactureras, excepto la metalmecánica	33321	Fabricación de maquinaria y equipo para la industria de la madera
				33322	Fabricación de maquinaria y equipo para la industria del hule y plástico
				33329	Fabricación de maquinaria y equipo para otras industrias manufactureras
		3333	Fabricación de maquinaria y equipo para el comercio y los servicios	33331	Fabricación de maquinaria y equipo para el comercio y los servicios
		3334	Fabricación de sistemas de aire acondicionado, calefacción y de refrigeración industrial y comercial	33341	Fabricación de sistemas de aire acondicionado, calefacción y de refrigeración industrial y comercial
		3335	Fabricación de maquinaria y equipo para la industria metalmecánica	33351	Fabricación de maquinaria y equipo para la industria metalmecánica
		3336	Fabricación de motores de combustión interna, turbinas y transmisiones	33361	Fabricación de motores de combustión interna, turbinas y transmisiones
		3339	Fabricación de otra maquinaria y equipo para la industria en general	33391	Fabricación de bombas y sistemas de bombeo
				33392	Fabricación de maquinaria y equipo para levantar y trasladar
				33399	Fabricación de otra maquinaria y equipo para la industria en general

Fuente: Inegi, SCIAN, 2007.

Características de las empresas encuestadas

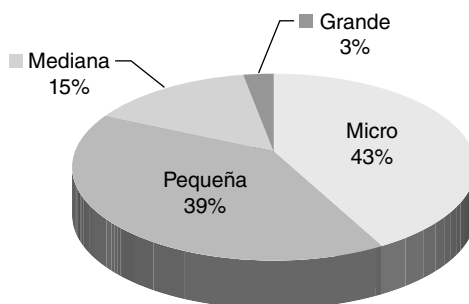
Se encuestaron 33 empresas de la industria metalmecánica, 29 de ellas en la ciudad de Celaya, dos en Apaseo el Grande, una en Cortazar y una en Villagrán. La permanencia en el mercado es alta, ya que 58% de las empresas tiene más de 15 años en el mercado (véase gráfica 2.2).



Gráfica 2.2 Permanencia en el mercado

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

39% de las empresas encuestadas son pequeñas, 43% micro, 15% medianas y 3% grandes (véase gráfica 2.3).



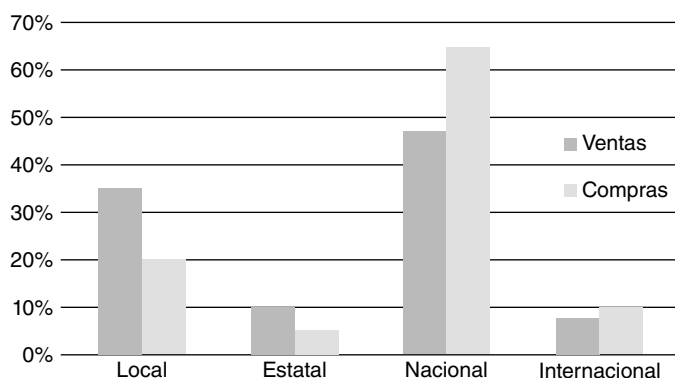
Gráfica 2.3 Tamaño de las empresas

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

Resultados

Los principales productos que comercializan las empresas encuestadas son: acero, asientos para autos, carrocerías, bases para cilindros de gas, equipo de limpieza industrial, bombas para riego, galvanizado, maquila de piezas, maquinado para la industria painería, piezas metálicas del sector automotriz, obra electromecánica, cámaras frías, piezas de metal y de torno, refacciones tractopartes, semiejes para vehículos, remolques, recubrimientos metálicos, soldadura, tallado de engranes, varilla corrugada y ventanas.

88% de las empresas comercializa sus productos de manera directa, 9% por medio de distribuidores y sólo 3% lo hace a través de filiales comerciales. En cuanto a sus productos, éstos están destinados principalmente a mercados nacionales (47%) y locales (35%), al igual que sus insumos, con ligeros cambios en su proporción, 65% nacional y 20% local (gráfica 2.4).

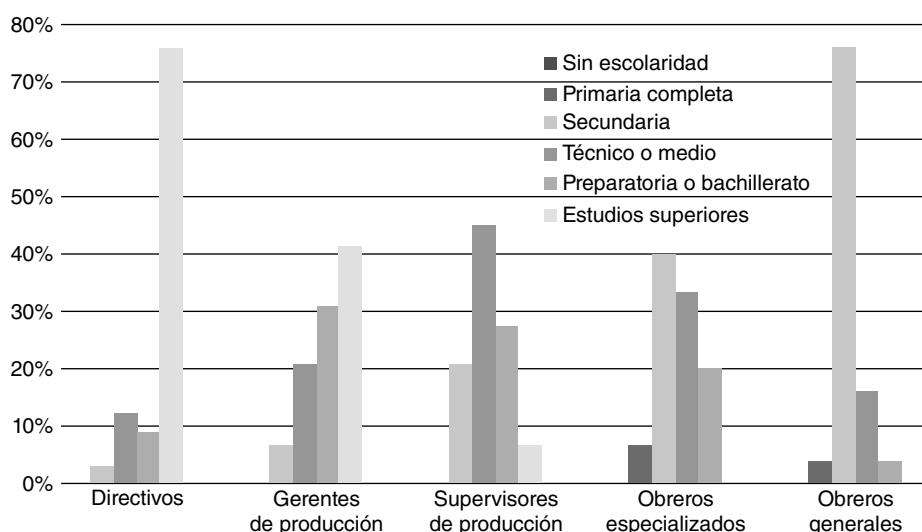


Gráfica 2.4 Alcanse del mercado y proveedores

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

Sección: recursos humanos

En esta sección se analiza el nivel escolar del personal de la empresa, la capacitación que reciben, así como los incentivos que se les otorgan. En la gráfica 2.5 se muestra que en 76% de las empresas los directivos poseen una formación profesional; en 41% de los casos, el Gerente de producción tiene estudios profesionales, seguido por 31% con preparatoria; la mayoría (45%) de los supervisores de producción cuentan con nivel técnico;



Gráfica 2.5 Nivel escolar del personal de las empresas

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

40% de las empresas posee obreros especializados con escolaridad de nivel secundaria, y con nivel técnico, 33%; en cuanto a obreros sin especialización sobresalen estudios de secundaria y nivel técnico.

Cuando los empleados realizan mejoras a los procesos o productos, 67% de las empresas ofrece incentivos. Alrededor de 12% de las compañías no ofrece ningún tipo de incentivo.

Las empresas ofrecen capacitación, principalmente en temas de seguridad e higiene, trabajo en equipo y manejo de maquinaria moderna; sin embargo, no se lleva a cabo de manera consistente en las organizaciones (gráfica 2.6).

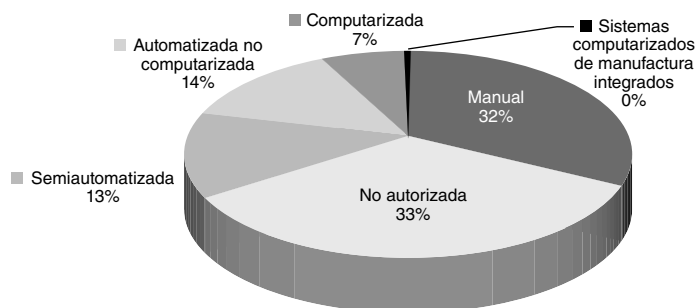


Gráfica 2.6 Frecuencia del tipo de capacitación en el área de producción
(1 = no se realiza; 3 = regular; 5 = muy frecuente)

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

Sección: capacidades tecnológicas-innovación y procesos de producción

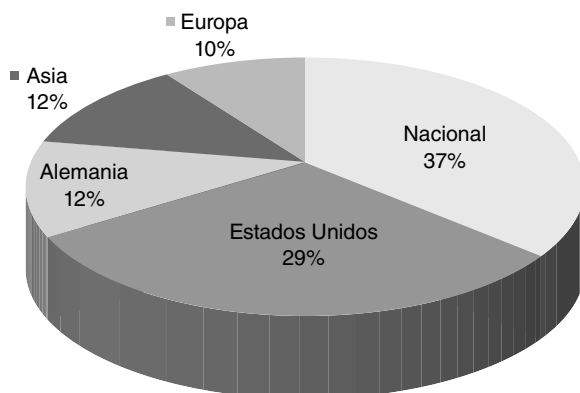
En relación con las características del principal proceso de producción, una tercera parte utiliza herramientas manuales y otra tercera parte utiliza equipo no automatizado, como aparatos eléctricos, mecánicos, hidráulicos; 13% transfiere parte del proceso a un conjunto de elementos tecnológicos; 14% emplea maquinaria automatizada no computarizada; 7% utiliza equipo computarizado, y menos de 1% recurre a sistemas computarizados de manufactura integrada (gráfica 2.7).



Gráfica 2.7 Características de la maquinaria utilizada en el principal proceso productivo

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

Asimismo, 57% de las empresas han adquirido maquinaria y equipo nuevo en los últimos tres años, mientras que el resto de las empresas no ha renovado su equipo. En la gráfica 2.8 se observa que las empresas han adquirido principalmente maquinaria nacional (37%), mientras que 29% proviene de Estados Unidos, 12% de Alemania, 12% de Asia y 10% de Europa.



Gráfica 2.8 País de origen de la maquinaria utilizada

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

Dentro de las principales fuentes que utilizan las empresas para obtener información sobre nueva tecnología se encuentran Internet y el personal de producción (ingenieros y técnicos), en primer lugar; las ferias y exposiciones, en segundo lugar, y en el tercero, los proveedores.

La capacidad de una empresa para implementar acciones de mejora continua, desarrollo tecnológico e innovación está en función, principalmente, de la creatividad de su personal y de los acuerdos formales que establezca con sus proveedores, así como con sus clientes actuales o potenciales. Como se muestra en la gráfica 2.9, las patentes, el

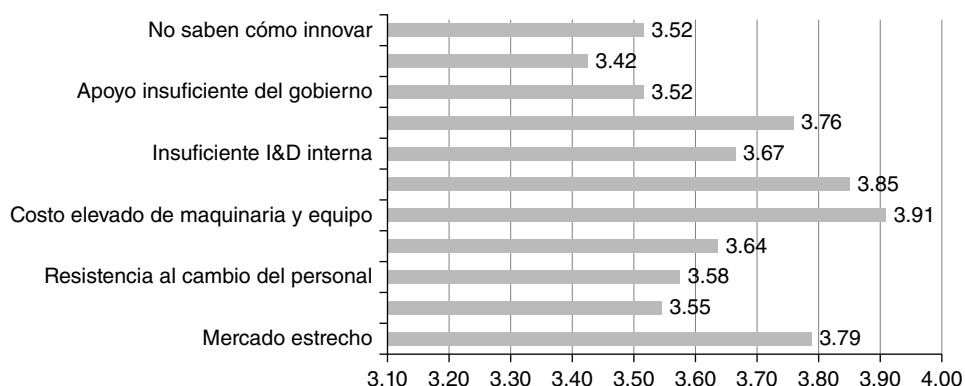


Gráfica 2.9 Elementos que impactan en la mejora continua, desarrollo tecnológico e innovación
(1 = nada importante; 3 = regular; 5 = muy importante)

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

análisis de productos de la competencia y los *joint ventures* resultaron poco importantes para implementar dichas acciones.

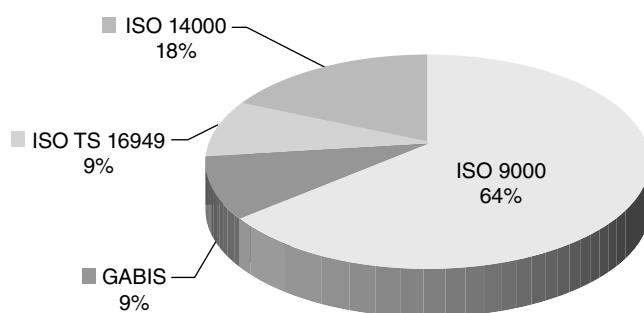
Las empresas manifestaron que el costo tan elevado que implica la inversión en maquinaria y equipo, así como en el desarrollo tecnológico, son los dos principales factores que limitan la innovación de productos y procesos en las empresas (véase gráfica 2.10).



Gráfica 2.10 Factores que limitan la innovación
(1 = nada importante; 3 = regular; 5 = muy importante)

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

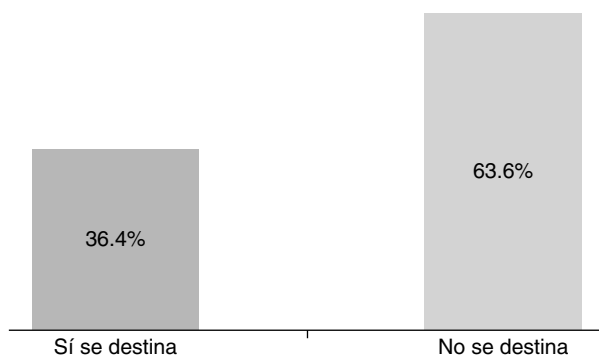
En cuanto a las certificaciones de calidad, sólo una tercera parte cuenta con certificaciones o están en proceso. De las empresas con certificaciones de calidad, 64% cuenta con ISO 9000, 18% con ISO 14000 y con 9% cada una, ISO TS16949 y GABIS.



Gráfica 2.11 Proporción de empresas con certificados de calidad

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

36.4% de las empresas destina un presupuesto específico para actividades de investigación, desarrollo e innovación (I + D + i) y mejora continua, de las cuales una tercera parte asigna entre 10 y 50% a acciones de mejora continua. Cabe destacar que la mayoría de las empresas no reportó el porcentaje correspondiente a cada rubro (véase la gráfica 2.12).

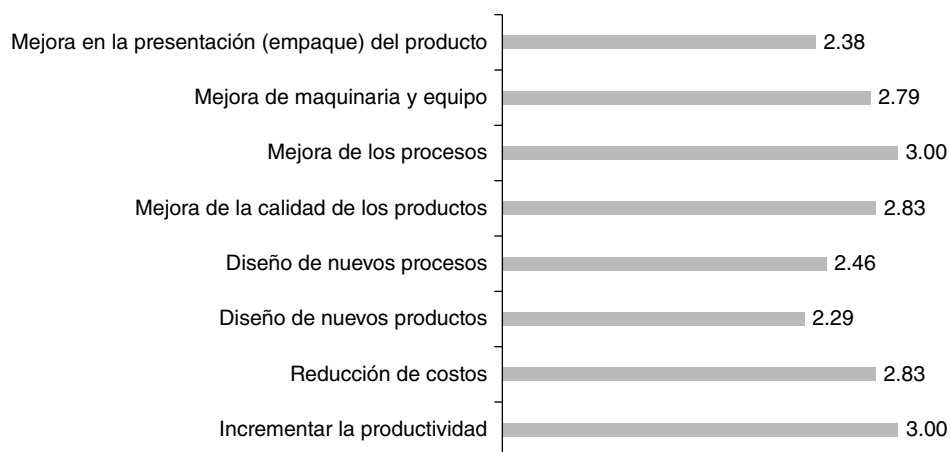


Gráfica 2.12 Inversión destinada a la mejora continua e I + D + i, en proporción a las ventas

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

De las empresas encuestadas, 24% comentó la organización del apartado de investigación, desarrollo e innovación. De éstas, 63% comentó que se encontraba a cargo de los directivos de la empresa. El resto se divide entre los jefes de departamento y las áreas de producción y calidad.

La inversión en actividades de I + D + i y mejora continua tiene como objetivos primordiales mejorar los procesos e incrementar la productividad. Le siguen en importancia la mejora de la calidad y la reducción de costos, así como la mejora de maquinaria y equipo (gráfica 2.13).

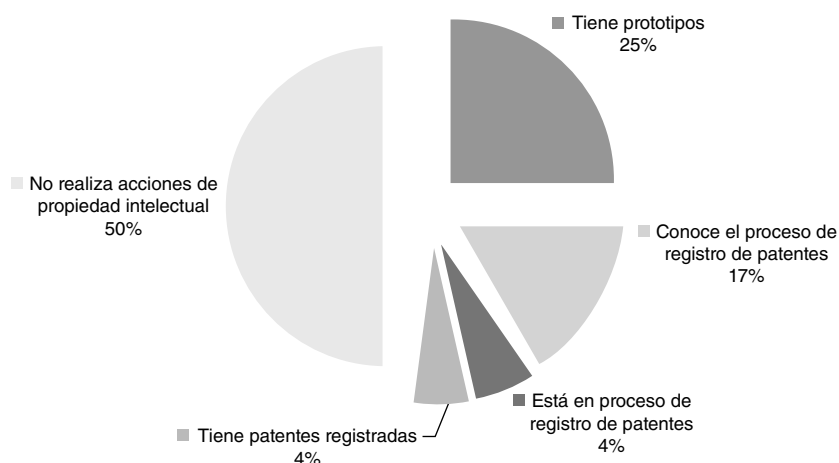


Gráfica 2.13 Propósitos de las actividades de mejora continua e I + D + i

(1 = nada importante; 3 = regular; 5 = muy importante)

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

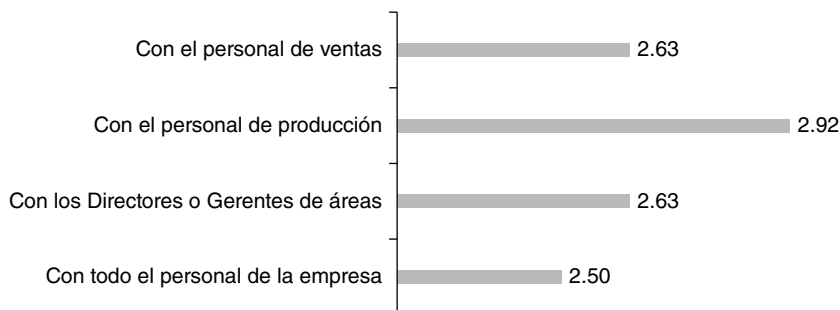
En relación con las actividades de la propiedad intelectual, 25% de las empresas cuenta con algún prototipo, y aunque 16.7% conoce el proceso de registro de patentes, sólo una empresa está en proceso de registrar una. Asimismo, sólo una empresa tiene patentes registradas (véase gráfica 2.14).



Gráfica 2.14 Acciones de propiedad intelectual

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

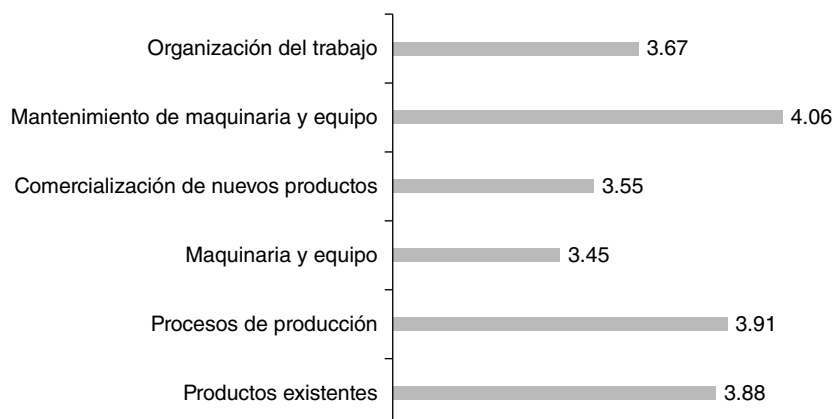
Los cambios tecnológicos y los resultados de la I + D + i se difunden frecuentemente entre el personal de producción y los directivos o gerentes de las diversas áreas y del personal de ventas. Con menor frecuencia se comunican a todo el personal de la empresa.



Gráfica 2.15 Difusión de cambios tecnológicos y los resultados de la I + D + i
(1 = no se realiza; 3 = regular; 5 = muy frecuente)

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

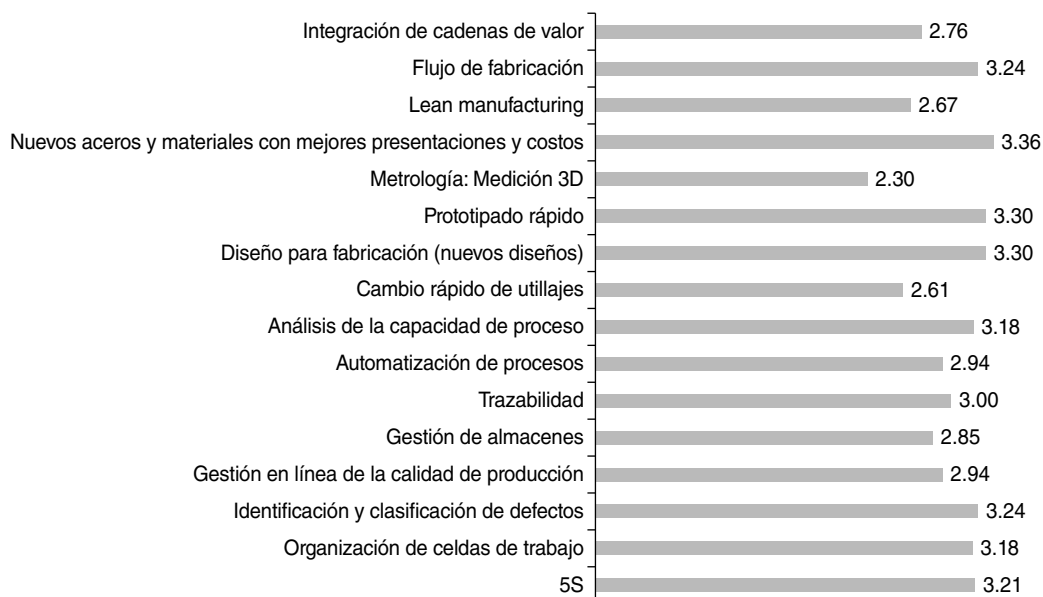
En aras de perfeccionar y optimizar sus actividades, las empresas se enfocan en proporcionar mantenimiento a su maquinaria y equipo, a realizar mejoras en los procesos de producción y en los productos ya existentes. Le siguen en importancia mejoras a la organización del trabajo, así como a la maquinaria y equipo, y la comercialización de nuevos productos (gráfica 2.16).



Gráfica 2.16 Principales mejoras implementadas
(1 = no se realiza; 3 = regular; 5 = muy frecuente)

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

Para la mejora de sus procesos, las empresas consideran como herramientas importantes: nuevos aceros y materiales con mejores costos, prototipado rápido, diseño para fabricación —o nuevos diseños—, flujo de fabricación, así como el análisis de la capacidad de los procesos (véase gráfica 2.17).

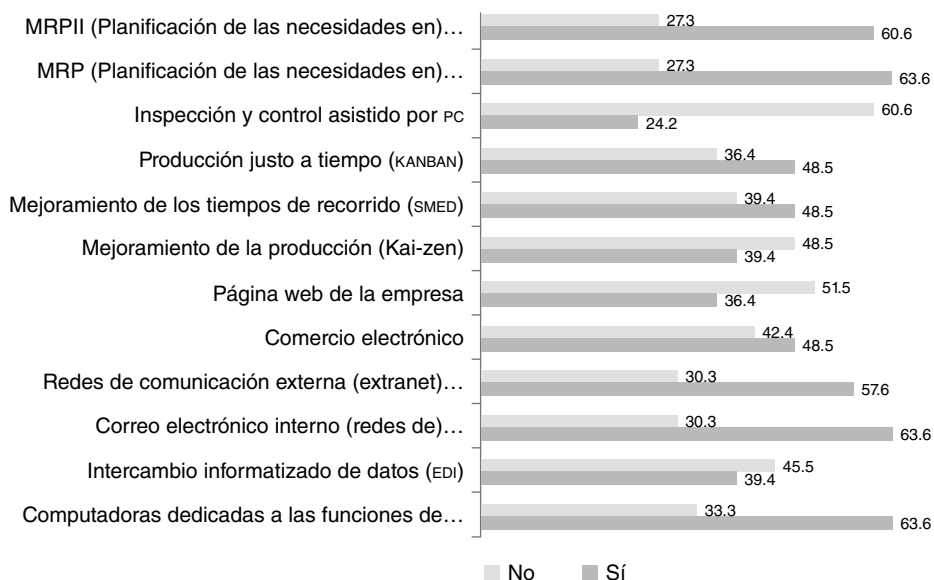


Gráfica 2.17 Herramientas para la mejora de los procesos
(1 = nada importante; 3 = regular; 5 = muy importante)

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

Los datos sobre el impacto que experimentan las empresas cuando incorporan cambios o realizan mejoras en los productos o procesos en las ventas son muy dispersos, ya que se tienen empresas cuyo impacto comercial oscila de 1% hasta 60%. Además, algunas empresas no expresaron ningún dato aproximado por desconocimiento (6.5% de la muestra).

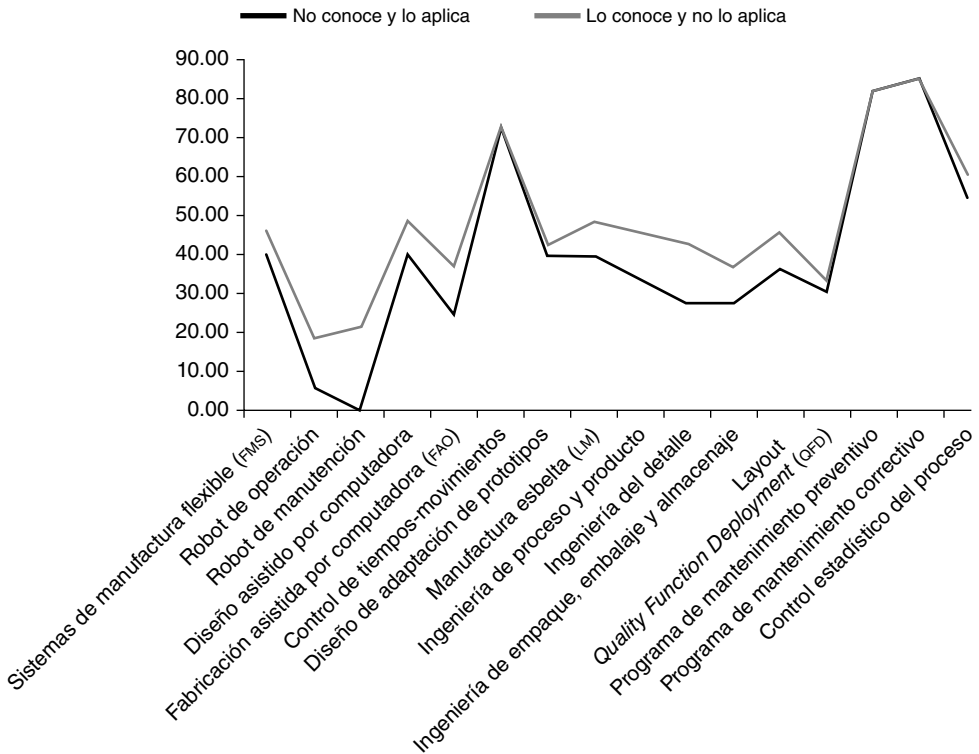
Un rubro importante es el uso de tecnologías de la información y la comunicación, gestión y planificación. Más de 60% de las empresas utilizan computadoras, correo electrónico, MRP y MRPII. Sin embargo, llama la atención que poco más de 20% emplean sistemas de inspección y control asistido por PC.



Gráfica 2.18 Tecnologías utilizadas por la empresa en sistemas de información, de gestión y planificación (%)

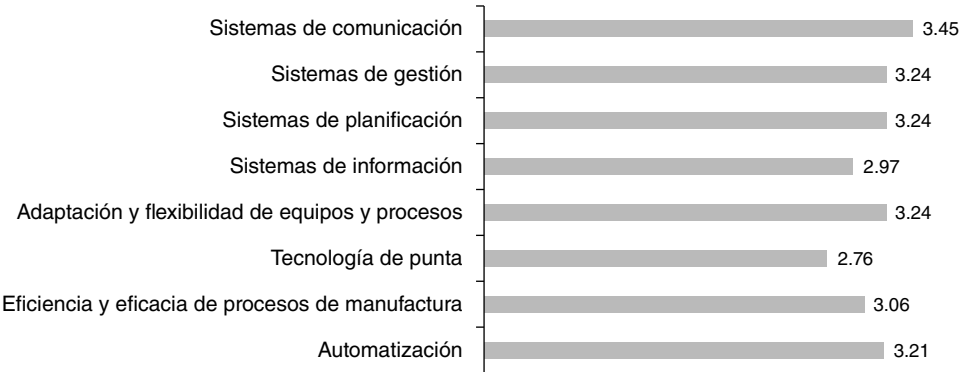
Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

Aunque las empresas conocen herramientas o técnicas para el proceso de producción, son pocas las que las usan en sus procesos productivos. Las más utilizadas están relacionadas con programas de mantenimiento preventivo (82%), mantenimiento correctivo (85%) y control de tiempos y movimientos (73%). En la gráfica 2.19 se muestran las herramientas que conocen y aplican las empresas.



Gráfica 2.19 Conocimiento y aplicación de técnicas y herramientas (%)
Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

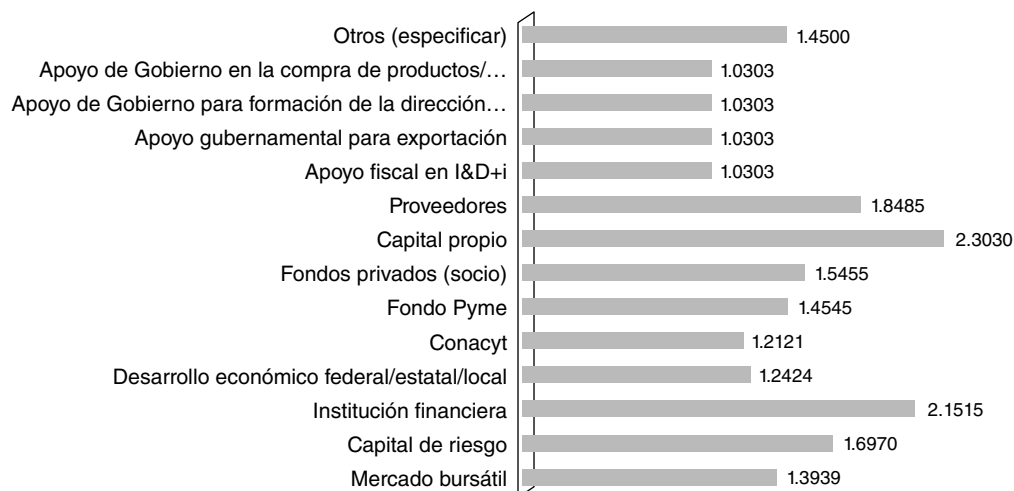
En términos generales, respecto al comparativo de posicionamiento frente a la competencia, las empresas se ubican en un rango establecido entre igual y mayor. El rubro correspondiente a tecnología de punta registra la calificación más baja (gráfica 2.20).



Gráfica 2.20 Grado de posicionamiento en relación con la competencia
(1 = no sé; 3 = igual; 5 = mucho mayor)
Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

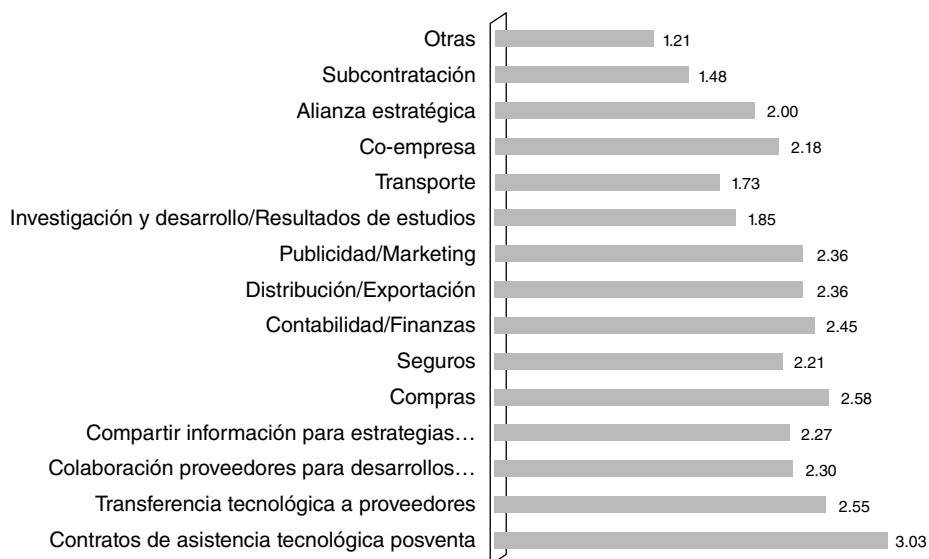
Sección: redes de vinculación

En relación con la vinculación que establecen las empresas con su entorno, resalta que éstas utilizan el capital propio como su principal fuente de financiamiento, seguida del uso de instituciones financieras y proveedores para allegarse de recursos para inversión (gráfica 2.21). Sin embargo, queda claro que el uso de financiamiento es mínimo, pues su promedio es muy bajo.



Gráfica 2.21 Frecuencia del uso de fuentes de financiamiento
(1 = no se realiza; 3 = regular; 5 = muy frecuente)

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

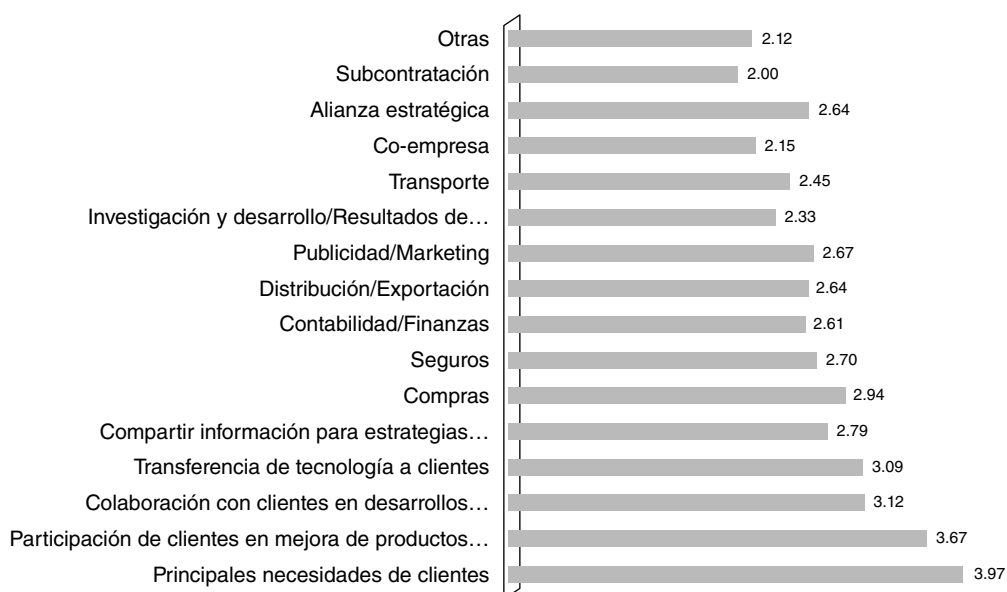


Gráfica 2.22 Frecuencia de actividades de vinculación con los proveedores
(1 = no se realiza; 3 = regular; 5 = muy frecuente)

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

La vinculación que tienen con los proveedores se basa principalmente en la firma de contratos de asistencia tecnológica posventa, y en la compra misma de los productos. También sobresale la transferencia tecnológica para que los proveedores incrementen su eficiencia y calidad. Entre las actividades menos utilizadas se encuentra la subcontratación y el transporte.

La relación que establecen las empresas con sus clientes tiene como objetivo conocer sus principales necesidades y proponer y realizar mejoras a los productos y procesos en conjunto con ellos (sus clientes), así como colaborar para generar desarrollos tecnológicos. Existe poca vinculación en la subcontratación y en la creación de nuevas empresas en asociación para formar parte de la cadena productiva (véase gráfica 2.23).



Gráfica 2.23 Frecuencia de actividades de vinculación con los clientes

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

Satisfacer las necesidades del cliente es la única razón por la cual las empresas colaboran con la competencia, ningún otro factor las ha llevado a establecer vínculos con otras empresas.

Respecto a la asociación con otros organismos, ocho empresas mantienen un vínculo formal con el Instituto Tecnológico de Celaya, y una empresa en cada uno de los siguientes organismos: Instituto Tecnológico de Roque, Universidad Politécnica de Guanajuato, CIATEC, Cinvestav y centros de investigación, registrándose una alta frecuencia en el uso del convenio con la institución correspondiente.

Por otro lado, existen factores que limitan las capacidades de vinculación con clientes, proveedores, empresas, universidades, centros de investigación y demás organismos. El desconocimiento de los servicios que ofrecen las universidades o centros de investigación es la principal razón por la cual no se vinculan, además de las dificultades entre el lenguaje académico y el empresarial, y los conflictos legales para la formalización de los convenios.

Los principales problemas de producción a los que se enfrentan las empresas se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 2.2 Clasificación de problemas de producción

Problemas	Descripción	Necesidades de aprendizaje
Maquinaria	• Falta de maquinaria con tecnología de punta • Problemas en el uso de la maquinaria y en su mantenimiento • Costo elevado de la maquinaria	• Actualización de pvc y sus aplicaciones • Mantenimiento correctivo y operación autónoma de maquinaria moderna • Procesos de sistematización y mejora • Desarrollar un plan de negocio • Manejo de tiempo muerto • Procesos de mejora continua • Administración de almacén • Procesos de elaboración • Calidad • Nuevos diseños • Compras • Lean manufacturing • Análisis de modelos • Centros de maquinaria • Asesoría de producción • Certificaciones • Búsqueda sobre adelantos tecnológicos • Reducción de costos • Soldadura • Sistemas neumáticos • Moldes y troqueles • Creatividad • Organización y trabajo en equipo • Marketing y publicidad (estrategias de ventas) • Administración y finanzas
Capacitación	• Especialización del personal • Problemas de comunicación y trabajo en equipo	
Materia prima	• Problemas de tiempo en la proveeduría de materia prima	
Procesos	• Mejorar la productividad, eficiencia y eficacia • Mejorar técnicas de procesos	

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de encuestas.

Conclusiones

El objetivo del presente estudio se enfocó en conocer las capacidades tecnológicas y de innovación de las empresas del sector metalmecánico de la región Laja-Bajío. Para ello se utilizó una muestra de 33 empresas, de las cuales 54% son PyME (pequeñas y medianas). Los resultados mostraron los siguientes hallazgos:

- El alcance del mercado, así como la proveeduría de materia prima, se basan principalmente en un mercado nacional, lo cual no resulta raro cuando se analizan sus capacidades tecnológicas.
- El nivel escolar del personal del área de producción, aunque se encuentra dentro de los rangos promedio de otros sectores (por ejemplo, el agroindustrial) es bajo, ya que menos de la mitad de los Gerentes de producción cuentan con una licenciatura.
- La capacitación en las empresas no es prioritaria, pues no se realiza de manera frecuente ni planeada mediante un programa de desarrollo de habilidades del personal, a pesar de identificar áreas prioritarias de mejora en el desempeño del personal. Por ejemplo, consideran como una necesidad de capacitación el manejo de maquinaria moderna y el trabajo en equipo para resolver sus problemas de producción y realizar mejoras; sin embargo, realizan pocas acciones al respecto.

En lo referente al nivel tecnológico de sus procesos productivos, el nivel es bajo, pues la mayoría de las empresas (66%) utiliza herramientas manuales o equipo no automatizado, mientras que menos de 10% utiliza equipo computarizado, a pesar de que la mayoría ha adquirido maquinaria y equipo nuevo.

El nivel de certificaciones de calidad es muy bajo en las empresas de este sector, esto tal vez se deba a que su mercado es primordialmente nacional, en donde las exigencias son menores.

Las actividades tecnológicas y de innovación dependen, principalmente, de la creatividad del personal de las empresas y de los acuerdos desarrollados con clientes y proveedores, mientras que las principales limitaciones están dadas por los costos de inversión en maquinaria moderna y en investigación y desarrollo (I & D). Esto resulta evidente, ya que sólo un poco más de la tercera parte de la muestra destina presupuesto específico a I & D y mejora continua. El objetivo de invertir en esta área es mejorar los procesos e incrementar la productividad.

Una forma de evaluar la eficiencia en la inversión destinada a I & D es mediante las patentes. En este caso sólo una empresa tiene una patente y está en proceso de registrar otra. Un elemento adicional de evaluación son las ventas, en donde los datos muestran que existen empresas que han experimentado incrementos de hasta 60% mientras otras sólo han logrado 1 por ciento.

Las herramientas que consideran esenciales para mejorar sus procesos es contar con nuevos aceros y materiales con mejores costos, prototipado rápido, diseño para fabricación —o nuevos diseños— y el flujo de fabricación. Los sistemas de información representan una herramienta útil para las empresas. No obstante, las herramientas que actualmente utilizan son muy básicas, como el mantenimiento preventivo y correctivo, y el control de tiempos y movimientos.

El uso del financiamiento es una práctica poco utilizada en este sector, pues la mayoría prefiere utilizar capital propio.

Acerca de las actividades de vinculación, el nivel es bajo, ya que las relaciones establecidas se basan principalmente en: *a)* firmar contratos de asistencia técnica posventa con los proveedores; *b)* acercarse al cliente para conocer sus necesidades y así realizar mejoras a los productos, y *c)* resolver problemas o implementar mejoras con el apoyo de universidades y centros de investigación. Sin embargo, en relación con el último inciso, el desconocimiento de los servicios que ofrecen las universidades o los centros de investigación es la principal razón por la cual muchas empresas no se vinculan.

Los principales problemas de producción que experimentan las empresas están relacionados con la falta de maquinaria moderna (por su alto costo y baja capacitación para manejarla), ineficiente proveeduría de materia prima (retraso en su abasto) y necesidad de mejorar los niveles de productividad y eficacia.

Estos resultados muestran que las empresas tienen la necesidad de aprender técnicas y herramientas muy variadas para mejorar el desempeño de sus organizaciones, que comprenden desde las áreas de producción, finanzas y mercadotecnia, hasta la de recursos humanos.

Anexo 1

Empresas encuestadas

Construcciones Metálicas del Bajío	JC Imagen Automotriz
Dispositivos y Maquinados S.A. de C.V.	Celay S.A. de C.V.
Máquinas Villanueva	Maquinados del Bajío
Aquatech del Bajío S.A. de C.V.	Electromecánica Industrial
Arcelormittal S.A. de C.V.	Carrocerías El Fuerte S. de R.L. de C.V.
Taller de Torno Construcciones Metálicas	Carrocerías Diversas Halcón
Comemsa S.A. de C.V.	Taller de Soldadura Remigio Romero
Desarrollos y Maquilas	RPK México S.A. de C.V.
Equipos y Servicios Agroalimentarios	Láminas Baratas
Fabricaciones y Maquinados	Precisión Mecánica Mexicana PMM S.A. de C.V.
Industrias CKRA	Transmecánica Everest
Reconstrucciones Industriales	Tierra Tech de México S.A. de C.V.
Taller de Torno PJFC Maquinados	Herrería y Remolques Erick
Jesús Quintanar	Tecnología y Mantenimiento Industrial
Acabados Arellano Martínez S.A. de C.V.	Construcciones Electromecánicas Diprozeza
Bebedores e Implementos Sacro	Empresas Suárez S.A. de C.V.
Cromacel S.A. de C.V.	Suspensiones, Muelles y Mofles



Capítulo 3

Aplicación del diagnóstico empresarial como una herramienta para la planeación estratégica: estudio de caso de una empresa de automatización industrial en San Luis Potosí

*Juan Alberto Fernández Lárraga**

*Mónica Hernández Madrigal***

*Élfeego Ramírez Flores****

Resumen

Como parte de la administración de negocios, los diagnósticos empresariales y los planes estratégicos suponen uno de los puntos clave para que las empresas garanticen su permanencia en el mercado. En este contexto, el objetivo del presente trabajo consiste en efectuar el diagnóstico empresarial de una empresa de automatización industrial en San Luis Potosí, identificando su situación, tanto en el contexto interno —fortalezas y debilidades—, como en el contexto externo —oportunidades y amenazas—, con el fin de sentar las bases para determinar la viabilidad del diseño y la implementación de la planeación estratégica. Con base en el diseño de un estudio de caso, los resultados indican que la empresa cuenta con fortalezas, como el crecimiento de la utilidad, el conocimiento de sus ventajas competitivas y la oferta de productos de buena calidad, y oportunidades, como el reconocimiento de los clientes hacia la calidad e innovación tecnológica de los productos. En contrapartida, la empresa bajo estudio muestra debilidades, como la falta de planeación y la poca participación en el mercado, y también amenazas, como la presencia de competencia con productos más económicos y la falta de exclusividad de los proveedores. Esta investigación refleja la importancia de que la empresa bajo estudio empiece a adoptar la planeación estratégica con base en el diagnóstico realizado, con el fin de aprovechar y potencializar su crecimiento.

Introducción

Como parte de la administración de negocios, los diagnósticos empresariales y los planes estratégicos suponen uno de los puntos clave para que las empresas garanticen su permanencia en el mercado. A partir de dichas herramientas se llevan a cabo evaluaciones

.....
* Correo electrónico: juan.fernandez.larraga@gmail.com

** Correo electrónico: hmadrigalmonica@uaslp.mx

*** Correo electrónico: elfegorf@gmail.com

de las organizaciones en un tiempo determinado y se gestionan directrices para alcanzar metas de forma concreta (D'Alessio, 2007).

Las organizaciones, entendidas desde un punto de vista natural o sistémico, tienen un ciclo de vida que se puede resumir en las siguientes etapas: concepción, nacimiento, crecimiento, mantenimiento, decaimiento y muerte. Como parte de estas etapas, las empresas se verán afectadas por factores externos e internos. En este contexto, se ven en la necesidad de reaccionar, ya sea de forma positiva o negativa, con el fin de prever las situaciones que incidan directa o indirectamente en las actividades corporativas, según la etapa de desarrollo en que se encuentren (Bertalanffy, 2006).

Como parte de las herramientas administrativas que se utilizan para conocer el funcionamiento actual de una empresa y así poder tomar decisiones en el interior de la organización se encuentran el diagnóstico empresarial y la planeación estratégica. Mientras que un diagnóstico permite elaborar un pronóstico para, con base en éste, definir un plan estratégico que permita solucionar un problema, aprovechar una oportunidad, o bien organizar y gestionar un programa de acciones para delimitar un camino que guíe hacia una meta (Dixit, 2010), la planeación estratégica identifica los objetivos y anticipa las estrategias que apoyarán la supervivencia de las empresas.

El propósito fundamental del diagnóstico empresarial consiste en conocer la situación en que se encuentra una empresa. Dentro de la teoría de la administración existen diferentes tipos de diagnósticos empresariales, cada uno con metodologías específicas que permiten conocer las condiciones en que se encuentra la empresa en estudio (Hitt, Ireland y Robert, 2008). Algunos de estos diagnósticos se llevan a cabo para realizar evaluaciones sobre: *a)* las características generales de la empresa; *b)* el clima laboral; *c)* las políticas, los objetivos y las estrategias; *d)* el estatus financiero; *e)* la comercialización; *f)* las actividades y los procesos; *g)* los recursos humanos; *h)* los sistemas y prácticas de gestión, e *i)* el rendimiento de la organización.

Por su parte, la planeación estratégica, aplicada a lo largo de la historia de las organizaciones, es una herramienta administrativa orientada al estudio continuo de los cambios que afectan a las empresas (Porter, 2006). Una de las razones básicas para emplear la planeación estratégica es la necesidad de anticiparse a los escenarios que puedan presentarse en el futuro y, de este modo, prevenir con planes anticipados las posibles contingencias.

La planeación estratégica supone el establecimiento formal de proyecciones relacionadas con el rumbo de los negocios por medio de estudios analíticos sobre la información corporativa tanto externa como interna. Dicha herramienta se constituye como el punto de partida hacia el crecimiento de los negocios, como un sistema gerencial que se concentra en objetivos factibles, así como en la elección del negocio o área a competir, todo ello de acuerdo con el análisis previo de las oportunidades y las amenazas que ofrece al entorno, y de las fortalezas y las debilidades que desarrolla la empresa. En otras palabras, la planeación estratégica consiste en la identificación de las oportunidades y los peligros que pueden surgir en un futuro, los cuales proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente (David, 2006).

La exigencia de precios cada vez más competitivos en los mercados ha llevado a la estandarización de los procesos de manufactura, a la disminución de los costos de producción, al aumento en la prevención de la seguridad de los empleados y al desarrollo de productos de calidad. En consecuencia, la industria manufacturera ha iniciado un proceso de automatización de sus actividades, por medio de la utilización de técnicas

y equipos para la dirección de distintos procesos industriales, de forma que los mismos funcionen de manera autónoma, con poca o nula intervención humana, es decir, transfiriendo tareas de producción previamente realizadas por operadores humanos, a un conjunto de elementos tecnológicos, ya sea por cuestiones de ergonomía, seguridad, producción o calidad.

En el estado, específicamente en San Luis Potosí, existe una creciente industria relacionada con el ramo automotriz, formada por empresas tanto nacionales como internacionales que fabrican sus productos bajo altos estándares de calidad (Secretaría de Desarrollo Económico, 2011). Con estos antecedentes, en 2009 se creó la empresa bajo estudio, dedicada a diseñar, construir, instalar, poner en marcha y dar mantenimiento a procesos de automatización en la industria, mismos que aseguren que los productos se desarrollen bajo los estándares que el cliente determine.

Si bien, previo a la creación de la empresa se llevó a cabo el desarrollo de un plan de negocios, la dinámica del mercado la ha ido apartando de la propuesta inicial. De acuerdo con el ciclo de vida de una organización, actualmente la empresa bajo estudio se encuentra en una etapa de crecimiento. Sin embargo, si como parte de esta etapa no se realiza un diagnóstico de su situación y se diseña una planeación estratégica, la empresa podría acelerar su decaimiento y muerte (Chiavenato, 2010).

El objetivo de esta investigación consiste en efectuar el diagnóstico empresarial de la empresa de automatización objeto de estudio, con sede en San Luis Potosí. Para ello se identificarán sus fortalezas y debilidades, y sus oportunidades y amenazas; de esta manera se podrán sentar las bases para determinar la viabilidad del diseño y la implementación de la planeación estratégica.

El trabajo está estructurado como sigue: la sección 2 introduce el tema de la planeación estratégica como base para el crecimiento de las empresas, así como la importancia del diagnóstico interno y externo, como primera etapa de dicha planeación. En la sección 3 se propone la metodología de estudio de caso de una empresa de automatización. Posteriormente, en la sección 4 se ofrece el análisis y la discusión de los resultados, para finalizar con las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación en la sección 5.

Revisión de la literatura

La planeación estratégica como base para el crecimiento de los negocios

El concepto de planeación estratégica

De acuerdo con Marín y Montiel (1994), la planeación es una de las funciones más importantes de la gestión directiva en las organizaciones actuales. La planeación, especialmente la estratégica, no es un concepto novedoso y se ha convertido en una práctica importante en las organizaciones.

Para Mintzberg (2005), la administración estratégica puede ser conceptualizada como un conjunto de teorías y estructuras que son apoyadas por herramientas y técnicas, diseñadas con el fin de asistir a los administradores de organizaciones en el pensamiento, la planeación y la acción de forma estratégica. Siguiendo a Mintzberg, el pensamiento estratégico presenta la visión del futuro desarrollada por un líder organizacional, requiriendo de administradores que piensen más allá de las operaciones cotidianas, es decir, un pensamiento a largo plazo como “un intento estratégico” para los negocios.

Específicamente, la planeación estratégica fue introducida por primera vez a mediados de la década de 1950 en algunas de las empresas comerciales más importantes de esa época, y se le denominaba sistema de planeación a largo plazo, aunque entonces era predominante una dirección operacional que se centraba en áreas específicas, resolviendo problemas a mediano plazo (Steiner, 1983). De acuerdo con este investigador, la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una compañía por establecer sus propósitos, objetivos y políticas, para incrementar planes desarrollados y así lograr los objetivos básicos de la compañía. Marín y Montiel (1994) definen a la planeación estratégica como el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como el establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales.

Por su parte, Serna (1994) considera a la planeación estratégica como un diagnóstico competitivo y prospectivo que permite tomar decisiones internas y externas con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad de la institución en el futuro. Para Hope y Player (2008), la planeación estratégica es considerada como una de las mejores y la principal práctica de gestión empresarial que busca optimizar el control de la gestión y el rendimiento. En este sentido, los autores señalan que la planeación estratégica constituye un proceso destinado a determinar los objetivos a mediano y largo plazos, así como a establecer la manera en que la organización los alcanzará: la implementación, el proceso de planeación como estímulo del pensamiento imaginativo e innovador y la adaptación al cambio (Hope y Player, 2008).

Un plan estratégico debe estar diseñado de acuerdo con las necesidades y los objetivos de cada organización, de allí que se defina como un plan de la administración que está conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando los objetivos organizacionales (Thompson y Strickland III, 2008).

De acuerdo con las investigaciones realizadas por Wheelen y Hunger (2007), las organizaciones que llevan a cabo el proceso de planeación estratégica superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una coordinación apropiada entre la organización y su estrategia, y su estructura y sus procesos, tienen efectos positivos en la empresa (Wheelen y Hunger, 2007).

Etapas de la planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica presenta diferentes etapas que consideran desde su diagnóstico hasta su control. Según David (2006), los planes estratégicos comprenden las siguientes etapas:

- El diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa, de forma que se conozcan las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.
- La formulación del plan estratégico, que comprende la visión, la misión, los valores, los objetivos, las metas y las estrategias propuestas por la organización.
- La ejecución, que comprende la implementación de las estrategias, las políticas y la asignación de recursos, acorde con el plan estratégico formulado.

- La evaluación y el control, los cuales permiten advertir a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica. La evaluación de la estrategia comprende tres actividades básicas: el examen de las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, la comparación de resultados esperados contra los resultados reales y la toma de medidas correctivas para garantizar el cumplimiento de las metas.

En síntesis, el proceso de planeación estratégica inicia con un diagnóstico como herramienta de administración empresarial. Dicho diagnóstico permite conocer el desempeño de una organización, la situación de su entorno, así como la interacción de la misma con el ambiente.

La teoría del diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial permite analizar la situación y las expectativas de la empresa, así como evaluar su capacidad para competir, tomar decisiones y formular planes de acción. El diagnóstico incluye la identificación de las oportunidades y las amenazas procedentes del entorno, así como los puntos fuertes y débiles en el contexto interno. La estrategia de la empresa y su relación con el entorno marcan las directrices que guían el diagnóstico corporativo, con el fin de conocer lo que sucede, prever el futuro y decidir el plan de acción a tomar (Pérez-Carballo, 2013).

De acuerdo con David (2006), el diagnóstico empresarial tiene los siguientes objetivos:

- Evaluar el nivel de desempeño de los recursos de la empresa y los niveles de gestión funcional en la organización.
- Conocer el entorno o medio ambiente de la empresa y su interrelación e interacción con ésta.
- Servir de base o plataforma para elaborar los planes empresariales (tácticos y estratégicos) que pueden ser operativos y corporativos.
- Fundamentar la toma de decisiones (los diagnósticos acertados conducen a una toma de decisión adecuada).
- Buscar un mayor desarrollo organizacional con el propósito de elevar la cultura organizacional.
- Identificar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de la empresa.
- Determinar los factores clave de éxito.
- Determinar los problemas y las potencialidades de la empresa con el fin de tomar medidas correctivas y establecer planes empresariales adecuados.

En esta misma línea, David (2006) señala que los diagnósticos corporativos cuentan con las siguientes características: objetividad (visión real e imparcial de los hechos), definición temporal, claridad, precisión, calidad y lógica.

Diagnóstico interno

Según David (2006), los gerentes y los empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y debilidades de

la empresa. El diagnóstico interno requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información de la gerencia de la empresa, es decir, de todas las áreas que conforman la organización.

El análisis de la parte financiera se centra en la situación económico-financiera en áreas como el crecimiento, la rentabilidad, la productividad de los procesos y en la utilización de los recursos, la liquidez, la solvencia, las utilidades y el riesgo. Así, este análisis apoya al diagnóstico general, ya que toda actuación de la empresa se refleja en sus estados contables. El diagnóstico financiero responde a problemas y oportunidades de sus operaciones, por lo que será necesario tener en cuenta las características de las actividades propias del negocio, como la capacidad para alcanzar estos factores, el grado de cumplimiento y la combinación entre ellos para componer la ecuación económica que explique los resultados de la empresa (Pérez-Carballo, 2013).

El análisis financiero utiliza los conceptos de tasas, entendidas como una relación entre dos variables respecto al tiempo, cuya información amplía y complementa la información ofrecida por ambas, en caso de que fueran independientes (Pérez-Carballo, 2013).

En comparación con la auditoría externa, el proceso de llevar a cabo una auditoría interna ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se adaptan a la empresa en conjunto. Esto es benéfico porque los gerentes y los empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo sus trabajos afectan a otras áreas y actividades de la empresa (Grant, 2010).

Realizar un diagnóstico interno es de gran importancia para la salud de las organizaciones. Mientras que algunas empresas optan por tener evaluaciones puramente financieras, un número creciente de empresas exitosas utilizan el diagnóstico interno para crear ventajas competitivas sobre su competencia (Hitt, Ireland y Robert, 2008).

Diagnóstico externo

El diagnóstico externo revela las oportunidades y las amenazas clave que enfrenta una empresa, de manera que los gerentes sean capaces de implementar estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. Las empresas se encuentran con entornos externos turbulentos, complejos y globales, por ello, es necesario que utilicen datos del entorno externo que con frecuencia son ambiguos o parciales y mejoren su conocimiento del entorno global.

El proceso de análisis del entorno externo consta de cuatro actividades principales: búsqueda, observación, pronóstico y evaluación (Hitt, Ireland y Robert, 2008).

- Búsqueda: detectar los primeros indicios de los cambios y las tendencias del entorno.
- Observación: dilucidar su significado gracias a la vigilancia permanente, la búsqueda de cambios y las tendencias del entorno.
- Pronóstico: preparar proyecciones de los resultados anticipados, basadas en los cambios y las tendencias observadas.
- Evaluación: establecer los tiempos y la importancia que los cambios y las tendencias del entorno tienen para las estrategias de la empresa y su administración.

Un objetivo central del estudio del marco general consiste en identificar amenazas y oportunidades. Una oportunidad es una circunstancia del marco general que, si la compañía sabe explotar, le servirá para lograr la competitividad estratégica. Una amenaza es una circunstancia del marco general que dificulta los esfuerzos de la compañía para lograr su competitividad estratégica.

Según Hitt, Ireland y Robert (2008), las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales:

- Fuerzas económicas: se refieren a las que afectan la situación macroeconómica del entorno en el que opera la empresa, por ejemplo, la tasa de inflación, el índice de desempleo y las devaluaciones, entre otras.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: son aquellas que afectan el entorno de las personas que operan en la empresa, como la tasa de mortalidad, las migraciones y la cultura laboral, entre otras.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: se consideran cuando se tienen contratos o regulaciones del gobierno con la empresa, como pueden ser leyes de patentes, legislaciones antimonopolios o tasas tributarias.
- Fuerzas tecnológicas: afectan el uso de la tecnología dentro de la empresa, por ejemplo, nuevos sistemas de comunicación, tecnologías de producción o almacenamiento externo de la información.
- Fuerzas competitivas: son aquellas que tienen la capacidad de afectar de manera directa las operaciones de la empresa, como son los competidores, los productos sustitutos, los proveedores y los clientes.

El proceso de efectuar un diagnóstico externo debe incluir a tantos gerentes y empleados como sea posible (Hitt, Ireland y Robert, 2008). David (2006) destaca que los factores externos clave que tienen un efecto en las organizaciones deben ser: *a)* importantes para lograr objetivos a largo plazo; *b)* medibles; *c)* aplicables a todas las empresas que constituyen la competencia, y *d)* jerárquicos, según las áreas de la empresa (algunos afectarán a la gerencia y otros a las áreas operativas).

Es importante recordar que el proceso de diagnóstico es una herramienta y no un fin, mediante el cual se potencia la capacidad estratégica de una organización, es decir, es un insumo para la planeación estratégica. En este sentido, de acuerdo con lo descrito en los modelos, el diagnóstico se constituye como un componente que sirve para la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de la organización (Vidal, 2004).

Metodología

Metodología de estudio

Existen diferentes métodos, técnicas e instrumentos que pueden servir como base para la construcción de una investigación. Considerando la dinámica de cambio que experimentan las empresas, existe una búsqueda progresiva de nuevos modelos que se adecúen de manera más pertinente a las nuevas realidades que las empresas enfrentan (Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010). La configuración de nuevos modelos explicativos que se adapten a la dinámica actual no siempre puede llevarse a cabo mediante meto-

dologías basadas en el planteamiento y la confrontación de hipótesis sobre la base de un marco teórico existente, lo que conduce a la aplicación de nuevas metodologías que conduzcan a nuevas teorías (Arias, 2003).

En la presente investigación se elige una metodología de estudio de caso, que consiste en una técnica principalmente cualitativa, la cual permite analizar el fenómeno de objeto de estudio en su contexto real, utilizando distintas fuentes de datos, tanto cuantitativos como cualitativos (Yin, 1994).

La metodología del estudio de caso a utilizar en la presente investigación se basará en las recomendaciones de Yin (1994). De acuerdo con dicho autor, este tipo de investigaciones permiten el estudio de un caso, por lo que los resultados obtenidos permanecerán ciertos únicamente para este caso específico. Cabe mencionar que mediante un estudio de caso se tendrá una percepción más completa del objeto de estudio, considerándolo como una realidad completa y cuyos atributos se entenderán en su totalidad solamente en el momento en que se examinen todos los demás de manera simultánea, es decir, estudiando el caso como un todo (Yin, 1994). En la tabla 3.1 se presenta la clasificación de los estudios de caso.

Tabla 3.1 Clasificación de los estudios de caso

Concepto	Clasificación
Según el objetivo de la estrategia de investigación	Descriptivo Exploratorio Ilustrativo Explicativo
En función del número de casos que constituyen el estudio	Un único caso Múltiples o casos comparativos
De acuerdo con el paradigma en el que el investigador se sitúa	Enfoque positivista Enfoque interpretativo

Fuente: elaboración propia con información de Yin (1994) y Cepeda (2006).

Con base en las clasificaciones antes descritas, el presente trabajo será un estudio de caso exploratorio, de único caso y con enfoque positivista. Cabe mencionar que el estudio de caso es una metodología ampliamente utilizada por distintos autores en investigaciones relacionadas con el diagnóstico y la planeación estratégica (Barzelay y Jacobsen, 2009; Darvish y Najafi, 2014; Fakhim, Mahdavi, Razeghi y Rahimian, 2011; Mazzola y Marchisio, 2008; Mirzakhani, Parsamaal y Golzar, 2014; Phillips y Moutinho, 2014; Vilà y Canales, 2008; Weigand, Flanagan, Dye y Jones, 2014).

Diseño del caso de estudio

El diseño de la investigación consiste en relacionar los datos que serán recabados con las preguntas iniciales del estudio. Los componentes del diseño de la investigación son (Villarreal y Landeta, 2010; Yin, 1994):

- Objetivos y preguntas de estudio
- Proposiciones del estudio
- Unidad de análisis
- Criterios para la interpretación de los resultados

Objetivo y preguntas de estudio

Debido a que el estudio de caso es una metodología de investigación empírica, es importante considerar desde un inicio cuál es el objetivo final que se persigue, con qué propósito se va a recabar e interpretar la información, y qué se desea saber sobre la organización. El estudio servirá para describir un fenómeno dentro de una organización, explorar una situación real sobre la que no existe un marco teórico definido y explicar por qué se produce algún fenómeno, lo que sirve de base para el desarrollo de nuevas teorías (Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010).

El objetivo del estudio consiste en elaborar un diagnóstico empresarial de una empresa de automatización, mediante el cual se determinen, de manera cualitativa y cuantitativa, las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas a las cuales se enfrenta la empresa, con el fin de sentar las bases de una futura planeación estratégica.

Los tipos de preguntas que por lo general se utilizan en estos estudios son de tipo exploratorio. Para el presente trabajo se pretende responder lo siguiente:

- ¿Cuál es el estado actual de la empresa bajo estudio?
- ¿Cuál es la percepción que tiene la empresa de sí misma?
- ¿Cuál es la percepción externa que se tiene sobre la empresa?
- ¿Sería viable y recomendable el desarrollo de una planeación estratégica para la empresa?

Proposiciones del estudio

Previo al desarrollo del trabajo empírico, es importante considerar los conocimientos ya desarrollados por la comunidad científica con base en investigaciones previamente realizadas (Yin, 1994), especificar y definir los conceptos clave, determinar lo que no se sabe y se desea conocer, así como seleccionar el modelo para realizarlo. De esta forma es posible determinar los supuestos sobre el caso que se va a analizar (Yin, 1994).

A partir de los objetivos de estudio definidos se desprenden las siguientes suposiciones:

- La empresa bajo análisis se encuentra en un momento de crecimiento.
- Los *stakeholders* externos tienen una opinión favorable de la empresa.
- La empresa no cuenta con un sistema de planeación definido.

Unidad de análisis: caracterización de la entidad y su contexto

El paso siguiente consiste en determinar la unidad de análisis, la cual está constituida por la propia definición del caso, delimitando las fronteras del estudio (Yin, 1994). Una vez definida la unidad de análisis, es necesario establecer si se tendrán una o varias, según los aspectos que se deseen evaluar. Si no es posible definir un caso en unidades parciales, la propia teoría señala que se deberá tratar como un caso holístico (Yin, 1994).

La unidad de análisis es una empresa del sector de automatización. A petición de la organización en estudio, se conserva su anonimato. La empresa se estableció en 2009 y se ubica en la ciudad de San Luis Potosí. Esta empresa se dedica a ofrecer servicios de automatización a las ciudades de San Luis Potosí, Querétaro, Aguascalientes

y Zacatecas, siendo sus principales clientes las empresas del ramo automotriz. Sus servicios principales son los siguientes:

- Creación, diseño y puesta en marcha de estaciones de trabajo automatizadas.
- Automatización de procesos manuales o semiautomatizados.
- Modificaciones y mejoras a procesos automatizados.

Actualmente, la empresa se encuentra en su quinto año de vida, durante los cuales ha ido creciendo acorde con la demanda del mercado y la intuición de sus socios. Hoy en día, cuenta con dos socios (gerentes), uno encargado de la parte administrativa y otro de la parte de ingeniería, y cuatro empleados de tiempo completo:

- Dos ingenieros
- Dos técnicos

De acuerdo con Villarreal y Landeta (2006), los estudios de un único caso, o bien se analizan con base en su importancia y significancia teniendo que ser lo suficientemente válidos para obtener conclusiones a partir del mismo, o bien se estudian como una situación concreta. Para el presente trabajo se considera el análisis de una situación concreta.

Criterios para la interpretación de los resultados

El siguiente paso consiste en definir las variables a analizar por la empresa para la realización del diagnóstico interno. Siendo un estudio de caso con enfoque mixto, se analizan los datos obtenidos mediante el análisis documental y la aplicación de encuestas.

En la parte del análisis documental se recurrió a la documentación interna de la empresa, específicamente los estados financieros, con el fin de calcular e interpretar la información financiera. Asimismo, se diseñaron encuestas para los clientes, proveedores, empleados y gerentes o socios, con el objeto de contar con información sobre la situación de la empresa, considerando diferentes enfoques y perspectivas.

Tomando en consideración que la empresa cuenta con cuatro empleados, cinco proveedores, cuatro clientes y dos socios o gerentes, se optó por aplicar las encuestas a la totalidad del universo. En la estructuración de las pruebas piloto de los cuestionarios se contó con la asesoría de un experto y, una vez concluido el desarrollo de los mismos, se envió el prototipo de encuesta a personas con experiencia en el área para la validación y la recolección de comentarios. Dichas encuestas se llevaron a cabo por medio de la aplicación de preguntas en formato de medición de Likert, el cual considera una escala de 1 a 7, siendo 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = muy en desacuerdo, 3 = en desacuerdo, 4 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5 = de acuerdo, 6 = muy de acuerdo y 7 = totalmente de acuerdo.

El diseño del caso de estudio comprende una secuencia lógica que conecta los datos empíricos a recoger con el objetivo inicial de la investigación y las conclusiones (Yin, 1994). Por tanto, es necesario definir la forma en que serán recolectadas la información y las evidencias para dotar de mayor certeza y precisión al estudio (Miles y Huberman, 1994).

Con base en estudios realizados por otros investigadores, para el presente trabajo se ha elegido:

- Realizar visitas a la empresa y llevar a cabo observaciones de los procesos y procedimientos

- Utilizar la información generada por la empresa sobre sus clientes y ventas
- Entrevistar a los empleados
- Entrevistar a los gerentes

De este modo se obtendrá información empírica que permitirá llevar a cabo el diagnóstico de la empresa mediante la aplicación del análisis FODA.

Análisis y resultados

Los métodos para la recolección de evidencia del presente estudio de caso se llevaron a cabo mediante el análisis documental para el diagnóstico de la salud financiera de la empresa y la aplicación de cuestionarios a empleados, gerentes, proveedores y clientes. En esta sección se presenta la información obtenida, así como los resultados recogidos a partir del análisis de dicha información.

Etapas de diagnóstico interno

Como parte del diagnóstico interno de la empresa se aplicó el análisis documental sobre su administración financiera, con el fin de analizar el desempeño de su información financiera. En esta misma línea, se aplicaron cuestionarios a gerentes y empleados para determinar sus consideraciones en relación con la situación actual de la empresa.

Situación financiera de la empresa

Mediante el análisis documental de los estados financieros de la empresa se calcularon las razones financieras. El objetivo consistió en analizar el desempeño económico-financiero de la misma. A petición de la empresa, en el presente trabajo no se muestran los balances generales ni los estados de resultados, sino únicamente las razones financieras obtenidas mediante su análisis.

En general, el análisis de las razones financieras indica que la empresa se encuentra estable financieramente, con un crecimiento constante de sus márgenes de utilidad, así como del rendimiento de los activos y del capital. De igual forma, ha disminuido sus días en cuentas por cobrar y tanto la razón de circulante como la prueba del ácido dan resultados positivos (tabla 3.2).

Tabla 3.2 Comparativo de las razones financieras a lo largo de los años

Razón	2011	2012	2013	2014
Razón circulante	2.91	1.46	1.67	1.59
Prueba del ácido	1.61	1.31	1.02	0.91
Razón de efectivo	0.49	0.17	0.10	0.82
Rotación de los activos totales	0.71	1.25	2.93	2.89
Rotación de cuentas por cobrar	4.05	4.53	5.71	5.31
Días en cuentas por cobrar	90.21	80.61	63.93	68.73
Razón de deuda total	0.34	0.64	0.53	0.57
Margen de utilidades	0.06	0.08	0.05	0.10
Rendimiento sobre los activos	0.04	0.10	0.14	0.28
Rendimiento sobre el capital	0.05	0.12	0.18	0.43

Encuestas a empleados y gerentes

En esta sección se analizan los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los empleados y los gerentes de la empresa, con el fin de obtener la apreciación interna que los mismos tienen sobre la empresa y, de este modo, iniciar la construcción de la matriz FODA respecto a las fortalezas y debilidades de la organización.

Perspectiva de los empleados

De los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los empleados, se obtiene que la mayoría de los trabajadores tiene más de dos años trabajando para la empresa y que conocen los servicios que se ofrecen. Asimismo, 75% de los empleados conoce los productos que se ofrecen. Por contraste, 25% de los empleados que tienen entre dos y tres años de antigüedad no parecen conocer bien los servicios y productos, lo cual es indicativo de un área de oportunidad.

Relacionando los datos de la antigüedad de los empleados con el hecho de conocer el objetivo de la empresa, se observa que, independientemente de la antigüedad de los mismos, todos los empleados conocen las metas corporativas. En esta misma línea, los trabajadores consideran que los objetivos son realizables y se sienten capaces para alcanzarlos con las herramientas que les proporciona la empresa (promedio de 5.25 en la escala de Likert).

Asimismo, se les preguntó a los empleados sobre la comunicación interna en la empresa, cruzando los datos con la retroalimentación que se les da sobre el trabajo realizado. Los resultados indican que todos los empleados sienten que la comunicación con sus superiores es adecuada, pero no todos están de acuerdo en que la retroalimentación lo es. Igualmente, se identificó que los trabajadores sienten que la comunicación, tanto con empleados como con sus superiores, es adecuada. En relación con la comunicación, se les preguntó a los trabajadores sobre la opinión que tienen al realizar un trabajo, cruzando los datos con la comunicación con sus superiores. Los resultados indican que la mayoría percibe que se toma en cuenta su opinión en los trabajos por realizar (75%).

En razón del grado de satisfacción de pertenecer a la empresa y el grado de satisfacción que tienen con los productos entregados, los resultados muestran que los trabajadores están muy satisfechos, tanto de pertenecer a la empresa como de los productos que realizan y los servicios que ofrecen.

De acuerdo con los empleados, tanto la calidad de los materiales como la tecnología utilizada representan los mejores atributos para el funcionamiento de los productos que ofrece la empresa. Asimismo, la mayoría está de acuerdo, muy de acuerdo o completamente de acuerdo con los tiempos de entrega a los clientes y la calidad de los productos.

Opiniones de los gerentes

La información obtenida a partir de las encuestas realizadas a los gerentes se presenta a continuación. De acuerdo con los datos obtenidos, las actividades que consumen más tiempo a los gerentes de la empresa son las relacionadas con las ventas y las negociaciones (40%), seguida de la planeación, generalmente a corto plazo, de inversiones y presupuestos (60%). Además, en la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de medición del desempeño de sus metas (promedio de 2.5 en la escala de Likert), llegando incluso a afirmar que dichas metas no se cumplen y ni siquiera se está seguro de si las mismas son alcanzables o no.

Por otro lado, los gerentes señalan que conocen bien quiénes son sus clientes y también saben qué es lo que ellos esperan de la empresa. También se preguntó a los gerentes si conocen a sus principales competidores, a lo que respondieron afirmativamente (de acuerdo, 50%; muy de acuerdo, 50%, alcanzando un promedio de 5.5 en la escala de Likert). Asimismo, los gerentes concuerdan en conocer las ventajas competitivas de sus principales competidores, respondiendo que sus mayores ventajas son la participación en el mercado (28.5%) y el control que tienen sobre los proveedores y los distribuidores (28.5%), seguido de la calidad del producto, la lealtad del cliente y el conocimiento tecnológico (cada una con 14.3%). Sobre la facilidad de entrada y salida de empresas en el sector de mercado, se observa que la percepción de los gerentes se dirige hacia una entrada difícil al mercado, en contrapartida con una fácil salida del mismo.

Respecto a la producción y la capacidad instalada, se destaca que los gerentes concuerdan en tener una capacidad de producción adecuada para sus procesos y ventas actuales. Además, señalan que, de ser necesario, se podría aumentar la producción. Continuando con el tema de la producción, se relacionó la capacidad de producción actual, misma que consideran adecuada, con el hecho de saber si todos los procesos se realizan internamente. Las respuestas señalan que varios procesos son subcontratados en el negocio. Sobre la producción y sus tiempos de entrega, los gerentes señalan que no tienen sistemas para asegurar tiempos de entrega a los clientes, y también coinciden en que esos tiempos no se cumplen (promedio de 2.5 en la escala de Likert), situación que se contrapone a lo que respondieron los empleados. En cuanto a la materia prima, los resultados indican que si bien la empresa cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo su producción, no concuerdan en tener un inventario actualizado, por lo que, junto con la materia prima, es un tema al cual se le debe prestar atención.

También se preguntó a los gerentes sobre el conocimiento de los desperdicios y las mermas que la empresa genera, y ambos coinciden en no tener experiencia sobre este tema. En contrapartida, respecto a las ventajas competitivas propias de la empresa, los gerentes señalan tener un conocimiento pleno de las mismas.

En relación con la cuestión anterior, se preguntó a los encuestados cuáles ventajas competitivas corresponden al desarrollo de su empresa. Los resultados indican que tanto la calidad del producto como el conocimiento tecnológico (40% cada uno) constituyen las principales ventajas sobre el mercado y, en menor medida, la lealtad de sus clientes (20%).

Respecto al trato con los empleados, se observa que los gerentes no tienen consenso sobre la moral de los empleados y la rotación de los mismos, siendo opuestas sus respuestas. No obstante, de acuerdo con lo analizado en las encuestas de los empleados, los mismos se consideran con una moral alta.

Respecto al tema financiero, los gerentes concuerdan en tener un capital de trabajo suficiente para el corto plazo, situación que confirma lo visto en las razones financieras (de acuerdo, 50%; muy de acuerdo, 50%). Sobre el capital a largo plazo, aunque un gerente no está seguro, el otro señala que sí hay capital suficiente para el largo plazo, lo cual también concuerda con lo revisado en la información financiera de la empresa. En cuanto a la capacidad de endeudamiento, nuevamente un gerente no está seguro de qué responder; pero otro comenta que la capacidad de endeudamiento de la empresa es

óptima, situación que también concuerda con lo visto en las razones financieras. Sobre la estabilidad financiera de la empresa, ambos gerentes concuerdan en que la empresa se encuentra en óptimas condiciones financieras, lo cual también se refleja en el análisis de las razones financieras. Asimismo, los gerentes están muy de acuerdo con que la empresa tiene potencial para crecer.

Sobre la aceptación de cambios tecnológicos, los gerentes están muy de acuerdo (50%) y completamente de acuerdo (50%) en su adopción, lo cual se constata en la consideración de dichos atributos como parte de las ventajas competitivas de la empresa. Ambos gerentes señalan que los planes de crecimiento fijados en el corto plazo son alcanzables, aunque habría que tomar en cuenta las respuestas en correspondencia con el sistema de medición de metas y alcance de las mismas. Por último, cabe señalar que los gerentes están de acuerdo en continuar con la misma línea de trabajo en el corto plazo.

Etapas de diagnóstico externo

Encuestas a proveedores y clientes

Punto de vista de los proveedores

Con las encuestas realizadas a los proveedores se obtuvieron los siguientes resultados. En primer término, se ubicó el tipo de proveedores que se tienen, de los cuales 60% son distribuidores y 40%, fabricantes. En relación con los sistemas de calidad, los resultados indican que 100% de ellos tienen implementados sistemas de aseguramiento de la calidad. Por su parte, 60% de los proveedores ofrecen cursos de capacitación a sus clientes sobre sus productos.

Se preguntó si el proveedor cree que tiene su almacén surtido con la mayor parte de los productos que manejan, relacionando esta respuesta con la del cumplimiento de sus tiempos de entrega. Los resultados indican que quienes creen tener los almacenes más surtidos, son quienes menos cumplen con los tiempos de entrega que ofrecen a sus clientes. Los resultados indican que todos los proveedores entregan sus productos en el lugar en donde sus clientes se los piden (de acuerdo, 20%; muy de acuerdo, 40%, y totalmente de acuerdo, 40%, con promedio de 6.2 en la escala de Likert).

Referente a la participación de la empresa como cliente de sus proveedores, los resultados indican que 40% de los proveedores considera que las compras que realiza la empresa no son fundamentales para su negocio, en contrapartida con el restante 60%, que señala la importancia de la empresa como cliente (alcanzando un 4.8 de promedio en la escala de Likert). Cabe mencionar que quienes consideran que la empresa bajo estudio no es muy importante como cliente, son quienes menos cumplen con sus tiempos de entrega (tabla 3.3).

La respuesta sobre si los proveedores consideran que los créditos otorgados a la empresa son suficientes en relación con el volumen de compras que ésta realiza, la mayoría está de acuerdo con dicha afirmación (promedio de 6.4 en la escala de Likert). Finalmente, se observa que la empresa bajo estudio no se retrasa en los pagos que realiza a sus proveedores.

Tabla 3.3 Importancia de las compras de la empresa bajo estudio

		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	20%	20%
	En desacuerdo	20%	40%
	Muy de acuerdo	40%	80%
	Completamente de acuerdo	20%	100%
Total		100%	

Opiniones de los clientes

Por último, se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa. Por medio de la aplicación de las encuestas se constata que los clientes tienen conocimiento de sus proveedores de estaciones automatizadas.

Relacionando las variables “conozco completamente las características que deseo en mis estaciones de trabajo”, con “cuento con un sistema de evaluación para los productos que adquiero”, se obtiene que quienes conocen las características que piden a sus proveedores cuentan con un sistema de aseguramiento de la calidad de estos productos (tabla 3.4).

De igual forma, se relacionó la información sobre si cuentan con un sistema de evaluación para los productos que se adquieren con la información de si todos los productos adquiridos cumplen con los estándares de calidad establecidos en cada organización. Los resultados indican que los clientes que tienen un sistema para evaluar la calidad de los productos, adquieren estaciones que cumplen con dichos estándares.

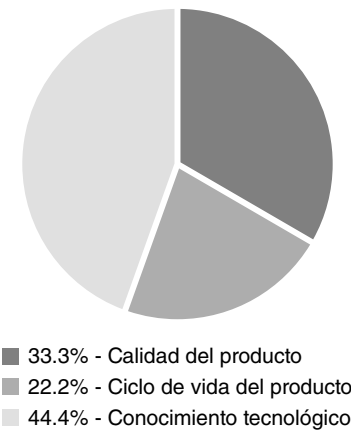
Asimismo, se les preguntó a los clientes de la empresa cuáles consideran que son las características más importantes de los productos que adquieren, respondiendo en su mayoría que les importa la calidad del producto y el precio (28.5% cada uno), seguido de la garantía ofrecida, el tiempo de entrega y el servicio posventa (14.3% cada uno).

Tabla 3.4 Tabulación cruzada, conocimiento de las características de los productos y sistema de aseguramiento de la calidad de los mismos

		Conozco completamente las características que deseo en mis estaciones de trabajo			
		Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
Cuento con un sistema de evaluación para los productos que adquiero	No	25%	25%	0%	50%
	Sí	0%	0%	50%	50%
Total		25%	25%	50%	100%

En relación con las características anteriores, se les preguntó su percepción sobre cada uno de los productos que ofrece la empresa bajo análisis, a lo que todos los clientes respondieron que dicha empresa cumple de manera cabal con cada una de dichas características.

Por último, se les preguntó a los clientes cuáles creen que son las ventajas competitivas que ofrece la empresa bajo estudio. Los clientes respondieron que, en primer término, el conocimiento tecnológico sobre los productos (44.4%), seguido de la calidad del producto (33.3%) y, finalmente, el ciclo de vida de los productos ofrecidos (22.2%) (gráfica 3.1).



Gráfica 3.1 Percepción del cliente de las ventajas competitivas de la empresa analizada por los clientes

Análisis de datos

Con base en los resultados anteriores se procedió a desarrollar una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en conjunto con los miembros de la organización, la cual será el punto de partida para, en un trabajo futuro, desarrollar la planeación estratégica de la empresa (tabla 3.5).

Tabla 3.5 Análisis FODA

Análisis interno (análisis financiero, empleados y gerentes)	Análisis externo (clientes y proveedores)
Fortalezas: • Crecimiento de la utilidad • Disminución de días en cuentas por cobrar • Poca rotación de empleados • Productos de buena calidad • Conocimiento de ventajas competitivas	Oportunidades: • Tiempos de entrega cortos de proveedores • Los clientes reconocen las ventajas competitivas de la empresa • Los clientes perciben los productos como de calidad y con buen nivel tecnológico
Debilidades: • No se cuenta con planeación • No se cuenta con sistemas de aseguramiento de calidad o tiempos de entrega • Poca participación en el mercado • Poco control sobre proveedores	Amenazas: • Existen competidores con productos más económicos • Pocos de sus proveedores son fabricantes o representantes exclusivos • Los proveedores manejan tiempos cortos para pagar créditos y los clientes tiempos largos para pagarlos

Conclusiones

A continuación, se exponen las conclusiones generales del trabajo. El análisis de las razones financieras señala que la empresa se encuentra financieramente estable, con un crecimiento constante de sus márgenes de utilidad, así como del rendimiento de los activos y del capital. De igual forma, los días en cuentas por cobrar han disminuido, y tanto la razón de circulante como la prueba del ácido dan resultados positivos.

A partir de la encuesta a los empleados, los resultados indican que la mayoría tiene una antigüedad considerable, teniendo en cuenta el tiempo de vida de la empresa. Asimismo, se sienten capaces de llevar a cabo las actividades que les corresponden, conocen la empresa, se sienten satisfechos con los productos que elaboran y consideran que son de buena calidad.

De la encuesta a gerentes se concluye que, si bien no se cuenta con una planeación estratégica, sí se lleva a cabo una planeación de ventas, aunque no se definen metas de ningún tipo. La empresa conoce bien sus productos y a sus clientes, y su capacidad de producción instalada le permitiría producir más. Sin embargo, no se cuenta con un sistema de aseguramiento de calidad ni aseguramiento de tiempos de entrega. Conoce a sus competidores y reconoce que sus ventajas competitivas son la calidad y el conocimiento tecnológico, mientras que los clientes tienen mayor participación de mercado y control sobre los proveedores.

En relación con la encuesta a los proveedores, se deduce que la mayoría son distribuidores y algunos son fabricantes. Además, todos cuentan con un sistema para asegurar la calidad de sus productos y con producto suficiente en almacén. La mayoría ofrece cursos de capacitación. Por último, los proveedores consideran a la empresa bajo estudio como un cliente importante.

Por su parte, la encuesta realizada a los clientes señala que la mitad de ellos cuenta con un sistema para evaluar los productos adquiridos, conocen a sus proveedores y saben qué características desean de los productos que compran. Lo que más les interesa es la calidad y el precio, aunque los tiempos de entrega, servicios posventa y garantías también son importantes. El cliente percibe que los productos de la empresa cumplen con los requisitos que se fija la misma y coinciden que la calidad y el conocimiento tecnológico son las ventajas de la empresa analizada.

En síntesis, la empresa bajo estudio se encuentra en un momento de desarrollo en su ciclo de vida, por lo que es fundamental que aplique una planeación estratégica para aprovechar y potencializar el crecimiento del que ahora goza.

Cabe mencionar que el trabajo tuvo algunas limitaciones, sobre todo en la recopilación de información, por el hecho de tener muy pocos clientes y proveedores, por lo cual no se pudieron realizar cruces estadísticos para hacer un análisis más profundo de los datos. Asimismo, se observó que la información que guarda la empresa sobre sí misma es poca, dejando de lado los datos financieros. Como futuras líneas de investigación se enfatiza la importancia del diagnóstico realizado en esta tesis con el fin de, en un futuro, llevar a cabo la planeación estratégica de la empresa.

Referencias

- Arias, M. (2003). Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa. *XVII Congreso Nacional XIII Congreso hispano-francés AEDEM*, 19-28.
- Barzelay, M. y Jacobsen, A. (2009). Theorizing implementation of public management policy reforms: A case study of strategic planning and programming in the European Commission. *Governance, an International Journal of Policy, Administration and Institutions*, 319-334.
- Bertalanffy, L. V. (2006). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cepeda, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: Principios de la aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 057-082.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- D'Alessio, F. (2007). *Proceso estratégico*. México: Pearson Educación.
- Darvish, H. y Najafi, Z. (2014). A study on the relationship between succession planning and strategic planning. Case study: Payame Noor University of Alesthar. *Economic Insights-Trends and Challenges*, 11-24.
- David, F. (2006). *Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dixit, A. (2010). *El arte de la estrategia*. España: Antoni Bosh Editor.
- Fakhim, N., Mahdavi, M., Razeghi, A. y Rahimian, A. (2011). Formulating and choosing strategies using SWOT analysis and QSPM matrix: A case study of Hamadan Glass Company. *Proceedings of the 41st International Conference on Computers & Industrial Engineering*, 366-371.
- Grant, R. (2010). *Dirección estratégica*. España: Civitas.
- Hitt, M., Ireland, D. y Robert, H. (2008). *Administración estratégica*. México: Thomson.
- Hope, J. y Player, D. (2008). *Mejores prácticas de gestión empresarial*. España: Profit.
- Marín, J. N. y Montiel, E. (1994). *Estrategia, diseño y ejecución*. México: McGraw-Hill.
- Mazzola, P. y Marchisio, G. (2008). Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 239-258.
- Miles, M. y Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. California: Thousand Oaks.
- Mintzberg, H. (2005). *Directivos, no MBAs*. Barcelona: Deusto.
- Mirzakhani, M., Parsamaal, E. y Golzar, A. (2014). Strategy formulation with SWOT Matrix: A case study of an Iranian Company. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 150-168.
- Pérez-Carballo, J. (2013). *El diagnóstico económico-financiero de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Phillips, P. y Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. *Annals of Tourism Research*, 96-120.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.
- Secretaría de Desarrollo Económico (2011). Antecedentes, situación actual y perspectivas del sector industrial del Estado de San Luis Potosí. San Luis Potosí: Gobierno del Estado.
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Colombia: Granica.
- Steiner, G. (1983). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: Continental.
- Thompson, A. y Strickland III, A. (2008). *Administración estratégica: Teoría y casos*. México: McGraw-Hill.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Colombia: Eco.
- Vilà, J. y Canales, I. (2008). Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The case of RACC. *Long Range Planning*, 41, 273-290.
- Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresas*, 31-52.
- Weigand, K., Flanagan, T., Dye, K. y Jones, P. (2014). Collaborative foresight: Complementing long-horizon. *Technological Forecasting & Social Change* (85), 134-152.
- Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.
- Yin, R. (1994). *Case study research, design and methods*. Londres: SAGE.

Capítulo 4

La gestión del conocimiento como base del desarrollo de las PyME

*Patricia Hernández García**

*Rosa Araceli Cortés Mendoza***

*Jorge Edgardo Borjas García****

Resumen

Este documento presenta una investigación empírica en la cual se muestran diversos modelos sobre la gestión del conocimiento y la forma en que pueden aplicarse a las PyME, con el fin de apoyar su desarrollo y, por tanto, su competitividad. El objetivo de este documento es presentar diversos modelos de gestión del conocimiento que este tipo de empresas pueden utilizar para mejorar su competitividad y, por ende, aumentar sus ganancias. Las cuestiones que se pretenden resolver implican conocer si las PyME pueden implementar procesos de gestión del conocimiento, y si es posible incrementar su competitividad con base en este modelo.

La estructura de la investigación inicia con la instrucción sobre la situación que afecta a las organizaciones; posteriormente se presenta información relacionada con el tema de la gestión del conocimiento, la presentación de las PyME, una descripción del concepto de competitividad y, finalmente, la aplicación de la gestión del conocimiento en las organizaciones. La metodología seguida es la aplicada por Levy y Ellis (2006), en la cual se emplean la entrada, el proceso y la salida; finalmente, se presentan los resultados de los modelos empíricos encontrados y la forma en que dichos modelos se aplican a las PyME, concluyendo con las ventajas de la aplicación de los modelos de gestión de financiamiento en ellas.

Introducción

Derivados de la globalización han ocurrido cambios económicos y financieros que han afectado en forma considerable a las organizaciones, principalmente en los aspectos de mercado, información, producto y comercialización. La globalización se ve reflejada

.....
* Correo electrónico: patricia.hernandez@uaslp.mx

** Correo electrónico: aracelicortes@uaslp.mx

*** Correo electrónico: jeborjas@gmail.com

en la internacionalización de las organizaciones, el flujo de capitales, la transferencia de bienes y servicios; la apertura de nuevos mercados y el uso de Internet, entre otros conceptos (Borroto, 2007).

La organización debe buscar, entonces, la utilización eficiente de sus recursos tangibles e intangibles para mejorar su desempeño, con el fin de generar una ventaja competitiva que le permita crear oportunidades y disminuir las amenazas (Saavedra, Milla y Tapia, 2013). Uno de los recursos clave más significativo es el conocimiento, cuyo uso adecuado incrementará el nivel de éxito (Borroto, 2007). Es en este contexto donde la gestión del conocimiento se convierte en una herramienta útil para la obtención de información, así como para el análisis y control de la gestión, con el fin de generar productos y servicios nuevos, innovadores y con mayor calidad (Borroto, 2007). La *gestión del conocimiento* es un concepto relativamente nuevo, amplio y con importante proyección. Este nuevo concepto pretende conocer mejor el proceso del conocimiento, lo que implica la creación, acumulación, utilización y transferencia del mismo con el fin de maximizar el crecimiento organizacional y ser más eficaces (González y Joyanes, 2008).

La gestión del conocimiento permite que las organizaciones utilicen sus recursos físicos como lo han hecho hasta ahora, pero el punto crucial es el uso de los saberes que posee el capital humano, convirtiéndose en un elemento valioso, lo que potenciará a la organización al permitirle flexibilidad y capacidad de adaptación. El reto es generar el desarrollo y la competitividad del capital intelectual de la organización, en un proceso a largo plazo con vías a la mejora continua y a la creación de una ventaja competitiva, es decir, la creación de valor agregado. Este proceso deberá identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar el conocimiento en forma eficiente para aprovechar nuevas oportunidades de negocio (Borroto, 2007).

En la gestión del conocimiento, la cultura y el aprendizaje del capital humano son procesos relevantes, puesto que permitirán que la capacidad de hacer, aprender, cambiar, encontrar, optimizar, compartir y reutilizar el conocimiento se realicen de manera eficiente, generando así ventajas competitivas para la organización. Cabe mencionar que la competitividad depende de la explotación de los activos más valiosos de la organización a través del capital humano —el conocimiento, las habilidades y la creatividad— con el propósito de crear bienes y servicios de alto valor. De ello depende también la necesidad de identificar, adquirir, almacenar, crear y compartir el conocimiento (González y Joyanes, 2008).

Por otro lado, Salojarvi y su equipo (2005, citado en Maldonado, Martínez y García, 2012) afirmaron que había tres razones fundamentales para considerar el crecimiento de una organización: las ventas, el número de trabajadores y la estabilidad organizacional. Las pequeñas y medianas empresas (PyME) deben establecer estrategias para gestionar adecuadamente el conocimiento, tanto tácito como explícito, y poner en práctica actividades para crear un ambiente favorable donde sea posible compartir el conocimiento y las experiencias, así como mejorar la cultura organizacional para lograr un crecimiento significativo. Sin embargo, las PyME enfrentan obstáculos que impiden su desarrollo, entre ellos los relacionados con la política (macroeconomía), problemas sociales, cuestiones financieras, comercio exterior, mercado interno, tecnología e innovación, aspectos fiscales y laborales, infraestructura y medio ambiente (Saavedra, 2012). La reducción de costos, el flujo de información y la liberación de los mercados han modificado la diferenciación competitiva de las organizaciones, todos ellos factores

relacionados con el uso cada vez mayor de los recursos intangibles de la organización, integrados por conocimientos científicos y tecnológicos, procesos organizacionales, propiedad intelectual, crédito mercantil, marcas, relaciones con clientes, proveedores y la comunidad en general (González y Joyanes, 2008). La globalización ha obligado a las empresas a ser más competitivas; para ello requieren de constante innovación, mayor participación en el mercado, creación de nuevos productos y mejores procesos productivos, sistemas flexibles que permitan responder rápidamente al entorno, la reducción constante de los costos logrando, a la vez, una mayor productividad, y la búsqueda de nichos de mercado y mano de obra calificada, todo lo cual puede lograrse con una adecuada gestión del conocimiento.

Uno de los problemas detectados es que existe poca atención de las PyME a la búsqueda de una correcta gestión del conocimiento, es decir, de procesos que generan, intercambian, almacenan y utilizan el conocimiento (González y Joyanes, 2008), esto hace que se tenga una baja aplicación del mismo y poco conocimiento de sus ventajas y, en general, de los beneficios que se generan.

Como ya se mencionó al inicio, este estudio tiene como objetivo presentar diversos modelos de gestión del conocimiento que pueden utilizar las PyME, que les permitirían mejorar su competitividad y, por ende, aumentar sus ganancias. La idea es contestar las siguientes preguntas: ¿pueden las PyME implementar procesos de gestión del conocimiento?, ¿es posible incrementar la competitividad de las PyME con base en un modelo de gestión del conocimiento?

Marco teórico

Gestión del conocimiento

Múltiples investigadores han estudiado la influencia que tiene la aplicación de modelos de gestión de conocimiento sobre los resultados operativos, financieros y de innovación que las empresas tienen para ser más eficientes (Koh, Demirbag, Bayraktar, Tatoglu y Zaim, 2007; Zack, Mckeen y Singh, 2009; Huang y Shih, 2009; Wei y Hooi, 2009; Andreou, Green y Stankosky, 2007; Lundvall y Nielsen, 2007, citados en Tarí y García, 2013). Sin importar el tamaño ni el tipo de operación que se desarrolle en las organizaciones, la gestión del conocimiento ofrece mecanismos de acción mediante los cuales las pequeñas y medianas empresas pueden mejorar su productividad y crear una ventaja competitiva en el mercado (Capote, Llantén, Pardo y Collazos, 2009; Cano, Orue, Martínez, Mayett y López, 2015; Alfaro y Alfaro, 2014).

Tarí y García (2013) señalan que la gestión del conocimiento es el proceso dinámico de creación, almacenamiento, transferencia, aplicación y uso de esta facultad humana, con el fin de mejorar los resultados de una organización. Por su parte, Capote, Llantén, Pardo y Collazos (2009: 206) establecen que “el conocimiento debe hacerse presente en el momento justo en que se necesita, para ser aplicado en el contexto adecuado, de la manera correcta, por cualquier persona que lo requiera, de modo que sea oportuno en la toma de decisiones, diseño, planeación, diagnóstico, análisis y evaluación”. Para Davenport y Prusack (1998), la aplicación de las diferentes prácticas sustentadas en los modelos de gestión de las ideas ayuda a las organizaciones de todo tipo a obtener mejores resultados operativos, al permitirles realizar las mejores prácticas y diseminarlas a través de la organización.

En este sentido, Nonaka y Takeuchi (1999) desarrollaron un modelo de creación de conocimiento organizacional que se basa en el proceso de comunicación de la experiencia en torno a la explicación del conocimiento tácito y explícito:

- **Conocimiento tácito:** muy personal y difícil de plantear por medio del lenguaje formal, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros. Tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona, como la sabiduría y la creatividad, que son difíciles de explicar.
- **Conocimiento explícito:** aquel que puede expresarse mediante el lenguaje formal, es decir, con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales, como patentes, manuales, informes, imágenes y esquemas, entre otros.

La creación de conocimiento se da por la interacción entre el conocimiento explícito y el tácito. La llevan a cabo los individuos de una organización, y es denominada por los autores “conversión de conocimiento”. Esta conversión se expresa en cuatro formas de interacción, que constituyen el motor del proceso de creación de conocimiento, a saber:

1. **Socialización:** proceso de compartir experiencias entre las personas. Al cabo de los años los individuos adquieren un conocimiento al que se le llama *tácito*, que pertenece sólo al poseedor del mismo; cuando éste lo comparte con otras personas, se socializa.
2. **Exteriorización:** proceso de convertir el conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciendo tangible el conocimiento —de por sí difícil de comunicar— e integrándolo a la cultura de la organización. En la externalización se involucra a un grupo de personas, que hacen de los conocimientos de los demás un valor que comparten con todos los que están tratando temas nuevos o innovadores.
3. **Combinación:** proceso mediante el cual una persona fusiona varias partes separadas del conocimiento explícito, para establecer un nuevo conjunto de saberes que se pueden categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos y producir un conocimiento explícito. Cuando las personas adquieren este tipo de conocimiento, ya tienen una nueva manera de ver las cosas; es en este momento cuando se procesa toda la información obtenida de las pláticas con expertos o colegas que tenían otra visión de los problemas y procesos, formando un nuevo conocimiento para la persona.
4. **Interiorización:** proceso de transformación del conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos, y que se incorpora a las bases del conocimiento tácito de los miembros de la organización, en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo que se denominan “aprender haciendo”.

Lo anterior se representa en la figura 4.1, donde el conocimiento genera una espiral que inicia con el conocimiento tácito, el cual, mediante la interacción de las personas atraviesa por las diversas etapas (socialización, exteriorización, combinación e interiorización) y se enriquece cada vez más, comenzando en ese momento un nuevo proceso de creación de conocimiento e innovación.

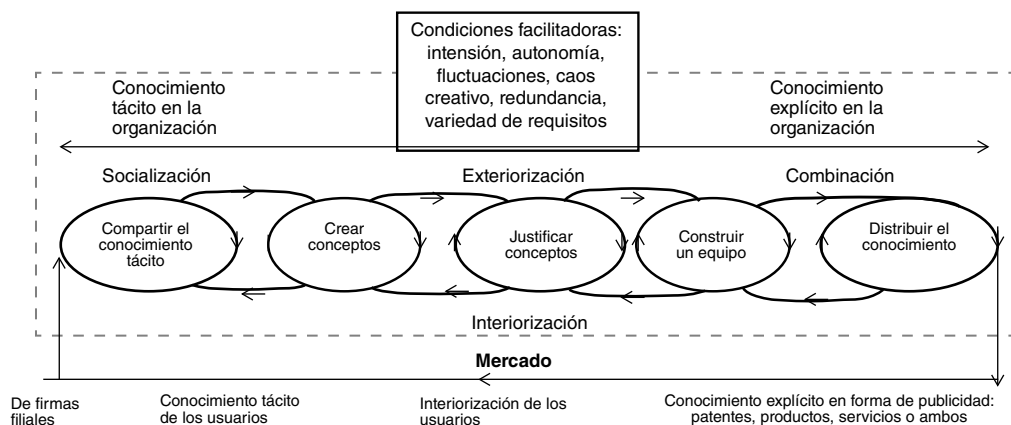


Figura 4.1 Modelo del proceso de creación de conocimiento organizacional

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999).

Este modelo (figura 4.1) busca que los trabajadores conozcan los objetivos generales de su empresa, así como sus metas, estrategias, posicionamiento del producto en el mercado, la forma de aplicación de los procedimientos y procesos para saber hacia dónde se orienta el trabajo que realizan en la organización, para que, a partir de la socialización de la información, se generen esquemas de mejora e innovación en los productos o servicios (Escalante, Cortés y Hernández, 2014). Es decir, los empleados, al estar organizados en grupos de trabajo para el desarrollo de los procesos de generación de conocimiento, sabrán cómo hacer las cosas más fácilmente, pudiendo innovar con algún procedimiento que facilite las tareas a realizar en la organización, para mejorar tiempos o procesos. Así, es posible implementar prácticas de gestión del conocimiento que le sirvan a cualquier organización como base de su desarrollo.

El punto de partida, imprescindible para empezar el modelo planteado en la figura 4.1, es la comunicación. Tal como lo señalan Koonz y Weihrich (1994), la comunicación es el medio gracias al cual se unifica la actividad organizada. Se puede considerar como la manera en que la información se convierte en un insumo de los sistemas sociales. También a través de él se modifica la conducta, se realiza el cambio, se hace útil la información y se logran las metas. Hellriegel, Jackson y Slocum (2005: 531) definen la comunicación como “la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado”.

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es hacer posible el cambio, esto es, influir sobre la acción para lograr un beneficio (Robbins, 2004). La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones, puesto que integra las funciones administrativas y es necesaria especialmente para:

1. Establecer y difundir las metas de la empresa
2. Desarrollar planes para lograrlas
3. Organizar los recursos humanos en la forma más eficaz y eficiente
4. Dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal
5. Controlar el desempeño

Para ser eficaz, el administrador necesita la información indispensable para llevar a cabo sus funciones y actividades. Sin embargo, ante los intensos cambios que se dan dentro de la sociedad de la información, se debe tener en cuenta que una mala comunicación la distorsiona: es frecuente que los ejecutivos y el personal de las organizaciones carezcan de información vital para la toma de decisiones o, por el contrario, que reciban demasiada, lo que tiende a producir una sobrecarga de la misma, por lo que se debe ser selectivo al escoger la información, organizarla y ponerla a disposición de los empleados, de forma que no se reciba un exceso de información, sino sólo la pertinente.

Con base en lo anterior, se puede señalar que un elemento básico para iniciar un desarrollo y transformación en las organizaciones es el despliegue de la información que es importante para la empresa; de esta manera, a los empleados se les da a conocer, por medio de diferentes medios (como el intranet, Internet o comunicados internos, reuniones periódicas, comunicación más flexible entre unidades, etc.), aquellos aspectos relevantes que deben conocer sobre la organización. En este sentido se puede hablar de la misión, visión, procesos operativos, servicio al cliente, calidad en el producto o servicio y de todas aquellas prácticas que incidan en el mejoramiento y la innovación, logrando con ello una visión global de la empresa que permita a los trabajadores tomar mejores decisiones, dimensionar su responsabilidad en cada una de las actividades que desempeñan y aportar nuevas ideas para lograr innovaciones. Como señala Vargas (2002), si la empresa conociera y aprovechara todo lo que sabe, además de averiguar lo que no sabe, multiplicaría su valor; lo cual significa que hemos de aprender a valorar, gestionar y medir ese activo intangible de las empresas, que llega en algunos casos a ser más importante que los activos tangibles. De esta manera, proporcionar la información pertinente y permitir la participación más libre del trabajador repercutirán en un aumento de la satisfacción de los empleados, al sentirse más integrados y, por tanto, con un mayor compromiso con la empresa.

Es así que Tarí y García (2013) señalan que una adecuada gestión del conocimiento favorece el trabajo en equipo. Un equipo de trabajo se define como un grupo de individuos que trabajan con tareas o actividades de manera interdependiente, compartiendo responsabilidades y objetivos, lo cual requiere de una serie de habilidades sociales que contribuyen a generar una dinámica intergrupal que favorezca el desempeño, tanto individual como de la empresa (Edmonson, 1999; Stewart y Barrick, 2000, citados en Rico, Alcover y Tabernero, 2010). Esto incide en un incremento de la transferencia de conocimiento, una menor burocratización y flexibilidad en los canales de comunicación, que, a su vez, derivan en una disminución de la duplicidad de funciones y, por ende, de los errores.

Las organizaciones han advertido que cuando existe un alto nivel de compromiso entre los integrantes de un equipo, éstos son capaces de invertir grandes cantidades de energía con la única finalidad de cumplir o alcanzar las metas y objetivos establecidos en beneficio de todos. Así, la sinergia y cohesión del grupo favorecen las condiciones para generar conocimiento al buscar nuevas formas de “saber hacer”, lo que produce una mejora continua e innovación sobre nuevos procesos en el servicio (Moreno, Cortés, Ochoa y Hernández, 2014); asimismo, se genera una nueva cultura de calidad, que se traduce en la satisfacción que los clientes manifiestan ante el buen servicio, y en la priorización de los procesos de convertir los conocimientos y habilidades de la fuerza de trabajo en un objeto de gestión conscientemente dirigido (Steward, 1998; Bradley, 2003; Brooking, 1997, citados en Monagas, 2012).

Pequeñas y medianas empresas

Se tienen diversos criterios para clasificar a las sociedades como micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, dependiendo del país y de las características de la entidad. Garza, Tunal y Zevallos (citados en Saavedra y Hernández, 2008) indican que se tienen diversas variables para la identificación de las PyME: el número de trabajadores, el tipo de producto, el tamaño de mercado, la inversión en bienes de producción por persona ocupada, el volumen de producción y ventas; el valor de la producción y las ventas, el trabajo personal de socios o directores, la separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas, la ubicación o localización, el nivel de la tecnología de producción, la orientación de mercados, el valor del capital invertido y el consumo de energía. A nivel Latinoamérica, los criterios son variados, como se muestra en la tabla 4.1.

Tabla 4.1 Criterios para la clasificación de las PyME en Latinoamérica

País/Criterio	Empleo	Ventas	Activos	Otros
Argentina		X		
Bolivia	X	X	X	
Brasil	X	X		
Chile	X	X		
Colombia	X		X	
Costa Rica	X	X	X	X
El Salvador	X		X	
Guatemala	X			
México	X			
Panamá		X		
Perú	X			
Uruguay	X	X	X	
Venezuela	X	X		X

Fuente: Saavedra y Hernández (2008: 122-134).

Las pequeñas y medianas empresas son grandes generadoras de riqueza, empleo e innovación, pues de acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (Inegi-2012), 90% de las entidades económicas entran en este sector y generan, aproximadamente, 60% de los empleos en nuestro país, contribuyendo con la mitad del producto interno bruto (PIB), de allí la importancia de considerarlas como sujetos de estudio, pues, en opinión de Ramo (2005), son organizaciones vulnerables con bajos índices de sobrevivencia, especialmente en los cinco primeros años.

No es únicamente el aporte al PIB lo que dimensiona la importancia de las PyME; también se requiere considerar el aporte social como la generación de empleo, entre otras condiciones. Las características de las PyME, mencionadas por Guaipatín (2003, citado en Saavedra, 2012), son baja inversión en capital; altas tasas de natalidad y mortalidad; presencia de propietarios, socios o familiares en la mano de obra; una contabilidad profesionalizada, estructura burocrática mínima; poder centralizado, contratación de personal sin intermediarios; mano de obra simplificada o no calificada; baja inversión en innovación; dificultad en acceso a fuentes de financiamiento; con propietarios en general jóvenes, de clase media, con educación superior y principalmente del género masculino, y subordinación a las grandes empresas.

De acuerdo con los estudios realizados en los últimos años, estas empresas enfrentan una serie de problemáticas muy particulares relacionadas con la forma de su administración y liderazgo, vinculadas con la visión de la organización, financiamiento, propiedad, administración, filosofía y valores.

Competitividad

La competitividad, de acuerdo con Abdiel y Romo (2004, citados en Saavedra, 2012), es la ventaja competitiva que tiene una empresa. Ésta es consecuencia de los precios y la calidad de sus productos, los cuales se derivan de la capacidad de mantener o incrementar la participación del mercado con nuevas estrategias empresariales, un crecimiento sostenido de la productividad y la capacidad de negociar con otras organizaciones.

El Banco Interamericano de Desarrollo presenta el mapa de competitividad que permite que las organizaciones sean visualizadas como un sistema integrado por ocho áreas, como son planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, y sistemas de información, cada uno de los cuales generan mejores resultados (Saavedra, 2012).

Diversos autores han desarrollado indicadores de la competitividad con el fin de aplicarlos a las organizaciones; la medición considera variables de recursos humanos, tecnología, mercadotecnia, recursos financieros, calidad, investigación y desarrollo, indicadores externos, capacidades directivas, producción, compras, innovación, interacción con proveedores y clientes, cultura, logística, organización interna, internacionalización y financiamiento. En la tabla 4.2 se puede observar que el principal indicador son los recursos humanos, que son la base de la gestión del conocimiento (Saavedra, 2012).

Tabla 4.2 Indicadores de competitividad

INDICADOR	Rubio y Aragón	De la Cruz, Morales y Carrasco	Solleiro y Castañón	OCDE	Quiroga	Martínez, Santero, Sánchez y Marcos	Total
	-2008	-2008	-2005	-2003	-2003	-2009	
Recursos humanos	X	X	X	X	X	X	6
Tecnología	X	X	X		X	X	5
Mercadotecnia	X	X	X	X			4
Recursos financieros	X	X	X		X	X	4
Calidad	X		X		X	X	4
Investigación y desarrollo			X	X	X	X	4
Indicadores externos			X		X	X	3
Capacidades directivas	X				X		3
Producción		X		X	X		3
Compras			X	X	X	X	3
Innovación	X						2
Interacción con proveedores y clientes				X	X		2
Cultura	X						1
Logística		X					1
Organización interna			X				1
Internacionalización						X	1
Financiamiento						X	1

Fuente: Saavedra, Milla y Tapia (2013).

Aplicación de la gestión del conocimiento en las organizaciones

La gestión del conocimiento influye positivamente sobre la productividad, la cual es uno de los conceptos más utilizados hoy en día en prácticamente cualquier organización, por lo que la cuestión de cómo medirla, mejorarla y hacerla más eficiente se convierte en algo crucial para toda empresa. Koonz (2003) señala que la productividad se define como la cantidad de producción de una unidad de producto, o servicio por insumo de cada factor utilizado, por unidad de tiempo, y es con base en este criterio que las empresas identifican en qué medida es productiva su organización con el propósito de emprender acciones correctivas, en caso de considerarlo necesario.

Mejía y Hernández (2007) definen la productividad como un indicador de la efectividad de un sistema o proceso, donde se relacionan la eficacia y la eficiencia dentro de un efecto sinérgico. La eficacia, expresada como la cuantificación o valoración de un producto, con un alcance definido, entregado bajo condiciones estándares de calidad y ejecutado en un determinado periodo, y la eficiencia, definida como el aprovechamiento de los recursos empleados para lograr el producto relacionado al menor costo posible. Por tanto, la productividad es la relación existente entre la cantidad de obra generada respecto a los recursos empleados, es decir, hacer más con lo mismo, y de este modo aumentar los beneficios organizacionales aunados a la reducción de costos (Houseman, 2007).

De acuerdo con Tarí y García (2013), la gestión del conocimiento ha influido de manera positiva en el incremento de la productividad en las organizaciones, puesto que cuando las personas se reúnen para socializar y compartir su conocimiento sobre los procesos surgen nuevas ideas sobre cómo eliminar los defectos en las empresas (cero defectos) y estructurar de una mejor forma los procedimientos. Estos autores enfatizan que, anteriormente, el trabajo realizado se basaba en un proceso de prueba y error, cosa que hoy en día no ocurre bajo el modelo de gestión del conocimiento. Otros elementos de ventaja son que se favorece la documentación, la organización y la divulgación del conocimiento, por lo que todos los empleados saben lo que tienen que hacer, y si alguien tiene dudas puede resolverlas en el manual de procedimientos, con lo cual se influye de forma positiva sobre las mejoras en el diseño del producto, y, por tanto, en su calidad. De este modo, se puede establecer que la transferencia de conocimiento es uno de los factores clave para el aumento de la calidad del producto.

La gestión del conocimiento tiene efectos positivos en la innovación, la cual se define como la habilidad para transformar continuamente el conocimiento y las ideas en nuevos productos, procesos y sistemas que benefician a la organización y los *stakeholders* (Lawson y Samson, 2001). Bajo el esquema de gestión del conocimiento, la capacidad de innovación se muestra como el resultado de cuatro procesos: creación, absorción, integración y reconfiguración del conocimiento (Bravo y Herrera, 2009). Además, existen diversas actividades de gestión del conocimiento, que se muestran en la tabla 4.3, las cuales permiten mejorar el desempeño organizacional.

La implementación de modelos de gestión del conocimiento es una práctica clave para el desarrollo de la innovación (Forcadell y Guadamillas, 2002). Tarí y García (2013) agregan que se ha observado que las empresas que utilizan este esquema de creación de conocimiento generan nuevos patrones de actividad, como la actualización o incorporación del diseño de procesos para implementar efectivamente su estrategia de innovación, lo que arroja varios resultados: introducción de nuevos productos; realización de proyectos para fomentar ideas innovadoras, nuevos servicios y nuevas ideas empresariales;

Tabla 4.3 Actividades de la gestión del conocimiento

Gestión de información y documentación	Gestión de la comunicación interna	Gestión del aprendizaje organizativo	Gestión del cambio y la innovación	Gestión operativa
Análisis de requerimientos	Diseño de intranets, portales del empleado, etcétera	Coordinación de comunidades de práctica y grupos de discusión: aprender de otros y aprender con otros	Desarrollo de políticas y procedimientos	Comunicación con la alta dirección
Auditoría de información y de conocimiento	Desarrollo de boletines de noticias, servicios de alerta, tableros virtuales, foros de conocimiento, etcétera	<i>Coaching, mentoring</i>	Análisis y rediseño de procesos	Comunicación con todas las áreas y funciones de la organización
Análisis de necesidades de información y conocimiento	Encuestas de clima y opinión	Diseño de sistemas de detección, análisis y comunicación de mejores prácticas	Gestión de tecnología e innovación	Coordinación y liderazgo de equipos
Gestión documental	Diseño de espacios corporativos (<i>knowledge environmentalist</i>) persona a persona y mediados por tecnologías	Elaboración de planes de formación	Participación en proyectos y programas de I + D	Gestión de proyectos
Análisis de información (economía, etcétera)		Diseño funcional de plataformas <i>e-learning</i>	Vigilancia tecnológica	Participación en proyectos multidisciplinares
Búsqueda y localización de información y conocimiento		Desarrollo de sistemas de gestión por competencias		Aseguramiento de la legalidad en protección de datos y capital intelectual
Elaboración de páginas de información, mapas del conocimiento, redes virtuales, herramientas y técnicas de aprendizaje		Colaboración en tareas de selección de personal		Gestión de la calidad

Fuente: González y Joyanes (2008)

estrategias de trabajo con el cliente acorde a las necesidades del mismo; reducción de los tiempos de entrega; mejora de los canales de comunicación; nuevas formas de trabajo en equipo; aumento de la calidad del producto, de la flexibilidad y la adaptación de la empresa; aumento de las ventas, y una mayor diferenciación del producto a partir del trato con el cliente y con la introducción de éste en la cadena de valor. Todo lo anterior, como resultado del trabajo en equipo que propician la socialización, creación y difusión del conocimiento.

Metodología

Para esta investigación se consideró el proceso propuesto por Levy y Ellis (2006), quienes sugieren tres pasos como método para la revisión de la literatura, en el cual se incluyen temas relacionados con la gestión del conocimiento, la competitividad y las PyME:

1. **Entradas de calidad:** se consideran así por indicadores externos, e implican aquellos artículos arbitrados obtenidos mediante bases de datos calificadas, siendo, en este caso, las bases de Redalyc, Dialnet, Emerald, EBSCO y Elsevier las utilizadas para la presente investigación.
2. **Procesos:** en los cuales es necesario conocer la literatura, comprenderla, aplicarla, analizarla, sintetizarla y evaluarla, con el fin de construir un soporte robusto para el documento en cuestión, y
3. **Salidas:** en este paso, una vez procesada la información, se deben argumentar los hallazgos encontrados e identificar las oportunidades de investigación actuales o futuras.

Resultados

Derivados de la revisión de la literatura se muestran cuatro modelos de gestión del conocimiento, los cuales pueden ser aplicados directamente en las PyME, dependiendo de su grado de desarrollo empresarial, entendiéndose este concepto como la capacidad técnica y administrativa que adquiere una organización con el transcurso del tiempo.

El primer modelo de gestión del conocimiento (figura 4.2) se aplicaba a las PyME en formación o con poco desarrollo empresarial. Este modelo divide a las organizaciones en tres áreas y establece un símil entre lo teórico (original) y su correspondencia en la práctica (adaptado). Expone que las empresas en formación tienden a contar con espacios donde se carece de conocimiento para mejorar el desempeño (primera área), espacios donde se cuenta con un conocimiento parcial (segunda área), y una tercera área donde se tiene el conocimiento adecuado para desempeñarse bien.

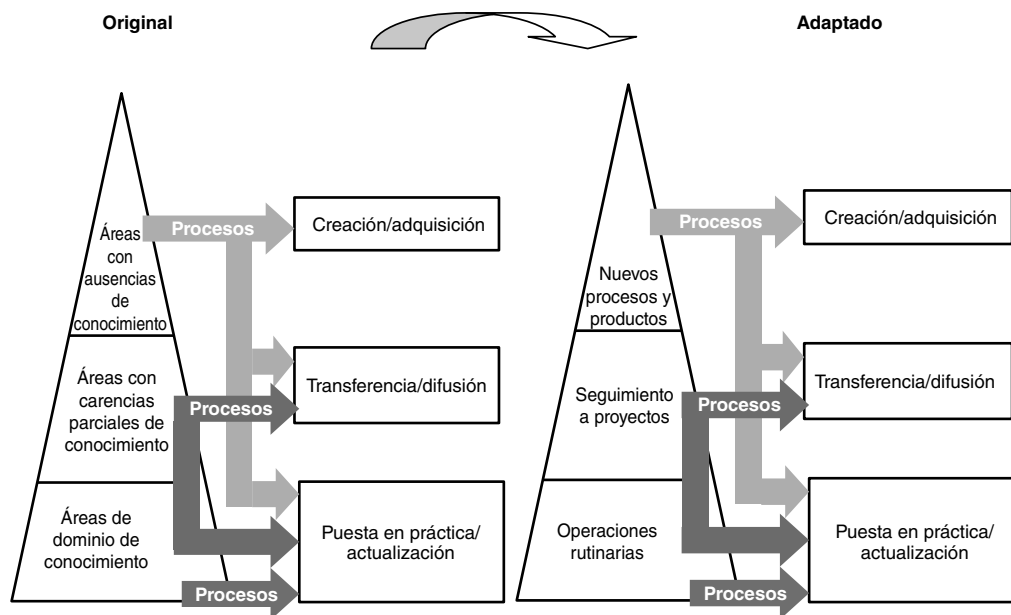


Figura 4.2 Modelos de gestión del conocimiento, original y adaptado

Fuente: Sáiz, Lara y González (2005).

A su vez, el modelo muestra que, en lo referente a gestión del conocimiento, en la primera área hay ausencia de conocimiento (falta de nuevos procesos y productos), lo que está relacionado con la falta de creación y adquisición del conocimiento. En la segunda área existe algo de conocimiento (proyectos en desarrollo), que se relaciona con la presencia de transferencia y difusión del conocimiento. Y una tercera área, donde existe conocimiento (desarrollo de tareas rutinarias), lo que implica que la organización, de una u otra forma, tiene procesos y actualiza el conocimiento. La presencia de estas áreas permite la formación y reciclaje de conocimiento para establecer los mecanismos de cooperación y confianza con el fin de transmitirlo y evitar su pérdida u olvido, facilitar las condiciones de capitalización y la disponibilidad de su acceso (Sáiz, Lara y González, 2005).

El segundo modelo (figura 4.3) es recomendable aplicarlo a las PyME en adaptación, es decir, pequeñas y medianas empresas que se comportan como organizaciones que tienen cierta antigüedad en el mercado y que, además, han avanzado en su crecimiento empresarial, por lo que presentan estabilidad en sus procesos técnicos y administrativos que en la práctica se reflejan en: capacitación (diálogo); conocimiento de los empleados (conocimiento tácito); existencia de manuales (conocimiento explícito), y juntas (discusión), entre otros. Por consiguiente, estas empresas empiezan a generar una administración estratégica eficaz (como se muestra en la figura 4.3) que las lleva a asentar las bases de una gestión del conocimiento, que aunado a sus fundamentos técnicos y administrativos, les permita una adaptación más eficiente y eficaz al entorno en que se desenvuelven.

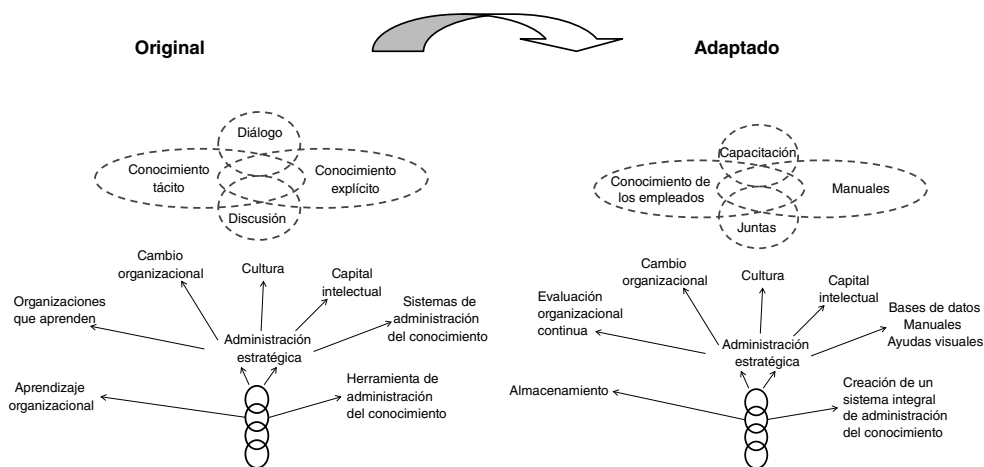


Figura 4.3 Modelo de administración del conocimiento en las PyME

Fuente: Osiecka (2010).

El tercer modelo (figura 4.4) se puede aplicar a las PyME en consolidación, esto es, empresas que ya son organizaciones y tienen bien establecidos sus procesos técnicos y administrativos, que cuentan con un capital humano en crecimiento, y reconocen que en la gestión del conocimiento tienen una palanca para impulsarse más; estas empresas, al

aplicar el ciclo que se presenta en la figura 4.4 (descubrir, generar, evaluar, compartir y aprovechar el conocimiento) en sus procesos, aspiran a consolidar su permanencia en el mercado y a competir con herramientas de clase mundial.

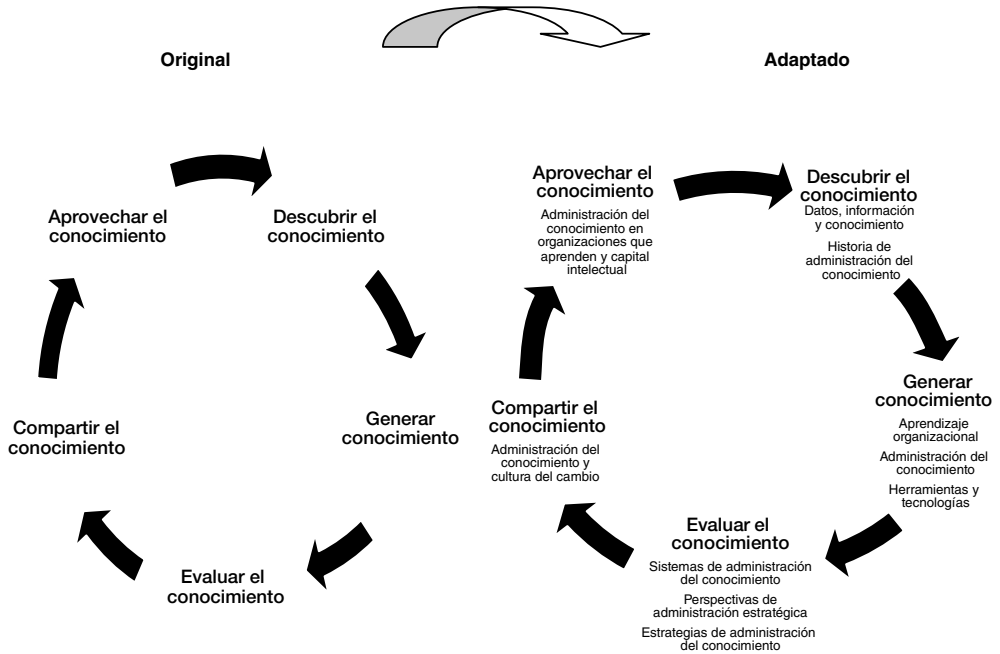


Figura 4.4 Modelo de administración del conocimiento en las PyME

Fuente: Osiecka (2010).

El cuarto modelo (figura 4.5) se puede aplicar a las PyME en etapas de consolidación o maduración, que son pequeñas y medianas empresas que han asegurado su permanencia en el mercado y desean continuar adelante, utilizando estrategias diferentes a las de sus competidores. Empresas que vislumbran en la planeación estratégica y el uso sistémico del conocimiento una manera de crecer y competir a cualquier nivel, es decir, alcanzar la competitividad y la productividad (estrategia de la compañía) mediante la interacción cotidiana de sus procesos técnicos y administrativos con la gestión del conocimiento (localizar, capturar, crear, almacenar, compartir y difundir el conocimiento), complementado con un capital humano adecuado y la creación de una infraestructura tecnológica y organizacional.

Conclusiones

La globalización es un desafío y, a la vez, una oportunidad que permite aprovechar la experiencia innovadora que tienen las organizaciones, donde el intercambio internacional es fundamental. La estrategia tecnológica es vital para la economía y la sociedad, ya que permite el desarrollo de la organización. El factor determinante para la gestión del

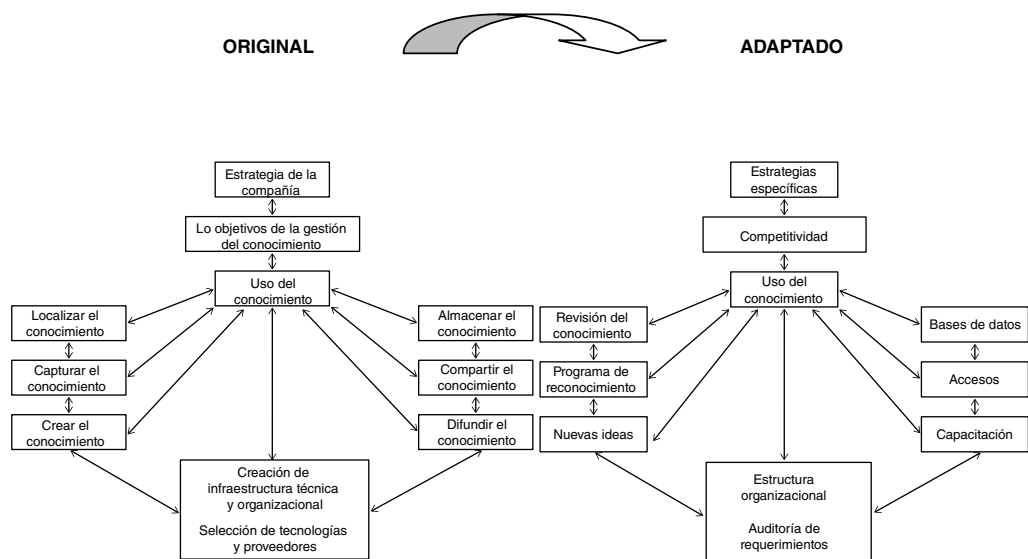


Figura 4.5 Modelo de administración del conocimiento en las PyME

Fuente: Osiecka (2010).

conocimiento es el desarrollo del talento humano, la formación y el desarrollo de habilidades que permitan convertir el conocimiento de tácito a explícito.

La gestión del conocimiento es un proceso colectivo donde los trabajadores son fundamentales para crear conocimiento nuevo e innovador. Siendo el conocimiento un recurso que tienen todas las organizaciones, el cual es específico e irreplicable. El hecho de lograr capturar, transferir, almacenar y utilizar la experiencia laboral permite el desarrollo constante de la organización, y, por tanto, el incremento de la competitividad. Las pequeñas y medianas empresas al ser más flexibles logran una mejor adaptación a los cambios, ya que tienen contacto frecuente con el personal que está involucrado en todos los procesos en el corto plazo, y los grupos pequeños formados por trabajadores, permiten manipular fácilmente la cultura.

La creación de bases de datos, manuales, procedimientos, informes, patentes, proyectos, propiedad intelectual y otras formas de gestión del conocimiento, hacen posible que las organizaciones cuenten con una base para apoyar mejor la toma de decisiones, y con ello ir más allá del simple cumplimiento de objetivos; las lleva a estar a la par de cualquier organización, trabajando día a día por ser empresas competitivas, a corto y largo plazos. Lo anterior responde a la primera interrogante planteada acerca de si es posible gestionar el conocimiento en las PyME.

En cuanto a la segunda pregunta planteada sobre si es posible implementar un modelo de gestión del conocimiento, la respuesta se halla en la presentación de diferentes modelos, y su adaptación, dependiendo del grado de madurez de la organización (en formación, en adaptación, en consolidación o en maduración), y que representan una aproximación para que las PyME de hoy en día puedan trabajar en esta materia. Asimismo, estos modelos exponen, de manera general, los pasos y procesos a seguir para lograr alcanzar una productividad que genere una ventaja competitiva.

Referencias

- Alfaro, C. G. y Alfaro, G. V. (2014). La gestión del conocimiento en la pequeña y mediana empresa manufacturera de Morelia, Michoacán, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1415-1425.
- Borroto, J. M. (2007). La gestión del conocimiento en la nueva economía. Algunos apuntes. *Ciencia en su PC*, 5, 30-40.
- Bravo-Ibarra, E. y Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*, 5(3), 301-320.
- Cano, O., Orue, C., Martínez, F., Mayett, M. y López, N. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 60(1), 181-203.
- Capote, J., Llantén, C., Pardo, C. y Collazos, C. (2009). Gestión del conocimiento en un programa de mejora de procesos de software en MIPyME. *Revista Facultad de Ingeniería. Universidad de Antioquia*, 50, 205-216.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what They know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Escalante, G., Cortés, M. y Hernández, G. (2014). Conceptos y modelos en torno a la gestión del conocimiento. Ponencia presentada en el *IV Congreso Internacional en Ciencias de Gestión, Analizando la gestión de las organizaciones desde las ciencias sociales*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Forcadell, J. y Guadamillas, F. (2002). A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation. *Knowledge and Process Management*, 9(3), 162-71.
- González, Y. y Joyanes, L. (2008). Una propuesta para la profesionalización de la gestión del conocimiento en Colombia. *Universidad & Empresa*, 7(15), 105-124.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*, 10a. ed. México: Thomson.
- Houseman S. (2007). Subcontratación y medición de la productividad en la industria estadounidense. *Revista Internacional del Trabajo*, 126(1), 69-91.
- Koonz, H. y Weihrich H. (1994). *Administración, una perspectiva global*, 10a. ed. México: McGraw-Hill.
- Lawson, B. y Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3): 377-400.
- 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, 181-212.
- Maldonado, G., Martínez, M. y García, R. (2012). Gestión del conocimiento y crecimiento en la PyME manufacturera de Aguascalientes. México. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 25-36.
- Mejía, G. y Hernández, T. (2007). Seguimiento de la productividad en obra: Técnicas de medición de rendimientos de la mano de obra. *vis Ingenierías*, 6(2), 45-59.
- Monagas, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 142-150.
- Moreno, M., Cortés, M., Ochoa, H. y Hernández, G. (2014). El capital intangible en las organizaciones que se puede generar por las relaciones humanas en los equipos de trabajo. *Ide@s Concyteg*, 9(112), 57-68.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Osiecka, K. (2010). Knowledge management in SMEs. Managing the potential of small and medium-sized enterprises. *Business Practice*, 127.
- Ramo, M. (2005). *Todo queda en familia. Entrepreneur, para emprender, invertir, vender y ganar*, 1.

- Rico, R., Alcover C. y Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 1, 47-71.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*, 10a. ed. México: Prentice Hall.
- Saavedra G., M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PyME latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 33, 93-124.
- Saavedra G., M. L. y Hernández C., Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPyME en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122-134.
- Saavedra, M. L., Milla, S. y Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PyME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. *FAEDPyME International Review*, 2(4), 38-52.
- Sáiz, L., Lara, A. y González, M. (2005). La gestión del conocimiento en PyME de servicios artesanales (I): El caso de las empresas de aplicación de pinturas. *IX Congreso de Ingeniería de Organización Gijón*, Escuela Politécnica Superior. Universidad de Burgos, 2-10.
- Tarí, G. y García, F. (2013). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 151-176.
- Vargas, S. (2002). De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: reflexiones en torno a la empresa cooperativa. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 40, 123-140.

Capítulo 5

Construcción de sistemas de medición del desempeño como herramienta para la competitividad de una empresa florícola de Baja California (B.C.)

*Blanca Estela Bernal Escoto**

*Martha Elena López Regalado***

*María Marcela Solís Quinteros****

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito construir un sistema de medición del desempeño con base en indicadores clave del área de mercadotecnia de la empresa Asval Flowers Co., con la finalidad de realizar una autoevaluación que le permita incrementar su competitividad en el mercado estadounidense de flores de corte, mediante la generación de alianzas estratégicas con sus *stakeholders*. Con base en lo anterior se ha seleccionado el modelo ADDIE (análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación) debido a que éste se encuentra directamente relacionado con la cadena de valor de la empresa y permite medir indicadores tanto objetivos como subjetivos. Esto implica que los resultados de la evaluación formativa de cada etapa del proceso o fase es considerada como el producto o recurso inicial de la siguiente, permitiendo así al diseñador regresar en cualquier momento al paso previo.

Introducción

En este artículo se presentan brevemente los antecedentes que fundamentaron la necesidad del estudio con el propósito de precisar el objetivo del mismo. También se describe la metodología empleada. Posteriormente se explica un estudio comparativo de los diversos modelos de medición del desempeño existentes, puntualizando sus ventajas y desventajas, así como sus principales características. Asimismo, se presentan en detalle cada una de las etapas del modelo y las rúbricas resultantes. Por último, se presentan las conclusiones del estudio. Este trabajo tiene como objetivo diseñar un sistema de medición del desempeño como herramienta para la competitividad de una empresa florícola de B. C., mediante la implementación del modelo ADDIE (análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación).

.....
* Correo electrónico: blancab@uabc.edu.mx

** Correo electrónico: marthalopez@uabc.edu.mx

*** Correo electrónico: marcela.solis@uabc.edu.mx

El enfoque del estudio es cualitativo, con un alcance descriptivo. El diseño es no experimental y de corte transversal, con una duración de tres meses. La investigación se desarrolló mediante el método inductivo descriptivo de índole transaccional, ya que permite la observación de los hechos para su registro, la clasificación y el estudio de éstos, la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización, y la contrastación.

Lo anterior hace posible proponer —mediante diversas observaciones de los sucesos y de los indicadores de medición del desempeño— una conclusión que resulte general para todos los eventos de la misma clase. A su vez, se pretende proveer de los elementos necesarios para diseñar un sistema de medición que permita incrementar la competitividad de los participantes de la industria florícola del estado de Baja California.

Antecedentes

En los últimos años, las empresas han hecho frente a una gran cantidad de cambios que han afectado y modificado la forma de realizar sus actividades cotidianas. La globalización y la transformación del medio ambiente han hecho que el flujo de la información juegue un papel determinante para que implementen procesos de transformación en sus estructuras con esquemas más estrechos y flexibles que incrementen su productividad y competitividad, lo que les da la capacidad no sólo de adaptarse rápidamente a los cambios, sino también de preverlos para actuar en escenarios inciertos y distintos a los actuales.

La Secretaría de Fomento Agropecuario (Sefoa, 2013) afirmó que Baja California se ubicó en primer lugar en cuanto a exportación de flores a nivel nacional. El director de esta institución declaró que este logro se debe principalmente a la diversidad de climas con que cuenta la región, la alta productividad y rendimientos y, sobre todo, al esfuerzo de los floricultores locales, logrando con esto colocar a la entidad como el principal exportador de flores del país. Incluso añadió que la producción regional de flores y plantas (86.23%) se destina a la exportación a Estados Unidos, principalmente a California, mientras que 6.57% se destina al mercado nacional, primordialmente a Nuevo León, Jalisco y México, y el restante 7.20% del total, al mercado local.

Además, el director de agricultura de la Sefoa agregó que este sector genera, en promedio, anualmente más de 1 400 empleos permanentes y más de 4 500 temporales, lo que reactiva considerablemente la economía de la zona, en donde la diversidad de géneros es latente, ya que las labores pesadas, como abonar y fertilizar la tierra, son trabajos propios de los hombres, mientras que las actividades delicadas, como el corte de las flores y su empaquetado, se asignan a las mujeres.

Lo anterior ha propiciado que las barreras tradicionales de entrada a los mercados estén siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino porque se anticipa y enfrenta a las maniobras y las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes con el tiempo.

Por tanto, la constante y cambiante competitividad internacional y la necesaria innovación y desarrollo en todos los sectores han obligado a las empresas de Baja California a implementar modelos de trabajo que implican visualizar la actividad empresarial desde ángulos más complejos; incluso en el gobierno de Baja California, a través de la

Secretaría de Desarrollo Económico y del Estado (Sedeco), han establecido dentro de sus objetivos estratégicos el desarrollo económico y empresarial, mediante el diseño e implementación de varios clústers en la región para enfrentar con mayor eficiencia la competencia estadounidense principalmente, sin olvidarse del resto del mundo que se acerca a este territorio para invertir.

En la tabla 5.1 se muestra el total de producción anual de flor de corte registrada ante la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa, 2013). Como se puede observar, las únicas dos entidades federativas en donde se registra esta actividad productiva de manera formal son Ensenada y el municipio Playas de Rosarito.

Tabla 5.1 Producción agrícola anual (flor de corte) de Baja California en 2013

	Ubicación	Sup. sembrada (Ha)	Sup. cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	PMR ¹ (\$/Ton)	Valor producción (MP ² de pesos)
1	Ensenada	232	229	2 683.10	11.72	17 534.36	47 046.45
2	Playas de Rosarito	52	51	624	12.24	24 703.53	15 415.00
		284	280	3 307.10	150 849.61	42 237.89	62 462.45

¹ Producción agrícola en millones de pesos.

² Producción agrícola en millones de pesos.

Fuente: Sagarpa (2013).

Una estrategia para la industria agroindustrial es fortalecer las capacidades técnicas, de dirección y comerciales de los actores de la cadena florícola y todos los aspectos relacionados con la calidad y competitividad, incluyendo el desarrollo de sistemas de información que apoyen la toma de decisiones.

Asval es una empresa ubicada en Tijuana, Rosarito, Baja California, que produce y comercializa flores de corte con agricultura protegida y sistemas tecnológicos. Actualmente, ya está comercializando su producción a clientes importantes en Estados Unidos y, según su director general, busca aumentar vertiginosamente la capacidad y oferta exportable.

Su cercanía a sólo 45 minutos de la frontera con el mercado más grande de América en flor de corte y el estado de la Unión Americana con el mayor porcentaje de consumo de flores le proporciona una fuerte ventaja competitiva frente a sus principales rivales exportadores. Asimismo, el cliente paga altos costos logísticos trayendo producto desde Sudamérica con problemáticas de pérdida de calidad del producto debido a las horas de viaje de Colombia y Ecuador. Los cambios en los precios de hidrocarburos repercuten en el pago que se hace de fletes aéreos, así como la apreciación de la moneda colombiana y ecuatoriana. Asval Flowers Co., centra su ventaja competitiva en la diferenciación, debido a que ofrece a sus clientes comerciales la flor de corte entregada en un solo paso (lo que significa una ventaja inigualable para los clientes distribuidores minoristas, ya que éstos tienen al menos siete manos antes de que les llegue el producto a sus anaqueles), gracias a que la empresa cuenta con transporte especializado propio en el que ha invertido más de dos millones de pesos en tecnología.

Por otra parte, el mayor exportador de la localidad es la red de valor de flor de corte en Mexicali (2014), la cual inicia desde que el productor decide la especie para establecer la producción, lo que genera toda una planeación del cultivo, hasta ser entregado al consumidor final. El productor adquiere la semilla, bulbo o esqueje en casas especializadas dedicadas a la venta de material de propagación en Villa Guerrero, Tenancingo, Estado de México.

La empresa pertenece al mercado de negocios (Fisher, 2011),¹ atendiendo principalmente a comerciantes mayoristas del sur de California en el mercado estadounidense, quienes a su vez lo distribuyen a través de las diferentes cadenas de supermercados a los consumidores finales. Su principal técnica de venta es la de la solución de problemas (Johnston y Grey, 2004),² ya que se adecúa a las necesidades específicas de cada uno de sus clientes, ofreciéndoles de forma conjunta sus servicios adicionales: consultoría, logística y transporte. Entre las principales estrategias derivadas del plan de mercadotecnia se encuentran las relacionadas con el posicionamiento y participación del mercado, ya que ambas se basan en el valor compartido y la integración horizontal que beneficia a todos sus *stakeholders*. Con el fin de aprovechar la creciente demanda del mercado internacional y su competitividad tecnológica, se destacan los atributos del producto o servicios complementarios para incrementar su participación en el mercado.

Las características que hacen atractiva a la región de Baja California son principalmente los factores económicos, como: la inversión extranjera directa (Secretaría de Economía, 2015),³ producto interno bruto (PIB) en servicio (Banco Mundial, 2015),⁴ y valor agregado de las exportaciones (Secretaría de Economía, 2015),⁵ entre otros; lo cual obliga a las empresas de la región a mantenerse al día en temas de competitividad, debido a la cercanía con Estados Unidos y la innegable interdependencia que se manifiestan entre ambos.

A pesar de los impactos positivos en la creación de empleos y divisas que genera la floricultura para el país, no debemos olvidar que con frecuencia existen problemas ecológicos y sociales relacionados con dicha actividad, como la calidad, el medio ambiente y la sanidad en el uso de fertilizantes y tratamiento agrícola para el desarrollo de la flor. La búsqueda de procesos sostenibles requiere mejorar los procesos bajo sistemas de gestión y certificaciones ambientales que impacten la sostenibilidad de la floricultura como parte del sistema de medición del desempeño.

Marco teórico

Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño

Scriven (1991, citado en Guerra-López, 2007) hace referencia a la evaluación como una práctica que data de la tasación de la espada samurái, en donde era concebida como el proceso continuo de proporcionar a los miembros de una organización la información necesaria sobre la eficacia con que efectúan su trabajo para la organización. La mayoría afirma que el propósito fundamental de la evaluación es la determinación del valor o mérito del programa o solución, mientras que Scriven (1967) afirma que el propósito consiste en la toma de decisiones generadas a partir de la información recabada. Por su parte, Bernardez (2007) afirma que la evaluación del desempeño, también

¹ Está conformado por individuos y organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes.

² Orientada al cliente y centrada en las necesidades individuales.

³ Su propósito es crear un interés a largo plazo con fines económicos o empresariales por parte de un inversionista extranjero en el país receptor.

⁴ Expresa el valor monetario por concepto de percepción de ingresos en servicios de una región.

⁵ Ingreso nacional, producto de las exportaciones.

conocida como calificación de méritos, permite juzgar las cualidades del individuo como trabajador, con lo que se puede conocer la forma en que éste desempeña su labor. La calificación de méritos se refiere a una serie de características que señalan la calidad en el desempeño de un puesto, y son el criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimiento y sentido de colaboración, entre otras, que permiten calificar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo del talento humano.

Para entender mejor lo que la evaluación y mejora continua significan en la medición y superación del desempeño, primeramente se deben analizar los siguientes conceptos propuestos por el autor:

- a) **Desempeño:** logros surgidos del comportamiento, más que el comportamiento en sí.
- b) **Mejora del desempeño:** proceso sistemático para lograr la detección y análisis de las brechas de desempeño, la planificación de la mejora del desempeño, el diseño y desarrollo efectivo, intervenciones efectivas y éticamente justificadas para anular las brechas de desempeño, la implementación de intervenciones y la evaluación de todos los demás niveles.
- c) **Stakeholders:** patrocinadores, beneficiarios, interesados o involucrados en la realización o participación en una evaluación, y que pueden afectar o ser afectados por las decisiones o acciones de la organización.
- d) **Finalidad:** resultados que se busca obtener en varios niveles de la organización.
- e) **Métodos:** comportamientos, actividades, procesos, procedimientos, proyectos y programas que utilizamos para lograr los resultados.
- f) **Nivel de resultados:** resultados sociales, organizacionales, de los programas.
- g) **Necesidades:** brechas en los resultados (no en procesos o recursos) a cualquier nivel.
- h) **Detección de necesidades:** proceso mediante el cual se encuentran brechas en los resultados y luego se organizan en orden de prioridad para la resolución.
- i) **Interesados:** todos aquellos que tienen un interés (que pueden impactar o ser impactados por) en el proceso de evaluación y sus recomendaciones.
- j) **Meta:** resultado establecido que identifica una finalidad deseada, generalmente medido con escalas nominales u ordinales.
- k) **Objetivo:** meta establecida en forma precisa, que identifica *quién* es el responsable de su logro; cuál es el logro obtenido y bajo qué criterio de medición será considerado como logrado.
- l) **Valor agregado:** resultado final y contribución realizada por una organización a la sociedad, esencialmente el impacto social.

La evaluación simple tiene como propósito comparar resultados en cuanto a las expectativas, encontrar los conductos apropiados y las barreras respecto al desempeño esperado, y proponer planes de acción para mejorar programas y soluciones. De acuerdo con Guerra-López (2007) ciertas perspectivas de la evaluación no se enfocan en los resultados u objetivos predeterminados, sino en la premisa de la mejora del desempeño. La evaluación permite identificar todo aquello que funciona correctamente, y antes de que el evaluador inicie un plan, debe determinar porqué realiza la evaluación. Lo susceptible de ser evaluado posee ciertas características, las cuales se clasifican de acuerdo con la

Características de las pruebas subjetivas



Objetivas

Puntualidad, asistencia, capacidad de producción, capacidad de desperdicio, número de clientes atendidos, número de errores cometidos, etcétera.



Subjetivas

Responsabilidad, iniciativa, creatividad, honestidad, toma de decisiones, colaboración, liderazgo, etcétera.



Figura 5.1 Características y cualidades de lo evaluable

Fuente: elaboración propia con datos de Covey (2003).

figura 5.1, mismas que deben ser revisadas periódicamente; para que la evaluación sea efectiva no debe ser menor a un mes, generalmente se practica mensualmente, bimestralmente, trimestralmente, semestralmente y anualmente.

El área de la mejora del desempeño se encuentra en continua transición y desarrollo: busca mejorar el desempeño de la organización, lo que implica una mejoría en la competitividad de la misma. El resultado de la mejora del desempeño se debe no sólo a la suma de esfuerzos de todos sus miembros, sino a las características cuantitativas y cualitativas que éstos poseen, puesto que la combinación de todas proporciona los estándares deseados permitidos por cada organización, en cuanto a calidad se refiere.

Un *stakeholder* puede ser un individuo o grupo de interés que tenga beneficio o esté involucrado en una empresa o iniciativa que pueda afectar o ser afectado por las decisiones y acciones de la organización; los *stakeholders* de una evaluación pueden ser categorizados en forma general como internos o externos. No todos deben participar directamente en una evaluación. Un desafío vital en relación con los *stakeholders* que contribuirán al éxito de la evaluación es mantenerlos enfocados en los resultados y las consecuencias, y no en las intenciones políticas (Guerra-López, 2007).

Por su parte, para Rivera y Malaver (2011) el término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza entre estos grupos es fundamental para el desarrollo de una organización. Si las recomendaciones surgidas de la evaluación no son implementadas o se implementan en forma incorrecta, el desempeño no mejorará, y si el desempeño no mejora la evaluación habrá sido en vano.

Siguiendo a este autor, el término *evaluador* no sólo describe una profesión u ocupación, sino también un rol desempeñado en un momento en particular. El objetivo interno final de documentar los resultados e impacto logrados por una solución dada —ya sea un programa, un proyecto, una herramienta o la utilización de un recurso— es utilizar la información para tomar buenas decisiones y acciones apropiadas para la mejora del



Figura 5.2 Orientaciones generales para la evaluación

Fuente: elaboración propia con datos de Guerra-López (2007).

desempeño. Los detectores de necesidad y los evaluadores pueden compartir técnicas de recolección de datos, pero los tipos de preguntas que buscan responder son diferentes. Los primeros ayudan a crear el futuro, brindando información cualitativa y cuantitativa, e identificando las mejores soluciones para eliminar las brechas. Por otro lado, los evaluadores ayudan a determinar la dirección durante el proceso de detección de necesidades, mediante las diversas orientaciones generales para la evaluación, de acuerdo con la figura 5.2.

La evaluación, independientemente de la orientación que se le dé, enfrenta cuatro desafíos: que la gente utilice tanto los hallazgos logrados como las recomendaciones, la falta de experiencia, el temor y el cinismo, y el poco conocimiento de la utilidad y los beneficios que brinda la evaluación en términos generales. Estos últimos se mencionan a continuación:

- Brindar datos relevantes, confiables y válidos para ayudar a tomar decisiones.
- Los planes y el marco de trabajo brindan una base para la gestión del diseño.
- La evaluación ayuda a cualquier ajuste que deba realizarse durante el desarrollo e implementación.
- Los informes de evaluación pueden utilizarse para promocionar el éxito a socios internos y externos.

En un estudio realizado por Rubio (2003) sobre la adaptación y uso de la evaluación en el *e-learning*, particularmente, se demostró que el modelo de Kirkpatrick ha sido y es ampliamente utilizado en la evaluación de acciones formativas tradicionales, y en la actualidad son varios los autores que recomiendan su utilización, afirmando que el modelo está orientado a evaluar el impacto de una determinada acción formativa en cuatro niveles: la reacción de los participantes, el aprendizaje conseguido, el nivel de transferencia alcanzado y, finalmente, el impacto resultante.

Por su parte, Rosenberg (2001) analiza las posibilidades y limitaciones de los servicios de las plataformas *e-learning* para llevar a cabo la evaluación efectiva del aprendizaje de los alumnos, mientras que Mantyla (2000) evalúa la *e-formación* en sí

misma con un enfoque sociocultural; mientras tanto, Belanger y Jordan (2000) afirman que la educación *e-learning* ha generado grandes expectativas de carácter pedagógico, social y económico, lo cual, unido al creciente interés por la calidad educativa, impone el desarrollo de modelos de evaluación adaptados a estos contextos educativos que permitan valorar tanto al propio modelo educativo como a todos los participantes del proceso.

Por su parte, Rodríguez (2003) diseñó e implementó el modelo de evaluación del impacto de la capacitación en materia de propiedad industrial con sus principios metodológicos, en el que utilizó diversos métodos de investigación teóricos y empíricos. Los principios metodológicos en que se sustenta este modelo son los siguientes: enfocarse en el talento humano, ya que lo considera el principal factor en su interrelación con el medio organizacional; valorar el impacto de la capacitación como proceso; descomponer el proceso en sistemas y subsistemas, y garantizar la mejora continua de la aplicación de la propiedad industrial. Sin olvidar que la calidad constituye el sello distintivo del modelo y asegura una política de ganar-ganar (organización-individuo-representante). Sin embargo, a lo largo de los años se han desarrollado diversos modelos sobre la evaluación del desempeño; en la tabla 5.2 se presenta un cuadro comparativo de éstos, en donde se destacan sus propósitos, ventajas y desventajas.

Por tanto, los componentes clave para medir el valor del capital intelectual de la empresa, de conformidad con Kaufman (2006, citado en Bernardez, 2006), en su proposición de valor para el cliente están situados por niveles, por lo que es indispensable establecer los beneficios concretos que la empresa ofrecerá a sus clientes.

1. **Micro:** cubrir la demanda actual del mercado estadounidense, propiciando la generación de nuevos empleos al fomentar el consumo binacional, que se traduce en una estrategia de gran envergadura para crear negocios sustentables para el desarrollo económico de la región.
2. **Macro:** modelo integral especializado en la comercialización y logística de agrobiznes, promoviendo e impulsando el concepto de servicio aumentado (flor de corte + logística + tecnología + consultoría), lo cual brindará una gran oportunidad de obtener mayores ingresos no sólo a la empresa sujeta de estudio, sino también a todos sus colaboradores, proveedores y clientes comerciales.
3. **Mega:** se carece de un modelo de negocios sustentables en la floricultura de la localidad, lo que ocasiona que la oferta actual no baste para atender la demanda existente, por lo que es imperante implementar estrategias que permitan impulsar y promover un clúster regional.

Es necesario reconocer que una empresa no puede simplemente adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, ya que el sistema elegido debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros; además, se deben identificar los elementos directamente relacionados con el desempeño, medirlos y comentar el proyecto a los empleados y al departamento de personal, de modo que lo analicen y hagan comentarios al respecto con la finalidad de tomar la decisión más conveniente para la organización, mediante el diseño e implementación de estrategias que permitan incrementar su competitividad.

De conformidad con Bernardez (2006), el mejoramiento del desempeño efectivo va más allá de construir nuevos conocimientos o habilidades; éste comienza al difundir

Tabla 5.2 Cuadro comparativo de modelos de evaluación

Modelos	Propósito	Fortalezas	Limitaciones
Los cuatro niveles de evaluación Kirkpatrick	Utilizado para evaluar programas tradicionales de guía para instructores de capacitación, consiste en evaluar cuatro áreas generales distintivas: 1. Reacciones 2. Aprendizaje 3. Comportamiento 4. Resultados	• Simple de conceptualizar • Brinda un marco de trabajo • Promociona la evaluación dentro de la organización	• Su simpleza lleva al entendimiento • Sus niveles no son jerárquicos • Los instrumentos de medición son a menudo mal diseñados • El valor agregado de la organización es ignorado
Modelo de retorno de la inversión de Phillips	Mide el retorno de la inversión de programas y soluciones $ROI (\%) = \frac{\text{Beneficios netos del programa}}{\text{Costos del programa}} \times 100$	• Brinda una metodología de elaboración • Brinda una dimensión adicional a las cuatro categorías de Kirkpatrick • Brinda una perspectiva de evaluación que resulta familiar a muchos ejecutivos de distintos departamentos	• Su metodología resulta intimidante para los entrenadores que no estén acostumbrados a manejarse con fórmulas • No resuelve por completo los indicadores de categorías importantes • Cuenta demasiado con estimaciones que conllevan a conclusiones erróneas respecto al éxito del programa
Método del Caso de éxito de Brinkerhoff	Fue desarrollado para resolver las frustraciones de otras perspectivas de evaluación más tradicionales. Identifica factores, para poder brindar crédito y retroalimentación en forma apropiada. Sugiere enfocarse en tres preguntas principales: 1. ¿qué bien utilizo el aprendizaje? 2. ¿qué hace la organización para facilitar el desempeño? 3. ¿qué impide alcanzar el desempeño requerido?	• Toma en cuenta experiencias específicas de los participantes del programa • Su simpleza incrementa la probabilidad de conducir la evaluación • Toma en cuenta factores casuales para el éxito y el fracaso	• Depende exclusivamente de métodos cualitativos y reportes propios • No toma en cuenta la mayoría de las experiencias, sólo los externos • Los <i>stakeholders</i> consideran a este método insuficientemente riguroso
Modelo de evaluación CIPP	Fue creado para brindar a los clientes la evaluación, con información válida y actualizada, que les permita identificar las áreas necesitadas de desarrollo y mejora. Permite al evaluador enfocarse en cuatro actividades distintas pero relacionadas, conformadas por la evaluación específica de cada una de las cuatro áreas: Contexto, Insumos, Procesos y Productos	• Puede ser fácilmente aplicable a múltiples situaciones evaluativas • Puede ser aplicada desde la planificación de un programa, hasta los resultados del programa • Es un modelo bien establecido, con una larga historia de aplicabilidad	• Desempeña la línea existente entre la evaluación y otros procesos investigativos, como la detección de necesidades • No es conocido ni aplicado en el área de Mejora del desempeño

Fuente: elaboración propia con datos de Guerra-López (2007).

entre los empleados la creencia de que los nuevos conocimientos no sólo son posibles, sino críticos para el éxito de la organización. Desde luego, muchos trabajadores que cuentan con capacidades y conocimiento para desempeñarse en altos niveles —aquellos que alcanzan altos resultados en el proceso de selección o pasan procesos de certificación con calificaciones superiores—, pueden seguir desempeñándose por debajo de lo esperado por la organización. Lo anterior es posible porque otros factores a menudo influyen en su desempeño laboral. La existencia de procesos de trabajo bien diseñados,

la alineación de medidas de desempeño o incentivos que apoyen o debiliten objetivos corporativos, la integración de herramientas y tecnologías que faciliten las tareas y el intercambio de información de manera oportuna entre directivos y empleados que asegure el progreso son medidas que pueden ayudar al mejor desempeño de la organización en su conjunto. Implementar programas de capacitación independientemente de estos factores, o sólo por moda, invariablemente lleva a resultados decepcionantes.

El mejoramiento continuo se logra por medio de todas las acciones diarias. De acuerdo con Schroeder, Meyer y Goldstein (2005), por pequeñas que éstas sean permitirán que los procesos y la empresa sean más competitivos en el logro de la satisfacción del cliente. La velocidad del cambio depende del número de opciones de mejoramiento que se llevan a cabo día a día y de la efectividad con que éstas se realizan, por lo que es importante que el mejoramiento continuo sea una idea internalizada por completo en la conducta de todos los miembros de la organización, convirtiéndola en una filosofía de trabajo y de vida.

Guerra-López (2007), por su parte, establece que la medición del desempeño es uno de los elementos clave de la mejora continua, ya que ésta requiere de información medible y cuantificable que ayude a identificar las discrepancias entre la situación o el estado actual y el que se desea, mediante la evaluación de indicadores clave que proporcionan información que ayudan a la toma de decisiones respecto a la medición del desempeño; por tanto, afirma que los sistemas de medición del desempeño (SMD) son concebidos como instrumentos correctivos sujetos al tiempo y formas deseados; además, afirma que el tablero de control o cuadro de mando del desempeño es considerado como el instrumento que mide mejor el desempeño, ya que proporciona la información necesaria en el momento adecuado sobre los procesos clave y los indicadores del desempeño que son monitoreados.

Autores como Ibarra y Martínez (2003), Hill y Jones (1996), y Noori y Radford (1997) (citados en Torrealba y Aymara, 2007), puntualizan que para diseñar un sistema que mida el desempeño de una función o proceso específico, se requiere establecer con claridad que los objetivos funcionales deben estar en correspondencia con los objetivos del nivel inmediato superior, y así sucesivamente, hasta llegar a los estratégicos, mismos que serán únicamente alcanzados mediante el monitoreo de los indicadores de desempeño; entendiéndose como indicadores (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2002): “los instrumentos empíricos que permiten la representación teórica de una variable clave recomendando que los mismos midan eficiencia y eficacia”.

Aunado a lo anterior, Torrealba *et al.* (2007) proponen un conjunto de características que debe poseer un sistema de medición del desempeño, el cual se estructura a partir de indicadores, resaltando la eficacia y eficiencia de los esfuerzos realizados por la empresa, teniendo como propósito el logro de los objetivos institucionales y la calidad esperada. De acuerdo con Collier y Evans (2009), la calidad mide el grado en que la salida de un proceso satisface los requerimientos del cliente, y se aplica tanto a los bienes como a los servicios. El concepto de *calidad* tiene significados diferentes, desde una noción vaga de excelencia hasta la capacidad de un proceso de producción para cumplir con las especificaciones de ingeniería. Una de las definiciones más populares es el cumplimiento con el uso que se pretende darle al producto. Esto caracteriza lo apropiado que un bien o servicio realiza su función y satisface las necesidades del cliente.

Por su parte, Gaither y Frazier (2009) afirman que en el actual entorno competitivo, la calidad del producto ha devenido en un factor importante en la batalla en busca de los mercados mundiales de bienes de consumo producidos en masa. Antes se creía que la única manera de crear productos de elevada calidad era que artesanos expertos

que hacían trabajos manuales con sumo cuidado los elaboraran en pequeñas cantidades. La elección del diseño de los procesos de producción ciertamente se ve afectada por la necesidad de una mayor calidad en el producto.

En todos los pasos del diseño del proceso, la calidad del producto es un factor crucial en la mayoría de las decisiones de importancia. Para muchas empresas, el problema del grado de calidad que requiere el producto está directamente relacionado con el grado de automatización integrado en los procesos de producción, puesto que las máquinas automatizadas pueden elaborar productos con una uniformidad increíble.

Diferentes autores han aportado elementos al concepto y herramientas para la implementación adecuada de “calidad”, dando paso a su evolución. A pesar de ello se delimita su definición de la siguiente manera: “conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresas o implícitas” (ISO 9000) (véase la figura 5.3).



Figura 5.3 Etapas del concepto de calidad

Fuente: elaboración propia con datos de Isolve (2000).

Por su parte, Toni y Tonchi (2001, citados en March y Yagüe, 2009) afirman que los sistemas de medición de *performance* (SMP) pueden clasificarse en cinco tipologías (véase tabla 5.3). En su mayoría se enfocan en los costos y la flexibilidad, mismos que se orientan a la medición del *output* (rendimiento) utilizando datos objetivos relacionados principalmente con la compañía y recopilados de fuentes internas, por lo cual los autores proponen hacer un mayor uso de otras medidas de evaluación que permitan medir claramente el rendimiento y rentabilidad de los procesos productivos y de gestión.

Metodología

La mejora del desempeño, tema de este estudio, surge del tablero de control implementado por Bernal (2013) a partir de uno de los objetivos estratégicos resultantes que se encuentra en el nivel macro y consiste en promover la creación de una asociación de floricultores para la conservación del ambiente, mismo que influye directamente a nivel mega, macro y micro. Dicho estudio consistió en identificar los indicadores que tienen injerencia positiva o negativa en su competitividad, resultando ser éstos la eficiencia, la flexibilidad de los procesos, el tiempo y calidad de respuesta, la calidad de la flor y la confiabilidad, en general, de cada uno de sus participantes. La recopilación de la información se hizo mediante la aplicación directa y dirigida de un cuestionario diseñado con preguntas cerradas con escalas de Lickert. Se determinó el tamaño de la muestra con base en el total de la población, la cual ascendió a 35 sujetos de estudio, conformada por el personal de todas las áreas y socios (*stakeholders*) de Asval Flowers Corporation, obteniéndose como resultado los indicadores.

Tabla 5.3 Tipologías y modelos de sistemas de medición del desempeño o *performance* (SMP)

Tipología	Precursores	Descripción	Medidas de evaluación
Modelos estrictamente jerárquicos o verticales	Berliner y Brimson, 1988; Lockamy y Cox, 1994; Partovi, 1994; Rangone, 1998	Determinan medición de los costos mediante el uso de medidas económico-financieras	De acuerdo al área de análisis: Costo/Calidad/ Flexibilidad/Entrega- rapidez-tiempo
Modelos del tipo “Tablero de mandos”	“Balanced Scorecard”: Maskell, 1991; Kaplan y Norton, 1992, 1996; Brown, 1996	En los cuales distintas unidades de medida son consideradas de forma independiente, correspondientes a diversas perspectivas: orientadas a las áreas financiera, procesos de gestión internos y de atención al cliente	Orientadas a los procesos: <i>Inputs/Outputs</i> Datos cuantitativos
	Mapas estratégicos: Kaplan y Norton, 1992	Sirve para resolver la importancia de establecer interdependencias. Se requiere de una mayor investigación y aplicación	Orientadas a los procesos: <i>Inputs/Outputs</i> Datos cualitativos
Modelos denominados “frustum”	Lynch y Cross, 1991; Hronec, 1993	Que sintetizan varios indicadores de medición y los separan en las típicas medidas referidas a la satisfacción del cliente	Medidas de referencia: <i>Compañía/Benchmarking</i>
Modelos que distinguen entre <i>performance</i> interno y externo	Bartezzaghi y Turco, 1989; Bolwijn y Kumpe, 1990; Johnson, 1990; Thor, 1993	En donde las externas son las únicas directamente percibidas por los clientes	Fuentes de datos: Interna/ Externa
Modelos relacionados con la cadena de valor	Sink y Tuttle, 1989; Moseng y Bredrup, 1993	Agregan las relaciones internas de la empresa del tipo cliente-proveedor	Tipo de datos: Objetivos/ Subjetivos
	QSPMS (<i>Quantitive Models for Performance Measurement Systems</i>): Biticci, 2000	Describe una técnica para la identificación de factores que impactan el desempeño y sus relaciones, como estructurarlos jerárquicamente, cuantificar el efecto de los factores sobre el desempeño y expresarlos cualitativamente	
	ADDIE (<i>Analysis, Design, Development, Implementation, and Evaluation</i>): Kirkpatrick, 1959	Se considera el modelo básico para el diseño instruccional, y sus pasos son considerados como la base para el conjunto de objetivos y criterios a ser monitoreados	

Fuente: elaboración propia con datos de Guerra-López (2007), y March y Yagüe (2009).

Posteriormente, se analizaron las tipologías y modelos de sistemas de medición del desempeño o *performance* propuestos por los autores más representativos del área de estudio, permitiendo seleccionar el modelo ADDIE (análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación), debido a que éste se encuentra directamente relacionado con la cadena de valor de la empresa y permite medir indicadores tanto objetivos como subjetivos, lo que implica que los resultados de la evaluación formativa de cada etapa del proceso o fase se considere como el producto o recurso inicial de la siguiente, permitiendo así al diseñador regresar en cualquier momento al paso previo. Finalmente, se presenta el desarrollo de cada una de las etapas del modelo seleccionado.

Modelo

Existe una gran cantidad de modelos de diseño instruccional, los cuales en su mayoría están compuestos por cinco actividades básicas: análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación de los materiales de aprendizaje y las actividades. Para el desarrollo



Figura 5.4 Diseño instruccional ADDIE

Fuente: elaboración propia con datos de Garzón (2013).

del presente trabajo se siguió el modelo ADDIE, el cual se muestra en la figura 5.4. Este modelo no es lineal o secuencial, lo cual facilita el trabajo en cada una de las fases (Garzón, 2013).

Fase 1. Análisis

En esta fase se diseñó una encuesta aplicable a los *stakeholders* de Asval Flowers Co., con el propósito de evaluar el desempeño actual de la empresa, por lo que se requirió medir los indicadores que influyen directamente en el logro de sus objetivos estratégicos. Posteriormente se realizó un análisis detallado de los hallazgos recabados con el fin de priorizar los procesos o actividades clave a tratar, y establecer los indicadores que deberían ser monitoreados en el futuro, siendo éstos las entradas o insumos para la fase 2 del modelo.

Fase 2. Diseño

Durante esta fase se analizaron las características de los *stakeholders* (público objetivo), se establecieron los objetivos del estudio y se determinó el tipo de indicadores clave (eficiencia, flexibilidad, respuesta, calidad de la flor y confiabilidad), así como los atributos de desempeño para la realización de autoevaluaciones a la organización y sus miembros (véase la figura 5.5).

Fase 3. Desarrollo

Para la medición de la evaluación del desempeño de los indicadores clave se elaboró la cédula que se muestra en la tabla 5.4. Se proporcionan de forma detallada los atributos y algunas métricas relacionadas con cada uno de los involucrados, los cuales permitirán determinar el nivel de cumplimiento de éstos como resultado para la fase 4.

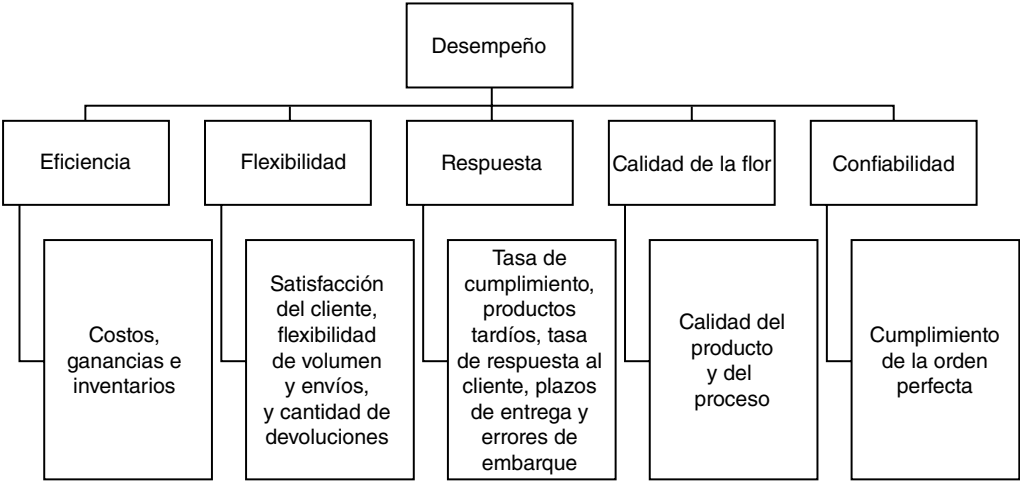


Figura 5.5 Diseño de indicadores clave y atributos de desempeño

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5.4 Cédula de evaluación por indicadores clave y atributos de desempeño

		Atributos														
		Eficiencia			Flexibilidad				Respuesta				Calidad de las flores		Confiabilidad	
Métrica		Costos	Ganancias	Inventario	Satisfacción del cliente	Flexibilidad de volumen	Flexibilidad del envío	Cantidad de devoluciones	Tasas de cumplimiento	Productos tardíos	Tiempo de respuesta al cliente	Plazo de entrega	Errores de embarque	Calidad del producto	Calidad del proceso	Cumplimiento de la orden perfecta
Involucrado																
Clientes	Mayoristas															
	Intermediarios menudeo															
	Minoristas															
Empresa florícola	Asociación Clúster															
	Productores locales															
	Capital intelectual															
Proveedores	Semillas y bulbos															
	Insecticidas															
	Fertilizantes															
	Empaque															
	Insumos															
Reguladores																

Fuente: elaboración propia con datos de Santana y Granillo (2012).

Fase 4. Implementación

La implementación del modelo se desarrollará mediante la supervisión directa del gerente de cada área involucrada con asesoría del responsable del proyecto, con el fin de medir la eficiencia y eficacia del mismo, así como el incremento o decremento de cada indicador y su relación directa con el comportamiento de la competitividad institucional.

Fase 5. Evaluación sumativa

Por último, en la tabla 5.5 las partes involucradas se agrupan como clientes, empresas florícolas, proveedores y reguladores, en donde para cada uno de ellos se determinan los atributos de desempeño con base en indicadores clave para la realización de las autoevaluaciones a la organización y su cadena de valor, la cual está conformada por sus *stakeholders* (proveedores, clientes, capital intelectual, socios, competencias, entre otros).

Tabla 5.5 Medición de los indicadores clave para la realización de autoevaluaciones a la organización

Atributos de desempeño		Métrica de desempeño	Definición de la métrica	Cálculo	Recolección de datos
Clientes	Flexibilidad	Flexibilidad del volumen	Mide el número de días para alcanzar un incremento sostenible no planeado de 20% en la producción, bajo el supuesto de que no hay restricciones de materia prima.	<i>Flexibilidad del volumen</i> = volumen actual de fabricación + volumen de fabricación adicional + mano de obra directa disponible + disponibilidad de capital + inventario actual en proceso y de producto terminado + capacidad instalada de planta necesaria para el volumen actual + tiempo de fabricación de la orden actual.	Se realiza utilizando los procesos adecuados de producción.
	Entrega	Tasa de cumplimiento	Mide el desempeño de la entrega de productos terminados, expresada en general como porcentaje.	<i>Tasa de cumplimiento</i> = cantidad de órdenes entregadas/cantidad de órdenes recibidas.	Se realiza utilizando los procesos de entrega.
	Calidad de las flores	Calidad del producto	Esta métrica mide los parámetros y características que debe reunir la flor para que sea objeto de comercialización, con base en la norma ISO 9000 y México GAP.	<i>Calidad de la flor</i> = humedad (5%) + tamaño de la flor $\geq 50\%$ + 10% tallos quebrados $< 5\%$ + impurezas $< 2\%$.	Se realiza utilizando los procesos de cosecha y empaque.
	Confiabilidad	Cumplimiento de la orden perfecta	Mide el porcentaje de entregas realizadas en el tiempo estimado.	<i>Confiabilidad</i> = órdenes del cliente entregadas en tiempo, completas, con la cantidad correcta, en tiempo y con el empaque correcto/total de número de órdenes del cliente.	Se realiza utilizando los procesos de entrega.

Atributos de desempeño		Métrica de desempeño	Definición de la métrica	Cálculo	Recolección de datos
Empresa florícola	Eficiencia	Costos	Mide el costo de los materiales y de producción.	<i>Eficiencia</i> = costos de materias primas e insumos + costos de fabricación + costos indirectos.	Se realiza utilizando los procesos de producción y empaque.
	Calidad de las flores	Calidad del proceso	Mide las características técnicas del proceso como medida de aseguramiento de la calidad.	<i>Calidad de las flores</i> = preparación del terreno + rotación de cultivos + tecnología (siembra, riego, fertilización y cosecha).	Se realiza utilizando los procesos de producción y cosecha.
Proveedores	Flexibilidad	Flexibilidad de envío	Es el número de días requeridos para alcanzar un incremento sostenible planeado de 30% en la cantidad de entregas, bajo el supuesto de que no existen otro tipo de restricciones.	<i>Flexibilidad del envío</i> = volumen de entregas actual + volumen de entregas adicional + disponibilidad de mano de obra + capacidad de equipos interno y externo necesarios.	Se realiza utilizando los procesos de entregas y devoluciones.
	Respuesta	Cumplimiento de la entrega perfecta	Mide el porcentaje de órdenes entregadas en tiempo y completadas con base en los requerimientos del cliente.	<i>Cumplimiento de la entrega perfecta</i> = cantidad de órdenes perfectas, entregadas en el tiempo adecuado, al precio acordado, especificaciones del cliente/número total de órdenes del cliente.	Se realiza utilizando los procesos de entregas y devoluciones.
	Confiabilidad	Ganancia (precio)	Mide y determina el precio de las semillas y bulbos para su compra y comercialización.	<i>Confiabilidad</i> = se determina a partir de los precios del mercado.	Se obtiene de los mercados externos.
Reguladores	Calidad de las flores	Calidad del producto	Mide el cumplimiento de las normas sanitarias y de calidad florícola.	<i>Calidad de las flores</i> = normas fitosanitarias, normas sanitarias, normas de exportación, etcétera.	Se realiza utilizando los procesos necesarios a lo largo de la cadena de suministros.

Fuente: elaboración propia con datos de Santana y Granillo (2012).

Conclusiones

La evaluación de la mejora del desempeño debe ser un proceso sistemático, transparente y abierto, consensuado y sin ningún rastro de duda que opaque su integridad e intención, con la finalidad de que los resultados o hallazgos detectados se conviertan en un área de oportunidad. Por otra parte, se puede concluir que la evaluación sumativa no pretende mejorar nada, simplemente busca, de forma inmediata, tomar una decisión en algún sentido y se aplica en un momento concreto, generalmente al final de un proceso o cuando es preciso.

La evaluación de las acciones formativas no es algo nuevo, pero sí la extensión de la formación tradicional conocida como sistemas de teleformación o *e-learning*. Por ello se ha presentado un modelo de evaluación, adaptable a este nuevo sistema de formación. Se puede concluir con el hecho de que toda evaluación arroja un diagnóstico de los síntomas organizacionales, lo que permite tener un panorama general de las áreas o pro-

cesos que requieren ser ajustados o redefinidos, por ejemplo, el tipo de decisiones que no deben ser tomadas a la ligera, sino mediante una mayor reflexión y la participación colaborativa de sus miembros.

Como se puede observar, durante la etapa de análisis el desempeño afecta directamente a cinco indicadores clave dentro de la cadena de valor del sector florícola: dependiendo de la eficiencia con la cual se manejen sus costos, será el nivel de ganancias que éstos les proporcionen, así como las futuras inversiones que les permitirá realizar. El grado de flexibilidad que se logre respecto a los envíos, volumen, cantidad y calidad de los servicios, permitirá mejorar el tratamiento de las devoluciones y la satisfacción del cliente.

Respecto al indicador denominado respuesta, se identificó que principalmente se deben cumplir en 100% los tiempos de entrega, con el fin de disminuir los tiempos de respuesta, los plazos de entrega y el seguimiento de los productos tardíos, permitiendo con ello eliminar los errores de embarque. A su vez, el indicador de calidad de la flor permitirá medir la calidad de la flor y sus diversos procesos. Finalmente, la confiabilidad es el indicador que mide el cumplimiento de la orden perfecta. Lo anterior se conseguirá únicamente aplicando la métrica apropiada para cada indicador durante la etapa de diseño, por lo que es vital identificar qué se puede medir y qué no, lo que permitirá en la etapa final del modelo (evaluación sumativa) proporcionar una descripción clara de cada uno de los atributos de desempeño, la métrica que se aplicará a cada uno, su conceptualización, la manera de calcularlo e, inclusive, la forma en que se obtendrán los datos.

Por tanto, se puede concluir que es factible diseñar un marco referencial que permita evaluar la situación actual y la deseada, debiendo considerar cada una de las partes involucradas, tanto en la cadena de suministro como en la de valor, con el propósito de identificar los atributos clave que se traducirán en indicadores tanto cualitativos como cuantitativos. Como consecuencia, la identificación de estas unidades de medida permitirá a la empresa desarrollar una planeación del sistema de producción-comercialización de la flor de corte para la exportación al mercado estadounidense, permitiéndole cumplir con sus objetivos estratégicos.

Referencias

- Belanger, F. y Jordan, D. (2000). *Evaluation and implementation of distance learning: Technologies, tools and techniques*. London: Idea Group Publishing.
- Bernal, B. (2013). *Plan estratégico integrado*. Tijuana, B. C.: Asval Flowers Co.
- Bernardez, M. (2007). *Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Bloomington, Indiana: ITSON-Global Business Press.
- _____. (2006). *Desempeño organizacional*. Bloomington, Indiana: ITSON-Global Business Press.
- Coelho, A. (2007). Eficiencia colectiva y upgrading en el clúster del tequila. *Análisis Económico*, XXII(49), 169-194. Recuperado el 23 de marzo de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304909>
- Collier, D. y Evans, J. (2009). *Administración de operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor*, 2a. ed. México: Cengage Learning.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós. Recuperado el 8 de agosto de 2014, de <http://www.capitalemocional.com/>
- Fisher, L. (2011) *Mercadotecnia*, 4a. ed. México: McGraw-Hill.
- Gaither, N. y Frazier, G. (2009). *Administración de producción y operaciones*, 9a. ed. México: International Thomson Editores.

- Garzón, J. (2013). *Objeto virtual de aprendizaje para el área de matemáticas*. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. Recuperado el 17 de diciembre de 2014, de <http://repository.upb.edu.co/handle/123456789/1392>
- Guerra-López, I. (2007). *Evaluación y mejora continua: Conceptos, herramientas y mejora del desempeño*. Bloomington, Indiana: ITSON-Global Business Press.
- Hill, Ch. y Jones, G. (2011). *Administración estratégica, un enfoque integral*, 9a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Isolve, M. (2000). *Historia de la ciencia y la tecnología. Cultura Tecnológica 2*. México: Limusa-Noriega Editores.
- March, I. y Yagüe, R. (2009). Desempeño en empresas de economía social. Un modelo para su medición. CIRIEC_España: *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 64, abril, 105-131. Recuperado el 9 de diciembre de 2014, de http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6405_March_y_Yague.pdf
- Rivera, H. y Malaver, M (2011). *La organización: Los stakeholders y la responsabilidad social*. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEPP). Línea de investigación: Estrategia. Universidad del Rosario, Facultad de Administración. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. Recuperado el 8 de agosto de 2014, de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf
- Rodríguez, E. (2003). *Diseño e implementación de un modelo para la evaluación del impacto de la capacitación en materia de propiedad industrial*. Recuperado el 8 de agosto de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/impacto-de-un-modelo-de-capacitacion-en-materia-de-propiedad-industrial.htm>
- Rosenberg, M. (2001). *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Rubio, M. (2003). *Enfoques y modelos de evaluación del e-learning*. Recuperado el 7 de agosto de 2014, de http://www.uv.es/RELIEVE/v9n2/RELIEVEv9n2_1.htm
- Samaniego, B., Cano, G., Colinas, M., Sánchez, C. y Manzo, A. (2012). Red de mercadeo y rentabilidad de flor de corte en el Valle de Mexicali, Baja California. Texcoco, México. *Revista Sagarpa* (2013). Producción agrícola (flor de corte) del estado de Baja California. Recuperado el 18 de febrero de 2014, de <http://www.siap.gob.mx/cierre-de-la-produccion-agricola-por-estado/>
- Santana, F. y Granillo, R. (2012). Identificación de atributos para la medición del desempeño del Sistema Producto Cebada del estado de Hidalgo, México. *Científica*, 16(1), 11-23. Recuperado el 19 de diciembre de 2014, de <http://www.redalyc.org/pdf/614/61424633002.pdf>
- Schroeder, R., Meyer, S. y Rungtusanatham, M. (2005). *Administración de operaciones. Conceptos y casos contemporáneos*, 5a. ed. México: McGraw-Hill.
- Secretaría de Fomento Agropecuario (2015). Gobierno del estado de Baja California. Recuperado de <http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/dependencias/sefoa.jsp>
- Sedeco (2014). *Programa Sectorial de Desarrollo Económico*. Recuperado el 11 de marzo de 2014, de <http://www.copladebc.gob.mx/programas/sectoriales/Programa%20Estat%20de%20Desarrollo%20Economia%202015-2019.pdf>
- Torrealba, J. y Aymara, H. (2007). Matriz de medición de desempeño para la función de producción. *Scientia Et Technica*, XIII(35), 363-368. Recuperado el 10 de diciembre de 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84903563>

Capítulo 6

Comercialización de productos agrícolas orgánicos en Guanajuato. Estudio de casos

*Judith Banda Guzmán**

Resumen

En este trabajo se presentan resultados preliminares del estudio empírico de dos agroempresas del estado de Guanajuato, líderes en producción y comercialización de hortalizas convencionales y orgánicas. Esta investigación es de tipo descriptivo y en ella se utilizó el método de caso múltiple. Los resultados mostraron que la comercialización de productos orgánicos en México en uno de los casos es de sólo 50% y el resto, para exportación. Ambos casos coincidieron en que el precio pagado en el extranjero puede llegar a ser más del doble del que se paga en México, que la certificación es una de las decisiones clave para ingresar a un mercado extranjero y que el convenio de colaboración es una estrategia para incrementar la competitividad en los pequeños fabricantes de productos ecológicos u orgánicos.

Introducción

Actualmente, la demanda de productos ecológicos u orgánicos crece aceleradamente y está basada en una creciente toma de conciencia sobre la importancia del cuidado de la salud y la protección del medio ambiente, lo que ha generado el surgimiento de un segmento de mercado (Sánchez, Gil y Gracia, 2000). Este segmento de mercado se convierte en una oportunidad de negocio; si bien son productos a precios mayores a los convencionales, sus consumidores están dispuestos a pagar por productos de calidad, sin pesticidas, hormonas ni procesos que puedan perjudicar su salud y con un poder adquisitivo que les permite absorber el sobreprecio de la oferta orgánica.

Los productos orgánicos son resultado de un nuevo sistema de producción conocido como agricultura orgánica, que trata de minimizar el uso de fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana (Sagarpa, 2009). Este nuevo sistema de producción se ha convertido en uno de los subsectores más exitosos en la agricultura, pues se trata de un crecimiento rápido y sostenible, prueba de ello es que en 1999, once millones de hectáreas eran destinadas a la agricultura orgánica a nivel

* Correo electrónico: judithbanda_guzman@hotmail.com

mundial y para el 2003 ya se había rebasado más de 50%, con un total de 25.7 millones de hectáreas (Willer, Lernoud y Schlatter, 2014).

De acuerdo con el informe *The World of Organic Agriculture 2014*, a nivel mundial 37.5 millones de hectáreas se destinan a la agricultura orgánica; existen 1.9 millones de productores y el consumo *per cápita* es de 9.08 dólares. El crecimiento está ocurriendo en todas las regiones; sin embargo, los países con los mayores mercados orgánicos son Estados Unidos (22.6 billones de euros), Alemania (7 billones de euros) y Francia (4 billones de euros), por lo que la demanda de productos orgánicos se da principalmente en América del Norte y Europa, regiones que ocupan 44 y 41% del mercado global, respectivamente.

A pesar del crecimiento acelerado de la agricultura orgánica, el porcentaje que ocupa la venta de alimentos orgánicos a nivel mundial respecto a la venta total de alimentos, de acuerdo con el estudio *Organic Consumer Trends* (2001), todavía es mínimo, ocupando entre 1 y 3% en los principales mercados, por lo que las empresas dispuestas a comercializar productos orgánicos enfrentan diversos obstáculos y decisiones críticas que determinarán el éxito comercial de sus productos.

En el caso de México, el crecimiento de alimentos orgánicos va en aumento, y en los últimos diez años el número de productores ha pasado de 33 587 a 169 570 en 2014; sin embargo, aún no existe una cultura de consumo significativa de estos productos, pues México se ha ubicado en el ámbito internacional como productor exportador de productos ecológicos, más que como consumidor (Gómez Cruz *et al.*, 2003).

Sin embargo, la agricultura orgánica en México ha sido relevante, pues cuenta con 487393 hectáreas destinadas a la agricultura agrícola con una participación de 2.27% a nivel mundial. En 2012, México fue el segundo país con mayor crecimiento de tierra destinada al cultivo orgánico con un incremento de 120489 hectáreas y un total de productores de 169707 (Willer, Lernoud y Schlatter, 2014). Los productos con mayor demanda en el país son los frescos, como frutas y verduras, seguido por lácteos, jugos y mermeladas (FAO, 2014).

De acuerdo con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2009), los principales estados productores de alimentos orgánicos en México son Chiapas, Oaxaca, Michoacán, Chihuahua y Guerrero, que concentran 82.8% de la superficie orgánica total. Aun cuando Guanajuato no es de los principales productores de orgánico, existen 12 compañías certificadas de productos orgánicos, de las cuales seis comercializan hortalizas, y las demás ajonjolí, nopal, plantas medicinales, cereales, leche, queso, crema, yogur y té. Las 12 compañías están ubicadas en los municipios de Irapuato, Cortazar, San Miguel de Allende, Apaseo el Grande, Silao, Salamanca, Dolores y Celaya.

Si bien la agricultura orgánica contempla la sustentabilidad, presenta algunas barreras de índole económico, como es la alta dependencia del mercado extranjero (Quiroz y Miranda, 1994), lo que ha propiciado que los grandes productores estén mejor posicionados para acceder a mercados internacionales, dejando en desventaja a los pequeños productores de tipo campesino que representan 98% de los productores, quienes cultivan 87% de la superficie con productos orgánicos; cabe destacar que en el año 2000, los productores orgánicos estaban principalmente representados por pequeños industriales (98% del total) de tipo campesino e indígenas organizados (con un promedio de dos hectáreas por productor), quienes cultivaban 84% de la superficie.

Por tanto, los pequeños productores de orgánicos requieren la adopción de estrategias en su proceso de comercialización que les brinden una mejor remuneración y les permita hacer llegar de manera adecuada su producto al consumidor final, pues la comercialización comprende toda la cadena de vínculos entre productores y consumidores que determinan la relación entre los ingresos de los productores y la oferta del producto (FAO, 2015).

Este estudio se enfoca específicamente en la producción agrícola orgánica en Guanajuato, puesto que la oferta es menor y representa dos de las seis empresas certificadas, casos de éxito en comercialización de productos orgánicos. Además, este tipo de cultivo orgánico protege la salud del ser humano y el medio ambiente, con un precio mejor en el mercado (Sánchez, Gil y Gracia, 2000).

Lo antes expuesto fundamenta los resultados preliminares del estudio empírico de dos agroempresas del centro de México en Guanajuato, ambas del municipio de Irapuato. El primer caso cultiva brócoli orgánico 100% para exportación, básicamente para su filial en Estados Unidos; y el segundo caso, lechuga, jitomate y otras pequeñas variedades, principalmente a Estados Unidos y en segundo lugar a Asia.

Así, la pregunta general de investigación se planteó de la siguiente manera: ¿cómo comercializan los productos agrícolas orgánicos dos de las seis agroempresas certificadas en productos orgánicos? Los objetivos generales que se plantearon fueron los siguientes: a) conocer dónde comercializan sus productos orgánicos; b) qué porcentaje de su producción se destina a exportación, y c) si ayudan a los pequeños productores a introducirse al mercado orgánico.

Esta investigación es descriptiva y utilizó el método de casos múltiples contemporáneos, usando dos casos con una unidad de análisis. Asimismo, se aplica el análisis de la descripción conjunta de los casos, considerando la coincidencia en la forma de comercializar sus productos.

Los resultados generales verificaron que el volumen que manejan de producto orgánico y la alta demanda de otros países, les permite comercializarlo a un precio de hasta 200% por encima del pagado en el mercado nacional y más de 80% de su producción de orgánicos es para exportación.

Marco teórico

La comercialización agrícola puede definirse como una serie de servicios involucrados en el traslado de un producto desde el sitio de producción hasta el punto de consumo; por consiguiente, la comercialización agrícola comprende una serie de actividades interconectadas, que van desde la planificación de la producción, cultivo y cosecha, embalaje, transporte, almacenamiento y elaboración de productos agrícolas y alimentos, hasta la distribución y venta de los mismos. Tales actividades no pueden tener lugar sin el intercambio de información y a menudo dependen de la disponibilidad de las finanzas adecuadas. La comercialización debe orientarse al consumidor, al tiempo que debe proporcionar un beneficio al agricultor, transportista, comerciante, procesador, etcétera. Ello requiere que los implicados en la cadena de comercialización comprendan las necesidades de los compradores, tanto en términos de producto como de condiciones de negocio (Valdés, 2013).

La comercialización debe comenzar con el cliente y no con la producción, debe determinar qué se producirá, incluyendo las decisiones acerca del desarrollo, el diseño y envasado del producto: qué precios se cobrarán, así como las políticas de crédito y cobranzas; dónde y cómo se hará la publicidad de los productos y quién se los venderá (McCarthy, 1964). Por tanto, una de las principales decisiones estratégicas del proceso de comercialización es la elección del canal de distribución debido a que de ello depende el beneficio otorgado al consumidor en tiempo y lugar; sin embargo, cualquier esfuerzo de comercialización es nulo si no se cuenta con un producto de excelente calidad, altas normas y procedimientos de calidad en la producción, el proceso y empaque del producto (Samayoa *et al.*, 2003).

La figura 6.1 ilustra los canales utilizados con mayor frecuencia en el mercado de consumo, según el nivel de intermediarios que hacen posible que los productos lleguen a los consumidores finales.

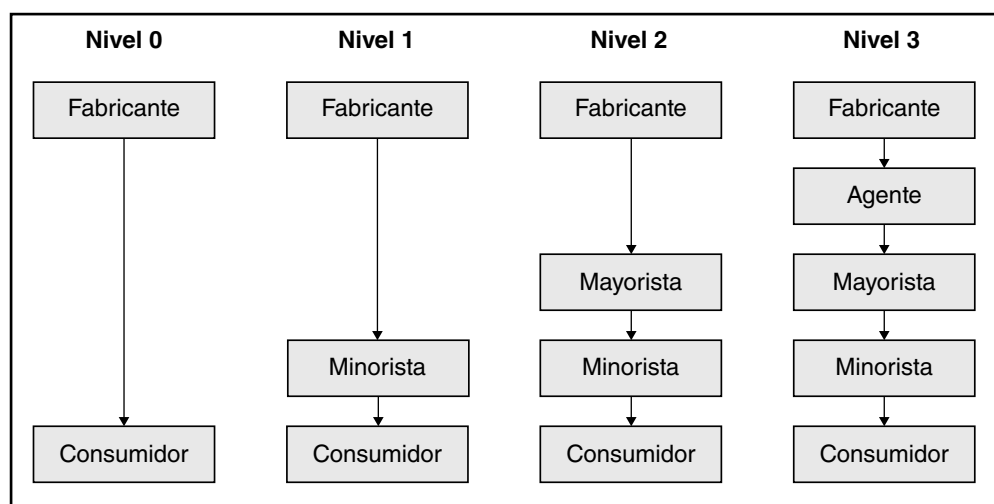


Figura 6.1 Canales de marketing de bienes de consumo

Fuente: Kotler, Philip (2006).

Desde un enfoque económico se justifica la existencia de los intermediarios por la realización más eficiente de tareas como: reducción del número de contactos comerciales (costos de transacción), acceso a economías de tamaño, acceso a economías de aglomeración (atracción de clientes), proximidad a los compradores, y configuración de surtidos que se ajustan a las necesidades de los compradores.

Cuando las empresas deciden ingresar a mercados extranjeros sus canales de distribución pueden variar. De acuerdo con Lamb, Hair y McDaniel (2006), la exportación hace referencia a la venta de bienes de producción nacional a compradores de otro país, y se trata de la mejor opción de acomodo para las empresas que deciden ingresar a mercados extranjeros por primera vez. Los canales de distribución en el comercio internacional se muestran en la figura 6.2.

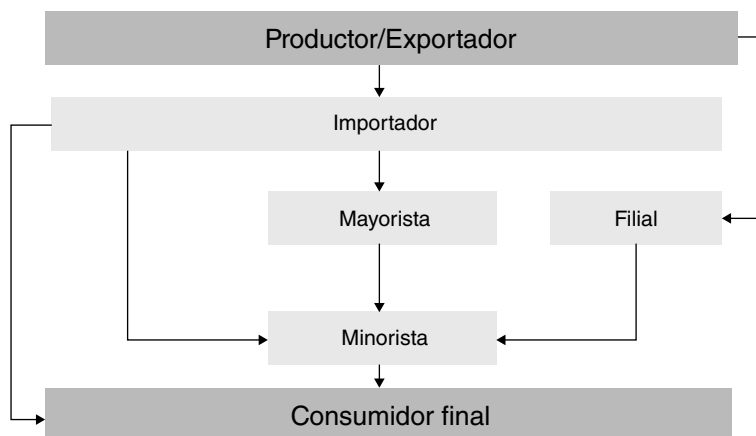


Figura 6.2 Canales de distribución internacional

Fuente: Lama, Martínez y Rosado (2007).

Respecto de la decisión de entrada a un mercado extranjero, hay dos estrategias para entrar y operar según las funciones a realizar: la exportación directa y la exportación indirecta (figura 6.3).

La exportación directa consiste en el manejo de sus propias exportaciones; en este caso, la firma debe evaluar si está en condiciones de absorber el mayor costo y riesgo que supone la exportación directa, y si esto se compensará con sus mayores ingresos. La indirecta consiste en realizar la exportación por medio de intermediarios independientes (Barbagallo, 2005).

Para introducir con éxito un producto orgánico en el mercado de exportación, no es suficiente conocer las reglas y cumplirlas; se necesitan socios para atender asuntos como embarques, procesamientos y la garantía de un intercambio comercial bien organizado. Además de la información usual sobre logística de transporte, normas aduaneras,

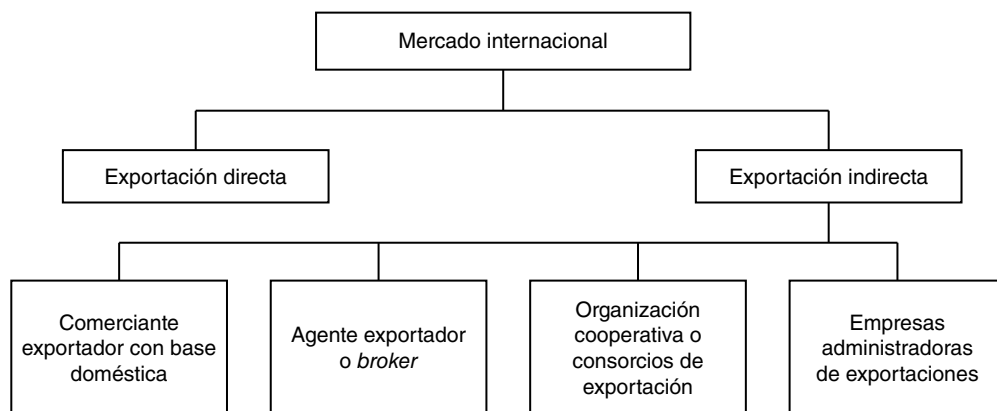


Figura 6.3 Estrategias de exportación

Fuente: Barbagallo (2005).

aranceles y mecanismos de precios necesarios para exportar cualquier producto, el intercambio comercial dentro del sector orgánico requiere un tipo de conocimiento especial (Geier, 2012).

La entrada a los mercados extranjeros suele ser compleja, para ello se requiere establecer alianzas y convenios de cooperación entre competidores, reales o potenciales, que faciliten la entrada, compartan los costos fijos y riesgos, y permitan la transferencia de habilidades complementarias, ayudando a establecer estándares técnicos, alcanzando con ello un crecimiento en un entorno global (Canals y Margalef, 1994). Las alianzas estratégicas son una demostración de asociación fundamental entre las empresas en las que los recursos propios se combinan para satisfacer los intereses mutuos; también son un medio para fortalecer la competitividad de una empresa en mercados extranjeros, con lo cual favorecen sus posiciones sin perder su independencia (Thompson y Strickland, 2004).

La agricultura orgánica se ha convertido en una alternativa para promover la diversificación de la producción de pequeños agricultores, como es el caso de agricultores de México, Costa Rica, Guatemala, Argentina, El Salvador y República Dominicana, quienes alcanzaron el éxito al adoptar tecnologías de producción orgánica, gracias a las alianzas dentro del proceso de comercialización, esto a través de organizaciones de productores que establecieron contratos de largo plazo con compradores clave para obtener mejores precios y acceder a un mercado seguro (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, 2003).

El auge del desarrollo de la agricultura y comercialización orgánica actual ofrece grandes oportunidades, pero a la vez grandes retos que deben enfrentarse de manera exitosa. Es necesario identificar estrategias que busquen el mayor beneficio para los productores de orgánicos.

Proposición: La comercialización de productos orgánicos es más rentable en mercados extranjeros y se logra una mayor cuota de mercado, que es de ayuda para los pequeños productores, quienes mediante convenios de colaboración logran colocar sus productos en un mercado más rentable.

Material es y métodos

Para lograr el objetivo planteado se utilizó el estudio de caso como metodología, realizando un análisis de tipo descriptivo. El enfoque científico del estudio empírico es de tipo inductivo analítico a través de la lógica de réplica, en la que se pretende generalizar desde la experiencia al caso en particular (Zabalza y Matey, 2010) y parcialmente deductivo, esto a partir de las proposiciones teóricas obtenidas en el marco teórico.

Las unidades de análisis son dos agroempresas comercializadoras de productos orgánicos, se seleccionaron los casos donde hubo disposición para proporcionar información, además de que forman parte de las 12 empresas certificadas en producción de orgánicos en Guanajuato y, dentro de éstas, seis son las compañías que más producen y comercializan hortalizas orgánicas.

El instrumento que se utilizó para recolectar la información fue la entrevista semiestructurada a profundidad con las personas que realizan funciones de comercialización dentro de las agroempresas. Posteriormente se analizó la información recabada con el fin de contrastar y realizar una caracterización conjunta de ambos casos, asimismo, a partir de la revisión teórica se contrastó la información obtenida de los estudios empíricos.

Caracterización de los casos

A continuación se muestra una breve descripción de cada caso seleccionado, y posteriormente los resultados obtenidos, con lo cual podremos ver que, a pesar de ser casos distintos, cuentan con ciertas coincidencias que permitirán identificar algunas estrategias de comercialización para los productores de orgánicos.

El caso 1 es una agroempresa del municipio de Irapuato, Guanajuato, que se dedica a la producción de alimentos frescos orgánicos, perteneciente a una filial estadounidense. Dentro de sus principales productos podemos encontrar: alcachofa, espárrago, brócoli, zanahoria, coliflor, apio, chile, pepino, lechuga, cebolla, rábano, calabaza, tomatillo y tomate. Este grupo, a su vez, tiene otras empresas que se dedican a la producción de productos procesados enlatados (salsas, leches, conservas, vegetales enlatados, sopas, entre otros), productos frescos, producción de tomates orgánicos y productos congelados.

El caso 2 se refiere a una agroempresa mexicana ubicada en el municipio de Irapuato, Guanajuato, dedicada a la producción, desarrollo, comercialización y distribución de productos vegetales, frescos y procesados, es un grupo que incorpora a distintas empresas que realizan diversas funciones, como son la comercialización, empaque, línea de transporte, invernaderos, ranchos y labores administrativas en sus oficinas centrales. Algunos de los productos frescos que produce son: lechugas (italiana, orejona, sangría), corazones de apio, cilantro, alginato de calcio, arúgula, cebolla, ajo y tomates en su variedad orgánica.

Lama, Martínez y Rosado (2007) sugieren que existen diversos canales de distribución que permiten dirigir un producto hacia el consumidor final. Los resultados que se obtuvieron por medio de las entrevistas aplicadas en ambos casos, muestran los siguientes resultados.

Caso 1

La compañía juega un papel tanto de intermediario como de productor. Su filial le solicita las necesidades de producción con aproximadamente un año de anticipación. Si bien cuenta con aproximadamente 90.6 hectáreas, la agroempresa en México no alcanza a satisfacer toda la demanda requerida por su filial, por lo que recurre a la contratación de pequeños agricultores. Una vez que se completa todo el requerimiento, éste se envía al área de comercialización perteneciente a su filial en Estados Unidos, que es la encargada de distribuir y hacer llegar los productos hasta el cliente final, por tanto, 100% de su producción se va al mercado extranjero. Además, es importante señalar que el brócoli es su producto estrella, pues de las 90.6 hectáreas, 60 se destinan al cultivo del brócoli orgánico.

La empresa filial utiliza distintos canales de distribución: la compañía puede optar por enviar sus productos a sus centros de distribución (por ejemplo, su bodega principal en Chicago), que son los encargados de distribuirlos a los mayoristas y éstos, a su vez, a los minoristas; o, por otro lado, la empresa filial puede enviar directamente los productos a empresas mayoristas para que, de igual manera, hagan llegar los productos a los minoristas (cadenas comerciales y supermercados), que tendrán el contacto directo con el consumidor final (figura 6.4).

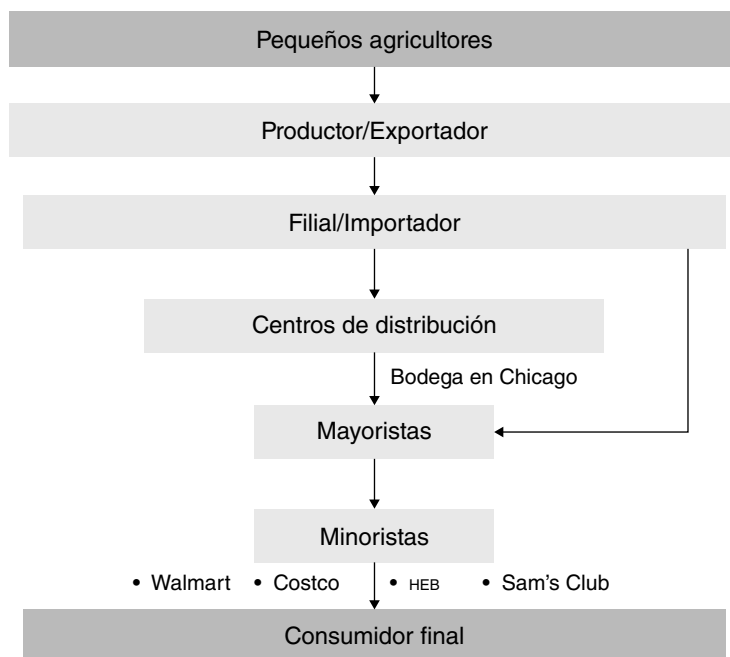


Figura 6.4 Canales de distribución, caso 1

Fuente: elaboración propia.

Caso 2

La segunda agroempresa, al igual que la anterior, es intermediaria y productora. Ésta cuenta aproximadamente con 137.17 hectáreas, pero no son suficientes para abastecer el total de la demanda, por lo cual recurren a pequeños agricultores de orgánicos. A diferencia del caso 1, esta empresa destina aproximadamente 50% de su producción al mercado nacional, y el restante 50% al mercado extranjero, siendo Estados Unidos su principal cliente y el de mayor prioridad; sin embargo, algunas de sus empresas filiales exportan a Canadá, Francia, Holanda, Japón y Australia.

Por tanto, esta segunda empresa utiliza distintos canales de distribución dependiendo del mercado al que se dirige. Para el caso del mercado nacional, la empresa se provee de pequeños agricultores y el total de la producción se distribuye a mayoristas, o puede vender directamente a los minoristas, entre los que se encuentran HEB, Costco, Comercial Mexicana, Walmart, incluso a centrales de abasto, quienes tienen contacto directo con el consumidor final o pueden a su vez tener la función de mayoristas.

En el caso del mercado extranjero, sus canales son similares a los del caso 1, debido a que la producción que se exporta se puede enviar a los centros de distribución, los cuales pertenecen a una empresa hermana, o directamente a los mayoristas, donde encontramos compañías como Mastronardi, Pound, Nunes o Apio Inc. La diferencia radica en que esta empresa también puede distribuir sus productos en el extranjero, directamente a minoristas, donde nuevamente tenemos a HEB, Walmart, Costco, entre otros (figura 6.5).

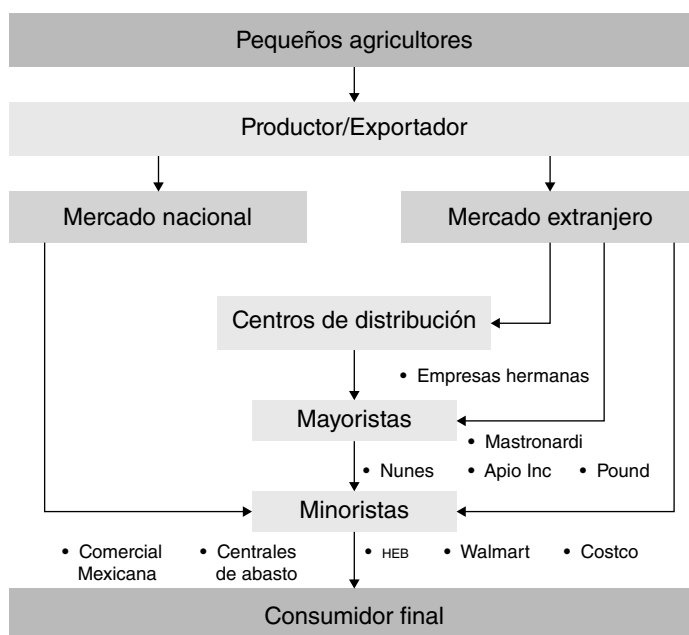


Figura 6.5 Canales de distribución, caso 2

Fuente: elaboración propia.

El papel que juegan los pequeños agricultores en México es muy importante, pues gran parte del éxito de las grandes compañías se debe a la participación de esos productores, como es el caso específico de los de hortalizas orgánicas, al celebrar convenios de colaboración con grandes empresas, como una estrategia para poder colocar sus productos y tener mayor alcance en el mercado nacional y extranjero (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, 2003). Esto se pudo comprobar mediante el estudio de casos, pues ambas compañías llevan a cabo contratos con los productores en los que se especifica el precio pactado, el programa de producción y las cantidades que se requiere producir. De esta manera, el agricultor puede centrar sus esfuerzos en la producción y evitar algunas otras funciones que requerirían de una mayor inversión, infraestructura, costos, mayor conocimiento del mercado e incluso alianzas y contacto con otras organizaciones.

La relación con otras instituciones ha llevado, de igual manera, al éxito de las empresas: en el caso 1, la compañía tiene convenio o trato con competidores durante periodos de producción baja, es decir, cuando la demanda de algún producto cae o es escasa por cuestiones relacionadas con la producción en el campo; un ejemplo de ello es el caso del brócoli, ya que sólo lo producen dos veces al año y durante tres meses el agricultor se queda sin cultivo, así que se busca que otras empresas ocupen las tierras, o de manera opuesta, la compañía ocupa las tierras de agricultores de compañías externas durante periodos de baja demanda. En el caso 2, la compañía adquiere licencias de patentes de semillas con la finalidad de vender exclusivamente a otras empresas, y es importante señalar que la empresa considera importante la vinculación con otras organizaciones, como el Consejo de Agricultura, debido a que esto le ha permitido obtener un mayor conocimiento del mercado y le ha facilitado algunos trámites burocráticos.

Es importante señalar que para que los pequeños productores puedan negociar y sean parte de los canales de distribución, existen ciertas certificaciones que avalan su proceso de productos orgánicos. Durante este proceso de certificación, los costos corren a cargo del productor, por tanto, éste puede ser uno de los principales obstáculos para que los pequeños productores decidan incorporarse a la agricultura orgánica, pues como recordaremos, el costo de una certificación en México suele ser elevado, sobre todo cuando no existe una equivalencia internacional (Quiroz y Miranda, 1994).

El precio de los productos orgánicos en comparación con los convencionales es mayor, esto se ve reflejado en la dependencia del mercado extranjero y en un consumo nacional reducido; prueba de ello es que en el caso 1, toda la producción se destina a Estados Unidos y los productos de la compañía que se comercializan en México son los que llegan procesados mediante importaciones.

Por otro lado, en el caso 2, aunque la compañía tenga planificado destinar 50%-50% para su producción, se da mayor prioridad a surtir el mercado extranjero, pues aun cuando se envíen los requerimientos correspondientes y algún cliente solicite una mayor cantidad, ese requerimiento se toma de la producción que se supone está destinada al mercado nacional. Tal es el caso de su producto estrella, el tomate, que ocupa 30% de la producción total; de ese porcentaje, 20% se destina al mercado nacional y 80% al extranjero.

La razón por la cual las compañías tienen mayor prioridad o destinan gran parte de su producción al extranjero, se debe a que existe un mayor margen de ganancia al colocar sus productos en el mercado extranjero, como ocurre en el caso 2, en el cual un producto orgánico puede tener un margen de ganancia mayor a 50% arriba del convencional. Por ejemplo, la lechuga italiana convencional puede costar ocho dólares contra 19 dólares de la que se produce de manera orgánica.

Durante el proceso de exportación, los productos orgánicos que son rechazados en la aduana, en el caso de la empresa 1, se convierten a convencionales mientras cumplan con las características y requerimientos legales. Pero de cualquier manera los productos se destinan a Estados Unidos. En el caso 2, el producto se coloca en el mercado nacional o en el mercado que brinde el precio más redituable.

En la tabla 6.1 se muestran estrategias de comercialización en las que los pequeños agricultores de los dos casos seleccionados han accedido a mercados internacionales de manera estratégica.

Los vínculos de cooperación entre pequeños productores y los dos casos de grandes productores de orgánicos de Guanajuato no sólo han favorecido a estos últimos, sino que también han fortalecido a los pequeños productores para que contribuyan al mejoramiento del medio ambiente. Si bien el vínculo de cooperación ha servido como primer paso para su internacionalización, también los ha preparado para mejorar su competitividad, en la que el principal requisito es la obtención de una certificación como productores de orgánico; con ello, de manera sistematizada, mejoran su calidad y los procesos de producción. Por lo cual, el uso de los vínculos de cooperación como estrategia de comercialización de productos agrícolas les facilita la entrada de sus productos a los mercados extranjeros y, en consecuencia, logran la supervivencia (Ojeda, 2009).

Conclusiones

El presente trabajo busca conocer cómo se comercializan los productos orgánicos en Guanajuato a través de dos casos líderes en la región, qué porcentaje se destina a ex-

Tabla 6.1 Estrategias de comercialización de pequeños productores

	Caso 1	Caso 2
Propósito de la estrategia	• Posicionamiento en el mercado • Internacionalización • Precios justos y estables • Aseguramiento de la producción • Supervivencia y crecimiento de la empresa	• Posicionamiento en el mercado • Internacionalización • Precios justos y estables • Aseguramiento de la producción • Supervivencia y crecimiento de la empresa
Se logra mediante	• Incorporación de un nuevo sistema de producción agrícola orgánico • Certificación como productor de orgánicos Oregon Tilth Certified Organic (otco) • Acceso a tecnología • Capacitación	• Incorporación de un nuevo sistema de producción agrícola orgánico • Certificación como productor de orgánicos Oregon Tilth Certified Organic (otco) y California Certified Organic Farmers (ccof) • Acceso a tecnología • Capacitación
Relación empresarial en que se concreta	Agricultura por contrato: ¹ se especifica el programa, la cantidad pactada y el precio.	Agricultura por contrato: se especifica el programa, la cantidad pactada y el precio.
Tipo de relación de la cooperación	• Contractual • Formal • Sólida	• Contractual • Formal • Sólida
Duración	A largo plazo	A largo plazo
Beneficios para el pequeño productor	• Logro de objetivos • Impacto en la competitividad • Rentabilidad • Estabilidad • Esfuerzo dirigido a la producción • Nuevo aprendizaje y conocimiento • Minimización de costos	• Logro de objetivos • Impacto en la competitividad • Rentabilidad • Estabilidad • Esfuerzo dirigido a la producción • Nuevo aprendizaje y conocimiento • Minimización de costos

¹ La agricultura por contrato puede definirse como la producción agrícola realizada mediante un acuerdo entre los productores y los compradores, donde se establecen las condiciones para la producción y comercialización de la cosecha. Generalmente, el productor se compromete a entregar las cantidades acordadas de un determinado producto, por lo que debe respetar las normas de calidad del comprador y entregar el producto de acuerdo con el plazo establecido (faa, s.f.)

Fuente: elaboración propia.

portación y si sus estrategias de comercialización ayudan a los pequeños productores a colocar sus productos. Se puede concluir que ambas empresas coinciden en que aún no existe una cultura de consumo significativa de productos agrícolas orgánicos, por lo que su producto en uno de los casos 100% es para exportación, y en el segundo caso más de 50% es para exportación.

Un hallazgo importante es que ambas empresas coincidieron en que el mercado de orgánicos crece aceleradamente y, en ocasiones, no alcanzan a cubrir la demanda de productos, por lo cual entre las estrategias que implementaron acordaron establecer convenios de colaboración con pequeños agricultores para que cambiaran sus cultivos convencionales a una cultura de producción orgánica más amigable con el medio ambiente, lo cual deberá ser respaldado por una certificación; con ello se ayuda a esos pequeños productores a que sean más competitivos al ofrecerles la posibilidad de que sus productos tengan calidad de exportación.

Es importante aclarar que se trata de un avance preliminar de una investigación en curso, donde hace falta la comparación de pequeños productores de orgánicos para contrastar lo encontrado con las dos agroempresas en el sector, sobre si esto ayuda a la internacionalización y con ello mejoran sus rendimientos y rentabilidad en Guanajuato.

Finalmente, este trabajo conlleva limitaciones, al mostrar sólo dos casos de Guanajuato. Los hallazgos presentados en ambos casos no son generalizables a todos los productores de orgánicos.

Referencias

- Barbagallo, J. C. (2005). *Comercialización I*. Paso de los Libres: Universidad Nacional del Nordeste. Recuperado de <http://celce.galeon.com/apuntespdf/comerc1.pdf>
- Canals, J. y Margalef, J. C. (1994). *La internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. España: McGraw-Hill. doi:8448119967
- FAO (2015). *La comercialización de la pesca*. Departamento de Pesca y Acuicultura de la FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/fishery/topic/3390/es>
- _____. (28 de junio de 2014). *Agronoticias América Latina y el Caribe. Crecimiento del sector de los alimentos orgánicos en México*. Recuperado de <http://www.fao.org/agronoticias/agronoticias/detalle/es/c/237457/>
- _____. (s. f.). *Preguntas frecuentes sobre agricultura orgánica*. Recuperado de <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq4/es/>
- FAO (s. f.). *Centro de Recursos sobre Agricultura por Contrato*. Recuperado de <http://www.fao.org/ag/ags/contract-farming/faq/es/>
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (2003). *La adopción de la agricultura orgánica por parte de los pequeños agricultores de América Latina y el Caribe*. Evaluación Temática, abril. Recuperado de http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/thematic/pl/organic_s.pdf
- Geier, B. (2012). *El mercado orgánico, oportunidades y retos*. Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (FIMAO). Recuperado de <http://www.agriculturesnetwork.org/magazines/latin-america/cultivando-ecologicamente-y-comercializando-con/el-mercado-organico-oportunidades-y-retos>
- Gómez Cruz, M. Á., Gómez Tovar, L. y Schwentesius, R. (2003). México como abastecedor de productos orgánicos. *Comercio Exterior*, 53(2). Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/15/4/RCE.pdf>
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*, 12a. ed. México: Pearson Educación. doi:970-26-0763-9
- Lama, N., Martínez, A. y Rosado, R. (2007). Estrategia de distribución del pisco peruano en el mercado de Estados Unidos: el caso de Texas. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 12(22), 111-127.
- Lamb, Ch., Hair, J. y McDaniel, C. (2006). *MKTG 8. Principles of marketing*, 8a. ed. México: Cengage Learning. doi:4481731002
- McCarthy, E. (1964). *Basic marketing: A managerial approach*, 2a. ed. Homewood. Illinois: R. D. Irwin.
- Ojeda, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las PyME del sector ambiental. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 39-61.
- Organic Trade Association (2001). *Organic Consumer Trends*. Recuperado de <http://www.ota.com/>
- Quiroz, A. y Miranda, G. (1994). La agricultura orgánica: ¿Una respuesta a la sustentabilidad en nuestro país? *Ciencias*, 33, 28-29. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/cns/no33/CNS03305.pdf>
- Sagarpa-Secretaría de Energía (2009). *Energías renovables para el desarrollo sustentable en México. Tecnologías de Mitigación*. Recuperado de http://www.sagarpa.gob.mx/DesarrolloRural/Documents/cambioclimatico/Tecnologias_mitigacion.pdf
- Samayoa, F., Naranajo, L., Castejón, M. y Rodríguez, W. (2003). La organización necesaria para acceder el mercado orgánico. En W. Rodríguez, *Agricultura orgánica: Una herramienta para el desarrollo rural sostenible y la reducción de la pobreza*, p. 115. Turrialba, Costa Rica: FAO.

- Sánchez, M., Gil, J. M. y Gracia, A. (2000). Segmentación del consumidor respecto al alimento ecológico: Diferencias interregionales. *Revista de Estudios Regionales* (56), 171-188.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: Textos y casos*, 13a. ed. México: McGraw-Hill.
- Valdés, N. (2013). *Consideraciones sobre la comercialización de los productos agropecuarios en el municipio La Palma, Cuba*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos97/consideraciones-comercializacion-productos-agropecuarios-municipio-palma/consideraciones-comercializacion-productos-agropecuarios-municipio-palma2.shtml>
- Willer, H., Lernoud, J. y Schlatter, B. (2014). Current statistics on organic agriculture worldwide: Organic area, producers and market. En FIBL e IFOAM, *The World of Organic Agriculture*, p. 34, BIOFACH.
- Zabalza, K. y Matey, J. (2010). Efectos de la privatización en la gestión financiera: Un caso de estudio. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 81.



Capítulo 7

Responsabilidad social de los *stakeholders*: un análisis de caso con Atlas.ti de las mejores prácticas en cuatro empresas

*Rubén Molina Sánchez**

*Ramón Olvera Mejía***

*Alejandra López Salazar****

Resumen

La investigación que compartimos en este capítulo se realizó desde una perspectiva cualitativa que se enmarca en un escenario de alta difusión de las mejores prácticas de la responsabilidad social por parte de las empresas en la región Laja-Bajío, ante la gran explosión industrial que convulsiona a la región con la llegada de grandes armadoras automotrices y el buen ánimo de las diferentes corporaciones empresariales, como la Asociación del Empresariado Celayense, que convoca a investigadores de la Universidad de Guanajuato a proponer una metodología para evaluar la responsabilidad social corporativa de las empresas de los diferentes sectores instaladas en el estado de Guanajuato, que cuenten con prácticas en las diferentes dimensiones para aumentar la calidad de vida otorgada a sus trabajadores, y de sus prácticas sociales, de sustentabilidad y desarrollo económico. Los resultados preliminares de la investigación dan cuenta de los hallazgos que favorecen a los trabajadores, de la vinculación que las empresas tienen con la comunidad que les rodean, y de su trabajo en el cuidado y la preservación del medio ambiente. Dicha asociación de empresarios propone otorgar reconocimientos a las empresas socialmente responsables en 2014. En el presente capítulo se analizaron cuatro empresas que permitieron someterse a la evaluación y que se distinguieron por la gestión y acción de forma responsable a través de políticas, programas y acciones que les permiten mantener un desarrollo integral en los aspectos sociales, económicos, ecológicos y del desarrollo e innovación de su organización.

Introducción

En un entorno donde la globalización económica ha generado cambios profundos en el ámbito político, tecnológico y social, es necesario analizar el rol tradicional que las

.....
* Correo electrónico: humanaruben@gmail.com

** Correo electrónico: rom@ulm.edu.mx

*** Correo electrónico: alelopez.salazar@yahoo.com

empresas tienen como principal motor de crecimiento y desarrollo económico. En este sentido, la empresa debe ampliar el papel que tiene como generadora de recursos económicos para integrarlo a una visión de compromiso hacia la sociedad, que impulse el progreso económico y social.

El concepto de *responsabilidad social empresarial* o RSE no es un fenómeno reciente, pero ha adquirido gran relevancia en los últimos años. Sin embargo, México se encuentra en la fase de exploración, comprensión y adopción parcial de la RSE. Tal como lo menciona Weyzig (2007), los directivos todavía asocian este término con filantropía corporativa, por lo que no han logrado integrar las estrategias de la RSE con el negocio principal de la compañía ni se han comprometido con la sociedad. A pesar de que la visión del empresario respecto al papel que juega en la sociedad ha ido cambiando, al percatarse de la dificultad que representa obtener rendimientos económicos de manera sostenida cuando la pobreza en un país o región aumenta (Jaén y Rivas, 2008), la falta de cooperación empresarial entre distintos sectores de la sociedad representa un obstáculo para el desarrollo de la RSE.

Lo anterior implica un replanteamiento en la formulación y ejecución de las estrategias, ya que deben abarcar no sólo el enfoque empresarial-económico, sino también el ámbito social. Ahora deben generarse estrategias que involucren nuevas dimensiones y nuevos esquemas de relación con el gobierno y los grupos sociales (James y Coastsworth, 2007), de tal forma que si la empresa apoya en la solución de problemas de la sociedad puede desarrollar su capital social. En México, la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (Aliarse) y el Centro Mexicano de Filantropía (Cemefi) ofrecen el distintivo RSE (Responsabilidad Social Empresarial) para que las empresas sean reconocidas ante la sociedad como organizaciones que operan de manera responsable ante los grupos de interés (gobierno, clientes, empleados, proveedores, sociedad civil, entre otros). Sin embargo, aún no existe una normatividad oficial donde se establezcan criterios específicos para declarar a una organización como RSE. En este sentido, diversos autores (Jaén y Rivas, 2008; Campbell, 2007) afirman que debe institucionalizarse el ámbito social en las estrategias empresariales en aras de fomentar y asegurar un comportamiento responsable; de otra forma las organizaciones actuarán responsablemente en la medida en que la empresa maximice sus utilidades.

Para lograr comprender el fenómeno de la RSE de manera integral, éste debe analizarse desde distintos enfoques teóricos en aras de generar propuestas que ayuden a entender aspectos que abarcan desde la motivación, los beneficios generados y las formas de desarrollar estrategias e implementarlas, hasta las expectativas creadas por la organización. Al respecto, autores como Jones y Wicks (1999) han enfatizado la oportunidad de desarrollar una teoría multidisciplinaria desde enfoques micro y macroeconómicos, sociológico, ético y administrativo, para lograr generar una teoría normativa que permita implementar adecuadamente la RSE en la práctica administrativa contemporánea. Por tanto, las preguntas de investigación que guían este trabajo son: ¿qué incentivos tienen las empresas para las mejores prácticas socialmente responsables?, ¿qué papel juegan los grupos de interés en el comportamiento responsable de las empresas?, ¿cuáles son las ventajas que obtienen las empresas si son reconocidas cuando se adopta la filosofía de RSE?

Los objetivos del estudio son:

- a) Analizar la RSE desde el enfoque de los grupos de interés.
- b) Conocer la postura de las empresas respecto a sus prácticas de la RSE.
- c) Identificar los factores institucionales que fomentan la RSE.

En la década de 1990 surgió el enfoque de los grupos participantes o *stakeholders*, mediante el cual se asigna a la dirección de la empresa la obligación de gestionarla con base en los intereses de los grupos que se ven afectados por las actividades de la empresa, como accionistas, empleados, socios, clientes y comunidades. Mientras que otros modelos visualizan a esos entes como “medios instrumentales para alcanzar los objetivos organizacionales o como amenazas a sus intereses”, este enfoque considera la necesidad de respetar los intereses de todos los grupos participantes logrando un equilibrio en los resultados. Mediante este enfoque se logran conciliar los intereses y las presiones de todos los grupos.

El término *stakeholders* nace en el Instituto de Investigación de Standford, en 1963, el cual visualiza a los grupos participantes como “grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir” (Perdiguero, 2003: 160). Por su lado, Freeman (2004) define el término como aquellos individuos que pueden ser afectados por el desempeño de una organización, catalogando a los participantes en dos grupos: primarios (accionistas, empleados, clientes, proveedores y poderes públicos; sin ellos, la empresa no puede sobrevivir), y secundarios (instituciones educativas, medios de comunicación, grupos de presión que tienen gran influencia en los planes de la empresa).

Debido a que la empresa debe comprender las necesidades de los participantes y ajustarlas a sus objetivos organizacionales,¹ una compañía, desde este enfoque, es un sistema complejo que debe generar un equilibrio constante entre los *stakeholders*. La principal aportación de este enfoque es que provee a los empresarios de una visión más amplia del desarrollo de la empresa al mostrar las relaciones que deben considerarse en la gestión estratégica de la organización. Como lo menciona Murdock (2008, p. 11), “la perspectiva tradicional que se preocupaba solamente por los intereses de los inversionistas ha sido reemplazada con la perspectiva de los accionistas múltiples (*multiple stakeholder view*)”, lo cual implica que el rendimiento de una empresa debe evaluarse en los términos económicos, ambientales y sociales que afectan a todos los *stakeholders* de la organización. Para Perdiguero (2003) la principal debilidad de este enfoque es que reduce las exigencias normativas de un equilibrio justo a un enfoque de regulación de conflicto de intereses entre los distintos grupos.

Marco teórico

Responsabilidad social empresarial

Aunque la responsabilidad social empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con que se relaciona² y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras (Cajiga, 2015).

¹ Desde los años 30 del siglo pasado, la compañía General Electric ya consideraba los intereses de los grupos participantes (accionistas, empleados, clientes y público) para desarrollar sus objetivos.

² Grupos de interés (*stakeholders*), definidos por Edward Freeman en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

¿Por qué es tan importante la responsabilidad social empresarial?

El desarrollo económico y social mejora las condiciones de vida de las comunidades. En el caso de México, es claro que aún existen innumerables asuntos por resolver para construir un entorno que ofrezca a toda la sociedad los satisfactores que necesita. Al ser el proceso de globalización una realidad en el mundo, las comunidades de negocios disfrutan, día con día, de mayor influencia, y sus aportes son cada vez más significativos para la construcción de una sociedad más justa y de una economía con crecimiento sostenible que permita aminorar y erradicar la miseria y la pobreza que enfrenta un importante segmento de la población. La única forma de atacar la pobreza es generando riqueza. La pobreza es asunto de todos. Las empresas no podrán ser prósperas en un país que no crece y no genera empleos (Cajiga, 2015). La evolución de la responsabilidad social ha pasado desde el análisis de la ética, el equilibrio social, la filantropía, el altruismo, la responsabilidad social empresarial, la responsabilidad social corporativa y la responsabilidad social universitaria (etapa de adjetivación de la responsabilidad social) hasta la actual responsabilidad social de las organizaciones (Álvarez, Ojeda y Luna, 2015).

Existen diferentes enfoques teóricos de la RSE, cuya principal semejanza es la incorporación de los intereses de los distintos grupos de la sociedad con los que interactúa la organización, desde el enfoque macroeconómico hasta el enfoque institucionalista, incluido el enfoque de los *stakeholders*. En la tabla 7.1 se muestran las principales características del enfoque de los *stakeholders*, que es el tema principal que nos ocupa.

Tabla 7.1 Principales características del enfoque de los *stakeholders* en la RSE

Enfoque/Característica	Finalidad de la empresa	Objetivo de la RSE	Filosofía	Principales actores
<i>Stakeholders</i>	Obtener beneficios económicos, logrando un equilibrio entre los grupos de interés	Respetar los intereses de los grupos de interés (no son medios para alcanzar objetivos)	La gestión estratégica debe considerar aspectos económicos, ambientales y sociales	Considera a todos los grupos de interés

Fuente: elaboración propia.

Stakeholders

A los involucrados en los procesos de la empresa se les llama *stakeholders*, que como ya se comentó son las personas o grupos que tienen propiedad, derechos o intereses en una empresa y en sus actividades, pasadas, presentes o futuras, las cuales pueden ser legales o morales, individuales o colectivas (Rojas, M. *et al.*, 2006). Pueden ser primarios (aquellos sin cuya continua participación la empresa no podría sobrevivir, como los accionistas, inversionistas, empleados, clientes y proveedores, en unión con el gobierno y las comunidades que suministran infraestructura y mercados, cuyas leyes y regulaciones deben ser obedecidas y a quienes hay que pagar impuestos y otras obligaciones), o secundarios (grupos que ejercen influencia, afectan o son afectados por la empresa, pero que no son esenciales para su supervivencia). Se trata de que la empresa sea más competitiva cumpliendo con las expectativas de todos sus participantes y de la sociedad en general, respetando la dignidad de las personas y las comunidades en que opera,

así como su entorno (Sánchez *et al.*, 2007). Clarkson (1995) propone clasificar a los *stakeholders* en primarios y secundarios, en función de la contribución de cada grupo a la supervivencia de la organización, siendo los primarios los que contribuyen a dicha supervivencia, y los segundos los que afectan o se ven afectados por la organización. De esta forma se vuelve importante la habilidad de la organización para lograr sus objetivos económicos y sociales, asegurando, por tanto, que el grupo primario de *stakeholders* continúe siendo parte del sistema y de la cadena de valor de la organización, al cubrir los intereses legítimos de cada tipo de *stakeholder* (véase tabla 7.2).

Tabla 7.2 Tipos de *stakeholders* y sus intereses legítimos

Tipos	Interés legítimo
Socios, accionistas e inversionistas	Beneficio, rentabilidad, inversiones y gestión
Directivos	Capacidad de gestión, prestigio, ingresos
Empleados	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, participación, formación, desarrollo, no discriminación, clima laboral
Creadores de opinión	Transparencia e información veraz y actualizada
Clientes	Relación justa calidad-precio, información veraz, garantías, salud, seguridad y posventa
Instituciones financieras	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción
Competidores	Respeto de reglas de libre competencia, reciprocidad y cumplimiento de compromisos
Proveedores y subcontratistas	Respeto de reglas de libre mercado, capacidad de pago, información clara, posibilidades comerciales, respeto a las marcas y propiedad industrial
Comunidades locales, países y sociedades	Acatamiento, contribución con el desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medio ambiente y organizaciones no gubernamentales
Administración pública	Legalidad, contribución con el desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medio ambiente y organizaciones no gubernamentales
Partidos políticos	Legalidad y contribución al desarrollo
Iglesias	Respeto a sus creencias y valores morales y participación ciudadana
Sindicatos	Respeto y promoción de los derechos laborales
Universidades	Investigación, desarrollo y formación

Fuente: Navarro (2012, citado en Hernández y Hernández, 2014).

Por lo anterior, es necesario un modelo de gestión de los *stakeholders* que ofrezca un principio organizativo más apropiado para administrar los vínculos con los distintos grupos de interés (Hernández y Hernández, 2014).

Acciones de los grupos de interés (*stakeholders*) para fomentar las buenas prácticas de la RSE

De acuerdo con el Cemefi, para que una empresa sea socialmente responsable debe cumplir con los siguientes principios (Porto y Castromán, 2006):

1. Contribuir a la calidad de vida de la gente que está dentro de la organización.
2. Cuidar y preservar el medio ambiente.
3. Desempeñarse con un código de ética.
4. Vincularse con la comunidad a partir de la misión de la organización, pero también de los bienes y servicios producidos.

Esto indica que para ser socialmente responsables, en el sentido amplio del concepto, las empresas deben cumplir con los cuatro principios. Si practican algunos de ellos entonces sólo están realizando acciones de compromiso empresarial, pero no puede decirse que sean socialmente responsables en el sentido total del concepto. En esto coinciden Sánchez, Placencia y Pedroza (2007) al afirmar que es necesario advertir la diferencia entre el compromiso empresarial y la responsabilidad social, pues puede ser que las empresas estén realizando inversiones sociales, generalmente a través de fundaciones, y no necesariamente estar cumpliendo con los ámbitos que integran la RSE. Mientras las empresas no la perciban como un factor esencial en la continuidad de los negocios, ésta se mantendrá como una mezcla semántica con rasgos de evasión-cumplimiento y filantropía social que, eventualmente, puede ser abandonada.

El camino hacia la RSE

Para que las empresas sean socialmente responsables, el Cemefi (Porto y Castromán, 2006) sugiere seguir estos pasos, a los que llama “decálogo” de responsabilidad social:

1. Promover e impulsar en su interior una cultura de RSE que busque las metas y el éxito de la organización, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.
2. Identificar las necesidades del entorno en que operan y colaborar en su solución, impulsando el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.
3. Hacer públicos sus valores organizacionales y desempeñarse con base en un código de ética.
4. Vivir al interior y al exterior de esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y respeto a la dignidad humana.
5. Promover el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad (empleados, familiares, accionistas y proveedores).
6. Identificar y apoyar causas sociales como parte de su estrategia de acción empresarial.
7. Respetar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización, además de contribuir a la preservación del medio ambiente.
8. Invertir tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en que operan.
9. Participar, mediante alianzas intersectoriales con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil (osc) o con el gobierno, en la atención de las causas sociales que elijan.
10. Tomar en cuenta e involucrar a su personal, accionistas y proveedores en sus programas de inversión y desarrollo social.

Aunque se busca el bien común, la RSE comienza con uno mismo (Somoggi, 2005), tomando conciencia de que cada quien es agente de cambio. Debe haber un compromiso con la verdad y una percepción de que cada día es una oportunidad para mejorar y desarrollarse. Los productos deben ser considerados no como fines en sí mismos, sino como instrumentos para que la persona se relacione consigo misma y con los demás, lo cual indica que las estrategias de negocios deben estar alineadas con el compromiso de ser socialmente responsables.

Metodología

La metodología que se siguió para obtener los resultados de la investigación fue la siguiente:

Las entrevistas se obtuvieron mediante una grabación de audio en formato mp3. Para el análisis de éstas, se utilizó como herramienta el software Atlas-ti, versión 6.1.1.

Esta herramienta es una poderosa mesa de trabajo para el análisis cualitativo de grandes cantidades de datos de texto, gráficas y audio (*Scientific Software Development*, 1997, citado en González, 2006). Facilita el trabajo de análisis cualitativo y su forma de operación se adapta a diferentes clases de ordenamiento conceptual, incluyendo la generación sistemática de teoría (Molina, 2014).

Análisis de primer nivel

Para empezar, se vaciaron los archivos de mp3 obtenidos en campo dentro del programa y se hizo un análisis de primer nivel, esto es, un análisis minucioso del audio para ubicar palabras clave en las respuestas de los entrevistados. A estas palabras se les asignó un código para tener una descripción más completa, resumir los conceptos, eliminar información relevante y generar un mayor sentido del material analizado.

En principio, de las entrevistas analizadas resultó una cantidad de 252 códigos referentes al tema de las acciones por parte de los grupos de interés para fomentar la RSE.

Fusión de códigos

Una vez obtenida esa cantidad de códigos se procedió a hacer una fusión de los mismos. Dentro del programa hay una herramienta (*merge codes*) que nos ayuda a hacer esta fusión, que prácticamente consiste en reunir y depurar, poco a poco, los códigos que pudieran llegar a tener un significado similar, o que hagan referencia al mismo objeto. Se busca identificar códigos de la lista que integran categorías y subcategorías para identificar propiedades y dimensiones de cada una e integrar posteriormente a las redes. Por tanto, después de hacer esta fusión, la cantidad de códigos disminuyó a 82.

Elaboración de redes y análisis de segundo nivel

Una vez realizada la fusión de los códigos, se procede a hacer un tercer proceso de fusión para obtener un mínimo de códigos, que representa el significado, de manera resumida y contextual, de la información proporcionada por los entrevistados. La cantidad de códigos que resultaron en este proceso fue de 50.

Con esta cantidad de códigos, se empezó a hacer la relación existente entre ellos, formando así redes. Las opciones que ofrece el programa para la relación de códigos son las siguientes:

== : está asociado con

[] : es parte de

=> : es causa de

<> : se contradice

Todos los códigos se relacionaron entre sí, formándose cinco categorías principales, que, posteriormente, se convirtieron en familias.

Análisis y estructuraciones de redes familiares

Evidentemente, ésta es la etapa más importante del análisis, ya que la información que aquí se obtiene es la que muestra de manera general el comportamiento del mundo real, pudiendo así compararlo con el marco teórico del área de estudio.

Después de relacionar los códigos entre sí, el siguiente paso es formar familias. En esta investigación se pudieron formar cinco grandes grupos familiares:

- Dimensión de la gobernanza
- Dimensión de los consumidores
- Dimensión económica
- Dimensión medioambiental
- Dimensión social

Resultados

A continuación se muestran los resultados que se obtuvieron. Como se comentó en el apartado anterior, se formaron cinco redes familiares, cada una representa una dimensión diferente de la RSE en la empresa. El software Atlas-ti los arroja en forma de mapas mentales.

En la figura 7.1 se amplía la dimensión social, en la cual se muestran las buenas prácticas de la RSE por parte de la empresa hacia el capital humano.

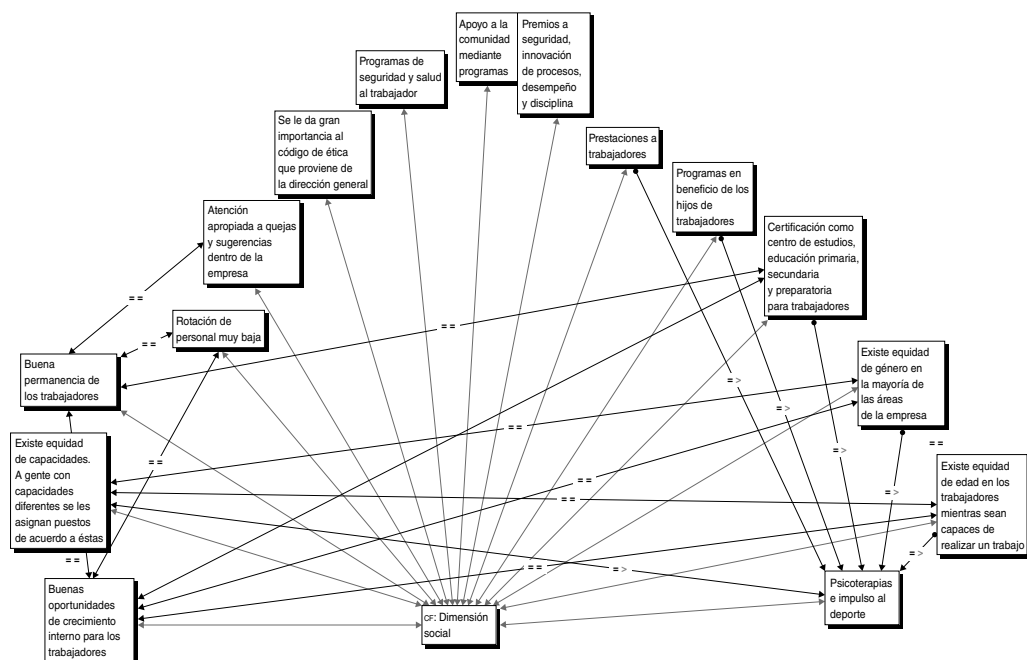


Figura 7.1 Dimensión social de la RSE

En la figura 7.2 se muestra la dimensión medioambiental.

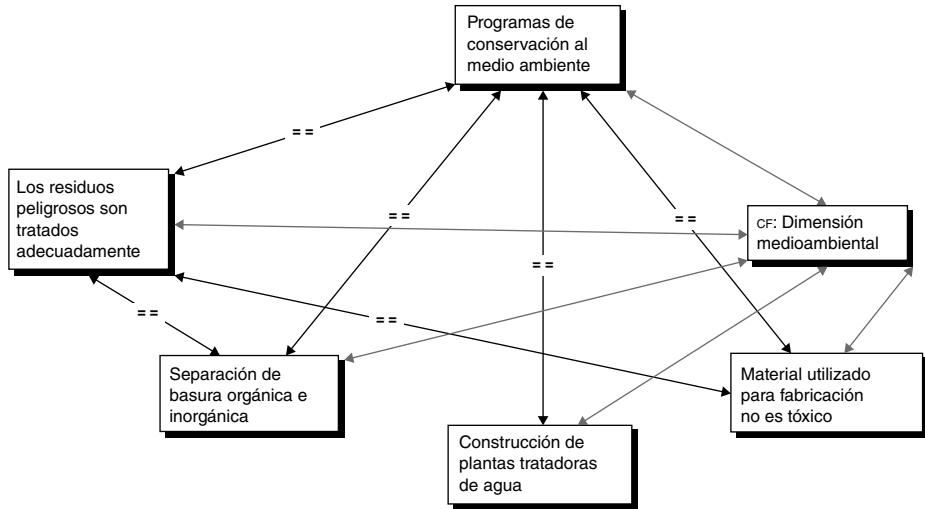


Figura 7.2 Dimensión medioambiental de la RSE

Los principales puntos están relacionados con el manejo correcto de los residuos y el reciclaje del agua. Todos los entrevistados mencionaron que dentro de las instalaciones de la empresa se encuentra una planta de tratamiento del agua.

En la figura 7.3 se muestra la dimensión económica. El ámbito económico tiene como punto fuerte la capacitación, evaluación y premiación de los empleados. El aumento y capacitación del capital económico trae como consecuencia un mayor rendimiento, mayor productividad y mejores utilidades.

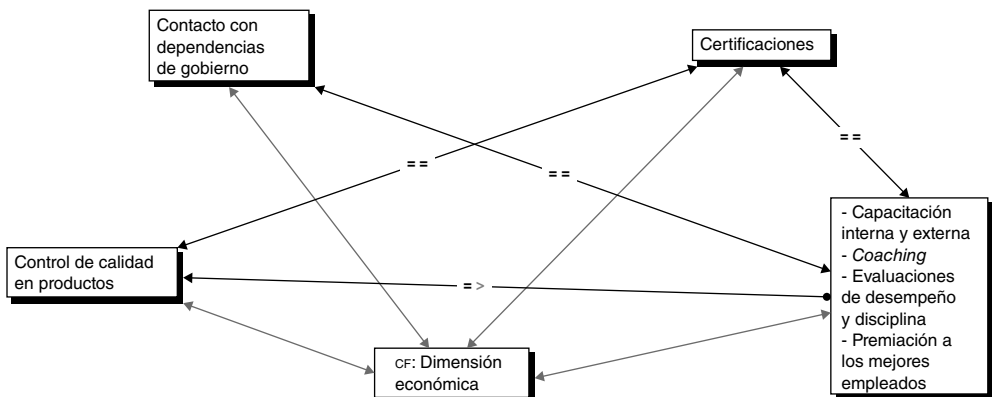


Figura 7.3 Dimensión económica de la RSE

En la figura 7.4 se muestra la dimensión de los consumidores.

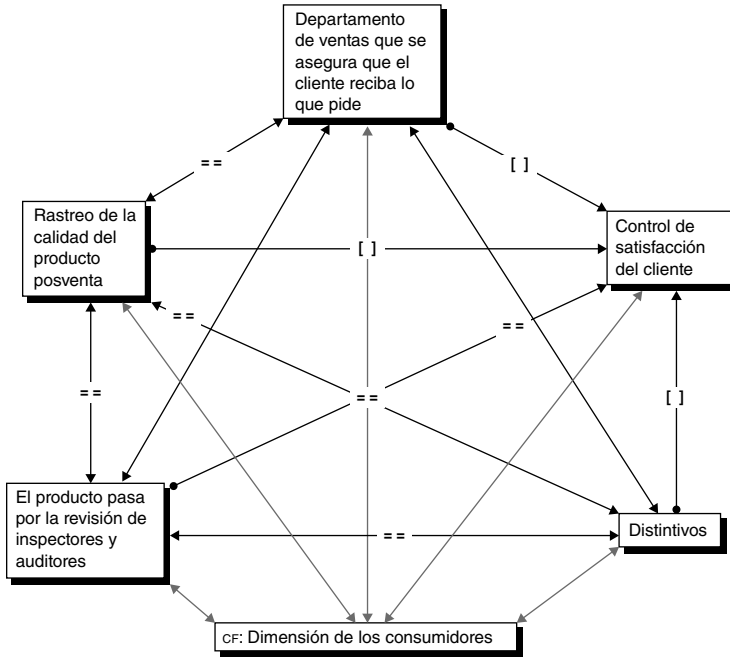


Figura 7.4 Dimensión de los consumidores

La dimensión de los consumidores tiene como punto principal la calidad que la empresa ofrece a sus clientes mediante sus productos, en una etapa de preventa y en una etapa de posventa. En la figura 7.5 se muestra la dimensión de gobernanza. Esta dimensión hace referencia principalmente a la misión y visión que tiene la empresa. Es de suma importancia que los trabajadores tengan en cuenta los objetivos de la empresa, para que también ellos puedan cumplir sus objetivos personales. Por tanto, debe haber una constante y correcta comunicación entre ellos.

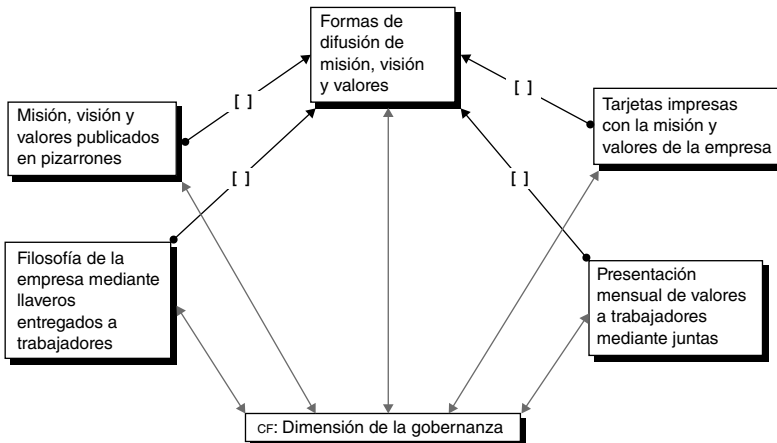


Figura 7.5 Dimensión de la gobernanza

Conclusión

Al momento de comparar los resultados obtenidos en el estudio de campo con los fundamentos teóricos, podemos observar que en su mayoría, las empresas de la región Laja-Bajío que participaron en la evaluación cumplen con los puntos que propone el Cemefi para que una empresa pueda ser considerada realmente “socialmente responsable”.

Es un compromiso y un trato que tiene el sector empresarial con el entorno que le rodea y el lugar donde se desarrolla. Aparentemente es fácil: la empresa logra sus objetivos haciendo uso de los recursos que le provee el medio ambiente, y a la vez ésta “devuelve ese favor” mediante acciones que benefician a las comunidades, al desarrollo personal de sus colaboradores y al medio ambiente.

Referencias

- Álvarez, D., Ojeda, J. y Luna, E. (2015). Responsabilidad social desde los fenómenos de la discriminación laboral. En Arrieta, D. (Coord). *Estudios del desarrollo socio económico desde lo local, estrategias y perspectivas* (pp. 144-163). México: Universidad Juárez del estado de Durango.
- Cajiga, J. (2015). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Cemefi [en línea]. Recuperado de http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholders framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Freeman, E., Wicks, A. y Bidhan, P. (2004). Stakeholder theory and the corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 364-369. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- González, F. (2006). *Tecnología de información administrativa en culturas organizacionales innovadoras. Factores cualitativos de autonomía y control*. (Tesis doctoral, no publicada). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Programa de Doctorado Interinstitucional de Administración, México.
- Hernández, V. y Hernández, M. (2014). La integración de iniciativas socialmente responsables en la gestión de proveedores. En De la Rosa, M. (Coord.). *Retos y oportunidades del desarrollo sustentable y la responsabilidad social* (pp. 273-309). México: Universidad de Sonora.
- Jaén, M. y Rivas, J. (2008). ¿Cómo se organizan las empresas para ser socialmente responsables? *Debates IESA*, 8(2), 54-58.
- James, A. y Coatsworth, J. (2007). Convertir la incertidumbre en oportunidad. Las empresas y el vuelco político de América Latina hacia la izquierda. *Harvard Business Review*, Edición América Latina, 48-55.
- Jones, T. y Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 206-221.
- Molina, R. (2014). *El fuerte crecimiento de la PyME desde la perspectiva de las competencias esenciales: La empresa Gacela*. Guanajuato: Comité Editorial de la División de Ciencias Sociales y Administrativas del Campus Celaya-Salvatierra de la Universidad de Guanajuato.
- Murdock, H. (2008). La globalización, la responsabilidad social y el capitalismo. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2008a/hm.htm>
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa, teoría y práctica*, 2a. ed. España: Editorial ESIC.
- Perdiguero, T. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. España: Anagrama.

- Porto, N. y Castromán, J. (2006). Responsabilidad social: Un análisis de la situación actual en México y España. *Contaduría y Administración*, 220, 67-87.
- Rojas, M., M'Zali, B., Turcotte, M. y Kooli, M. (2006). Corporate social responsibility, the stakeholder approach and beyond: in search of theoretical explanations for "doing well while doing good". *X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A. C. (Acacia)*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, S. L. P., mayo de 2006. *XI Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A. C. (Acacia)*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Oriente (ITESO), Guadalajara, Jalisco.
- Sánchez A., L. (2007). Diagnóstico exploratorio del nivel de responsabilidad social empresarial percibido por las empresas involucradas en el bioclúster de occidente. *Memorias del XI Congreso Internacional de Investigación de la Academia de Ciencias Administrativas, A. C. Guadalajara, México: ITESO*.
- Somoggi, L. (2005). Más que una estrategia, una filosofía. *Harvard Business Review*, 83(8), 17-28.

Capítulo 8

Relación entre la gestión del conocimiento y la actividad innovadora con el posicionamiento estratégico de las PyME manufactureras

*Martha González Adame**

*Jorge Antonio Rangel Magdaleno***

*Luis Aguilera Enríquez****

Resumen

En el presente trabajo de investigación se ofrece un estudio empírico sobre la influencia de la gestión del conocimiento y la actividad innovadora en la estrategia empresarial de las PyME manufactureras del estado de Aguascalientes, México. Para lo anterior se aplicaron 150 encuestas dirigidas a los responsables de la administración de este tipo de organizaciones empresariales. Con los datos obtenidos se llevó a cabo un análisis de fiabilidad para cada una de las escalas utilizadas, así como la aplicación de modelos de regresión lineal múltiples, con la finalidad de medir la correlación entre las variables utilizadas. Lo anterior arrojó resultados que permiten presumir una relación positiva entre el tipo de estrategia empresarial y la gestión del conocimiento y la actividad innovadora de las entidades económicas sujetas a estudio.

Introducción

La literatura muestra una vasta evidencia sobre la existencia de una importante relación entre la gestión del conocimiento y la actividad de innovación. Además, esto es apoyado por varios estudios sobre el tema, que han revelado que la innovación y la gestión del conocimiento afectan el posicionamiento estratégico de las empresas que participan en diferentes industrias, así como en diferentes entornos geográficos.

En la literatura se pueden encontrar aportaciones que abordan los recursos y capacidades clave en el éxito de las estrategias empresariales. Incluso en la actualidad no abundan los estudios que se enfoquen en el caso particular de las PyME, debido a que la mayoría están orientados principalmente a las grandes organizaciones, dejando de lado

.....
* Correo electrónico: mglezadame@yahoo.es

** Correo electrónico: jarangel@correo.uaa.mx

*** Correo electrónico: laguiler@correo.uaa.mx

su importancia en empresas de menor tamaño. La literatura destaca diversos recursos y capacidades estratégicos que han tenido un papel crítico en el desempeño competitivo de pequeñas y medianas empresas.

Entre estos recursos y capacidades se consideran la gestión del conocimiento y la innovación, de manera que surge la necesidad de estudiar la relación de esos dos aspectos con el tipo de estrategia empresarial de las PyME de la industria manufacturera en Aguascalientes.

La estrategia en las empresas juega un papel determinante en el proceso de alcanzar la posición competitiva deseada por sus administradores. La formulación del camino a seguir por la organización empresarial debe consistir en un proceso consciente de la realidad, tanto de la propia empresa hacia su interior como del entorno en el cual se desempeña, además de analizar posibles futuros escenarios para, en la medida de lo posible, adelantarse a los cambios que surjan en el mercado y alcanzar una mejor posición competitiva.

La importancia de la estrategia empresarial no es ajena en el caso particular de las empresas de pequeño y mediano tamaño (PyME) que, por sus características, pueden encontrarse en desventaja frente a la dinámica competitiva cada vez más especializada y global.

De esta manera, en el presente trabajo de investigación, y utilizando un enfoque cuantitativo, empírico y correlacional, se busca medir la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación y la estrategia empresarial. Para esto, se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las PyME del estado pertenecientes a esta industria, el cual arrojó una muestra de 150 entidades a las cuales se les aplicó, durante el periodo comprendido entre septiembre y noviembre de 2013, un instrumento de medición tipo encuesta dirigido a los gerentes o responsables directos de la administración de estas organizaciones.

Revisión de la literatura

Gestión del conocimiento

En la literatura se ha definido a la gestión del conocimiento como el intercambio de saberes entre los individuos con la finalidad de poder construir un sistema de información el cual permita, una vez que se tenga un cúmulo de información (Bernal, Turriago y Sierra, 2010), generar un beneficio a las organizaciones, en especial para las PyME manufactureras, puesto que éstas en todo momento buscan tener un mejor desempeño y ser más competitivas (Andreu, Baiget y Salvaj, 2004; Crnjar, 2006).

La gestión del conocimiento en las organizaciones pretende ser un elemento clave, cuyo objetivo es coadyuvar a mejorar los sistemas empresariales para tener con ello organizaciones más competitivas a pesar de encontrarse en el entorno dinámico y agresivo que se presenta hoy en día en el mundo de los negocios (Bergeron, 2003; Andreu *et al.*, 2004). En este sentido es importante resaltar que los empresarios deben tener presente que el conocimiento que generan los individuos es sustancial para el cumplimiento de los objetivos empresariales y, desde luego, para facilitar que la información adquiera un sentido a través de los procedimientos y técnicas que las personas requieran aprender para realizar de mejor forma sus actividades (Crnjar, 2006).

Desde un punto de vista empresarial y de negocios, la gestión del conocimiento es una actividad en la cual, mediante la integración de elementos como estrategias, políticas, técnicas y procedimientos específicos (Earl, 2001), se puede lograr un sistema de operatividad mediante un enfoque con el que, además de contar con objetivos empresariales, los responsables de la dirección de la PyME manufacturera puedan tener resultados con los que se pueda medir el desempeño y nivel de competitividad que ésta tendría; es por ello que la aportación que se obtenga de los individuos tendrá un beneficio para las organizaciones (Bernal, Fracica y Frost, 2012; Aguilera, Sandoval, Torres y Rodríguez, 2013).

La gestión del conocimiento, desde un punto de vista estratégico, requiere de interrelacionar los conocimientos implícito y explícito presentes en toda actividad intelectual y de aprendizaje que permita a los individuos encontrar y hacer uso de un conocimiento con sentido grupal y colaborativo en aras de que las organizaciones se vean beneficiadas con este tipo de acciones por parte de los individuos (Bernal *et al.*, 2012). Y desde el punto de vista de muchas empresas, la gestión del conocimiento es la estrategia de negocios intencional y sistemática en la cual el capital intelectual se integra a las actividades empresariales con la finalidad de tener aportaciones al desempeño y competitividad de las organizaciones (Bergeron, 2003; Crnjar, 2006).

Actividad innovadora

En la actualidad, el crecimiento de las organizaciones requiere entre otras opciones fortalecer su actividad innovadora (Jiménez, 2006), y para ello es importante resaltar que éstas requieren tener una mayor competitividad, en especial en las pequeñas y medianas empresas (PyME) manufactureras (Valentinavicius, 2005). Pavón y Goodman (1981) consideran en sus trabajos de investigación que la actividad innovadora debe tener una influencia en las empresas de manera que ésta se vea reflejada en los resultados empresariales y en el incremento gradual de su competitividad (Brunnermeier y Cohen, 2003).

Hadjimanolis (2000) señala que la mayoría de los estudios sobre innovación se han concentrado en empresas grandes que, por su estructura organizacional y su carácter de orientación al mercado, son innovadoras por naturaleza. A pesar de que las grandes empresas, por poseer más medios financieros y humanos, pueden parecer más propensas a realizar innovaciones, algunos trabajos muestran que no se trata de un factor de éxito exclusivo de este tipo de empresas (Aguilera *et al.*, 2013).

Estadísticas económicas evidencian que las PyME son las principales promotoras del crecimiento de los niveles de innovación de los países (Camisón *et al.*, 2004; Lloyd-Reason, Müller y Wall, 2002). Schumpeter (1912) menciona que la innovación consiste en la utilización productiva de algo nuevo (bienes con nueva calidad, nuevo método productivo, nuevo mercado, nuevas fuentes de materias primas o nuevos esquemas de organización). Al respecto, Sutton (1980) indica que la innovación es un proceso que implica la elaboración de productos y servicios con cierto grado de novedad para quien los adopta. También Frenkel (2003) indica que la innovación faculta a las empresas para operar de manera más eficiente y mejorar su habilidad para ofrecer productos al mercado, resaltando el importante rol de la información y el conocimiento en el cambio de procesos y tecnología.

Administradores de empresas que han tenido un crecimiento acelerado han señalado que la innovación es, más que cualquier otro atributo, un aspecto diferenciador que les ha brindado una ventaja frente a sus competidores más cercanos (Pricewaterhouse-Coopers, 2002). La transformación de ideas en nuevos negocios, productos, servicios y soluciones se sustenta en la comprensión de las sinergias e interacciones entre las diferentes tecnologías, productos y conocimientos de la empresa y el establecimiento de una adecuada organización interna. Desde esta premisa, parte de la competitividad de la empresa se puede explicar a partir del potencial innovador que la creación, transferencia, integración y aplicación de conocimientos aportan a la organización.

Estrategia empresarial

Las PyME que participan en la dinámica del mercado actual deben fortalecer factores como la estrategia empresarial para cubrir una demanda más exigente y global, además de una mejor integración con otras empresas del sector, puntualizando en la necesidad de implementar estrategias de mejora constante para poder ampliar sus horizontes competitivos en otros mercados, lo cual les permita hacer frente a la competencia de cualquier dimensión empresarial (Mosquera, 2010).

De cualquier manera, independientemente del tamaño de la organización, la estrategia empresarial juega un papel determinante en su desempeño. Para tener éxito en una economía cada vez más globalizada y con un alto nivel de competitividad, las empresas necesitan desarrollar estrategias empresariales orientadas a aprovechar las oportunidades de negocio que genera el mercado y ser más competitivas (Achrol y Kotler, 2005).

En este sentido, la literatura sobre estrategia empresarial se ha enfocado en gran medida en desarrollar clasificaciones de estrategias empresariales genéricas (Miles y Snow, 1978, 1986; Porter, 1980). Una estrategia genérica puede ser vista como una amplia categorización de opciones estratégicas con una extensa aplicabilidad en todas las industrias y formas de organización (Herbert y Deresky, 1987).

En este estudio se adoptó la tipología propuesta por Miles y Snow (1978) para relacionar las estrategias competitivas con las finanzas y la competitividad de las PyME manufactureras. Estos autores han producido una clasificación de estrategias competitivas, proponiendo que las empresas en general desarrollan patrones relativamente estables de comportamiento estratégico con el fin de lograr una buena alineación con las condiciones ambientales percibidas. Su tipología involucra cuatro tipos estratégicos: defensoras, exploradoras, analizadoras y reactivas.

Diferentes estudios que han considerado la tipología de Miles y Snow para estudiar el comportamiento de las PyME, han demostrado que es factible analizarlas mediante esta clasificación obteniendo resultados fiables y válidos. Tal comportamiento se ha medido a través de la gestión del conocimiento y la innovación, encontrando así, relaciones estadísticamente significativas entre el tipo de estrategia empresarial adoptada y estos aspectos, de manera que se plantean las siguientes hipótesis (Smith, Guthrie y Chen, 1986; Slevin y Covin, 1987; Rodríguez, 2012):

H1: La gestión del conocimiento influye significativamente en el posicionamiento estratégico.

H2: La innovación influye significativamente en el posicionamiento estratégico.

Metodología

El presente estudio se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo y de tipo empírico y correlacional, a través del planteamiento de modelos de regresión lineal múltiple. La base de datos 2013 del Directorio de Empresas del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) en el estado de Aguascalientes (Secretaría de Economía, 2013) sirvió como referencia para el desarrollo de este estudio. En él se encontraban registradas 5 209 empresas, de las cuales 793 pertenecen al sector manufacturero y de éstas 250 son PyME. Para la determinación de la muestra se realizó un muestreo aleatorio simple con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%. El instrumento de investigación fue una encuesta aplicada a los encargados de la administración de 150 PyME del sector industrial manufacturero de Aguascalientes.

Tabla 8.1 Ficha metodológica

Indicador de estudio	Descripción
Universo	Pequeñas y medianas empresas en el sector de la fabricación que tienen entre 11 y 250 empleados
Ámbito geográfico	Aguascalientes, México
Tamaño de la población	250 PyME
Tamaño de la muestra	150 PyME
Procedimiento de muestreo	Muestreo probabilístico aleatorio
Muestreo de error	± 5
Nivel de confianza	95%; $Z = 1.96$; $p = q = 0.5$
Periodo de realización del trabajo de campo	Septiembre-noviembre de 2013

Fuente: elaboración propia.

Desarrollo de medidas

El instrumento de medición utilizado se conformó mediante una adaptación de los siguientes tres bloques: gestión del conocimiento, innovación y estrategia. Respecto a la gestión del conocimiento se consideraron las cuatro dimensiones propuestas por Bozbura (2007): *a*) capacitación de los empleados, medida a través de una escala de cinco ítems y adaptada de Bontis (2000) y la oecd (2003); *b*) políticas y estrategias de gestión del conocimiento medidas con una escala de 13 ítems y adaptadas de Bozbura (2004, 2007); *c*) creación y adquisición de conocimiento externo, medido con una escala de cinco ítems y adaptada de la oecd (2003) y de Bozbura (2007), y *d*) efectos de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento, medidos con una escala de cuatro ítems y adaptados de la oecd (2003) y de Bozbura (2007).

Para el análisis del segundo bloque de reactivos denominado “Innovación” se utilizó la escala propuesta por la oecd-Eurostat (2005), que cuenta con siete elementos medidos con la escala de Likert, del 1 al 5, que van de “Total desacuerdo” a “Total acuerdo”, separándolos por tipo de innovación: dos ítems para la innovación en productos; dos ítems para la innovación en procesos; dos ítems para la innovación organizacional, y un ítem para la innovación en marketing.

Para el análisis estadístico del último bloque de preguntas, denominado “Estrategia”, se utilizaron cuatro elementos para medir cada uno de los cuatro tipos de estrategias empresariales de Miles y Snow (1986), dando un total de 16 elementos medidos con la escala de Likert, del 1 al 5, con respuestas que van de “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”.

Resultados

Los análisis de confiabilidad se realizaron con el fin de evaluar la fiabilidad de las escalas de medición utilizadas. Para ello, el programa estadístico IBM SPSS Statistics, versión 21.0, proporciona valores por encima de 0.70 para los coeficientes Alfa de Cronbach en las diferentes escalas que miden las variables independientes y la variable dependiente, por lo que se puede interpretar que el estudio es fiable (Nunnally y Bernstein, 1994).

Tabla 8.2 Fiabilidad de estadística

Variable	El Alfa de Cronbach	Número de objetos
Gestión del conocimiento	0.921	27
Actividades de innovación	0.884	7

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de los análisis de fiabilidad en todas las escalas arrojan valores Alfa de Cronbach por encima de 0.70, superando el valor mínimo aceptable para las ciencias sociales (Nunnally y Bernstein, 1994), con lo que se establece que las escalas de medida cuentan con fiabilidad suficiente.

Posteriormente, el método estadístico de análisis de regresión lineal ejecutado a través del programa informático SPSS, se llevó a cabo en dos fases. La fase inicial fue a través de una regresión lineal considerando la variable independiente de gestión del conocimiento con la variable dependiente de estrategia. La segunda fase consistió en realizar otro análisis de regresión lineal, tomando ahora como variable independiente la innovación y la misma variable dependiente de la estrategia.

Con un nivel de confianza de 95%, los resultados del modelo de regresión lineal múltiple se resumen en las tablas 8.3 y 8.4.

Tabla 8.3 Resumen de R²

Variable	Exploradora	Analizadora	Defensora	Reactiva
Gestión del conocimiento	0.005	0.021	0.015	0.063
Innovación	0.225	0.224	0.197	0.272

Nota: los valores significativos con un nivel de confianza de 95 por ciento.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8.4 Coeficientes Beta

Variable	Dimensión	Exploradora	Analizadora	Defensora	Reactiva
Gestión del conocimiento	Entrenamiento a los empleados	−0.003	−0.075	−0.045	−0.147
	Políticas y estrategias	0.024	−0.014	−0.019	−0.015
	Conocimiento externo	0.024	0.043	−0.066	0.096
	Efectos de la cultura organizacional	0.033	0.102	0.051	0.168
Innovación	Productos	0.311	0.307	0.222	0.359
	Procesos	0.016	−0.021	0.030	−0.162
	Organizacional	0.208	0.187	0.167	0.222
	Marketing	−0.091	−0.157	−0.001	−0.107

Nota: los valores significativos con un nivel de confianza de 95 por ciento.

Fuente: elaboración propia.

Con los resultados mostrados en la tabla 8.4 se determinan las siguientes fórmulas de regresión para la variable dependiente por cada tipo de estrategia empresarial (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1995).

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$$

$$\text{Exploradora} = 2.373 + 0.311(\text{Inn_Prod}) + 0.208(\text{Inn_Org})$$

$$\text{Analizadora} = 2.657 + 0.307(\text{Inn_Prod}) + 0.187(\text{Inn_Org}) - 0.157(\text{Inn_MKT})$$

$$\text{Defensora} = 2.373 + 0.222(\text{Inn_Prod}) + 0.167(\text{Inn_Org})$$

$$\text{Reactiva} = 2.657 - 0.147(\text{Ent_Emp}) + 0.168(\text{Efe_Cult_Org}) + 0.359(\text{Inn_Prod}) - 0.162(\text{Inn_Proc}) + 0.222(\text{Inn_Org})$$

Las ecuaciones de regresión permiten identificar las variables que aportan validez a la misma, además de determinar las variables que tienen mayor impacto en las variables de respuesta; lo anterior facilita la presentación de los resultados para dar respuesta a las hipótesis establecidas.

En relación con la H1, los resultados sobre los valores de R^2 presentados en la tabla 8.3 indican que la gestión del conocimiento no influye de manera significativa en el posicionamiento estratégico de las PyME estudiadas. Además, ninguna dimensión de la gestión del conocimiento resultó con valores Beta significativos en los tipos de estrategias exploradora, analizadora y defensora. De esta manera se rechaza el planteamiento establecido en la primera hipótesis.

Por otro lado, para la H2, los resultados permiten observar que hay una influencia significativa de la variable innovación en el posicionamiento estratégico de las empresas encuestadas. Los resultados obtenidos para R^2 señalan que la innovación influye significativamente en cada uno de los tipos de estrategia empresarial. En este sentido, se acepta la segunda hipótesis destacando que los tipos de innovación que influyen mayormente en el posicionamiento estratégico son la innovación en los productos y la organizacional.

Conclusiones

En un entorno cada vez más global, es muy importante prepararse para enfrentar los retos que ofrece un mercado dinámico e incluso inestable. Aspectos como la gestión del conocimiento y la innovación, representan factores de envergadura en el posicionamiento estratégico de las organizaciones empresariales, las cuales, considerando los factores señalados, pueden encarar con mayor efectividad los desafíos que demanda el ambiente externo.

Los resultados observados en la sección anterior permiten determinar que el modelo teórico propuesto en este documento tiene la fiabilidad estadística suficiente a un nivel de confianza de 95%. Por otra parte, sobre la base de esta evidencia empírica, se evaluaron las dos hipótesis planteadas, rechazando la hipótesis 1: “la gestión del conocimiento influye significativamente en el posicionamiento estratégico”, y aceptando la hipótesis 2: “la innovación influye significativamente en el posicionamiento estratégico”, lo cual permite incrementar el conocimiento acerca de la relación existente entre la gestión del conocimiento y la innovación con cada posicionamiento estratégico de las PyME manufactureras de Aguascalientes.

Por otra parte, cabe mencionar que los resultados despiertan interés particular acerca de la gestión del conocimiento, lo cual no fue significativo para ninguno de los posicionamientos estratégicos adoptados por las empresas estudiadas, contrastando con lo que aportan estudios realizados en el tema, incluso en Aguascalientes (Maldonado, Martínez y García, 2012).

Los gerentes de estos organismos deben estar más conscientes de la importancia de la generación y consolidación del conocimiento en las diferentes funciones y procesos de la empresa, permitiendo motivar a los trabajadores para que las innovaciones que se desarrollen se conviertan en conocimiento útil para la organización, además de transmitirlo a los demás compañeros, ya sea en dirección ascendente, descendente, horizontal o diagonal, sin dejar de lado el traslado a los nuevos integrantes, quienes pueden facilitar el adiestramiento a sus funciones y su incorporación a la empresa.

Es pertinente destacar la necesidad de establecer mecanismos, a través de políticas y programas que faciliten e incentiven la generación y desarrollo del conocimiento, con el objetivo de asegurar que éste se consolide en la empresa y promover que el personal que lo posee tenga permanencia y, en caso de retirarse, el conocimiento generado continúe y se siga desarrollando en la empresa, influyendo así en su posicionamiento estratégico.

Finalmente, la innovación ha despertado mayor interés en los investigadores, quienes la consideran como parte de sus estudios, mismos que han reafirmado ser determinantes en el desempeño empresarial, influyendo en su posicionamiento estratégico. Las PyME manufactureras de Aguascalientes comparten esta realidad y, al tener una estructura y magnitud menos complejas que las de una empresa de gran tamaño, pueden ser más flexibles según las demandas que exige el mercado actual.

En este sentido, se demuestra que todos los tipos de estrategias que adoptan las empresas (Miles y Snow, 1978) se ven afectadas de manera significativa por las actividades de innovación, particularmente la innovación en productos y organizacional.

En este sentido, trabajos como los de Lloyd *et al.* (2002) y Vossen (1998) mencionan que la ventaja competitiva en innovación para las PyME descansa en la menor complejidad organizativa y en los bajos niveles de burocracia, la comunicación más fluida y directa entre los diversos departamentos y entre la gerencia y el personal y, sobre todo,

en el contacto más cercano con el mercado, lo que les permite realizar actividades de marketing más efectivas impactando favorablemente su desempeño competitivo.

Los resultados encontrados concuerdan con estudios realizados con PyME de Aguascalientes, los cuales indican que la innovación implica el desarrollo e implementación de aspectos como la introducción y el desarrollo de nuevos productos, nuevos métodos de producción, apertura de nuevos mercados o la reorganización de la empresa, los cuales son determinantes para su nivel de competitividad y su posicionamiento estratégico (Aguilera *et al.*, 2013; Rodríguez, 2012; Hernández, 2012).

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Dentro de las limitaciones, se puede destacar que las encuestas fueron contestadas desde el punto de vista de los gerentes de las empresas, lo cual se puede prestar a subjetividades. Futuras investigaciones podrán evaluar la posibilidad de ampliar el universo de estudio considerando a empresas de otras dimensiones, a la vez que se puede realizar un análisis comparativo de la industria con otras áreas geográficas o sectores productivos para poder incrementar la validez del modelo teórico utilizado. Finalmente, se sugiere establecer nuevos constructos con las variables utilizadas para ampliar los resultados y compararlos con las conclusiones enunciadas en el presente artículo.

Referencias

- Achrol, R. y Kotler, A. (2005). Entrepreneurship, agglomeration and technological change. *Small Business Economics*, 323-334.
- Aguilera, L., Sandoval, C., Torres, R. J. y Rodríguez, R. (2013). La gestión del conocimiento como elemento de competitividad en la industria manufacturera en Aguascalientes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(1). ISSN 1941-9589 [en línea] & ISSN 2168-0612 USB Flash Drive 642.
- Andreu, R., Baiget, J. y Salvaj, E. (2004). *Gestión del conocimiento y competitividad en la empresa española*. Barcelona: CapGemini-IESE.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management*. Nueva Jersey: Wiley.
- Bernal, C., Fracica, G. y Frost, J. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28, ed. especial, 303-315.
- Bernal, C., Turriago, A. y Sierra, H. (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial. *Revista Administer*, 16, 31-49.
- Bontis, N. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Bozbura, F. T. (2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(2), 209-221.
- _____. (2004). Measurement and application of intellectual capital in Turkey. The Learning Organization. *An International Journal*, 11(4/5), 357-367.
- Brunnermeier, S. y Cohen, M. (2003). The Determinants of Environmental Innovation in US Manufacturing Industries. *Journal Environmental Economics and Management*, 45(1), 278-293.
- Camisón, C., Lapiedra, R., Segarra, M. y Boronat, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organizational Studies*, 331-361.
- Crnjar, K. (2006). Contribution of knowledge management to the development of the hotel enterprise's competitiveness. *International Conference of the Faculty of Economics*, Sarajevo.

- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215-233.
- Frenkel, A. (2003). Barriers and limitations in the development of industrial innovation in the region. *European Planning Studies*, 11(2), 115-137.
- Hadjimanolis, A. (2000). An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R & D Management*, Blackwell Publishers.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1995). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herbert, T. y Deresky, H. (1987). Should general managers match their business strategies? *Organizational Dynamics*, 40-51.
- Hernández, F. (2012). *Factores estratégicos determinantes de competitividad empresarial en las micro, pequeñas y medianas empresas de la industria textil en el estado de Aguascalientes*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Jiménez, E. (2006). Diseño y aplicación de una metodología para la elaboración de la estrategia tecnológica en la empresa de desmonte y construcción de Pinar del Río. (Tesis en opción al grado científico de Máster en Ciencias Económicas). Universidad de Pinar del Río.
- Lloyd-Reason, L., Muller, K. y Wall, S. (2002). Innovation and educational policy in SMEs: A Czech perspective. *Education & Training*, 378-387.
- Maldonado, G., Martínez, M. y García, R. (2012). Gestión del conocimiento y crecimiento en la PyME manufacturera de Aguascalientes (México). *Cuadernos de Administración*, 28(47).
- Miles, R. y Snow, C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, XXVIII(3), 62-73.
- _____. (1978). Organizational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*, 547-562.
- Mosquera, V. (2010). *Competitividad de la pequeña empresa del sector ornamentales en Atlixco, México*. *Entramado*, 26-35.
- Nunnally, J. y Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. Nueva York, NY: McGraw-Hill.
- OECD (2003). *Measuring knowledge management in the business sector*. Ottawa, Canadá: Organization for Economic Cooperation and Development, Minister of Industry.
- _____. (2005). *Oslo manual*. París: European Commission-Eurostat.
- Pavón, J. y Goodman, R. (1981). *Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico*. Madrid: CDTI-CSIC, 19.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. Nueva York: The Free Press.
- PricewaterhouseCoopers (2002). Innovation is the leading competitive advantage of fast growth companies. *Costo Management Update*, 3.
- Rodríguez, R. (2012). *Estrategias competitivas que inciden en el crecimiento de las PyME del municipio de Aguascalientes*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Schumpeter, J. A. (1912). *The theory of economic development*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Secretaría de Economía (2013). *Directorio de empresas*. Sistema de Información Empresarial. Recuperado el 1 de febrero de 2013, de <http://www.siem.gob.mx/siem/>
- Slevin, D. y Covin, J. (1987). The competitive tactics of entrepreneurial firms in high and low technology industries. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 87-99.
- Smith, K., Guthrie, J. y Chen, M. (1986). Miles and Snow's typology of strategy, organizational size and organizational performance. *Academy of Management Proceedings*, 45-49.
- Sutton, C. (1980). *Economía y estrategias de la empresa*. México: Limusa.
- Valentinavicius, S. (2005). Innovation as an accelerator of competitiveness and economic development. *Ekonomika*, 70(1). 50.
- Vossen, R. (1998). Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation. *International Small Business Journal*, 88-94.

Capítulo 9

Las relaciones de confianza como base para la conformación de un clúster automotriz: un análisis con software NodeXL de redes sociales

*Rubén Molina Sánchez**

*Ramón Olvera Mejía***

*Juan Morua Ramírez****

Resumen

Durante la tercera edición de la feria industrial denominada Sapuraiya 2014, realizada en Celaya, Guanajuato, se entrevistó a los representantes de una muestra de 40 empresas, para medir las relaciones de confianza y cooperación existentes entre ellas, sus clientes y proveedores, las cuales —desde el enfoque de competitividad y colaboración— son de los factores más importantes, el menos explorado y a veces el determinante en el esfuerzo colectivo para integrarse a una cadena de valor. Para ello se diseñó y utilizó un escala para explorar el estado y descripción del tejido de las redes sociales antes y durante el evento de la feria industrial, obteniendo los primeros resultados que muestran el entramado del tejido social soportado por las expectativas de las relaciones de confianza y cooperación. Este estudio aportará de manera innovadora la metodología y formas de medición de los nodos y relaciones de confianza en red, representados en gráficas del programa Nodex; además, abre la puerta para futuras investigaciones sobre la importancia de estudiar la confianza en la articulación y cooperación de clústers de diferentes sectores.

Introducción

En el campo que nos ocupa de medir las relaciones de confianza y cooperación entre las empresas para articular un clúster en un sector productivo, existen estudios como el de McAllister (1995), que demuestra en un modelo cuantitativo estructural que la confianza interpersonal juega un rol importante para mediar en las redes de relaciones sociales, aun cuando él dividió la confianza en cognitiva (basada en las competencias) y en afectiva (basada en intercambios socioemocionales). Para nuestro caso, sólo utilizaremos el concepto de confianza involucrando sus dos connotaciones.

.....
* Correo electrónico: humanaruben@gmail.com

** Correo electrónico: rom@ulm.edu.mx

*** Correo electrónico: j_morua@hotmail.com

Muchos de los esfuerzos de los diferentes actores sociales para impulsar el desarrollo y crecimiento de las empresas en México pueden ser en vano si no consideramos la creación de relaciones de confianza entre los emprendedores del mismo sector industrial, para hacer frente a la alta competitividad de los mercados a nivel local e internacional; así, por ejemplo, durante los últimos años, el gobierno mexicano ha establecido un marco fuerte de políticas para promover las pequeñas y medianas empresas hacia el emprendimiento, creando una serie de apoyos políticos que van desde el desarrollo de nuevos emprendedores, microempresas, PyME y empresas gacela, hasta las llamadas empresas “tractor” (OECD Publishing, 2013). En este mismo sentido, en diferentes regiones de México y más concretamente en la zona del Bajío, se ha establecido un corredor industrial de la industria automotriz, con el establecimiento de grandes armadoras, como Honda, Toyota, Volkswagen, Mazda, General Motors, etc., por lo que México, en donde actualmente operan alrededor de siete compañías automotrices, es el noveno productor de autos a escala mundial y el tercero en el continente americano, después de Estados Unidos y Brasil. Su participación se debe a que existen más de 1 560 proveedores, directos e indirectos, que ponen a nuestro país en ventaja sobre otros destinos (Ramírez, 2011).

El establecimiento de las empresas automotrices en México ha llevado a la instalación y generación de la cadena de valor en lo que se refiere a la proveeduría de primer nivel o Tier 1 (aquellos que atienden las plantas automotrices), de segundo nivel o Tier 2 (los que entregan partes y suministros al primer nivel) y de tercer nivel o Tier 3 (que centran su operación en el suministro de materia prima). Por tal motivo, en este trabajo se abordará una primera aproximación del establecimiento de relaciones de confianza en una feria industrial denominada Sapuraiya y de los esfuerzos del sector local de la región Laja-Bajío para articularse en el naciente clúster automotriz.

Las capacidades tecnológicas y de innovación son importantes para que las empresas del sector se integren a la cadena de valor, como han demostrado las investigaciones de Molina y López (2013, 2014), y se las considera como un concepto tangible y base para garantizar la especialización o capacidad de la empresa para habilitarse como proveedor (Biggs *et al.*, 1995; Kim, 1997, 1998; Jonker, 2002). Sin embargo, no debemos descuidar lo que nos ocupa en este artículo, que se refiere a las relaciones de confianza entre los diferentes actores de la cadena de valor.

Bourdieu (1980) ubica la confianza en una conceptualización categórica que define como *capital social* y que se entiende como el conjunto de recursos actuales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento y de interreconocimiento o, en otros términos, a la pertenencia a un grupo, como conjunto de agentes que no sólo están dotados de propiedades comunes (susceptibles de ser percibidas por el observador, por los otros o por ellos mismos), sino que también están unidos por vínculos permanentes y útiles. Para unificar nuestro hilo conductor en este documento nos referimos a *relaciones de confianza* y *capital social* como el mismo concepto, aunque el término *capital social* implica la expresión de diferentes actores que soportan el desarrollo de la empresa en una determinada región dinámica, ya que en el caso que nos ocupa esas relaciones de confianza en los clústers son formas de capital social conformadas como relaciones sociales dadas en los sistemas productivos que buscan ventajas competitivas, principalmente en: la disminución de costos, la integración de cadenas productivas e incremento del valor agregado, así como la estrategia de “localización” de dicho sistema productivo en el mercado.

Enfocados principalmente en el estudio del capital social en la naturaleza, en la lógica, en los fines sociales, en las implicaciones y en los efectos sociales de las relaciones, será mediante el análisis de estas redes sociales de confianza que podremos plantear modelos para encontrar y definir la forma en que se generan el conocimiento y las innovaciones tanto en las empresas como en los individuos, atendiendo la necesidad de cómo entender y aplicar los conocimientos que se generan en modelos propios de nuestra zona, complementando propuestas actuales de autores como Nonaka y Takeuchi, que tienen algunos avances sobre el tema y que han sido cuestionados al surgir dudas acerca de si pueden ser aplicados a organizaciones con una cultura occidental.

Disponer de un espacio empírico, como la feria Sapuraiya 2014, permitirá encontrar si este modelo es aplicable, o bien, si se deben definir y plantear modelos distintos o complementarios (Molina *et al.*, 2015).

Las MIPyME enfrentan diversos retos que no se pueden resolver de manera aislada, pues eso las haría más vulnerables a su entorno, por lo que deben implementar estrategias colectivas de confianza mediante su articulación e integración con otras empresas, con el objetivo de acelerar su proceso de aprendizaje, lograr economías de escala, generar ventajas competitivas, incrementar sus capacidades tecnológicas y de innovación, y fortalecer su poder de negociación con clientes y proveedores (Contreras, López y Molina, 2011).

La importancia de este proyecto radica en la búsqueda de sinergias con sectores o clases con necesidades similares, para afrontar de forma conjunta e inteligente las deficiencias que sufren de manera aislada, sumando oportunidades y recursos, destacándose en las vocaciones económicas regionales y apuntalando a nuevos nichos de mercado con base tecnológica.

En especial, la industria manufacturera metalmecánica tiene una gran relevancia ya que permite crear una cadena de valor que comprende desde las actividades primarias hasta la industria de la transformación y en las grandes armadoras de la industria automotriz, como es el caso de la empresa ancla Honda, que inició operaciones a principios de 2014.

Las actividades de manufactura se han mantenido a la alta y es de los sectores que más contribuyen al PIB y a la generación de empleos en toda su cadena de valor, desde los T1, T2 y T3, por las políticas adoptadas en nuestro país en las últimas décadas, aunque a raíz de la crisis financiera de las hipotecas subprime 2008-2009 (Volpi, 2014), se tuvo un decremento importante en la actividad de la manufactura, en especial de la industria automotriz. Actualmente se observa un repunte aunque se debe estar preparado para los nuevos retos que enfrentan las empresas de la región. En este sentido, hay políticas orientadas a una mayor creación de valor por medio de la integración de estructuras productivas verticales que permitan mayores beneficios para el sector. Un eje central lo constituye la capacidad de innovación de las empresas.

Un elemento básico de la competitividad es el control de la información por parte del empresario de la PyME, quien genera procesos de captación, selección y utilización (Julien, 1996).

Para potencializar la información, el conocimiento y los aprendizajes entre los actores de los sectores económicos, son útiles las redes sociales, ya que éstas han contribuido a evidenciar las mejoras en el intercambio de conocimientos, recursos, transferencia de capacidades tecnológicas e innovación (Birley *et al.*, 1991; Julien, 1995; Dodd y Patra, 2002; Johannisson, 2000).

En el tema de la formación de redes, flujos de conocimiento y la empresa red (Julien 2002; Julien y Molina, 2012), hacen la síntesis del estado del arte en cuanto a la participación en el territorio de las colaboraciones en redes.

Como señalan Julien y Molina (2012), los procesos de colaboración que se dan en las PyME a través de las redes, facilitan y promueven a diferentes actores de la región y, más allá de ella, crean una proximidad que favorece el intercambio de informaciones sutiles que actúan sobre el saber y transforman el saber-hacer para mantener la innovación, la cual se apoya, a su vez, en la flexibilidad de la organización y la interorganización (en las redes), para responder de manera particular a cada cliente y compensar así las economías de escala inferiores. Como las PyME, por definición, no poseen los recursos de las grandes empresas, deben disponer de una reserva de recursos externos para complementar los suyos, los cuales se obtienen a través del capital social (Kliksberg y Tomassini, 2000; Bourdieu, 1980), en particular de los nuevos recursos para captar las oportunidades.

Es importante considerar el contexto donde la región debe jugar un rol importante en el desarrollo del trabajo de las redes, al facilitar la creación de alianzas e intercambios de información entre las empresas, universidades y centros de investigación. Este trabajo en red resalta la importancia del sector de los servicios en la producción manufacturera, ya que el dinamismo de unos y otros favorece el desarrollo general (Julien y Molina, 2012).

Julien (2003) establece que para el empresario existen tres tipos de redes:

1. La **red personal** sirve, de alguna manera, como una especie de “espejo” para probar ciertas ideas de innovación o de cambio, o simplemente para incrementarla. Normalmente, las conforman un ingeniero, el director de la producción o un vendedor, un miembro del consejo de administración o de la asociación de negocios, los familiares asociados a la PyME o un amigo.
2. La **red de negocios** comprende a los proveedores, el equipamiento, las empresas de consejería, los financieros, los transportistas, los distribuidores, los publicistas, etc. Inclusive, si esas organizaciones están un poco menos próximas al empresario que la red personal, éstas pueden suministrar diversas informaciones sobre la evolución de materias primas, del desarrollo de nuevas máquinas, e incluso acerca de las nuevas necesidades del mercado, además de responder a las diversas transacciones de negocios, necesarias para el desarrollo de la empresa.

A las redes personales y de negocios se les denominará redes con *señales fuertes*, pues debido a una cierta costumbre en la comunicación y a un buen conocimiento de las necesidades y de las capacidades de cada uno de los interlocutores, éstos no demandan esfuerzos intensivos para comunicar y hacer comprender el alcance de las informaciones suministradas (Granoveter, 1982 y Krackhardt, 1992, citados en Julien y Molina, 2012). Estas redes de señales fuertes se basan en la confianza mutua, destinada a suministrar información privilegiada, más o menos privada y, a menudo, tácita, lo que permite incitar el proceso de innovación o sostenerlo.

3. Las redes informales pertenecen al control de la información por parte del propietario-dirigente (PD) y las denominamos *señal débil*; están circunscritas fuera del ámbito del negocio, como son los lazos con los centros de investigación y de valorización, y las universidades. En general, los empresarios no las conocen mucho y están poco acostumbrados a intercambiar con ellas por el hecho de tener sus propios objetivos, un lenguaje y una manera de funcionar, casi siempre diferente (OCDE, 1993).

Las empresas y los emprendedores siempre han funcionado en las redes personales y de negocios. Si la existencia de las primeras surge de la necesidad de todos de compartir sus ideas con los demás, el primer fundamento de las segundas puede remontarse a la antigua teoría de la división del trabajo, o a la de las ventajas comparativas que le es asociada. Pero estas dos teorías complementarias no son suficientes para explicar porqué se debe trabajar con redes de información avanzada, particularmente redes con señales débiles.

Es necesario un segundo fundamento que surja de la economía del conocimiento y del enfoque basado en los recursos y las competencias. En esta teoría, las ventajas competitivas de la empresa reposan, no sobre los recursos que serían raros e inimitables para sí mismos, sino sobre una combinación dinámica de las competencias basadas en saberes y en el saber-hacer; combinación que se extiende también a los recursos y competencias de las empresas asociadas, que permite a la empresa responder a cada cliente de manera específica y distinguirse así de sus competidores. Estos saberes y saber-hacer progresan enormemente cuando se enriquecen sistemáticamente y se transforman en redes de información de inteligencia, para multiplicar las oportunidades y la innovación.

La miopía de los investigadores que se conformaron durante mucho tiempo con ver a la empresa de manera aislada, más que en red, se explica por el enfoque neoclásico que considera a la empresa como un actor aislado; es el individualismo de la ética protestante llevado a su paroxismo. Ahora bien, ni el consumidor ni el emprendedor o la empresa actúan solos; por otro lado, el trabajo en red es la mejor manera de hacer frente a la incertidumbre y la ambigüedad al estimular en particular cuatro incentivos de aprendizaje, pues acelera la circulación de información; presiona a las organizaciones para compararse; ofrece información no rutinaria y nueva, facilitando su multiplicación; y, finalmente, transforma las relaciones de competencia en relaciones de cooperación, sin negar las presiones de los competidores.

En el mundo de los negocios, la cooperación es la norma, mientras que el funcionamiento jerárquico puro o recurrir sólo al mercado, constituyen los casos más ocasionales. Sin embargo, el trabajo en red difiere de una empresa a otra, según la experiencia y la implicación tanto del emprendedor como de la organización y de las redes de su personal. No obstante, un tejido de redes coexistente puede tomar diferentes formas y componerse y recomponerse continuamente entreverándose de diversas formas.

De ahí la dificultad para los investigadores de comprenderlos bien, representar su estructura y medir su impacto. El establecimiento de un sistema mínimo de redes de innovación descansa sobre las combinaciones de los vínculos institucionales, particularmente en la educación de empresas y del conjunto de actividades económicas capaces de sostener el espíritu emprendedor y de favorecer una cultura abierta de negocios. Todas las regiones lo suficientemente grandes pueden, no obstante, contar con un trabajo en red mínimo relativamente dinámico, para suministrar a las empresas los recursos de base y los servicios fundamentales u ofrecerles, incluso, diferentes programas de ayuda por parte de las instituciones públicas. Estas redes son complementadas por diferentes grupos intermediarios que reúnen a numerosos emprendedores y facilitan el intercambio de la información.

Para que el trabajo en red sea particularmente aportador de ideas nuevas e innovador, debe ser capaz de multiplicar las ideas, adaptándolas a las necesidades de las empresas; ser compatible con los valores y normas de funcionamiento de miembros ac-

tuales y futuros, de sencilla utilización por parte de los miembros que quieren participar y vincularlo cada vez más sólidamente con otras redes fuera de la región con señales débiles. Sin embargo, debe pasar por una etapa de desarrollo en la que se dé un proceso de percolación que multiplique y filtre fuentes; además, se debe dar un efecto de arrastre de la información que permita posteriormente incrementar el alcance de la red y, por tanto, la multiplicación de la misma; finalmente, debe evaluarse su complejidad, su contribución a las empresas gacelas y el tejido entrelazado que se genera para el desarrollo regional.

Dicho lo anterior, el trabajo en red tiene como efecto general, primero, ayudar a las empresas con un empresario que tenga orientación estratégica a la proactividad y a correr más riesgo en el mercado. Al aprovisionar generosamente de ideas, información y recursos, permitirá a éstas hacer tres buenas jugadas sobre cuatro, si no cuatro sobre cinco. Con la participación del ambiente, se les anima a ir aún más rápido y convertirse en gacelas. Este apoyo, tanto en multiplicación de las ideas como en el aumento de la información para aplicarlas mejor, presiona también a las empresas activas a continuar siéndolo.

Gracias a un buen trabajo en red, la región puede contar con un contexto estratégico que facilite los intercambios de todo tipo, estimule la innovación y aumente su competitividad y la de sus empresas. Apoyadas por redes valiosas, estas interacciones diversas crean un movimiento con todos los recursos y las ideas que circulan, generando ambientes dinámicos que se hacen esenciales no sólo para estimular a los emprendedores, sino también para multiplicar su número, generando un emprendimiento colectivo en el que el hecho mismo de compartir la información a través de redes, incitará a una difusión más amplia de esa información y de los recursos, difusión que nutre a su entorno con el entusiasmo del ambiente. Un trabajo dinámico en red favorece la creación de un círculo virtuoso que estimula el dinamismo local, multiplicando los recursos colectivos y recurriendo a la experiencia territorial, para apropiarse de la información valiosa y transformarla en nuevas empresas y puestos de trabajo, provocando el contagio del emprendimiento.

Las relaciones de confianza en las redes sociales y el software NodeXL

El análisis de redes sociales se enfoca en las relaciones de confianza entre personas, grupos de personas, organizaciones, países, empresas, etc., y la combinación de esas relaciones permite la formación de redes, cuyo uso y análisis son los que se expondrán en este trabajo. El software que se utiliza para este fin, tiene como nombre “NodeXL”, y es una extensión para el programa Excel.

Las redes sociales se enfocan en la estructura de los grupos humanos (comunidades, organizaciones, mercados, sociedad o el sistema mundial). La estructura social se entiende como una red de relaciones sociales. Los analistas de redes sociales se enfocan en las relaciones interpersonales, entre organizaciones y países, porque a través de ellas se transmiten conductas, actitudes, información o bienes. La metodología de las redes sociales permite analizar las relaciones sociales, porque ayuda a conceptualizarlas y analizarlas. En el análisis de redes, las técnicas de estimación son más complicadas de aplicar que en estadística, porque la estructura de una muestra aleatoria rara vez coincide con la estructura de la red global.

Definición de red

De acuerdo con la teoría de grafos, un grafo está compuesto por un grupo de vértices (puntos o nodos) y un grupo de líneas entre pares de vértices.

Los vértices, nodos, agentes o entidades son las unidades más pequeñas en una red, que representan a un actor, y usualmente son identificados con un número y representados con un punto.

Los enlaces, bordes, vínculos o conexiones permiten la relación entre dos o más vértices en una red. En las redes sociales se refieren a cualquier relación social. Una línea está definida por sus dos puntos, que son los vértices que están en los extremos de la línea.

El bucle es un tipo especial de enlace, ya que se trata de una línea que conecta un vértice consigo mismo.

Tipos de relaciones

Hay dos tipos de relaciones: la dirigida y la no dirigida.

- La relación dirigida es representada con flechas ($\longrightarrow$), tiene un origen y un destino claros y puede ser recíproca o no.
- La relación no dirigida es representada con líneas (=====), y simplemente existe entre dos personas o cosas; el origen y el destino de la relación no son claros y no puede existir si no es recíproca.

Tipos de datos

Las relaciones se pueden representar con diferentes tipos de datos:

- **Relación sin peso o binaria:** es simple y sólo indica si existe o no.
- **Relación con peso:** incluye valores asociados que indican la fuerza o frecuencia del vínculo. Se representa con líneas de mayor grosor o menor visibilidad.

Es recomendable incluir datos sobre su peso, porque es información adicional sobre el vínculo.

Tipos de redes

Existen diferentes tipos de redes, que se describen brevemente a continuación:

- **Egocéntrica:** sólo incluye personas que están conectadas a una persona específica. Los grados son variados.
- **Completa:** contiene todas las personas o entidades de intereses y sus conexiones. Todas las personas son tratadas equitativamente. Existe cuando un sistema (social o tecnológico) actúa como un concentrador entre un grupo de personas o grupos conectados.
- **Parcial:** el análisis de redes completo es sumamente complejo y, por tanto, se puede optar por crear una red parcial mediante la selección de una muestra. Este análisis no es personal y puede ser referente a una temática, subgrupo de personas o temporal.

- **Unimodal:** incluye un tipo de vértice, relaciona usuario-usuario o documento-documento, pero no usuario-documento. La mayoría de las métricas están diseñadas para este tipo de redes.
- **Multimodal:** incluye diferentes tipos de vértices. Un subtipo común son las redes bimodales, que incluyen dos tipos de vértices (pueden ser transformadas en redes unimodales).
- **Afiliación:** incluye individuos y eventos, actividades o contenidos a los que están afiliados. Los individuos no van a estar relacionados directamente, y puede usarse para relacionar objetos de todo tipo, según la conducta y preferencias de los sujetos.
- **Múltiples:** tienen múltiples tipos de relaciones. Son de utilidad para representar en el grafo una mayor cantidad de datos e información.

Dimensiones de las redes sociales

El contenido transaccional de la red, es decir, los tipos de intercambio que tiene son:

- Expresión de afecto
- Influencia
- Intercambio de información
- Intercambio de recursos, bienes o servicios

La naturaleza de los nexos se debe a cuatro aspectos fundamentales:

- **Intensidad:** fuerza de la relación.
- **Reciprocidad:** grado en que la relación es comúnmente percibida por todas las partes relacionadas.
- **Claridad de las expectativas:** grado de expectativas claramente definidas.
- **Multiplicidad:** grado en que los individuos se vinculan por relaciones múltiples.

Las dimensiones que ayudan a medir este tipo de análisis son las siguientes:

1. **Tamaño:** número de personas en la red.
2. **Densidad o conectividad:** número de nexos reales en la red, como proporción de los nexos totales posibles.
3. **Agrupamiento:** número de regiones densas o de conglomerados en la red.
4. **Centralidad:** grado de jerarquía y restricción a la comunicación en la red.
5. **Estabilidad:** grado en que el patrón de la red cambia en el tiempo.
6. **Accesibilidad:** número promedio de nexos entre dos individuos cualesquiera en la red.
7. **Apertura:** número de nexos externos reales como proporción de los nexos externos totales posibles.
8. **Estrella:** individuo con el número más alto de nombramientos.
9. **Puente:** individuo miembro de múltiples enracimados en una red.
10. **Árbitro:** estrella que vincula también la red con redes externas.
11. **Aislado:** individuo con pocos (o nulos) nexos con otros en la red.

Métricas del análisis de redes

Las métricas del análisis de redes permiten analizar sistemáticamente a la red para compararla, e incluso establecer prospectivas sobre la posición de los individuos y clústers en ella. Inicialmente se concentraban en el simple conteo de conexiones. Posteriormente se hicieron más sofisticadas: densidad, centralidad, vacíos estructurales, balances, transitividad.

Métricas generales

Las métricas generales contienen:

- **Componentes:** que son las piezas desconectadas de una red.
- **Densidad:** describe el nivel de interrelaciones de los vértices. Es el conteo del número de relaciones observadas hasta el presente en una red dividida entre el total de relaciones posibles.
- **Centralización:** caracteriza la medida en que la red está centrada en uno o algunos nodos importantes. Tiene varios nodos que emanan de algunos vértices importantes.
- **Homofilia:** tendencia de los sujetos a asociarse y relacionarse con los semejantes a ellos.

Métricas de vértices

Permiten identificar la posición de un individuo en la red. El grado de centralidad es la cantidad del número total de conexiones ligadas a un vértice, y es posible considerarla un tipo de medida de popularidad, pero a nivel muy básico (porque no establece la diferencia entre cantidad y calidad).

Metodología

La metodología que se siguió es la siguiente.

Instrumento para la recopilación de información

Primeramente se elaboró y se aplicó un instrumento para la recopilación de información, que consistió en una encuesta breve formada por tres preguntas.¹ En cada pregunta se pidió a cada encargado de stand, de 43 empresas que asistieron al evento de Sapuraiya 2014, que mencionara los principales clientes y proveedores con los que había tenido alguna relación de negocios, dándole una ponderación numérica al grado de confianza (del 1 al 10).

¹ a) Mencione cuáles son sus tres principales proveedores y sus tres principales clientes actuales, y califique en una escala del 0 al 10 su grado de confiabilidad y cooperación con cada uno de ellos. b) Mencione con qué clientes y proveedores espera usted obtener un contacto de negocios en este evento, y califique en una escala del 0 al 10 su grado de confiabilidad y cooperación con cada uno de ellos. c) Mencione cuáles fueron los tres principales proveedores y tres principales clientes con los que logró un contacto de negocios, y califique en una escala del 0 al 10 su grado de confiabilidad y cooperación con cada uno de ellos.

La pregunta 1 se refería a los clientes y proveedores que había **antes** de realizarse el evento. La pregunta 2 se refería a la **expectativa** de clientes y proveedores con los que se buscaba tener alguna relación de negocios durante el evento. Y por último, la pregunta 3, a los clientes y proveedores **finales** con los que realmente se logró tener algún acuerdo o relación cuando terminó el evento.

En el encabezado se le pedía al encuestado que escribiera algunos datos característicos de la empresa, como el nombre, número de empleados, fecha de inicio de operaciones, giro y tipo de productos que comercia. La aplicación de las encuestas fue realizada por tres encuestadores, quienes capturaron la información en hojas de papel. El evento tuvo una duración de tres días. Las primeras dos preguntas se aplicaron el primer día y la pregunta 3 se aplicó el tercer día.

A cada empresa se le asignó un código numérico de tres dígitos, con la finalidad de mantener a salvo su identidad y facilitar el análisis al momento de introducir los datos al software.

Vaciado de datos en la herramienta NodeXL de Excel

Después de hacer una revisión para verificar si había algún posible error en el llenado del instrumento en papel, se procedió a vaciar los datos en el software. Se crearon en total dos archivos en Excel, uno para clientes y otro para proveedores.

La interfaz del programa se puede apreciar en la figura 9.1.

Las celdas se llenaron de manera similar para ambos archivos de Excel, por tanto, se explicará el significado de cada encabezado de columna para la hoja destinada a los clientes:

- En la columna “Vertex 1” se introdujeron los códigos de las 43 empresas encuestadas (del “801” al “843”), organizándolas en tres principales bloques: clientes actuales, expectativas de clientes y clientes finales.

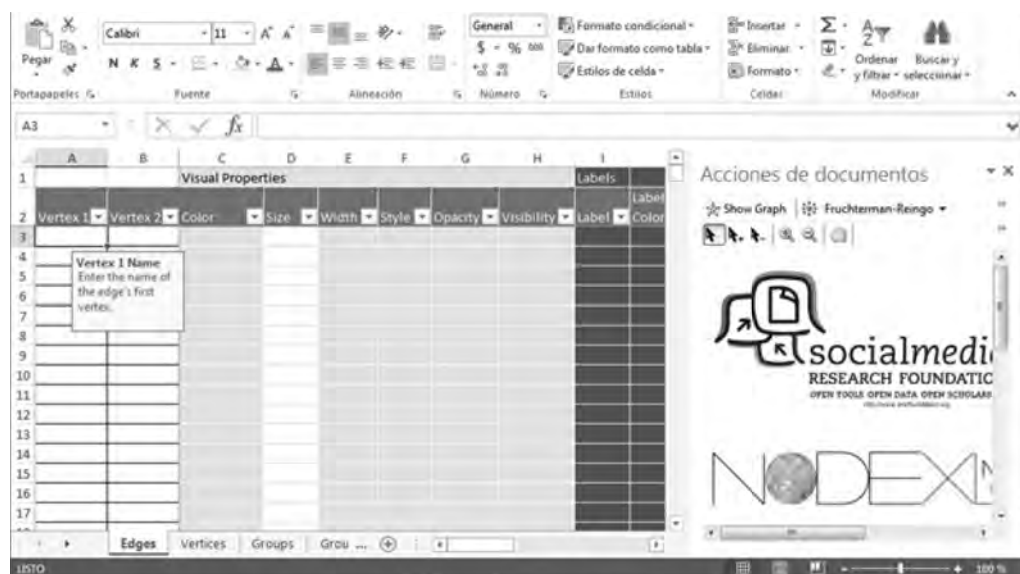


Figura 9.1 Interfaz del software complemento de Excel

- En la columna “Vertex 2” se introdujo el nombre de las empresas cliente, evidentemente, de acuerdo con los tres bloques (clientes actuales, expectativas de clientes y clientes finales).
- La función de la columna “Color”, como su nombre lo dice, fue para darle colorido a los enlaces o líneas de la red. Se utilizó cierta configuración, de manera que el color variaba de rojo a verde, de acuerdo con el grado de confianza (0 → Rojo, 10 → Verde).
- En el apartado “Size” se vaciaron los datos numéricos correspondientes al grado de confianza indicado por los encuestados.
- Al igual que se hizo para la columna “Color”, en la columna “Width” se utilizó una configuración para que el grosor de la línea variara de acuerdo con los valores del grado de confianza (grosor de 1.0 punto → confianza = 0; grosor de 4.0 puntos → confianza = 10).
- Por último, en la columna “Label”, se escribieron los nombres de las etiquetas de las líneas de enlaces, que se mostrarán en el gráfico final (“CA = grado de confianza” → Clientes actuales; “CE = grado de confianza” → Expectativa de clientes; “CF = grado de confianza” → Clientes finales).

De nueva cuenta, es necesario aclarar que el llenado de la hoja de proveedores se hizo de manera similar a la de clientes. El único aspecto que cambió fue el nombre de la etiqueta de los enlaces (“PA = grado de confianza” → Proveedores actuales; “PE = grado de confianza” → Expectativa de proveedores; “PF = grado de confianza” → Proveedores finales).

En las figuras 9.2 y 9.3 se muestra una parte de las hojas de Excel para clientes y proveedores, con los datos en las celdas.

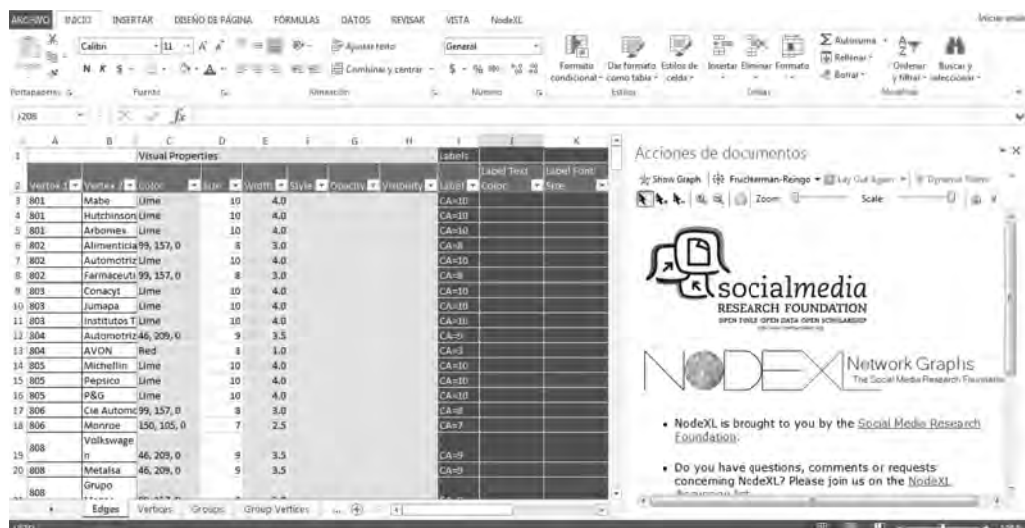


Figura 9.2 Hoja con datos de clientes

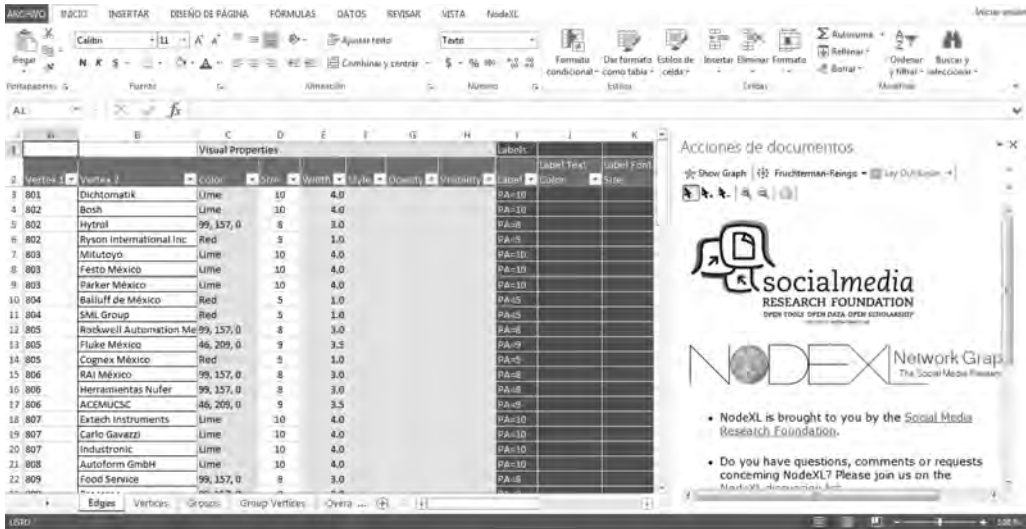


Figura 9.3 Hoja con datos de proveedores

Elaboración de las gráficas

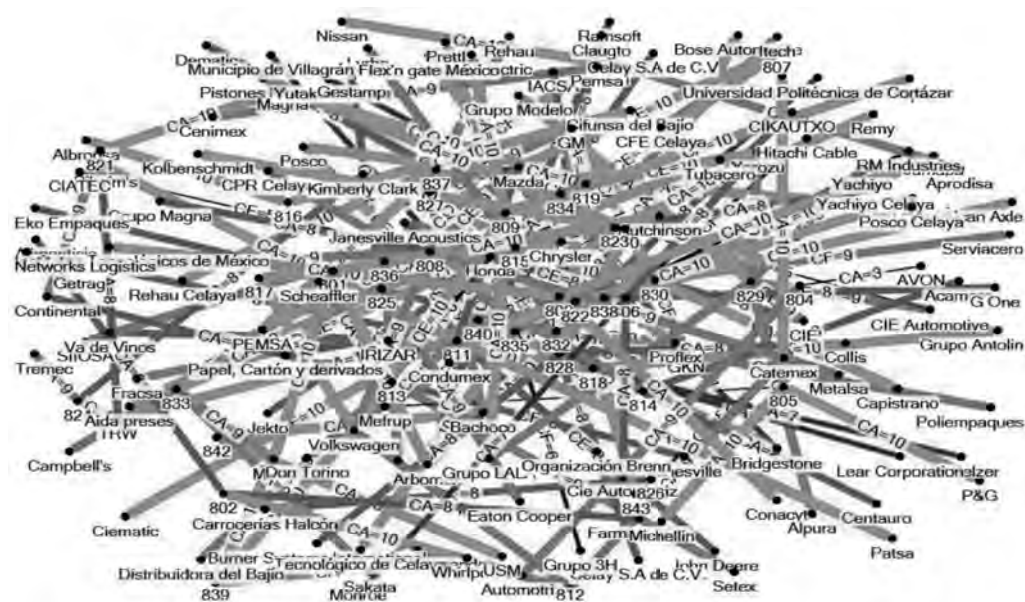
Teniendo ambos archivos cargados con los datos de las encuestas, se procedió a la elaboración de las gráficas. Para esto, sólo se utilizó el botón “Show Graph” en el apartado “Acciones de documentos” (véase la figura 9.4).



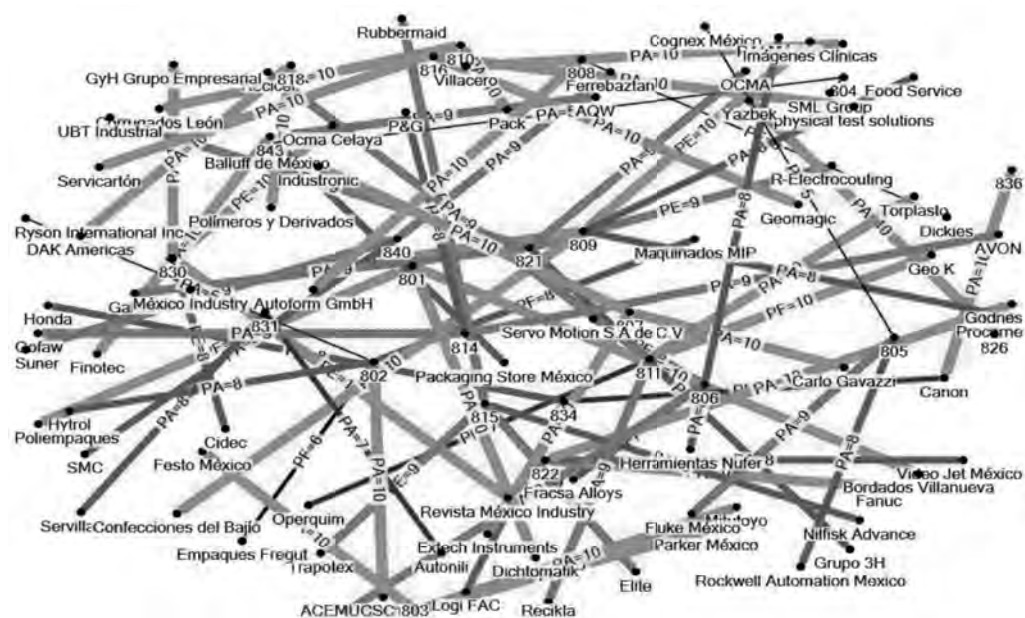
Figura 9.4 Botón “Show Graph” para realizar las gráficas

Resultados y discusión

Al momento de presionar el botón “Show Graph” en ambos archivos, se obtuvieron unas gráficas como las siguientes (véanse gráficas 9.1 y 9.2):



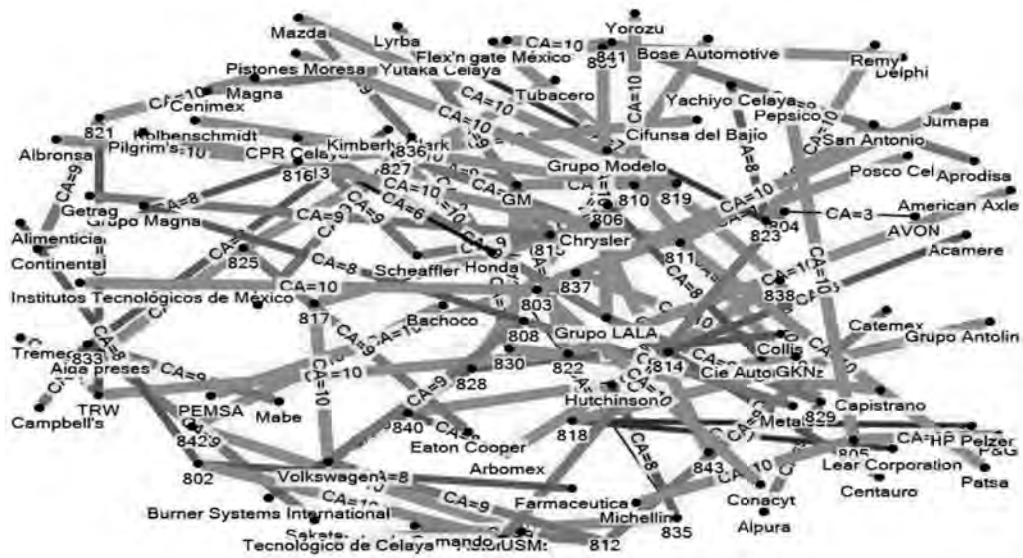
Gráfica 9.1 Red social que indica la relación de las 43 empresas con sus clientes



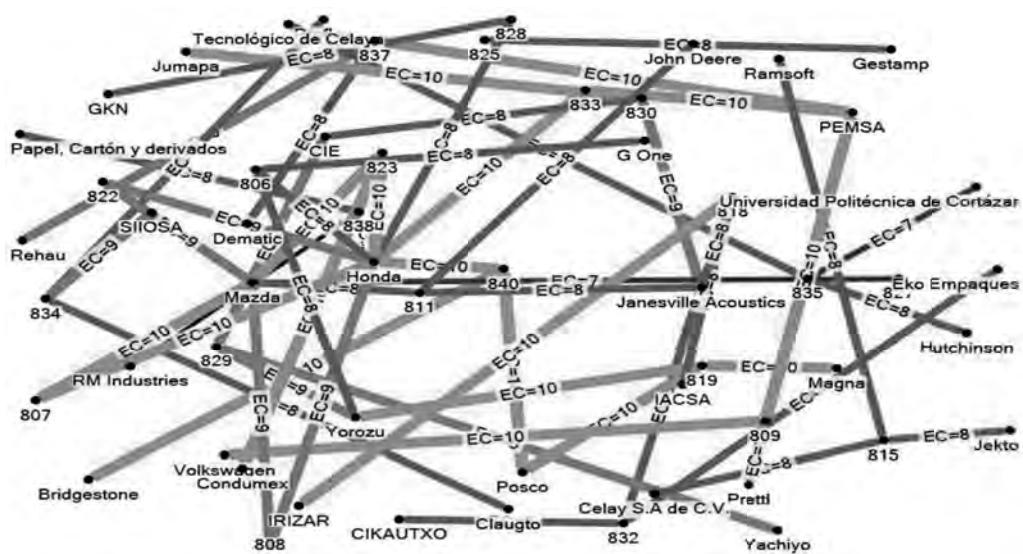
Gráfica 9.2 Red social que indica la relación de las 43 empresas con sus proveedores

Como se observa a simple vista, la densidad de la relación de las empresas con sus clientes es mayor que con sus proveedores, concentrándose en la parte media aquellas que tienen al menos tres contactos con una confianza de 10 puntos en promedio.

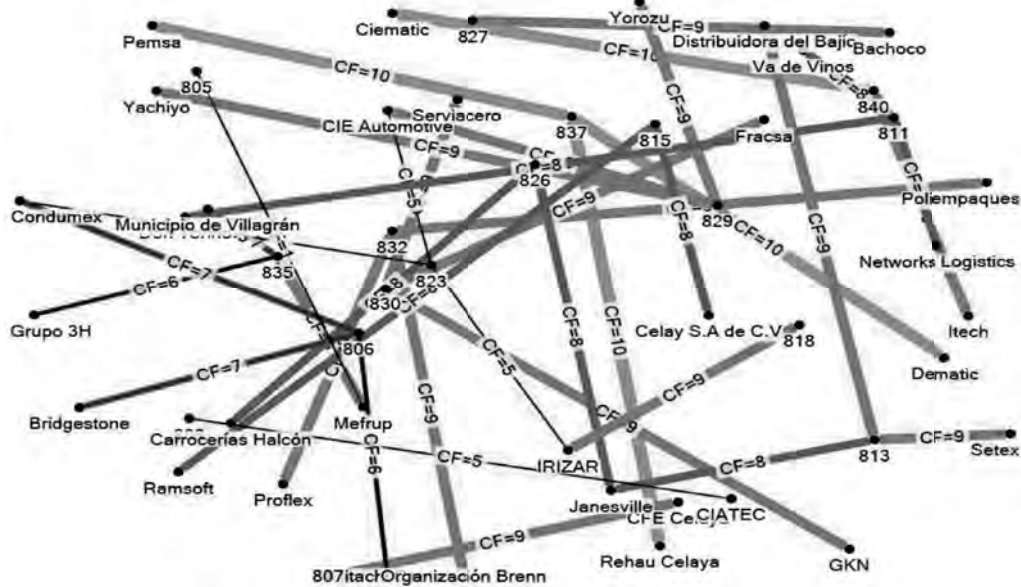
A continuación se presentan los gráficos de la red social para los clientes en sus tres diferentes etapas (antes, durante y después de la feria industrial Sapuraiya 2014), con el fin de identificar la efectividad de la interacción durante ésta. Clientes antes del evento (véase gráfica 9.3), expectativas del cliente durante el evento (véase gráfica 9.4) y clientes con los que realmente se lograron acuerdos de negocio (véase gráfica 9.5).



Gráfica 9.3 Clientes actuales antes del evento

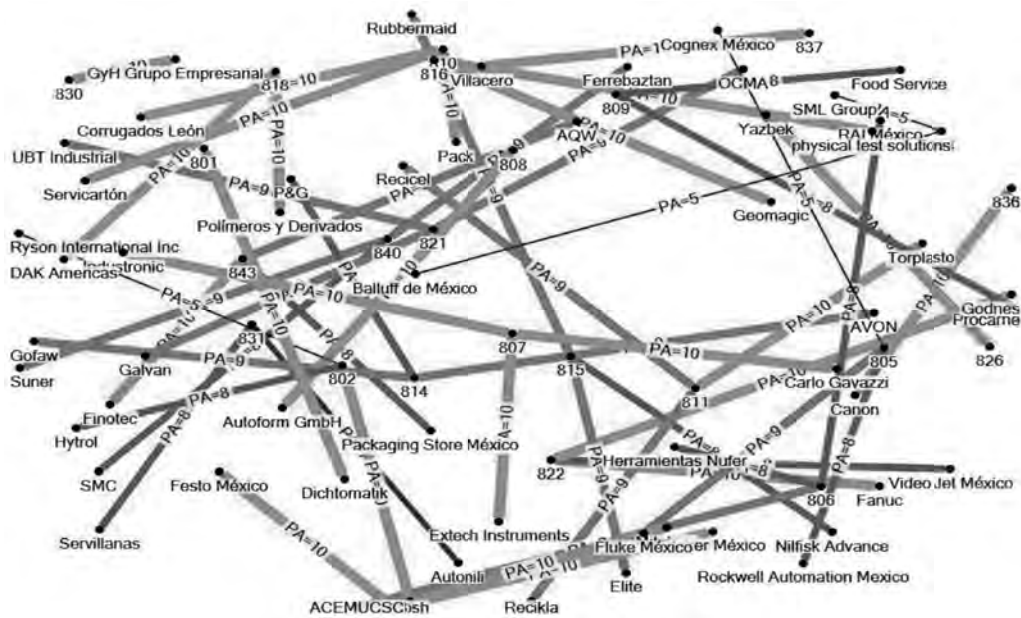


Gráfica 9.4 Expectativas de clientes durante el evento

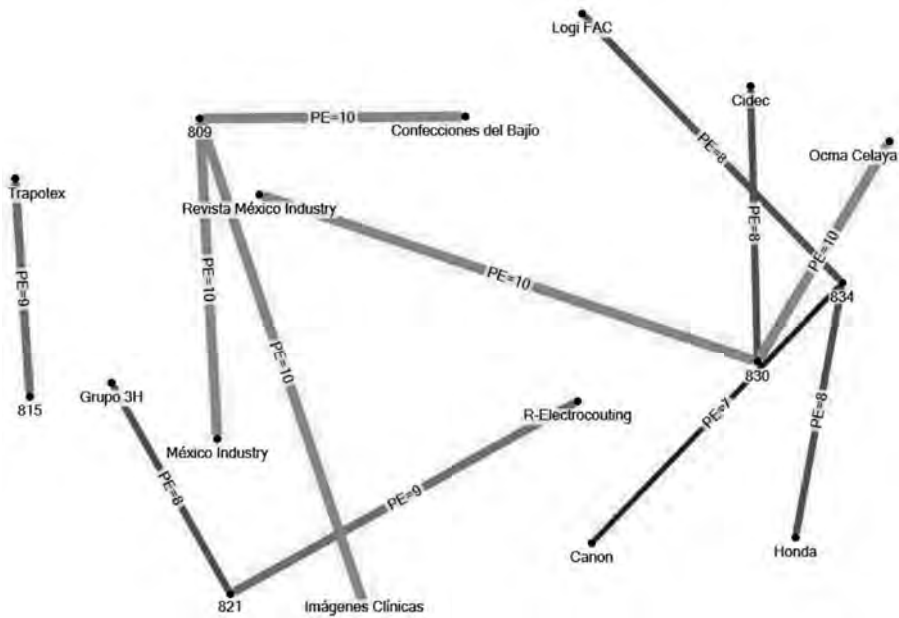


Gráfica 9.5 Clientes finales después del evento

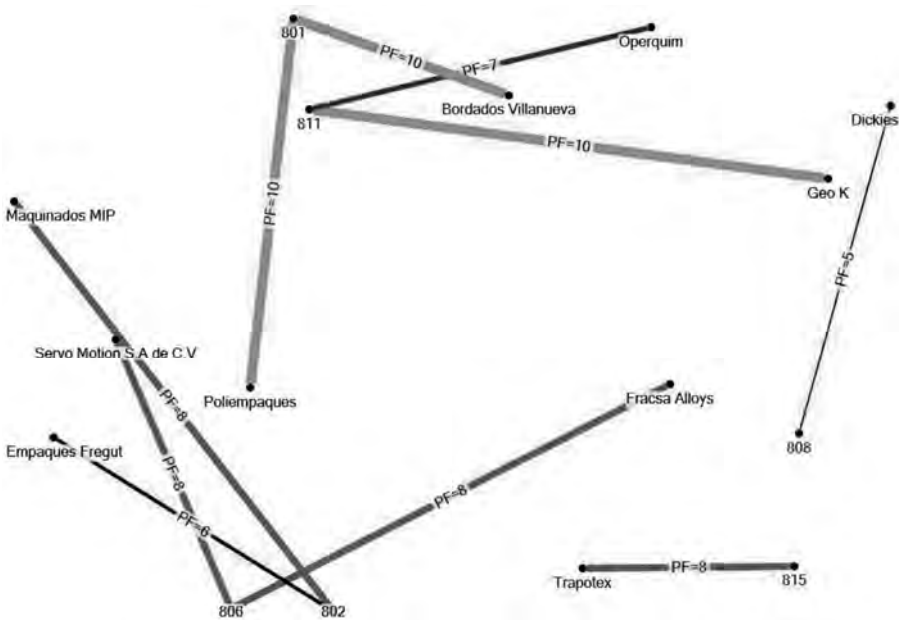
Ahora se presentan los gráficos de la red social para los proveedores en sus tres diferentes etapas (antes, durante y después de la feria industrial Sapuraiya 2014). Proveedores antes del evento (véase gráfica 9.6), expectativas de proveedores durante el evento (véase gráfica 9.7) y proveedores con los que realmente se lograron acuerdos de negocio (véase gráfica 9.8).



Gráfica 9.6 Proveedores actuales antes del evento



Gráfica 9.7 Expectativa de proveedores durante el evento



Gráfica 9.8 Proveedores finales después del evento

Referencias

- Anklam, P. (2003). Knowledge management and the social network. *Knowledge Management Magazine*, 6(8). Recuperado de www.byeday.net/ona/documents/KM%20and%20the%20social%20network.pdf
- Birley, S., Cromie, S. y Myers, A. (1991). Entrepreneurial networks: Their Emergence in Ireland and Overseas. *International Small Business Journal*, 9, 56-74.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. Notes provisoires. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31, 8-9.
- Contreras, R., López, A., Molina, R. (2011). *Emprendimiento, dimensiones sociales y culturales en las Mipymes*. México: Pearson.
- Cross, R., Borgatti, S. y Parker, A. (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support human networks. *California Management Review*, 44(2), 25-46.
- Dodd, S. y Patra, E. (2002). National difference in entrepreneurial networking. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14(2), 117-134.
- Johannisson, B. y Kantis, H. (2000). Industrial Districts in Argentina and Sweden. *Using Network Analysis to Reveal the Secrets of Business Organizing* (borrador de investigación). SIRE, Université de Växjö.
- Jonker, J. y Foster, D. (2002). Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(4), 187-195.
- Julien, P. A. (1996). Information control: A key in small business development. *XLIV Congreso de los pequeños negocios* (ICSB), Estocolmo (17-19 junio).
- _____. (1995). New technologies and technological information in small business. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 459-475.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Molina, R., López, A. y Contreras, R. (2015). What technological capabilities do manufacturing companies need for the coordination of an automotive cluster? *International Business Research*, 8(6). URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v8n6p57>
- OCDE (1993). *Les petites et moyennes entreprises: Technologies et compétitivité*. París: OCDE.
- Ramírez, E. (2011). *Clusters*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/clusters?page=12>
- Sanz, L. (2003). Análisis de redes sociales: O cómo representar las estructuras sociales subyacentes. *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, 7(21). Recuperado de http://www.iesam.csic.es/doctrab2/dt_0307.pdf
- Tyler, B., Manju, S. y Pradeep, S. (2001). *Technological capabilities and learning in African Enterprises*. *World Bank Technical Paper 285*. African Technical Department Series.
- Volpi, J. (2014). *Memorial del engaño*. México: Alfaguara.
- Wasserman, S. y Faust, K. (1994) *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zimmermann, A. (2004). *La gestión de redes. Caminos y herramientas*. Quito: Ediciones Abya Yala.



Capítulo 10

La empresa familiar y el régimen de sociedad conyugal. Beneficio fiscal

*Mario Jesús Aguilar Camacho**

*José Enrique Luna Correa***

*Abel Nava Orozco****

Resumen

Se presenta la alternativa del régimen de sociedad conyugal (RSC) para el beneficio financiero de los cónyuges y las empresas familiares, con lo cual se genera un impacto social positivo, pues se plantea un esquema desde la perspectiva legal que puede ser insertado dentro de la política fiscal nacional, para respaldar a quienes deseen contraer matrimonio, así como para quienes ya lo contrajeron y aspiren a establecer una estrategia que les permita disminuir su base gravable y, por ende, el monto a pagar del impuesto sobre la renta (ISR). Con lo aquí plasmado se puede aplicar el régimen y dividir los ingresos entre las personas involucradas en el matrimonio.

Introducción

Todas las sociedades, por naturaleza, son conservadoras: ése es su *ethos*, existen precisamente para conservarse por sí mismas y para asegurar los productos culturales que han adquirido; por su parte, el Estado, atendiendo a su etimología —*status*—, fue diseñado para mantener la estabilidad política y económica de un conglomerado social, y lo hizo cimentándose sobre el matrimonio y la familia.

En ese sentido, se puede catalogar al matrimonio como un contrato o instancia legal, por lo que habría que aceptar todas las consecuencias que se derivan de este principio como resultado de un acuerdo o convenio, y estando también, por tanto, sujeto al cumplimiento de un periodo. Lo mismo cabe decir si se concluye, sosteniendo que el matrimonio es una institución, un acto complejo o mixto, o bien, un acto-condición (Larraín, 1998).

.....
* Correo electrónico: marianoacamach@hotmail.com

** Correo electrónico: enrique_luncor@hotmail.com

*** Correo electrónico: abelnavahoy2@yahoo.com.mx

Cualquiera que sea la postura que se adopte, las legislaciones de distintos países aceptan cada día el divorcio como un mecanismo social legítimo, así como el matrimonio homosexual. Por supuesto, son temas controversiales y se puede estar frenéticamente en contra de esa dinámica, pero la realidad allí está.

Una de las características de esta época es la inclinación tardía a contraer nupcias, y entre los factores que se mencionan como causantes de esta tendencia figura el hecho de que las mujeres eligen casarse más tarde o viven con su pareja sin formalizar la unión; además, en la actualidad, las mujeres tienen vidas más prolongadas y, tras un divorcio, enfrentan, por lo visto, menos apuros que los hombres para reincidir en el enlace. Pero lo que esta tendencia muestra es que las transformaciones sociales, las demandas económicas, la moral predominante y la influencia de los valores religiosos que antes fortalecían el matrimonio, se están debilitando y que otras formas de organización familiar están reemplazando a las estructuras tradicionales (Diamant, 2007).

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, 2010), respecto al estado civil de la población, en 2010, 41 de cada 100 personas de 18 años y más estaban casadas, 35 eran solteras, 14 vivían en unión libre y 10 estaban separadas, divorciadas o viudas. Asimismo, hay en promedio 16 divorcios por cada 100 matrimonios civiles. El promedio de edad de mujeres y hombres al momento de casarse es 26 y 29 años respectivamente, y de 36 años y 38 años al momento de divorciarse.

Por otra parte, muchas empresas logran ser competitivas y exitosas por la innovación y mejora que hacen en sus operaciones administrativas, así como con el ajuste en sus planes, políticas y procesos. En muchos casos, la mayoría de estos negocios surgieron como una empresa familiar, por lo que aparecen las siguientes interrogantes: ¿qué surgió primero, la familia o la empresa?, ¿en las organizaciones, qué tiene prioridad, la empresa o la familia?, ¿cuáles son los soportes sobre los que descansan la familia y la empresa? Es fácil dar respuesta a tales preguntas, pues la familia impera sobre lo económico; sin embargo, la realidad y la legalidad no coinciden con tal aseveración. Muchos matrimonios se mantienen por otras circunstancias, ya sea por conveniencia o necesidad económica, social, o por zona de confort de los cónyuges; pero ése es otro tema.

Para nadie es un secreto que la institución del matrimonio está mostrando serios problemas de estabilidad, persistente afectación y un progresivo desinterés de las personas para contraerlo; con esto, el matrimonio y la familia aparecen en una situación de crisis social y cultural. Aquí se presenta una opción innovadora de refuerzo y mejoría al emplear este tratamiento tributario del rsc, que no solamente representa una planeación fiscal —en la que la aplicación de estrategias permite reducir, eliminar o diferir la carga de los gravámenes del contribuyente, apegándose siempre a lo permitido por las leyes, contando con el soporte documental que demuestre su licitud, procurando el menor riesgo—, sino que también cimienta esta proposición financiera y de planeación fiscal para beneficiar al matrimonio y a sus integrantes, así como a la familia. Este trabajo de investigación muestra una propuesta del rsc como tratamiento fiscal benéfico para las parejas que han contraído matrimonio o para quienes pretenden contraerlo, y que consiste en consolidar los ingresos percibidos por cada uno de los cónyuges, como personas físicas, para posteriormente distribuirlos, determinando un nuevo impuesto para cada uno de ellos, que en muchos de los casos es inferior al que se determina cuando una sola persona lo percibe y calcula.

Marco conceptual

El RSC se conceptualiza como un acuerdo legal de voluntades aplicable al matrimonio en relación con los bienes y recursos financieros presentes y futuros que se obtienen, para manejarlos en comunidad para el beneficio de los esposos y la familia. La definición puede resultar corta para los elementos del tema a tratar, pero se considera como una aportación propia, esperando que contribuya como un pequeño elemento para la comprensión del tema. Algunos elementos que resaltan en la definición son los siguientes: esponsales, matrimonio, bienes y recursos financieros, presentes y futuros, familia. Es indispensable la existencia de un matrimonio para que se pueda desarrollar el RSC.

El *Diccionario de la Lengua Española*, define el término *matrimonio* como la “unión de hombre y mujer concertada mediante determinados ritos o formalidades legales. También menciona que en el catolicismo, el matrimonio es un sacramento por el cual el hombre y la mujer se ligan perpetuamente con arreglo a las prescripciones de la Iglesia” (*Diccionario de la Lengua Española*, 2014). Para el *Diccionario Jurídico Mexicano* del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM: *matrimonio* es la sociedad legítima del hombre y la mujer que se unen con vínculo indisoluble para perpetuar su especie, ayudarse a llevar el peso de la vida, y participar de una misma suerte (*Diccionario Jurídico Mexicano*, 2009).

La voz *matrimonio* proviene del latín *matris*, que significa “madre”, y *monium*, que significa “carga” o “gravamen”. Para Moto (2000) el matrimonio “es un contrato solemne por el que se unen dos personas de sexo diferente, con la doble finalidad de procrear una familia y ayudarse a soportar las cargas de la vida”. De Pina (2003) señala que: “el matrimonio es la unión legal de dos personas de distinto sexo, realizada voluntariamente, con el propósito de convivencia permanente para el cumplimiento de todos los fines de la vida”. En palabras de Chávez (2003) “el matrimonio no es sólo un vínculo de unión, sino la unión de hecho voluntariamente realizada y mantenida por un varón y una mujer entre los cuales existen relaciones jurídicas”, y Planiol y Ripert (citados en Baqueiro, 1990) definen el matrimonio como “la unión sexual de un hombre y de una mujer, elevada a la dignidad de contrato por la ley, y de sacramento por la religión”).

Mientras que el *Diccionario Jurídico Mexicano* del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM indica: “En nuestro derecho, el matrimonio es un acto solemne, y únicamente se le reconocen efectos jurídicos al matrimonio civil celebrado conforme a las disposiciones de la ley ante el representante del Estado (juez del Registro Civil), así como al concubinato o unión de hecho” (Baqueiro y Buenrostro, 2013).

En el matrimonio es necesario tener presentes dos aspectos fundamentales: 1) Su naturaleza como acto jurídico, que constituye un acto voluntario efectuado en un lugar y tiempo determinados ante el funcionario que el Estado ha designado para realizarlo (la manifestación de la voluntad sancionada por el derecho para generar consecuencias jurídicas), y 2) su condición como estado matrimonial, que atribuye una situación general y permanente a los contrayentes, y que se deriva del acto jurídico, el cual origina derechos, deberes y obligaciones que se traducen en un género especial de vida (una comunidad de vida, situación permanente que coloca a los casados en ese estado frente a la sociedad).

En el *Código Civil del Distrito Federal*, Libro Primero, Título Quinto, Capítulo II, en correlación con el Capítulo VIII del Título Cuarto, se considera al matrimonio como una organización social regulada por un conjunto de normas imperativas con una finalidad de interés público (2015). Hoy en día, con la última reforma al artículo 146 del *Código Civil para el Distrito Federal*, se puede definir el matrimonio como la unión libre de un hombre y una mujer para realizar la comunidad de vida, en donde ambos se procuran respeto,

igualdad y ayuda mutua con la posibilidad de procrear hijos de manera libre, responsable e informada. Debe celebrarse ante el juez del Registro Civil y con las formalidades que esta ley exige (Baqueiro y Buenrostro, 2013).

Bienes y recursos financieros presentes y futuros. En cualquier organización en que intervengan personas, aunque el giro de la misma no sea eminentemente económico, siempre es susceptible que el capital y los recursos financieros sean un punto de trato específico. El RSC en el matrimonio no es la excepción, pues los recursos financieros se presentan como una necesidad y su manejo corresponde a ambos contrayentes; incluso puede presentarse desde antes de la celebración del propio matrimonio, pues, generalmente, el acuerdo a las reglas se considera un punto de éxito y de disminución de conflictos matrimoniales. Aunque no existe una reglamentación específica del manejo de los recursos financieros no es para menos decir que por el hecho de no poner las reglas desde el principio en este asunto se va a crear un desacuerdo que puede desencadenar en disgustos fuertes en el matrimonio. El RSC contempla que por medio de las *capitulaciones matrimoniales* se den las reglas para poner en claro la actuación de cada integrante en el uso y destino de los recursos presentes (que cada uno tenga antes del matrimonio), así como futuros (lo que cada integrante de la sociedad obtenga).

Familia. El *Diccionario de la Lengua Española* (Real Academia Española, 2014), la define como el grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas; también menciona que *familia* es el conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje, o que *familia* son hijos o descendencia. El *Diccionario de Términos Jurídicos*, considera que la familia es la “reunión de muchas personas que viven en una casa bajo la dependencia de un jefe”.

La familia constituye el grupo natural del cual surgen los individuos que conforman la sociedad. Además, es el lugar donde se transmiten los valores a las personas para su reflejo en la sociedad, así como el entrenamiento para los futuros socios y accionistas de otras organizaciones más complejas. La familia es el grupo social en el que recae todo tipo de responsabilidad para que una sociedad se defina y desarrolle. Los grupos familiares han existido en todas las culturas a lo largo de la historia del hombre y dieron origen a diversos tipos de familias, las cuales reflejan una variedad de situaciones económicas, sociales, políticas, jurídicas, etc. Debido a ello la familia es una institución que ha sido definida de muy distintas formas. Por ejemplo, se le ha considerado como la primera asociación humana, o como la célula natural y necesaria de la sociedad; también como el núcleo de toda organización social o el medio en donde el individuo logra su desarrollo físico, psíquico y social; de igual manera, se ha dicho de ella que es la unidad económica que forma la base de la seguridad material del individuo en sus diversas etapas de desarrollo, al principio en el seno de la familia en que nace y, posteriormente, en el de la familia que hace; asimismo, se la ha señalado como la institución cuyos miembros se relacionan por derechos, deberes y obligaciones recíprocos (Baqueiro, 2013).

Como es evidente, el término *familia* tiene distintas acepciones, pues su significado depende del ángulo o la disciplina científica empleada para reflexionar sobre ella. En este sentido, el concepto no será el mismo si se le mira desde el punto de vista de su origen, si se analiza a partir de sus formas de organización y evolución en el tiempo o si se le considera en razón de sus efectos, entendidos éstos como derechos, deberes y obligaciones que vinculan a sus miembros desde el punto de vista legal (Baqueiro y Buenrostro, 2013).

Como se ha plasmado en las líneas anteriores, definir el término *familia* es muy complejo y en gran parte depende del punto de vista con que se le quiera ver, pero visualizarlo en el medio fiscal no es común, puesto que ni el régimen de tributación ni los ingresos que percibe ni las deducciones a que está sujeta por su actividad dependen de la familia que forme el contribuyente ni sus integrantes, pero sí es importante señalar que, en tanto no se fortalezcan los lazos de familia y las reglas internas que se tengan, no es posible formar ciudadanos responsables y respetuosos de las leyes fiscales, con sus repercusiones en el ámbito legal.

El enfoque jurídico de la familia atiende a la procreación, surgida de las relaciones derivadas de la unión de los sexos por vía del matrimonio o el concubinato, conocida como parentesco, así como a las provenientes de las formas de constitución y de organización del grupo familiar, a las que la ley reconoce ciertos efectos: deberes, derechos y obligaciones entre sus miembros, hasta cierto límite. De ahí que este concepto de familia se refiera al conjunto de vínculos jurídicos que rigen a los miembros de la familia (Baqueiro y Buenrostro, 2013).

También tenemos la definición de *familia* como un “grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas” (Palomar, 2014), y DePina (2011) explica que la familia “es la célula básica en la cual los seres humanos adquieren los primeros rasgos para el desarrollo del carácter y de la identidad personal, así como los hábitos y los valores que determinarán, en un inicio, su pensamiento y su desarrollo social”.

Ahora bien, desde el punto de vista jurídico, la simple pareja forma una familia, porque entre ambos miembros se establecen relaciones jurídicas familiares que los rigen, ya que mediante su unión adquieren un conjunto de deberes, derechos y obligaciones recíprocos que les son propios. Claro está que sus descendientes también son parte de la familia, aun cuando lleguen a faltar los progenitores. Sin embargo, no todos los descendientes forman parte de la misma familia en sentido jurídico, ya que los efectos de las relaciones de parentesco sólo son reconocidos por la ley hasta determinado grado o distancia. Debido a ello, en línea recta, el parentesco no tiene límite, pero en línea colateral el parentesco y sus efectos sólo se extienden hasta el cuarto grado, como lo define el *Código Civil para el Distrito Federal* vigente.

La *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (CPEUM) (2015), menciona a la familia en el artículo 4o, para brindarle una salvaguardia especial, respecto a la igualdad entre el hombre y la mujer, por lo que se transcribe: “El varón y la mujer son iguales ante la ley. Ésta protegerá la organización y el desarrollo de la familia”.

Por otra parte, el artículo 123 de la CPEUM, que se refiere a los derechos de los trabajadores en su Apartado A, Fracción VI, 2o párrafo, menciona que lo que percibe un jefe de familia debe ser suficiente para satisfacer las necesidades de orden material, social y cultural y para proveer la educación obligatoria de los hijos.

Sociedad conyugal. La importancia de este tema radica en que las planeaciones financieras y fiscales deben basar su éxito en el enfoque patrimonial de las personas que aportan los recursos financieros y los beneficiarios. La planeación patrimonial cada vez adquiere más importancia, pues las diversas disposiciones legales actuales han mostrado que los receptores de los recursos (personas físicas) deben demostrar la obtención de las utilidades o recursos financieros y transparentar la posesión y justificar la obtención de ingresos por medio del Registro Federal de Contribuyentes. Esto se puede observar materialmente en la *Ley Federal para la Prevención e identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita*, por medio de la entrega de información (ISEF, 2015).

No existe una definición del RSC en la *Ley del Impuesto Sobre la Renta* (LISR); sin embargo, lo que sí menciona es que considera esta figura como un régimen de copropiedad, puesto que el artículo 92 dispone lo siguiente:

Artículo 92. Cuando los ingresos de las personas físicas deriven de bienes en copropiedad, deberá designarse a uno de los copropietarios como representante común, el cual deberá llevar los libros, expedir los comprobantes fiscales y recabar la documentación que determinen las disposiciones fiscales, así como cumplir con las obligaciones en materia de retención de impuestos a que se refiere esta Ley.

- Cuando dos o más contribuyentes sean copropietarios de una negociación, se estará sujeto a lo dispuesto en el artículo 108 de esta Ley.
- Los copropietarios responderán solidariamente por el incumplimiento del representante común.
- Lo dispuesto en los párrafos anteriores es aplicable a los integrantes de la sociedad conyugal (*Ley del Impuesto Sobre la Renta*, ISEF, 2015).

De lo anterior, se observa que el trato que le quiere dar la LISR al RSC es el de una actividad de negocios y no como una actividad civil patrimonial en la que los elementos del régimen no son esencialmente comerciales, ni los sujetos son agentes económicos.

Ahora bien, el patrimonio familiar como figura jurídica está previsto en el *Código Civil* y dotado de protección, pues incluso es inembargable. El *Código Civil Federal* (CCF) señala que las personas pueden formar un patrimonio familiar e inscribirlo al registro público para protegerlo y surta efectos contra terceros, además de ser inalienable y no estar sujeto a embargo ni a gravamen alguno, por parte de cualquier autoridad u otras personas, es decir, es intocable jurídicamente hablando (artículos 723 al 746 CCF; Paleo, 2014; artículos 771 al 790 del *Código Civil para el Estado de Guanajuato*, CCEG, 2015). Dicho patrimonio de familia quedará constituido por valores comerciales y hasta por una cantidad: “que resulte de multiplicar por ciento diez el salario mínimo general vigente en la entidad, elevado al año en la fecha en que se constituye el patrimonio” (artículo 778 del CCEG, 2015).

El RSC nace como una forma de matrimonio, como lo menciona el artículo 176 del *Código Civil para el Estado de Guanajuato*: “El matrimonio puede celebrarse bajo el régimen de sociedad conyugal o el de separación de bienes”, pues al momento de celebrarlo los cónyuges deben decidir el régimen patrimonial en el que se van a casar —o pueden realizarlo con posterioridad—. La celebración del matrimonio es el primer punto para la constitución y funcionamiento del régimen y su consolidación con lo fiscal.

En obviada de circunstancias, al momento de contraer matrimonio no se piensa en el ámbito fiscal como para desarrollar una estrategia; en ese sentido, las personas pueden planear la división de los ingresos para ambos cónyuges una vez casados, ya que las capitulaciones matrimoniales, pueden establecerse con posterioridad a la celebración del matrimonio, según el artículo 176 del CCEG (2015): “Las capitulaciones matrimoniales pueden otorgarse antes de la celebración del matrimonio o durante él”. Por su parte, Chávez (1999) respecto a las capitulaciones matrimoniales explica que: “se trata de un contrato accesorio porque es efecto del matrimonio en relación con los bienes de los cónyuges. Las capitulaciones pueden formalizarse antes de la celebración del matrimonio, a la celebración de éste o posteriormente. Por tanto, como contrato accesorio sigue la suerte

del principal, bien sea en cuanto a la celebración del matrimonio para que produzca sus efectos, o bien por la disolución del mismo para su liquidación”.

Las capitulaciones matrimoniales aunque son las cláusulas que dan la pauta de lo que conforma la sociedad conyugal en lo económico, son accesorias al matrimonio y siguen la suerte del principal; por tanto, aunque la ley permita que se otorguen antes de la celebración del matrimonio, logran tener vida jurídica solamente al celebrarse el matrimonio. En lo que respecta a la responsabilidad de cada uno de los integrantes de la sociedad conyugal es importante señalar que cada consorte es responsable por sus actos ante terceros. Los créditos fiscales son derivados de una determinación estrictamente individual y personalísima, puesto que cada una de las personas continúa teniendo la relación ante terceros como siempre ha sido, ya que el rsc no desvía su responsabilidad, ni aumenta lo establecido por las disposiciones fiscales de manera personal.

La sociedad conyugal es la primera forma de constitución del patrimonio de familia y el ccdf regula el régimen de sociedad conyugal total: ésta pertenece al grupo de los regímenes de comunidad absoluta, en el que los patrimonios de los esposos se funden para constituir uno solo, del cual ambos son titulares o, si se prefiere, dueños en común. De no ser así, se estaría ante el régimen mixto, en el que habría bienes comunes y bienes propios de cada uno de los esposos. En el régimen de sociedad conyugal, se otorga a los cónyuges un amplio espectro de posibilidades para que sean ellos mismos quienes, en las capitulaciones, lo organicen como mejor les convenga, tanto en la administración como en el destino de los productos y ganancias. Asimismo, en él se establecen reglas generales para su constitución y supletorias de la voluntad en caso de omisión de los contratantes (Baqueiro, 2013). El ccdf establece que la sociedad conyugal se regirá por las capitulaciones matrimoniales que la constituyen y que si contraído el matrimonio bajo este régimen patrimonial faltan las capitulaciones patrimoniales o hay omisión o imprecisión en ellas, se aplicará lo referente al Capítulo IV: “Del matrimonio con relación a los bienes” en “Disposiciones Generales” (Baqueiro, 2013).

1. Mientras no se pruebe en los términos de la ley que los bienes y utilidades obtenidos por alguno de los cónyuges pertenecen sólo a él, se presumen de la sociedad conyugal; y salvo pacto contrario, les corresponden por partes iguales a ambos cónyuges.
2. Son propios de cada cónyuge los bienes y derechos (posesorios, sucesorios, autorales) que le pertenezcan al celebrarse el matrimonio o con anterioridad a la celebración; los que adquieran después de celebrado el mismo por herencia, legado, donación o don de la fortuna; los adquiridos por cualquier título anterior al matrimonio, aunque se hayan adjudicado después, siempre que las erogaciones que su adquisición implique corra a cargo de su dueño; los que se adquieran con la venta o permuta de bienes propios; los objetos de uso personal; los instrumentos propios necesarios para el ejercicio de su profesión, arte u oficio, aunque hayan sido adquiridos con fondos comunes, pues son privativos de quien los usa, y quien los conserve debe pagar al otro cónyuge la proporción correspondiente; los comprados a plazo por uno de los cónyuges antes de contraer matrimonio cuando haya pagado la totalidad o parte del precio aplazado con dinero propio, excepto la vivienda, los enseres y el menaje familiar (Baqueiro, 2013).

Separación de bienes. El régimen de separación de bienes pertenece al grupo de los sistemas de separación absoluta, pues en él cada cónyuge conserva la propiedad, el usufructo y la administración de su patrimonio, sin intervención del otro. La separación de los bienes casi siempre es total, como también lo son los productos de los mismos y los bienes que se adquieran durante el estado matrimonial; de ahí que cada cónyuge pueda disponer de ellos sin necesidad de licencia o autorización del otro. En este régimen, la situación en el matrimonio de los cónyuges respecto a su patrimonio es la misma que tenían antes del casamiento: cada uno conservará la propiedad y administración del mismo, exceptuando las obligaciones derivadas del matrimonio para el sostenimiento económico del hogar y para proporcionarse alimentos entre sí y a sus hijos, si los hay (Baqueiro, 2013).

En este régimen existe una excepción en cuanto a los bienes del cónyuge que deje de proporcionar injustificadamente los alimentos al otro o a sus hijos. En este supuesto, se podrá acudir al juez de lo familiar, a efecto de que autorice la renta, gravamen o venta de esos bienes para satisfacer sus necesidades alimentarias.

El régimen de separación de bienes es el sistema más común en la mayoría de los matrimonios contraídos en Guanajuato, pues al momento de solicitar la celebración de su realización, el encargado de la elaboración del contrato matrimonial pregunta a los contrayentes: “¿Bajo qué régimen patrimonial se van a casar?”, pregunta cuya importancia no comprende la mayoría de los contrayentes, pues al decidir la “sociedad conyugal”, a cada uno se le solicita que “elabore un inventario de los bienes que poseen los futuros cónyuges y que esté notariado”, situación engorrosa por la ejecución de más trámites administrativos, y orilla a decidir la segunda opción, que es la “separación de bienes”.

Sistema mixto. Se considera así cuando el régimen de separación de bienes no es absoluto, sino parcial; es decir, cuando se ha convenido en que sólo parte de los bienes, deudas y derechos de los cónyuges se rijan por separación y la otra parte sea materia de la sociedad conyugal, lo que da origen a un régimen patrimonial mixto para regir la vida económica del matrimonio. En el sistema mixto ni la sociedad conyugal ni la separación de bienes involucran la totalidad de los bienes de los esposos, ya que una parte corresponde a la sociedad y la otra se mantiene en separación. El sistema mixto puede ser tan amplio como la imaginación o conveniencia de los cónyuges lo consideren, ya que en él se encuentran todas las graduaciones de la sociedad conyugal. Por ejemplo, la sociedad puede incluir los bienes futuros pero no los presentes; puede comprender los productos del trabajo, no así las donaciones y herencias, etc., en fin, puede incluir cualquier forma en que coexista sociedad parcial y separación parcial. En este régimen, la voluntad de las partes es soberana, con las solas limitaciones que tienen todos los contratos —interés público y derechos de terceros—, así como las que señala la ley para la sociedad conyugal en particular. Baqueiro y Buenrostro (2013) afirman que salta a la vista la amplia libertad que la legislación civil vigente da a los cónyuges para convenir el régimen patrimonial de su matrimonio, ya que puede pactarse prácticamente cualquier sistema.

El régimen mixto es una forma adecuada de darle salida efectiva a las operaciones financieras que se pueden ejecutar dentro del régimen financiero conyugal, pues se puede moldear de acuerdo con las situaciones que convenga a la pareja, es decir, es un régimen matrimonial que se puede comparar a la copropiedad.

Capitulaciones matrimoniales. Son los lineamientos por los que se conduce la sociedad conyugal. Para una persona moral es el acta constitutiva, por tanto, los contrayentes o cónyuges se encuentran en situación de celebrar un contrato de bienes que recibe el nombre de “capitulaciones matrimoniales”, en el cual se establece el régimen en relación con sus bienes, que puede ser bajo la forma de sociedad conyugal de separación de bienes o como sistema mixto, que es posible, de acuerdo con el *Código Civil* (Chávez, 1999).

En esencia, se trata de un contrato accesorio al matrimonio en relación con los bienes de los cónyuges. Las capitulaciones pueden formalizarse antes de la celebración del matrimonio, durante la celebración de éste o posteriormente, según el artículo 178 del *Código Civil del Estado de Guanajuato* (2015). Por tanto, como contrato accesorio sigue la suerte del principal, bien sea en cuanto a la celebración del matrimonio para que produzca sus efectos, o bien por la disolución del mismo para su liquidación.

El matrimonio no requiere para su existencia de la celebración de capitulaciones matrimoniales, pero sí exige que al celebrarse se manifieste entre los pretendientes el RSC o separación de bienes con el que contraerán matrimonio. Como lo menciona la Fracción VI del artículo 106 del *Código Civil del Estado de Guanajuato* (2015). La sociedad conyugal se registrará por las capitulaciones matrimoniales que la constituyan y, en lo que no estuviere expresamente estipulado, por las disposiciones relativas al contrato de sociedad.

Por su parte, en el *Código Civil Federal* (2015), en su artículo 189 se establece lo siguiente:

Artículo 189. Las capitulaciones matrimoniales en que se establezca la sociedad conyugal deben contener: I. La lista detallada de los bienes inmuebles que cada consorte lleve a la sociedad, con expresión de su valor y de los gravámenes que reporten; II. La lista especificada de los bienes muebles que cada consorte introduzca a la sociedad; III. Nota pormenorizada de las deudas que tenga cada esposo al celebrar el matrimonio, con expresión de si la sociedad ha de responder de ellas, o únicamente de las que se contraigan durante el matrimonio, ya sea por ambos consortes o por cualquiera de ellos; IV. La declaración expresa de si la sociedad conyugal ha de comprender todos los bienes de cada consorte o sólo parte de ellos, precisando en este último caso cuáles son los bienes que hayan de entrar a la sociedad; V. La declaración explícita de si la sociedad conyugal ha de comprender los bienes todos de los consortes, o solamente sus productos. En uno y en otro caso se determinará con toda claridad la parte que en los bienes o en sus productos corresponda a cada cónyuge; VI. La declaración de si el producto del trabajo de cada consorte corresponde exclusivamente al que lo ejecutó, o si debe dar participación de ese producto al otro consorte y en qué proporción; VII. La declaración terminante acerca de quién debe ser el administrador de la sociedad, expresándose con claridad las facultades que se le conceden; VIII. La declaración acerca de si los bienes futuros que adquieran los cónyuges durante el matrimonio pertenecen exclusivamente al adquirente, o si deben repartirse entre ellos y en qué proporción; IX. Las bases para liquidar la sociedad.

Como se observa, el *Código Civil Federal* establece claramente en la Fracción VI del artículo 189 (2015) antes expuesto, si el producto del trabajo se va a establecer dentro de las capitulaciones matrimoniales.

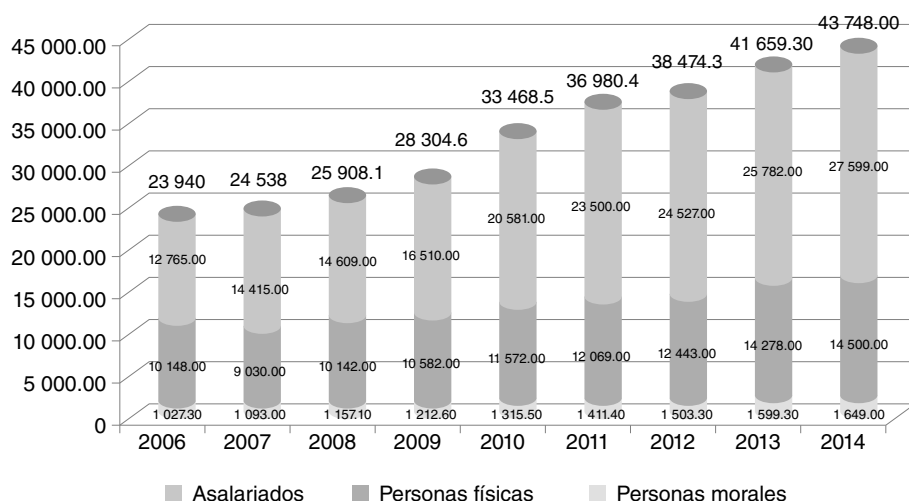
Limitantes a la aplicación del RSC

Dentro de las disposiciones de la LISR existen algunas limitaciones para aplicar algunos tipos de ingresos en el RSC; en particular, los sueldos y salarios y el Régimen de Ingresos por Actividades Empresariales y Profesionales, que se enuncian en las líneas siguientes, aunque se sostiene la hipótesis de que cualquier tipo de ingresos puede ser susceptible de aplicarse en el RSC.

a) Limitante dentro de los ingresos por salarios

La mayor parte de las personas físicas que han realizado alguna actividad productiva la iniciaron por medio de un empleo como trabajadores subordinados a un patrón, obteniendo así un salario; éste es el ingreso más común de todos los contribuyentes inscritos en el Registro Federal de Contribuyentes. La mayoría de personas casadas tributan de esta manera en el país, y aún muchos matrimonios enlazados bajo el RSC desconocen los beneficios fiscales de su propia situación al determinar el ISR; estas son razones para considerar la relevancia del tema que se aborda en este trabajo de investigación (véase la gráfica 10.1 del Informe tributario y de gestión 2014).

En la gráfica 10.1 se advierte que, en 2014, el número de personas inscritas en el Registro Federal de Contribuyentes como asalariados fue de 27 599 000, lo que representa 63% del total de contribuyentes activos; las personas físicas inscritas en otros regímenes sumaron un total de 14 500 000, que corresponden a 33% del total. Las personas morales fueron 1 649 000, que conforman 4% de los contribuyentes activos. Al mes de junio de 2014, sumaban 43 748 000 el total de contribuyentes activos. En esta misma fecha, junio de 2014, el padrón de contribuyentes significó un aumento de 4.3 millones de contribuyentes (10.8%) respecto al mismo periodo de 2013, lo cual se debió a la incorporación de 93 543 personas morales, 1.7 millones de personas físicas y 2.4 millones de asalariados (SAT, 2014).



Gráfica 10.1 Informe tributario y de gestión 2014

Fuente: Sistema de Administración Tributaria (2014).

Dentro de la LISR, los ingresos correspondientes al Capítulo I, del Título IV, “De los ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado”, se consideran como sueldos y salarios (s y s), por tanto, estos ingresos por s y s los contempla la LISR para aquellas personas físicas subordinadas a un patrón que obtienen de él un ingreso, y en este mismo momento es un ingreso líquido para el subordinado, pues ya está descontado de los impuestos que el empleador tiene la obligación de retener conforme a lo estipulado en los artículos 96 y 99 de la propia Ley antes mencionada.

En la actualidad, en nuestro país y en muchos otros, por las condiciones económicas y sociales, es común que en los matrimonios ambos cónyuges trabajen para solventar los gastos que conlleva la vida familiar. Para muchas personas el ingreso que perciben es por s y s, derivado de una relación laboral; por tanto, si fuera el caso para dos personas casadas, los dos integrantes del matrimonio caen en el supuesto que se explicó en los párrafos anteriores, en tanto que el patrón de cada uno de ellos es la persona que tiene la obligación, entre otras, de darlos de alta en el RFC, llevar su contabilidad por sus ingresos en su servicio, y, por supuesto, retener el impuesto y notificarlo. No está considerada claramente la obligación de atender las reglas aplicables cuando se encuentren casados bajo el RSC. Sin duda, para que aplique el beneficio del RSC es importante y necesario que se hagan valer los procedimientos y se solicite por escrito ante la autoridad hacendaria, además de que cada matrimonio debe cumplir con los requisitos para que pueda funcionar el régimen.

Es de suma importancia que dentro de las capitulaciones matrimoniales quede plasmado el hecho de que se repartirán los ingresos percibidos por salarios, de acuerdo a lo convenido en el RSC, por lo que si ambos cónyuges están realizando esta actividad y el patrón les retiene el impuesto se deben aplicar los preceptos del RSC. Aunque también es importante mencionar que no resulta muy benéfico cuando uno de los dos es quien está percibiendo ingresos por este concepto y el otro no; por el contrario, cuando ambos trabajan y perciben ingresos por s y s, el beneficio es mayor por el hecho de que el ingreso se puede repartir para las dos personas, disminuyendo a cada uno la base del impuesto y, por ende, el importe a pagar. Ésta es la idea central que delinea el presente trabajo.

Además de lo anterior, y si dentro de las capitulaciones matrimoniales se establece que una de las dos personas se encuentre percibiendo ingresos por s y s, y la otra perciba otros ingresos por cualquier otro concepto, el paso siguiente sería repartir todos los ingresos entre los dos, de manera que esto se establezca claramente en las capitulaciones matrimoniales.

El penúltimo párrafo del artículo 94 de la LISR, establece: “Se estima que los ingresos previstos en el presente artículo los obtiene en su totalidad quien realiza el trabajo”. Para los efectos de este capítulo, “los ingresos en créditos se declararán y se calculará el impuesto que les corresponda hasta el año de calendario en que sean cobrados”. Si se toma de manera literal lo que la Ley prescribe, se considera que los ingresos que una persona percibe por su trabajo son el total de lo que obtiene. Situación por demás desafortunada, ya que lesiona la igualdad de género en las parejas, y puede ir en contra de lo plasmado en las capitulaciones matrimoniales; además, puede no coincidir ni estar de acuerdo con la legislación civil vigente.

Respecto a las capitulaciones matrimoniales, el *Código Civil del Estado de Guanajuato* establece en el artículo 187: “Son nulas la capitulaciones en cuya virtud uno de los consortes haya de percibir todas las utilidades, así como las que establezcan que alguno de ellos sea responsable por las pérdidas o deudas comunes en una parte que exceda

a la que proporcionalmente corresponda a su capital o utilidades”. El cc establece que son nulas las capitulaciones donde uno de ellos sea el que perciba todas la utilidades.

Por otro lado, la LISR menciona que la persona que realiza el trabajo —personal subordinado—, es la persona que percibe el ingreso, considerando con ello una seria contradicción jurídica, pues de manera común, en las capitulaciones matrimoniales se establecen partes iguales de ingresos para el RSC y que las utilidades y pérdidas se repartan en partes iguales para los cónyuges. La LISR especifica que solamente la persona que trabaja es quien va a percibir el ingreso (demeritando el trabajo en el hogar). Como es sabido, la finalidad de la LISR es la de recaudar, pero al establecerse lineamientos demasiado cerrados, para no dar escapatoria a los contribuyentes y desconocer las normas de derecho común y de lo familiar, lleva a desalentar a las personas al pago de impuestos. Ahora bien, ésta es una oportunidad para generar seguridad jurídica en los contribuyentes; pues al mencionar en el artículo 94 de la LISR que: “[...] la persona que trabaja es la que percibe el ingreso”, está especificando que sea solamente uno de los consortes dentro de la sociedad conyugal quien realice el cálculo y, por tanto, pague el impuesto determinado. Lo anterior se fija sin considerar que en la mayoría de las parejas de este país, es el hombre el que trabaja y la mujer se dedica al hogar (aunque es recurrente que sea a la inversa). Se considera como no acertado lo que establece la LISR pues transgrede los derechos de las personas que, como evidente caso de discriminación, al establecer que “no trabajan” o, mejor dicho, no tener un patrón —dícese de las amas de casa—, llevan una consigna de que se les considera que no perciben ingresos por parte de la LISR, pues al dar a entender que la persona que percibe el ingreso es la persona que trabaja, está dejando que el patrimonio desarrollado por los cónyuges por medio del matrimonio se le atribuya a uno solo de ellos.

Por su parte, la CPEUM, en su artículo 1o, quinto párrafo, menciona lo siguiente:

Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.

De esta redacción resalta el hecho y se infiere la prohibición o anulación al menoscabo de los derechos de las personas, aun por el hecho de que no perciban ingresos o se dediquen a labores del hogar, como se interpreta de la lectura de la LISR cuando determina que la persona que realiza el trabajo es la que se considera que percibe el ingreso, pues discrimina y violenta los derechos de equidad al consorte que no trabaja para un patrón o se dedica al hogar, es decir, cuando considera que los ingresos los percibe la persona que labora de manera subordinada bajo la dirección de un patrón.

En este mismo sentido, el artículo 5o de la CPEUM, en su párrafo 5o, menciona: “El Estado no puede permitir que se lleve a efecto ningún contrato, pacto o convenio que tenga por objeto el menoscabo, la pérdida o el irrevocable sacrificio de la libertad de la persona por cualquier causa”. Este ordenamiento refuerza el argumento sostenido en el párrafo anterior, pues el menoscabo jurídico es claro cuando la LISR determina que la persona que realiza el trabajo es la que percibe el ingreso, teniendo como principal criterio lo que menciona el *Código Civil del Estado de Guanajuato*, cuando establece que serán nulas la capitulaciones matrimoniales donde se establezca que uno de los consortes

debe recibir todas las utilidades, así como que alguno de ellos sea responsable por las pérdidas o deudas comunes.

Adicionalmente, se puede citar el artículo 4o, primer párrafo de la misma CPEUM, que establece: “El varón y la mujer son iguales ante la ley. Ésta protegerá la organización y el desarrollo de la familia”. Aquí se establece la igualdad entre las personas, entre el varón y la mujer; por tanto, es un criterio aún más importante para determinar que la LISR no considera esta igualdad y equidad, ni el desarrollo de la familia, pues a uno de los dos le confiere la carga fiscal y le atribuye el derecho sobre los bienes patrimoniales propiedad de ambos en un matrimonio.

b) Limitantes a los ingresos por actividades empresariales y profesionales

Las personas físicas que perciban ingresos por actividades empresariales y profesionales deberán consultar el Capítulo II del Título IV contenido en la LISR para determinar el régimen fiscal aplicable, pues si solamente perciben ingresos por actividades empresariales o profesionales podrán tributar en la Sección I, que trata de las personas físicas con actividades empresariales y profesionales, o en la Sección II, que trata del régimen de incorporación fiscal. Cada uno de estos regímenes establece ciertas particularidades para poder adherirse a alguno de ellos.

Por el lado de las actividades empresariales y profesionales, el último párrafo del artículo 100 de la LISR contempla situaciones muy parecidas a las mencionadas en las actividades de ingresos por sueldos y salarios en cuanto a los agravios en la percepción de ingresos, por lo que se transcribe dicho párrafo: “Se entiende que los ingresos los obtienen en su totalidad las personas que realicen la actividad empresarial o presten el servicio profesional”.

Dentro de la Sección I, el Capítulo II del Título VI denominado “De las personas físicas con actividades empresariales y profesionales” se encuentran los ordenamientos concernientes a las personas que realicen las actividades empresariales o los servicios profesionales. Dentro de la Fracción I del artículo 100 de la LISR se establece lo siguiente: “Ingresos por actividades empresariales, los provenientes de la realización de actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas”. Entendiendo por cada una de estas actividades que nos menciona, lo que se define en el artículo 16 del CFF.

Por tanto, las personas físicas que realicen actos de comercio como los mencionados por el artículo 75 del *Código de Comercio*, o que realicen actividades industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca, o silvícolas, podrán tributar en este capítulo, o, dicho de otra manera, las actividades que realicen las personas físicas que encuadren en los términos de estos giros de acuerdo con el presente capítulo. Algunos ejemplos de quienes pueden tributar según lo indica el capítulo mencionado son los constructores de obras de infraestructura, los comerciantes de cualquier producto y los fabricantes de productos.

Acercas de las actividades profesionales, la Fracción II del artículo 100 de la LISR las describe de la siguiente manera: “Ingresos por la prestación de un servicio profesional, las remuneraciones que deriven de un servicio personal independiente y cuyos ingresos no están considerados en el Capítulo I de este título, consideramos pertinente ampliar el concepto de servicios profesionales, por lo que se menciona en el artículo 14o de la *Ley del Impuesto al Valor Agregado*”. Así, las actividades profesionales son las que se estipulan en los artículos precedentes y cualquier persona los puede realizar, ya sea un profesionista que presta servicios, o una persona que, sin tener título profesional universitario, pueda realizar estas actividades.

Con base en lo anterior, se concluye que las personas que estén enlazadas matrimonialmente bajo el régimen de sociedad conyugal y que en las capitulaciones matrimoniales establezcan que al percibir ingresos por el concepto de actividades empresariales o profesionales, repartirán los ingresos para los dos en la proporción que juzguen conveniente, si es factible convenir los ingresos por estas actividades que establece el presente Capítulo II del Título VI de la LISR.

Estudio de caso

A continuación se realiza el cálculo del impuesto sobre la renta comparativo aplicando el régimen de sociedad conyugal para ingresos por sueldos y salarios y arrendamiento de un matrimonio, celebrado bajo el régimen de sociedad conyugal, en el cual uno de los consortes aporta un bien inmueble a la sociedad y, además, percibe ingresos por sueldos y salarios; todos estos ingresos se comparten en 50% para cada uno de ellos. La esposa se dedica al hogar y el matrimonio se efectuó el 1 de enero de 2014. En el Ejercicio 2014 se recibieron los siguientes ingresos:

Ingresos por sueldos del señor Juan Pérez Díaz, por \$12 800.00 mensuales

Ingresos por renta del bien inmueble, \$33 000.00 cada mes

Cálculo mensual del impuesto sobre la renta por los ingresos por sueldos y salarios:

	Ingresos obtenidos en el mes	12 800.00
	Parte que le corresponde a cada uno 50%	6 400.00
(=)	Base para impuestos	6 400.00
(-)	Límite inferior	4 210.42
(=)	Excedente	2 189.58
(X)	% s/Excedente del LIM INF	10.88%
(=)	Impuesto marginal	238.22
(+)	Cuota fija	247.24
(-)	ISR causado	485.46
(-)	Subsidio para el empleo	<u>253.54</u>
(=)	ISR a cargo del trabajador en el mes	<u>231.92</u>

Cálculo mensual de ingresos por arrendamiento:

	Ingresos del mes	33 000.00
	Parte que corresponde a cada uno	16 500.00
(-)	Deducciones autorizadas 35%	5 775.00
(=)	Base del impuesto	10 725.00
(-)	Límite inferior	10 298.36
(=)	Excedente	426.64
(X)	% s/Excedente del límite inf.	21.36%
(=)	Impuesto marginal	91.13
(+)	Cuota fija	1 090.61
(=)	ISR causado en el mes	1 181.74

Cálculo de la declaración anual:

Ingresos por sueldos	\$76 800.00
Ingresos por arrendamiento	\$128 700.00
Total ingresos	\$205 500.00

(=)	Total ingresos obtenidos	205 500.00
(-)	Deducciones personales	0.00
(=)	Base del impuesto	205 500.00
(-)	Límite inferior	123 580.21
(=)	Excedente	81 919.79
(×)	% s/Excedente del límite inf.	21.36%
(=)	Impuesto marginal	17 498.07
(+)	Cuota fija	13 087.37
(=)	ISR causado	30 585.44
(-)	Pagos provisionales anteriores	14 180.88
(=)	ISR antes de retenciones	16 404.56
(-)	Retenciones de ISR	2 783.04
	Subsidio para el empleo que le correspondió	3 042.48
(=)	ISR por pagar en la declaración anual	10 579.04

Resumiendo lo anterior, se debe pagar un impuesto de \$27 542.96 por cada uno de los integrantes de la sociedad conyugal, sumando un total de ingresos por \$274 800.00, lo cual representa 10% del ISR, considerando que, de no aplicarse la sociedad conyugal, se tendría un impuesto de \$80 846.47, lo cual representaría 30% del ISR, siendo una diferencia de 200% de incremento del impuesto a pagar.

Conclusiones

La legislación debe garantizar a varones y mujeres igualdad de derechos y obligaciones al elegir cónyuge y contraer matrimonio con el consentimiento libre y pleno de ambas partes, así como durante la vida matrimonial y su eventual disolución.

Debido a los requisitos y trámites que amenazan su gestión, el RSC es poco asistido por quienes desean contraer matrimonio, y no se tiene noticia de su empleo como herramienta fiscal de los cónyuges que optaron por esta forma patrimonial de matrimonio.

La planeación fiscal consiste en la aplicación de estrategias que permiten reducir, eliminar o diferir la carga de los gravámenes del contribuyente, apegándose siempre a lo permitido por las leyes, contando con el soporte documental que demuestre su licitud y procurando el menor riesgo para el contribuyente.

Emplear el RSC como una estrategia de planeación fiscal es una opción innovadora de refuerzo a los cónyuges que optaron por esta modalidad patrimonial, misma que disminuye considerablemente el importe a pagar del ISR.

Con el RSC se tiene una alternativa, no sólo de significativo beneficio financiero para los cónyuges en el matrimonio, las familias y las empresas familiares, sino también para generar un impacto social positivo en instituciones como el matrimonio y la familia, que están sometidas a serios cuestionamientos.

El RSC aquí analizado desde la perspectiva jurídica del estado de Guanajuato, puede ser insertado dentro de la política fiscal nacional, para respaldar a quienes deseen con-

traer matrimonio, así como para quienes ya lo contrajeron y aspiren a establecer una estrategia que les permita disminuir su base gravable y, por ende, el monto a pagar del ISR.

Queda claro que los seres humanos, al convivir en sociedad, somos conservadores por naturaleza y la familia sigue siendo la base de la sociedad, donde el matrimonio es la institución que garantiza su idoneidad; ese es nuestro sino como seres humanos. Aún así, hay quienes quisieran que desaparecieran dichas instituciones. Para quienes así piensan se plantea la pregunta: ¿con qué pretenden reemplazar a la institución del matrimonio? No hay una respuesta.

Referencias

- Asociación de Academias de la Lengua Española (2014). *Diccionario de la Lengua Española*, 23a ed. España: Asociación de Academias de la Lengua Española.
- Baqueiro, E. (2013). *Derecho de familia*. México: Oxford.
- _____. (1990). *Derecho de familia y sucesiones*. México: Oxford.
- Baqueiro, E. y Buenrostro, R. (2013). *Derecho de familia*, 2a. ed. México: Oxford.
- CCEG (2015). *Código Civil para el Estado de Guanajuato*. Guanajuato, Gto.
- Chávez, A. M. (2003). *La familia en el Derecho*. México: Porrúa.
- Chávez, F. (1999). *Convenios conyugales y familiares*. México: Porrúa.
- Código Civil (2015). *Código Civil Federal*. México: Taxxx.
- CPEUM (2015). Igualdad entre el hombre y la mujer, artículo 4o de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: Secretaría de Gobernación.
- De Pina, R. (2011). *Elementos de Derecho Civil Mexicano*, 20a. ed. México: Porrúa.
- _____. (2003). *Diccionario de Derecho*. México: Porrúa.
- Diamant, M. (2007). El matrimonio, una institución en crisis. Diario *La Nación*, Argentina, 20 de enero, p. 4.
- Inegi (2010). *Estado civil de las personas*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/>
- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM (2009). *Diccionario Jurídico Mexicano*. México: Porrúa.
- Instituto Superior de Estudios Fiscales (2015). *Ley del Impuesto Sobre la Renta*. México: ISEF.
- _____. (2015). *Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita*. México: ISEF.
- Larraín, H. (1998). Matrimonio, ¿contrato o institución? *Revista de Derecho*, IX, UACH, 153-160.
- Moto, S. (2000). *Elementos del Derecho*. México: Porrúa.
- Paleo, Z. L. (2014). Planeación patrimonial. *IDC Asesor Jurídico y Fiscal*, 02.
- Palomar de Miguel, J. (2014). *Diccionario para Juristas, Tomo I A-I*, 3a. ed. México: Porrúa.
- Sistema de Administración Tributaria (2014). *Informe Tributario y de Gestión*. México: SAT.
- Unión, C. D. (2015). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México.

Capítulo 11

La dinámica y su efecto paradójico en la construcción de estrategias en las PyME

*Juan Morua Ramírez**

*Rubén Molina Sánchez***

*Ricardo Contreras Soto****

Resumen

En organizaciones como las PyME, la dinámica es un fenómeno omnipresente y paradójico, pues, por una parte, permite su crecimiento, pero por otra, crea restricciones que pueden volver frágil el proyecto empresarial. En este documento se analiza el concepto de la dinámica, la cual, por lo general, no es considerada por los investigadores y los practicantes, para proponer la adopción de un pensamiento complejo y dinámico en la construcción de estrategias dentro de las PyME.

Introducción

La PyME es un sistema que debido a variables como las dinámicas propias del mercado, la competencia internacional, el aumento de la oferta, los cambios tecnológicos o las cadenas de suministro mundiales, entre otras, obligan a la implementación de estrategias adaptadas a ese dinamismo. Por esta razón, parece lógico considerar la dinámica y sus componentes para poner en funcionamiento estrategias de negocios. Pero, desgraciadamente, en la gestión, se considera a la empresa y a su medio ambiente como estáticos o, cuando mucho, semiestáticos (Morua y Schmitt, 2012; Schindehutte y Morris, 2009) haciendo convergente pero limitado el proceso de construcción de estrategias. Esta consideración nace de la dificultad de estudiar la dinámica y las paradojas que emergen al interior de un sistema abierto, sobre todo teniendo en cuenta la existencia de dos elementos indivisibles e insuficientes: objeto y sujeto (Morin, 2014).

.....
* Correo electrónico: j_morua@hotmail.com

** Correo electrónico: humanaruben@gmail.com

*** Correo electrónico: riconsoto@hotmail.com

Dichos elementos operan de manera conjunta. El primero, mostrando dentro de su dinamismo la adopción de diferentes estados, escala de valores y sensibilidad a las condiciones iniciales (Prigogine, 1993); el segundo debe interpretar, declarar, reconocer y actuar dentro de un sistema que cambia continuamente (Morua, 2013). Así, para considerar la dinámica en la planeación de estrategias, estamos obligados a estudiar, por una parte, la dinámica como fenómeno omnipresente y, por otra, al individuo que hace frente a los fenómenos dinámicos.

A partir de una posición epistemológica constructivista, el informe que se ofrece en este capítulo se divide en dos partes. En la primera, enfocada en el objeto de estudio, se analiza el concepto de dinámica y se resumen las diferentes posiciones de la ciencia respecto a ésta, de modo que podamos comprender los elementos de los objetos dinámicos y sus fenómenos, así como sus cambios de estado y los factores necesarios para darles seguimiento. La segunda parte se centra en el individuo; se analiza el proceso de pensamiento y se explican las paradojas que surgen al reflexionar sobre un sistema dinámico, explicando las ventajas de adoptar un pensamiento complejo y dinámico para utilizarlos en la construcción de estrategias, a partir de un enfoque en el que la estrategia comienza como un proceso de pensamiento (Morin, 2014) para después ofrecer una acción colectiva definida dentro de una situación de gestión (Girin, 1990).

La dinámica, ¿de qué se trata?

Estudiar la dinámica y sus componentes en la gestión parece tan banal como el estudio de la gravedad antes que Newton. En efecto, afirmar que cuando lanzamos un objeto éste va a caer hacia abajo es similar a la afirmación de que el mundo es dinámico. Pero la verdad es que la dinámica nos rodea, se encuentra en cada elemento de la naturaleza, la observamos en la vida común y corriente; en cada acción, en cada movimiento, en cada ciclo. Aunque éste sea un tema estudiado desde la antigüedad por filósofos o físicos, podemos observar que no le damos importancia y preferimos utilizar la ley del mínimo esfuerzo (Schrödinger, 2005) para enfocarnos sólo en algunos fenómenos, utilizando, por ejemplo, la noción de la caja negra que representa una manera de discriminar el dinamismo que se ejerce al interior del sistema analizado.

Así, notamos que a pesar de las condiciones lógicas de la dinámica, la mayoría de los paradigmas en gestión consideran los sistemas a estudiar como estáticos o semiestáticos (Schindehutte y Morris, 2009). Para descubrir las sorpresas que el estudio de la dinámica en las ciencias de la gestión nos oculta debemos comenzar por comprender los elementos clave ligados a la dinámica y entender los sistemas complejos.

Los elementos de la dinámica y los sistemas complejos

Para entender la dinámica debemos hacer referencia a las ciencias duras, como la física. En física no se puede hablar de manera aislada de la dinámica debido a que ésta tiene una relación recursiva con la energía. En efecto, no hay dinámica sin consumo de energía y no existe energía que no produzca una dinámica (figura 11.1). Así, podemos observar que estos elementos inseparables los encontramos en el origen de los sistemas naturales, biológicos y sociales, por ejemplo, dentro de los ciclos planetarios, las estaciones del año, la temporada de reproducción de los animales, los procesos de combustión o la migración. Estos dos elementos provocan un movimiento y un cambio que se producen dentro del sistema y fuera del mismo (Morua, 2013), y por consecuencia, se debe analizar la función del sistema.

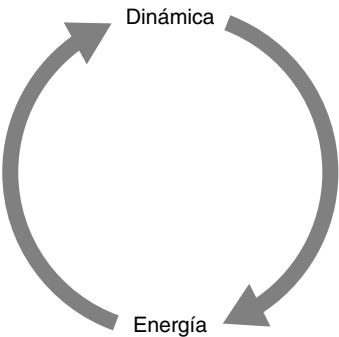


Figura 11.1 Relación dinámica-energía
Fuente: elaboración propia.

Considerando que todos los sistemas dinámicos no se encuentran aislados, sino en interacción con otros, incluyendo los estáticos (Le Moigne, 1994), encontramos otras relaciones recursivas del binomio dinámica-energía en fenómenos como tiempo, entropía, neguentropía, atractores, interacciones y colisiones. Estos elementos, que a continuación explicaremos brevemente, forman parte recursiva e inseparable de la dinámica de los sistemas abiertos (figura 11.2).

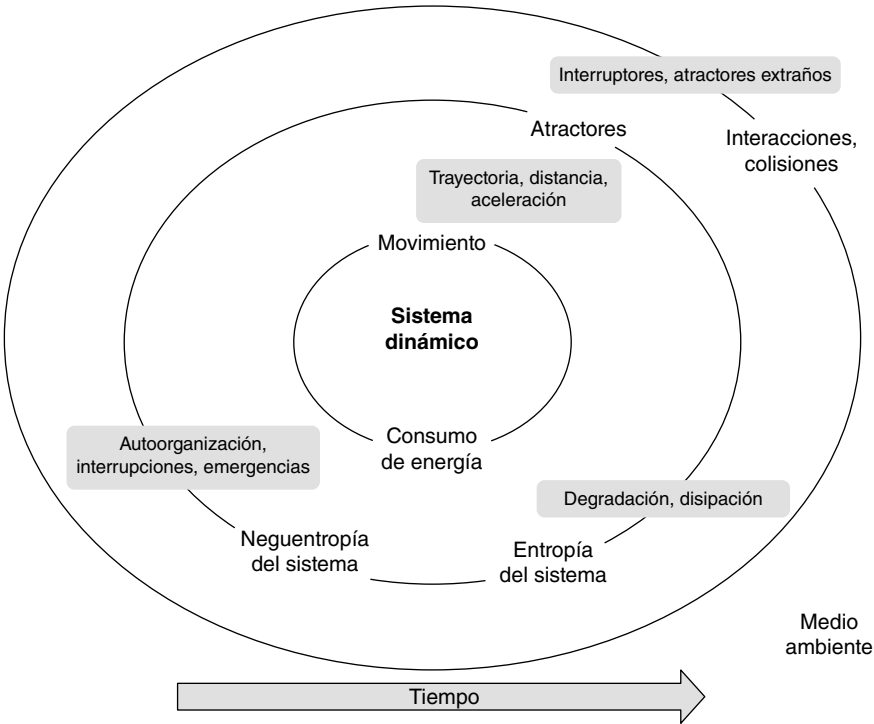


Figura 11.2 Sistema dinámico y sus fenómenos
Fuente: Morua y Morua (2015).

Tiempo

El estudio de la dinámica nos conduce directamente a hablar del tiempo. Las nociones de ciclo y movimiento no tienen sentido sin la noción “tiempo”. Este concepto ha sido por mucho tiempo objeto de reflexión por parte de los científicos, por lo que podemos caracterizarlo en tres grandes enfoques:

1. **Como una medida ligada a un fenómeno físico.** En este caso el tiempo está ligado a la continuidad, por ejemplo, de la rotación de los planetas, del movimiento de un péndulo o de la rotación de las partículas de un átomo (Coveney y Highfield, 1993). Desde un punto de vista clásico, esta relación con un fenómeno físico permite hacer una descripción determinista, repetitiva y reversible en donde futuro y pasado juegan un mismo rol (Prigogine, 1994).
2. **Como un fenómeno ligado a la entropía de un sistema.** Como veremos más adelante, la entropía de un sistema está ligada a un proceso de degradación, desorganización y desorden. Bajo esta idea, el tiempo no posee una sola y única manera de ser interpretado y medido, sino que se encuentra ligado a la entropía, creando con esto las características de irreversibilidad y unidireccionalidad del tiempo, que dirige a los sistemas hacia la entropía máxima (Coveney y Highfield, 1993).
3. **Como una representación individual.** Considerando que el tiempo no tiene sentido sin un observador, las representaciones de temporalidad son creadas por el individuo, dándoles el carácter de contextuales y subjetivas, y estableciéndolo como una construcción social. Desde este punto de vista es más importante comprender la manera en que los individuos, en un momento y un lugar dados, representan el tiempo (Bonneville y Grosjean, 2006).

Frente a estas tres posibles explicaciones, como lo mencionamos anteriormente, es necesario adoptar una posición epistemológica adecuada, tanto en la teoría como en la práctica.

Entropía

Otro elemento ligado a los sistemas dinámicos es la entropía. Este concepto surge con el estudio de la termodinámica (Morua, 2014), en donde se demuestra que en toda relación dinámica-energía, hay una parte de la energía que no será utilizada por el sistema y se disipará como calor (Morin, 2013). Posteriormente, este concepto fue utilizado por Boltzmann como resultado de sus estudios para demostrar el desorden molecular producido dentro de una partícula (Prigogine y Stengers, 1986). Finalmente, con las ideas de que el sistema a través del tiempo será conducido hacia una entropía creciente, es decir, a la pérdida de su capacidad de generar trabajo, la entropía adopta una tercera interpretación, que es la degradación (Morin, 2013).

Así, la entropía, en el sentido de disipación, degradación y desorden, va a conducir al sistema a un estado final equilibrado, en donde perderá sus características heterogéneas y su capacidad de ejecutar trabajo (Prigogine y Stengers, 1986).

Neguentropía

La neguentropía es un fenómeno característico de cierto tipo de sistemas dinámicos y abiertos, como los sistemas naturales y sociales. Éste desencadena al interior del siste-

ma un mecanismo que lucha contra la entropía mediante la organización y autoorganización del sistema (Morin, 2013), utilizando la información como principal medio para generar un bucle recursivo que le permite (re)producirse a sí mismo (Fortin, 2005).

Este proceso neguentrópico, característico de la vida misma, combate la degradación entrópica de un sistema, sin representar una violación a la segunda ley de la termodinámica, dado que la entropía sigue presente y el organismo reacciona tomando energía y evoluciona para mantenerse en un estado estable o para reducir su propia entropía (Georgescu-Roegen, 1994).

Atractores

La dinámica de los sistemas, aunque mantiene cierta aleatoriedad debido a los cambios que puede presentar, principalmente con sus interacciones, sigue un cierto camino definido por un atractor que conduce la dinámica del sistema de manera temporal hasta la emergencia de otro atractor (Prigogine, 1993). Estos atractores pueden presentarse en tres formas: 1) como atractores puntuales, como el caso del surgimiento de un líder que conduce a un grupo de personas; 2) como un atractor periódico, por ejemplo, la definición de un proceso de producción que determina el flujo de un producto en una empresa, y 3) como atractor extraño, que es derivado de la interacción dinámica del sistema con otros sistemas de su medio ambiente (Morua, 2013). Cabe aclarar que los atractores no son una fuerza que atrae al sistema, más bien crean una zona probabilística en donde el sistema puede encontrarse en un momento dado (Fuller y Moran, 2001).

Interacciones y colisiones

Las interacciones y las colisiones de un sistema muestran su acción recursiva con el medio ambiente (Gribbin, 2008) tanto interno como externo y pueden ser causales, aleatorias, intermitentes, etc., definiendo encuentros que pueden causar que el sistema dinámico cambie de dirección, se bifurque hacia un nuevo destino o alcance su objetivo.

En cuanto a su relación interna, las interacciones entre los elementos producen resultados superiores en relación con los resultados que las partes individuales pueden producir (Genelot, 2001); pero, a su vez, las interacciones de la partes pueden limitar el desempeño del todo (Fortin, 2005). Así, podemos afirmar que el todo es el fruto de las interacciones constantes de las partes, de su relación acción-retro-acción (Maffesoli, 2008).

En cuanto a la relación externa, el sistema dinámico está necesariamente confrontado con otros sistemas y otros elementos de su medio ambiente, regularmente heterogéneos, con los cuales tiene encuentros y colisiones (Prigogine y Stengers, 1986), los cuales pueden modificar la dinámica del sistema, al mismo tiempo que éste puede cambiar la dinámica de los otros sistemas en interacción (Morua, 2013).

Sistema complejo: entre orden, desorden y organización

Entre las propiedades de los sistemas complejos encontramos su dinamismo no lineal y su abertura a su medio ambiente, es decir, está ligado recursivamente a los conceptos: *tiempo*, *entropía*, *neguentropía*, *atractores*, *interacciones* y *colisiones*, de los cuales toma ciertas características importantes como la reversibilidad de los fenómenos, la tendencia a la degradación, la creación de un “camino” temporal y la creación de una red de interacciones y de encuentros.

Al tener esta multiplicidad de elementos que emergen del sistema complejo es clara su tendencia al desorden (Morin, 2014), el cual representa todo lo que es irregular, que divide una estructura dada, que es imprevisible, pero que, al mismo tiempo, paradójicamente, representa un elemento creador de la vida; en efecto, el desorden degrada, pero también hace existir (Morin, 2013). Siendo el estado más común en la naturaleza, podemos afirmar que los sistemas complejos son guiados, principalmente, por el desorden.

En el extremo opuesto encontramos el orden, que representa la repetición, la constancia, la invariancia; todo lo que puede ser establecido bajo una relación altamente probable. El orden es representativo de un estado estático del sistema, o de un sistema que tiene una dinámica altamente determinista (Morin, 2013), representando este estado una pequeña cantidad de sistemas en la naturaleza (Le Moigne, 1994).

Así, estos elementos, orden y desorden, juegan un diálogo recursivo en la naturaleza (Morin, 2013) en un encuentro de antagonistas, en donde el orden representa la muerte del sistema, mientras que el desorden representa un sistema vivo. La organización nace de la lucha del sistema contra la entropía que obliga, ya sea a un estado ordenado, a uno desordenado o al cambio (Morin, 2014). Así, para Morin (2013), la organización implica la unión de diferentes elementos o sistemas que crean un conjunto organizado de nuevas estructuras, de nuevas propiedades, estableciendo de manera recurrente en la existencia de la organización la necesidad de interacciones, las cuales necesitan reencuentros, y para que éstos existan hace falta el desorden (agitación, turbulencia). Por su parte, Prigogine indica que en donde la energía crece, la entropía decrece y el orden y la organización se desarrollan (Lugan, 2002).

En resumen, podemos definir los sistemas complejos como sistemas dinámicos que mantienen un ciclo de cambios de estado entre orden-desorden-organización.

La creación de limitadores

Las luchas de poder entre diferentes partes en conflicto, la existencia de diferentes atractores dentro de un mismo sistema dinámico, la necesidad de coordinar diferentes recursos heterogéneos, el tiempo limitado para la toma de decisiones, entre otros, crean lo que podemos establecer como limitadores del sistema. Dentro de los sistemas dinámicos que poseen como característica la complejidad, podemos encontrar tres limitadores del desempeño del sistema que se requieren pilotear: variabilidad, restricciones e incertidumbre (Morua, 2013).

Variabilidad

Como hemos visto, los cambios de estado entre orden-desorden-organización hacen que los sistemas dinámicos posean una variedad de estados, que en el caso de los sistemas complejos sólo pueden determinarse por medio de una función probabilista. Esta variedad, con el paso del tiempo, causa variabilidad en el sistema (Morua, 2013). Así, la variabilidad, en su amplio espectro, es una característica propia de los sistemas dinámicos. Esta variabilidad hace imposible controlar un sistema complejo, pero hace necesario pilotear, dentro de parámetros de control establecidos (Morua, Marin y Schmitt, 2015).

Restricciones

La noción de restricción proviene del latín *constringere*, que significa “ligar, encadenar, contener, reprimir”;¹ esta palabra implica una relación entre un sistema y otro, o entre varios sistemas, en la cual se crean limitantes que influyen en su desempeño (Morua *et al.*, 2015). Si bien las interacciones entre sistemas permiten, en ciertas condiciones, aumentar el desempeño de un sistema, éstas a su vez crean restricciones que, en cierta manera, condicionan su capacidad de acción, limitando el desempeño esperado. Este efecto limitante no necesariamente es deliberado, sino que puede ser derivado de la variabilidad, de un cambio del atractor, de la entropía del sistema o inclusive de la aleatoriedad (Morua, 2013).

Incertidumbre

La incertidumbre nace de la interacción del individuo con un objeto y se deriva de la cantidad de información que éste posee respecto al sistema acerca de su situación, su estado, su contexto y su historia (Morua, 2013). Así, podemos decir que la incertidumbre es derivada de la relación que el individuo establece con un sistema dado y que está influenciada tanto por la variedad de estados que éste adopte como por las restricciones que puedan surgir en la interrelación con otros sistemas.

La paradoja de la dinámica

En este apartado clarificaremos lo que llamamos la paradoja de la dinámica, entendiendo a ésta como “elementos distintos, interdependientes y contradictorios que existen simultáneamente y persisten durante el tiempo” (Smith y Lewis, 2011: 382). Las paradojas pueden estar ligadas al objeto de estudio o tener lugar en el pensamiento del individuo que lo interpreta (Smith y Lewis, 2011).

Los sistemas dinámicos abiertos, si bien tienen mecanismos de organización y autoorganización que les permiten reformularse e incluso evolucionar, los sistemas como las empresas, que poseen al menos un objetivo identificado, suelen ser afectados por el tiempo, la entropía, la neguentropía, los atractores, las interacciones y las colisiones. Esto crea una paradoja dentro de estos sistemas dinámicos, por lo que, de acuerdo con Morua y Schmitt (2012), entre más dinamismo esté presente en una organización, más entropía acumulará, surgiendo entonces más desorden, lo que aumenta las posibilidades de interrupción de la misma dinámica. Por tanto, podemos afirmar que entre más dinamismo exista en la empresa, mayores son las posibilidades de una interrupción de este dinamismo.

Estas interrupciones podemos definir las como una suspensión temporal de carácter variable en el flujo o en las interacciones del sistema, que tienen un origen causal o aleatorio y que causan diferentes fenómenos como fallas, accidentes, perturbaciones, crisis, etc., pero que, paradójicamente, pueden causar nuevas formas de organización, innovaciones en el sistema o incluso una evolución, que permite que el sistema obtenga un mayor rendimiento (Morua, 2013).

¹ Esta definición se tomó del *Diccionario del Centro Nacional de Recursos Textuales y Léxicos*, disponible en www.cnrtl.fr

Los efectos de las interrupciones

Las interrupciones generadas dentro de un sistema dinámico pueden ser clasificadas tanto por su grado de complejidad (medido por la dificultad del sistema de retornar a un estado operable) como por la importancia de su interrupción (véase figura 11.3).

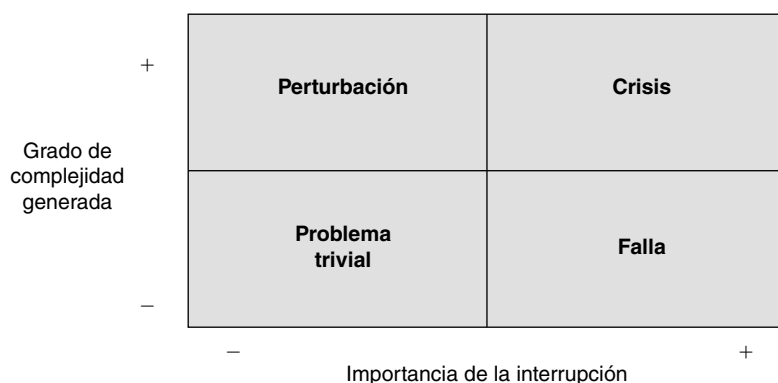


Figura 11.3 Interrupciones de la dinámica

Fuente: Schmitt (1999).

Crisis

La crisis anuncia catástrofes, representando un estado irreversible de mutación del sistema que se acerca a los límites del caos. Si bien está caracterizada por sus efectos negativos (perturbación, conflicto, confusión en la acción, tensión excesiva, etc.), paradójicamente también tiene efectos positivos (movilización, solidaridad, cooperación, mejor adaptación, aprendizaje, etcétera) (Lalonde, 2008: 24).

Perturbaciones

Las perturbaciones son discontinuidades súbitas y temporales que interrumpen la operación de un sistema, aunque tengan un carácter limitado en el tiempo. Éstas pueden conducir a un cambio de estado en el sistema (Saettel, 2003) haciendo difícil, pero no imposible, que el sistema vuelva a un estado estable y en condiciones similares a las que tenía antes de la perturbación.

Accidentes y fallos

Un accidente, en opinión de Perrow (1972), representa una interacción involuntaria de fallos múltiples dentro de un sistema estrechamente acoplado. Los accidentes y fallos son inevitables en los sistemas complejos, sobre todo en los artificiales, es decir, en los creados por el hombre (Simon, 1991).

Problemas triviales

Este tipo de problemas conduce a una interrupción breve que el sistema puede manejar fácilmente; es muy común la aparición aleatoria de dichos problemas aunque sean banales y su acumulación puede crear cierta fragilidad en todo el sistema y encadenar en él

problemas mayores (Morgan, 1999), como lo dicta la teoría del caos: todo factor por pequeño que sea puede afectar las condiciones generales de un sistema (Prigogine, 1994).

Individuo, pensamiento y paradojas frente a la dinámica de las PyME

En la primera parte establecimos cómo un sistema dinámico y abierto, que podemos calificar de complejo, mantiene una relación recursiva con una serie de elementos (tiempo, entropía, neguentropía, atractores e interacciones) que hace que cambien continuamente entre estados ordenados-desordenados y organizados, emergiendo con esto una serie de paradojas y limitadores de su desempeño. Como antes mencionamos, nuestra posición epistemológica constructivista nos invita a considerar tanto al sistema como objeto de estudio, como al sujeto, el cual interpreta creando representaciones e hipótesis, actúa e intenta anticipar (figura 11.4).

Considerando que el estudio de la dinámica está ligado a la observación, no podemos calificar un sistema dinámico sin la participación de un individuo durante un tiempo determinado (Coveney y Highfield, 1993); sin embargo, para un individuo es difícil captar toda la información relativa a la dinámica de un sistema y sus fenómenos ligados. Esta dificultad tiene diferentes orígenes, por ejemplo, en las capacidades cognitivas limitadas derivadas de la cantidad de elementos en interacción dinámica (Varela, 1996), la dificultad de guardar y procesar la información derivada de los sistemas dinámicos (Simon, 1991), la necesidad de declaración de los fenómenos, la construcción de la realidad por parte de los individuos (Morua, 2013), la variedad de estados posibles que un sistema dinámico pueden adoptar (Boisit y McKelvey, 2011), la sensibilidad de un sistema para cambiar a partir de sus condiciones iniciales y el devenir incierto que adopta al interactuar con su medio ambiente (Prigogine, 1993).

Así, en esta segunda parte vamos a estudiar al sujeto, es decir, al individuo que reflexiona, actúa, interpreta e intenta pilotar (guiar) un sistema dinámico y abierto, construyendo estrategias para hacerlo. Dichas estrategias comienzan en una reflexión individual, pasando por una co-construcción colectiva dentro de una situación de gestión (Morua, 2013).

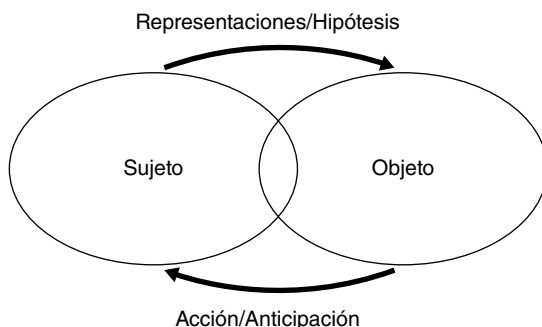


Figura 11.4 Relación objeto-sujeto

Fuente: Morua (2013).

El individuo frente a los sistemas complejos

El ser humano utiliza el pensamiento para definir la realidad, reflexionar, problematizar y adquirir conocimientos (Morua, 2013). Este proceso implica no sólo una actividad neuronal, sino que engloba tanto la parte biológica como el espíritu del hombre (Morin, 1986) actuando en la esfera del lenguaje, la lógica y la conciencia (Morin, 2013); a su vez, este proceso es influenciado por razones cognitivas, técnicas, socioculturales e ideológicas (Martinet, 2006), las cuales construyen paradigmas sociales que dictan la manera correcta de pensar y dominan los discursos, aun los antagonistas (Genelot, 2001).

En gestión, observamos que los paradigmas clásicos muestran los ideales tanto de la práctica como de la ciencia (Morua y Morua, 2015), considerando que:

- Se puede definir fácilmente el presente y se puede hacer una correcta proyección del futuro basándose en datos del pasado.
- Es posible obtener una información completa de todos los fenómenos alrededor de un objeto estudiado.
- Se deben ignorar las excepciones, esto es, los fenómenos que se encuentran fuera de norma, utilizando la estadística como herramienta para mostrar la regularidad.
- Todo lo subjetivo debe ser eliminado y se debe hallar una respuesta universal y objetiva.
- Se puede poseer una habilidad para controlar todos los fenómenos que son calificados como deterministas.

Aunque la adopción del paradigma clásico ha permitido el desarrollo de la teoría y la práctica en la administración (Schmitt, 2010), observamos que en éste no hay lugar para lo extraordinario, para lo que está fuera de la norma, para lo incierto o lo paradójico (Morua, 2013), características que mantienen los sistemas dinámicos abiertos, como las PyME.

En un medio ambiente cada vez más dinámico, las contribuciones del paradigma clásico de la gestión aportan soluciones convergentes pero limitadas, puesto que no consideran la incertidumbre, la variabilidad o las restricciones, dejando de lado las paradojas que los sistemas dinámicos crean y negando la existencia de contradicciones en el pensamiento del individuo.

Por tanto, para la creación de estrategias en un sistema dinámico, como es la PyME, se debe adoptar una manera de pensar diferente a la propuesta por la ciencia clásica, es decir, un pensamiento basado en el diálogo de los opuestos y las paradojas (Morin, 2014) que considere:

- La recursividad de los fenómenos, en la cual el producto puede devenir en productor y viceversa.
- La emergencia de los fenómenos orden, desorden, organización y autoorganización.
- Las interrupciones originadas por la variabilidad de los diferentes sistemas con los que se interactúa.
- Las relaciones todo-partes y partes-todo, que crean restricciones.
- La incertidumbre creada por la ausencia de la información.
- El diálogo entre antagonistas y paradojas.
- La dinámica tanto interna como externa y todos los fenómenos relacionados.

El tipo de pensamiento no busca crear soluciones, sino más bien elaborar hipótesis plausibles para problematizar, concebir, orientar la acción y ayudar a comprender el sistema y sus fenómenos (Morin, 2014), buscando pilotar el sistema y no controlarlo. Ante esta situación, podemos establecer que (Morua, 2014):

- Es necesario abandonar la idea de que los fenómenos organizacionales siguen una dinámica causal y determinista;
- es necesario utilizar principios, postulados y herramientas que consideren una dinámica estable o semiestable;
- la idea de una relación causa-efecto debe ser sustituida por la idea de la recursividad, en donde el sistema producido pueda ser, al mismo tiempo creador, es decir, producto-productor (Morin, 2014);
- existen degradaciones e interrupciones en los sistemas debido a la entropía, la cual, junto con la dinámica, crea organización, autoorganización y evolución.
- La relación dinámica-entrópica de actores heterogéneos crea fenómenos complejos.

Del pensamiento individual a la acción colectiva en una situación de gestión

Una de las características de las PyME es que su dirigente, regularmente el propietario, impone su visión, sus reglas y decisiones (Morua, 2003). Si bien por un lado, esto hace que la toma de decisiones y la implementación de estrategias sean más rápidas, por otro lado, es común que los dirigentes posean una débil preparación en gestión y, por tanto, en construcción de estrategias (Condor, 2003), sobre todo si se considera que la empresa se encuentra en un ambiente dinámico. Esto aumenta las dificultades de construcción de estrategias cuando se considera la emergencia de paradojas.

Anteriormente hemos visto que frente a los sistemas dinámicos, calificados como complejos, es necesario adoptar una manera diferente de pensar; sin embargo, la construcción de una estrategia en la PyME regularmente requiere una acción colectiva, en donde los involucrados adopten un pensamiento complejo, evitando eliminar la diversidad de reflexiones y las particularidades de cada individuo. En efecto, los individuos involucrados deben reconocer que siempre tendrán una capacidad parcial para actuar y reflexionar (Morua y Schmitt, 2012), puesto que por naturaleza poseen una comprensión incompleta de las cosas (Genelot, 2001). Así, para la construcción de estrategias se requiere una acción colectiva efectuada dentro del cuadro de una situación de gestión (Girin, 1990), lo que involucra: adoptar el pensamiento complejo, realizar un ejercicio de modelización y utilizar herramientas heurísticas (figura 11.5).

La modelización

Le Moigne (2012) nos propone la utilización de la modelización como medio, tanto para la comprensión como para la acción, bajo el riesgo de que un modelo sea sólo una representación parcial. Este proceso de modelización involucra el empleo de diversas herramientas que ayuden a la formalización (por ejemplo, los estados financieros), que promuevan la conceptualización y la reflexión (por ejemplo, la simulación por computadora), los cuadros conceptuales o teóricos (como las herramientas de calidad) y que sinteticen o esquematicen una situación (por ejemplo, tablas estadísticas o gráficas), etcétera (Avenier, 2004).

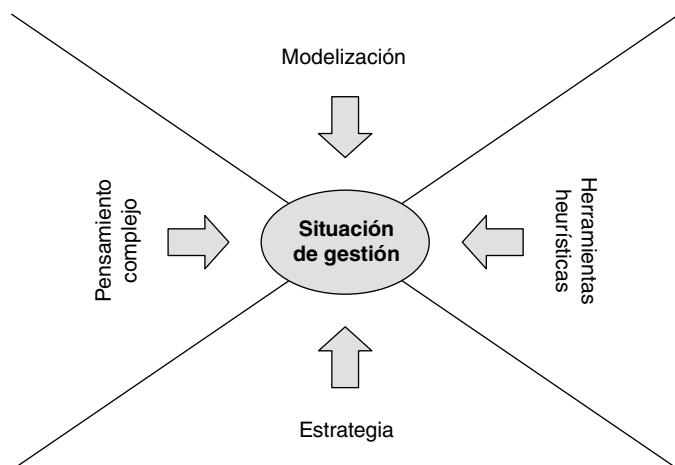


Figura 11.5 Elementos para la elaboración de estrategias

Fuente: Morua (2013).

Herramientas heurísticas

Dentro del proceso de elaboración de estrategias es necesario realizar un proceso de concepción (Simon, 1991), en el cual es importante la utilización de herramientas heurísticas, las cuales no establecen reglas cerradas o predeterminadas para llegar a un cierto fin, sino que se establecen como guías para estimular la imaginación en los procesos de diseño y concepción (Avenier, 2007). El uso de este tipo de herramientas requiere la intervención de expertos que en su rol de facilitadores conduzcan el proceso de concepción derivado de la utilización de este tipo de herramientas (Morua, 2013), que promuevan ante todo un diálogo de reflexión adecuado y que sean capaces de crear un modelo accionable (Morua, 2013), sobre todo, teniendo en cuenta las paradojas que surgen en los sistemas dinámicos.

La situación de gestión

Por último, este proceso de reflexión colectivo requiere la definición de una situación de gestión, la cual contextualiza el proceso de creación de estrategias. Bajo esta idea, Girin (1990) establece que una situación de gestión se presenta cuando se reúnen ciertos participantes para desarrollar una tarea determinada, dentro de un tiempo determinado, en un contexto determinado, para realizar una acción colectiva, cuyos resultados serán juzgados de manera externa.

En el caso de la estrategia la situación de gestión (Morua, 2013) debe dar como resultado:

- La problematización, es decir, definir los problemas a los que el colectivo se enfrenta y las acciones que se deben realizar para resolverlos.
- La anticipación, es decir, definir las acciones que se deben realizar para evitar que en un futuro surjan problemas.

La construcción de una estrategia en las PyME, considerando la dinámica y sus fenómenos

Anteriormente hemos establecido la necesidad de adoptar un pensamiento complejo, modelar para comprender/actuar y utilizar herramientas heurísticas dentro de una situación de gestión para elaborar estrategias. En el caso de la dinámica y sus fenómenos paradójicos, el proceso de creación estratégica se convierte, por un lado, en un proceso de creación de representaciones temporales, subjetivas y contextuales, las cuales podemos calificar de hipótesis plausibles (Morua, 2013) y, por otro lado, en un proceso que requiere de la acción como anticipación de dichos fenómenos (véase figura 11.4), es decir, un proceso que combina tanto estrategias deliberadas como emergentes (Mintzberg y Waters, 1985). Dentro de este proceso de elaboración de estrategias y considerando la dinámica y su efecto paradójico, dos actividades son importantes: la problematización y la anticipación.

La problematización

La definición de problemas es el primer paso en la construcción de estrategias que contemplen la dinámica y sus paradojas. Este ejercicio no es simple, puesto que en muchas organizaciones se encuentran soluciones a problemas que no existen (Rojot, 2005), es decir, se adoptan herramientas, máquinas, técnicas de gestión, etc., y luego se busca resolver problemas con ellas.

En nuestro caso, la problematización se refiere a la elaboración de hipótesis plausibles, en forma de preguntas elaboradas para clarificar el contexto, los objetivos y las intenciones presentes y futuras (Schmitt, Gallais y Bourguiba, 2008). Este ejercicio de problematización se convierte entonces en un ejercicio de traducción, tanto para los miembros involucrados en la situación de gestión como para los otros actores internos y externos a la organización (Schmitt, 2012).

El resultado final de esta problematización es el establecimiento de diversos escenarios posibles, los cuales deben establecer no solamente el escenario más realista, sino detectar las posibles interrupciones de la dinámica y la posible aparición de limitadores de la misma (variabilidad, restricciones e incertidumbre), dando pie a la segunda etapa, que es la anticipación.

La anticipación

La elaboración de una estrategia puede tener diferentes enfoques, pero ésta tiene una característica esencial: la estrategia permite, a partir de una decisión inicial, visualizar un cierto número de escenarios que pueden ser modificados por la dinámica del sistema. En este caso, la anticipación hace referencia a la posible creación de interrupciones de la dinámica que, como anteriormente señalamos, pueden crear fallas, perturbaciones o crisis.

Tomando en cuenta que este proceso de anticipación se realiza dentro de un futuro incierto y dinámico, podemos establecer que es un ejercicio de carácter transitorio, incompleto, parcial y artificial, pero que nos permite enriquecer las respuestas sobre el futuro, guiar las acciones y reaccionar más rápidamente a los estímulos del medio ambiente interno y externo (Condor, 2003).

Así, la anticipación debe considerar tanto los atractores actuales como los futuros, puesto que éstos conducen y guían la dinámica de la organización (Fuller y Moran, 2001), como los limitantes de la dinámica que actúan sobre todo el sistema afectando su desempeño.

La estrategia en las PyME

La construcción y utilización de estrategias en las PyME poseen sus particularidades, sobre todo si consideramos que éstas tienen gran cantidad de restricciones debido a su tamaño y a los recursos de que disponen (Julien, 1997), a las paradojas que se enfrentan y al dinamismo en el cual operan. Respecto a este último elemento es necesario, además de la problematización y la anticipación (Morua, 2013):

- Concebir mecanismos de cohesión para asegurar la continuidad de la estrategia, al menos hasta que surjan otros fenómenos que obliguen a cambiarla.
- Establecer mecanismos de información, rutinas y mecanismos de vigilancia en los elementos clave para reducir la incertidumbre.
- Establecer técnicas de gestión de restricciones físicas.
- Establecer técnicas de reducción y control de variabilidad.

Toda estrategia que considere la dinámica debe ligar tanto las intenciones estratégicas deliberadas como las estrategias emergentes que puedan surgir por acciones imprevistas.

Conclusión

Las PyME son sistemas dinámicos, algo que observamos tanto en su medio ambiente interno como externo; por tanto, la idea de estudiar la dinámica y sus fenómenos parece pertinente para la construcción de estrategias, sobre todo si consideramos a éstas como un proceso de concepción-acción (Le Moigne, 1994).

En este apartado, para hacer inteligible la dinámica en la construcción de estrategias, proponemos la adopción de un pensamiento complejo y dinámico, la utilización de la modelización y de herramientas heurísticas para problematizar y la anticipación a los posibles fenómenos que limiten el desarrollo de la estrategia (figura 11.5) con la ayuda de un experto como facilitador.

Esta construcción debe tener como premisa el hecho de que la estrategia implica necesariamente una intención de llegar a un objetivo, considerando que la acción de la dinámica hará que estas intenciones se modifiquen con el tiempo; puesto que los sistemas se degradan, cambian y se bifurcan, se autoorganizan o evolucionan, estas intenciones tienen un carácter temporal, contextual y subjetivo, por lo que se requiere de un ejercicio de problematización y anticipación.

Dificultades para su aplicación en las PyME

Las PyME son regularmente dirigidas por su propietario, lo cual permite una rapidez y flexibilidad en los cambios organizacionales, pero contradictoriamente, crea ciertas dificultades de aplicación del modelo que considera la dinámica. Entre éstas encontramos:

- Los procesos formales de desarrollo de estrategias no son utilizados o son rápidamente abandonados (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2005).
- Los ejercicios colectivos de construcción de estrategias son considerados regularmente como una pérdida de tiempo, debido a que afectan la reactividad de la empresa (Condor, 2003).

- La estrategia en las PyME regularmente sigue un modelo denominado emergente (Mintzberg y Waters, 1985) el cual es guiado por la experiencia del dirigente, por lo que las decisiones estratégicas son tomadas de manera reactiva.
- Los modelos que permiten la construcción de estrategias son pobremente utilizados debido a que los dirigentes, por lo general, están involucrados en cuestiones de orden operacional (Condor, 2003).
- La ayuda de facilitadores en la construcción de estrategias es considerada como una pérdida de autonomía (Julien, 2008).

Por eso se requiere la intervención de facilitadores que no sólo apoyen la construcción de estrategias, sino que también ayuden al desarrollo de cuadros teóricos y metodológicos.

Actualmente, esta propuesta se encuentra en proceso de implementación, por lo que se esperan resultados en el corto plazo.

Referencias

- Avenier, M. J. (2004). L'élaboration de savoirs actionnables en PME légitimés dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 17(3-4), 13-42.
- _____. (2007). Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience. En *La construction de savoirs pour l'action*, coordinateur Avenier MJ. Et Schmitt C. París: L'Harmattan.
- Boisit, M. y McKelvey, B. (2011). Complexity and organization-environment relations: Revisiting Ashby's law of requisite variety. En *The sage handbook of complexity and management* (pp. 279-298). Londres: Sage Publications.
- Bonneville, L. y Grosjean, S. (2006). L'«Homo-urgendus» dans les organisations: Entre expression et confrontation de logiques d'urgence. *Communication et organisation*, (29), 21-46.
- Condor, R. (2003). La prospective dans milieu PME-PMI entre nécessité et contraintes. En B. Cadet, C. Grenier y A. Smida, *Les décisions sous contraintes: Une approche pluridisciplinaire*, (pp. 301-313). Caen: Presses Universitaires de Caen.
- Coveney, P. y Highfield, R. (1993). *The arrow of time*. Londres: Guilford Publications.
- Fortin, R. (2005). *Comprendre la complexité: Introduction à la méthode d'Edgar Morin*. Canadá: Presses Université Laval.
- Fuller, T. y Moran, P. (2001). Small enterprises as complex adaptive systems: A methodological question? *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(1), 47-63.
- Genelot, D. (2001). Manager dans la complexité: Réflexions à l'usage des dirigeants. París: INSEP Éditions.
- Georgescu-Roegen, N. (1994). *La décroissance. Entropie-Ecologie-Economie*. París: Editions Sang de la Terre.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: Éléments de théorie et de méthode. En *Epistémologies et sciences de gestion. Economica*, 141-182.
- Gribbin, J. (2008). *Le chat de Schrödinger*. París: Flammarion.
- Julien, P. A. (1997). *Les PME bilan et perspectives*. Québec: Économica.
- Le Moigne, J. L. (1994). *La théorie du système général: Théorie de la modélisation*. París: Presses Universitaires de France.
- _____. (2012). *Les épistémologies constructivistes*. París: PUF.
- Lugan, J. C. (2002). De l'équilibre à la néguentropie dans les sciences sociales. En N. Fabbe-Costes y P. Lièvre, *Ordres et désordres en logistique* (pp. 103-140). París: Lavoisier.

- Maffesoli, M. (2008). Considérations épistémologiques sur la fractalité. *Sociétés*, 98(4), 15-22.
- Martinet, A. C. (2006). Stratégie et pensée complexe. *Revue Française de Gestion*, (1), 31-45.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2005). *Strategy safari*. Nueva York: Free Press.
- Mintzberg, H. y Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Québec: De Boeck Université.
- Morin, E. (2014). *Introduction à la pensée complexe*. París: Points.
- _____. (2013). *La méthode: la nature de la nature*. París: Seuil.
- _____. (1986). *La connaissance de la connaissance*. París: Seuil.
- _____. (2013). *Pour une conception stratégique de la valeur des produits et services: Une approche dynamique en PME*. Université de Lorraine. Recuperado de http://docnum.univ-lorraine.fr/public/DDOC_T_2013_0319_MORUA_RAMIREZ.pdf
- Morua, J., Marin, A. y Schmitt, C. (2015). Las tres piedritas en el camino de la innovación. Presentado en el *Cuarto congreso internacional de investigación, desarrollo sustentable y entorno cultural del área económico-administrativa*, 7 y 8 de mayo, Oaxaca, México.
- Morua, J. y Morua, E. (2015). Las políticas públicas, ¿el reino del demonio de Laplace? Presentado en *3er Congreso Latinoamericano de Ciencias Sociales. Restructuración y vigencia del modelo neoliberal en América Latina*, 3-5 de junio, Zacatecas, México.
- Morua, J. y Schmitt, C. (2012). Principios de la dinámica y su aplicación en gestión. Presentado en *X Congreso latinoamericano de dinámica de sistemas*, Buenos Aires, Argentina.
- Perrow, C. (1972). *Complex organizations: A critical essay*. Glenview: Scott Foresman.
- Prigogine, I. (1994). *Les lois du chaos*. París: Flammarion.
- Prigogine, I. y Stengers, I. (1986). *La nouvelle alliance: Métamorphose de la science*. París: Folio.
- Rojot, J. (2005). *Théorie des organisations*. París: Eska.
- Schindehutte, M. y Morris, M. H. (2009). Advancing strategic entrepreneurship research: The role of complexity science in shifting the paradigm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 241-276.
- Schmitt, C. (2012). Idéo: Une méthode pour aider l'entrepreneur à concevoir un scénario à partir d'une opportunité. Dans L. Fillion, C. Ananou y C. Schmitt, *Réussir sa création d'entreprise sans business plan* (pp. 99-112). París: Eyrolles.
- _____. (2010). *La valeur des produits et des services en PME*. Suiza: Growth Pub.
- Schmitt, C., Gallais, M. y Bourguiba, M. (2008). Aider l'entrepreneur à concevoir une vision: Besoins des entrepreneurs et proposition d'une démarche. En C. Schmitt, *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales* (pp. 175-192). Québec: Presses de l'Université de Québec.
- Schrödinger, E. (2005). *¿Qué es la vida ?* Barcelona: Espasa-Calpe.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- _____. (1991). *Sciences de l'artificiel*. París: Dunod.
- Smith, W. K. y Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Varela, F. J. (1996). *Introduction aux sciences cognitives*. París: Seuil.

Capítulo 12

La construcción social de la comunidad, la experiencia de algunas empresas familiares y la responsabilidad social

*Ricardo Contreras Soto**

*Rubén Molina Sánchez***

*Juan Morua Ramírez****

Resumen

Este trabajo explora la manera en que participan algunas empresas familiares en las actividades comunitarias de la región Laja-Bajío, en México, a la vez que centra su atención en el marco de la responsabilidad social. El estudio se basa en la pregunta: ¿ha participado como empresa o familia en actividades comunitarias? Entre los resultados que aquí se discuten se encontraron los siguientes: la asistencia social, las actividades religiosas, las actividades festivas y las actividades laborales. Todas ellas nos permiten conocer la dinámica y los eventos que ayudan a construir a la comunidad. Para el campo de investigación es muy relevante saber qué otras cosas hacen y cómo participan las empresas y los empresarios en beneficio de la comunidad, es decir, queremos saber en qué medida las empresas fortalecen a la comunidad (más allá de la actividad económica y de la responsabilidad social).

Introducción

Es necesario estudiar cómo se articula y se crea el tejido social en la construcción social de la comunidad. De la misma manera, es importante conocer cómo las organizaciones, las empresas,¹ las familias y los individuos (fuera del ámbito laboral, mercantil y de sus obligaciones consuetudinarias como ciudadanos) desarticulan y rompen dicho tejido. Algunos se adscriben a una identidad social o colectiva, lo que hace que surjan diferentes interrogantes que nos interesa contestar: ¿cómo y por qué participan?, ¿qué es lo que motiva y mueve a las personas a trabajar para otras?, ¿cuáles son sus experiencias y orientaciones?

.....
* Correo electrónico: riconsoto@hotmail.com

** Correo electrónico: humanaruben@gmail.com

*** Correo electrónico: j_morua@hotmail.com

¹ Ya habíamos planteado en qué medida las empresas y las organizaciones construyen o destruyen la comunidad en la discusión que ha sido omitida, por ejemplo, en los sistemas de calidad, los criterios o indicadores de evaluación, de manera general, no parcial, sobre este asunto; es decir, más como fin que como medio.

En el debate de la manera en que la responsabilidad social se viene impulsando se señala una fase preformativa referida a la cuestión “filantrópica”, entendida ésta como la manera en que se apoyan distintas causas sin esperar compensación por ello. Señalamos que es importante hacer el recorrido histórico, ya que desde nuestro punto de vista se ha retomado y reforzado esa experiencia en los países que la impulsaron, ahora bajo coacciones de los esquemas neoliberales, pero independientemente de éstos; por ello es importante hacer el seguimiento y entender los procesos sociales e históricos de involucramiento.

Así, en este mismo sentido, Kliksberg (2000) menciona que las empresas de la sociedad civil constituyen lo que comúnmente llamamos economía social y solidaria, donde sus emprendimientos consideran que la maximización de utilidades no puede ser el único motor de la actividad empresarial y ubica entre sus motivaciones intrínsecas los valores de la solidaridad, la reciprocidad y la gratitud. Estamos frente a empresas que tienen un peso específico en sus respectivas comunidades; por tanto, ellas, más la sociedad civil, son los actores que pueden asumir el desafío de dar a la globalización el carácter ético del que carece. En ese mismo rubro, para la construcción social de la comunidad, desde la perspectiva de Kliksberg, es menester poner en práctica acciones endógenas y exógenas focalizadas en: articular buenas políticas con el personal que permitan un equilibrio familia-empresa, eliminar discriminaciones, dar oportunidades de desarrollo, ofrecer productos saludables y servicios de buena calidad a precios razonables, mostrar conductas proambientales, trabajar en la transparencia y el gobierno corporativos, involucrarse en las grandes causas de interés colectivo y asumir un código de ética.

Criterios de análisis provisionales

Los criterios de análisis provisionales para explorar los procesos de la participación con orientación social de las personas o empresas familiares parten de la idea de comunidad (tanto comunidad como comunidad imaginada).² Al hablar de comunidad se hace referencia a un grupo de ideas no claras, como lo señala Hillmann (2001: 147), pero que nos permiten reflexionar acerca de la posibilidad de construir otro tipo de sociedad; por ejemplo, se piensa en un grupo de personas (etnia, familias, campesinos, etc.) cuyas características son “una forma de vida en la que el hombre se distingue de los demás por apoyarse en el afecto, la confianza, el amor, el grupo de amigos y una solidaridad ‘interna’, afectiva”. Más adelante, el mismo autor señala a Tönnies (1887, citado en Hillmann, 2000), quien planteó el concepto de “unir la pluralidad de formaciones sociales y posibilidades de relación a los conceptos psicológicos básicos de comunidad y sociedad [...]”. La idea es que la comunidad “parte de la voluntad en cuanto estado originario o natural de los hombres [...] la comunidad de sangre, evoluciona hacia la comunidad del lugar (vecindad) y del espíritu (amistad) [...] La comunidad domina al pueblo, la tribu, la estirpe, la familia [...]”.

Hay críticas a esta idea de Tönnies, aparentemente por la visión esencialista y ahistórica de la perspectiva. A diferencia de la definición anterior, la reflexión crítica del concepto es expresada en Di Tella *et al.* (2001) quienes describen varios puntos que sugieren retomar para comprender el concepto. Primero, señalan, “es un término que tiene variadas aplica-

² Ya lo señalaba Benedict (1993), puede ser una nación donde las personas no se conocen entre sí, pero se representan en lazos imaginarios de solidaridad y responsabilidad.

ciones a la realidad histórica pasada y actual”; más adelante afirma que existen comunidades de distinta magnitud geográfica “como el barrio, la aldea, o la ciudad, una provincia, un país (comunidad nacional), un continente o región, incluso se ha desarrollado la idea de las comunidades internacionales de los pueblos [...]” (2001: 102). Citan también las ideas de Tönnies: “la comunidad implica la auténtica ‘vida en común’, adecuada al hombre, siendo las relaciones positivas del hombre y las agrupaciones humanas el objeto principal de la vida social”. Y Gamba (responsable del concepto) finaliza diciendo que actualmente “la noción de comunidad enfatiza los vínculos sociales espontáneos, históricos y afectivos, mientras que la sociedad se define por las relaciones de índole más racional y voluntaria”.

En una redefinición desde la perspectiva de la psicología social, Krause (2001) plantea que lo importante de la construcción de la comunidad es el sentido de pertenencia o “identidad”; es decir, el primer elemento es la pertenencia a un grupo y el segundo elemento lo conforman la interrelación, comunicación, interdependencia e influencia mutua entre sus miembros, y una cultura común, es decir, los valores compartidos. El trabajo señala estas características, sobre todo, para centrarse en nuevas formas de socialización, especialmente en las llamadas “comunidades virtuales”, donde, dependiendo de los aspectos geográficos territoriales, no son importantes las relaciones cara a cara; sin embargo, consideramos que existen diferentes formas de construcción de comunidad.

Recurrir a la idea de “construcción” tiene un doble motivo: el primero manifestar la intención social de querer hacer con otros, en una acción colectiva, algo por el bien colectivo y perdurable;³ y en segundo lugar, enfatizar los procesos sociales, lo cual implica el tiempo en que está construyendo por distintas vías o “dimensiones”, ya que mientras se va construyendo en la interacción el conocimiento o información sobre las cosas (capital cultural), se va edificando también la confianza (capital simbólico) y se van entretejiendo las relaciones de las personas (redes de capital social).

Entre los criterios de análisis que se adoptaron para esta investigación se encuentran: el actor, el tipo y la orientación de esta participación, los valores implícitos en ella, el capital social, el capital simbólico, saber si la participación se desarrolla directamente o no, la organización alrededor de ésta, la característica sistémica, el tamaño de la empresa, la identidad detectada en la participación y el tipo de cohesión social que representa.

Para clarificar algunos de estos criterios de análisis, a continuación presentamos un breve análisis teórico y una definición de los mismos:

Actor. Se identifica quién es la persona o sujeto social que participa en la acción social para mejorar, atender, apoyar, etc., una iniciativa de mejora social. Puede ser la empresa, la familia, el individuo o la comunidad.

Participación. Se trata de identificar el tipo de acción social que se lleva a cabo, por ejemplo, apoyar, atender, solicitar, cooperar, etc., dentro de esta participación social.

³ No es la recuperación de una sociedad que se fue, si bien parte del debate “comunidad vs. sociedad”, plantea la diferenciación entre *Gemeinschaft* (comunidad) y *Gesellschaft* (sociedad), ésta se replantea como una posibilidad imaginaria de construcción social partiendo de la utopía y de los cambios necesarios y posibles para transformar la sociedad capitalista y su deterioro social y ambiental.

Orientación. Se trata de identificar a quién beneficia directamente la acción social, es decir, a qué parte de la comunidad está dirigida.

Valores implícitos. Se trata de identificar las cuestiones axiológicas que conlleva la acción social por parte de los grupos referidos: solidaridad, biofilia, empatía, etcétera.

Capital social. En una definición más focalizada en este estudio, podemos decir que, en un campo determinado, el capital social son las relaciones o contactos que se establecen en las que éstos puedan ayudar, organizar o encauzar a las personas y las acciones para lograr los fines sociales que se buscan. Atendiendo al tipo de relación que se establece pueden clasificarse, ya sea en acción solitaria, eslabón, red o un entramado más complejo.

Capital simbólico. Es la capacidad representativa y reconocida que tiene la persona, familia u organización (empresa), generado por la acción realizada para la sociedad. Este capital simbólico se da dentro y fuera de la misma (empresa) y también hay quien lo maneja como un recurso simbólico importante; por tanto, con su orientación de estrategias que se objetiva en la imagen de la empresa, familia o persona hace referencia a un tipo de identidad organizacional, al prestigio que se ha ganado y al reconocimiento que tiene en la sociedad en lo general y en lo particular. Es un elemento que permite distinguir entre los diferentes actores del campo, ya sea en la competencia (si es un competidor bueno o malo), en la confianza de los clientes, las asociaciones que se tienen respecto a la “marca”, los reconocimientos nacionales e internacionales (certificaciones, estándares, etc.), la autoridad y solvencia moral, si es sustentable, si es una empresa socialmente responsable, si no es corrupta, si es consecuente y coherente, etc. Hacia el interior puede generar confianza (o desconfianza) en su personal y también el orgullo (o vergüenza) que genera el hecho de participar o pertenecer a la organización, sus valores y su mística de servicio.

Directamente. Se trata de saber si la acción social es directa o indirecta.

Organizadamente. En la intervención en un problema, el tipo de organización que se establece para llevar a cabo la acción social puede ser: elemental (tareas, funciones básicas y sencillas), con cierto grado de complejidad (una división técnica de trabajo) o con complejidad (con un grado de organización más especializada u horizontal; no son tareas sencillas, sino que requieren preparación e infraestructura).

Sistemática. En esta dimensión se determina si la intervención es sistemática, eventual, esporádica o periódica.

Tamaño de la empresa. Retomamos el criterio de tamaño por el número de personas que participan en la empresa: de 1 a 10 personas, es microempresa; de 11 a 49 personas, es pequeña; de 50 a 249 personas, es mediana, y grande, si la conforman 250 personas o más.

Identidad. El tipo de representación a la que responde o se adscribe, directa o indirectamente.

Cohesión social. La CEPAL (2007) menciona que la cohesión social suele evocar un anhelo de comunidad ante un escenario de globalización y transformaciones profundas, que muchos asocian con una mayor fragmentación social y una pérdida de lazos estables (p. 15). Por ello proponen un nuevo contrato social de cohesión social, entendido éste como “[...] el sentido del contrato de cohesión social aquí propuesto es, básicamente, comprender el papel y los deberes del Estado y de los miembros de la sociedad respecto del logro de una cohesión social democrática y apelar al cumplimiento de tales deberes. Claramente, tal noción de contrato tiene un uso metafórico y no un carácter jurídico en sentido estricto” (p. 149).

Metodología

La metodología utilizada en esta investigación es mixta, aunque predominantemente cualitativa, de levantamiento amplio de entrevistas semiestructuradas, que parten de la base de que en el momento de describir las categorías éstas se van descubriendo en la misma exploración. Así, se establece una pregunta eje en las entrevistas: ¿Ha participado como empresa o familia en actividades comunitarias?

Tamaño de la muestra

De acuerdo con los datos del Inegi (2010), se conoce que en el municipio de Celaya existen 1 707 unidades económicas, las cuales conforman nuestro universo de análisis. El cálculo de la muestra se hizo con el programa *Decision Analyst Stats*, considerando un margen de error de 5%, una probabilidad de selección de 50% y un nivel de confianza de 95%. Estos parámetros de diseño arrojaron una muestra de 314 empresas, las cuales representan 18% del universo. Durante el trabajo de campo se aplicó el cuestionario a 343 empresas familiares establecidas. La entrevista se hizo a los dueños o responsables de los mismos, con lo cual se obtuvo una representatividad de 20.09 por ciento.

De las 343 entrevistas realizadas a empresas familiares, las microempresas representan 72.89% de la muestra; las pequeñas, 11.95%, y las medianas, 0.58%, como se muestra en la tabla 12.1.

Tabla 12.1 Tamaño de las empresas de la muestra

Tamaño		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No contestó	50	14.58	14.58	14.58
	Micro	250	72.89	72.89	87.46
	Pequeña	41	11.95	11.95	99.42
	Mediana	2	0.58	0.58	100.00
	Total	343	100.00	100.00	

Desarrollo

De acuerdo con lo que encontramos, las participaciones de las empresas familiares en el estudio se clasificaron operativamente en dos primeros grupos: las que han participado en actividades comunitarias y las que no han participado en dichas actividades (por la naturaleza de su respuesta).

Dentro de cada uno de estos grupos se hicieron subclasificaciones.

Para quienes han participado en las actividades comunitarias, de acuerdo con las respuestas obtenidas:

- a) Asistencia social
- b) Actividades religiosas
- c) Actividades festivas
- d) Actividades laborales
- e) Quienes han participado (y no argumentaron)

Para quienes no han participado en las actividades comunitarias:

- a) Los que no han participado pero están dispuestos a hacerlo
- b) Los que no han participado por falta de recursos
- c) Los que no han participado y no están dispuestos a participar
- d) Los que no participaron (sin argumentar)

Casos de participación en actividades comunitarias

En este caso, a continuación presentamos los distintos testimonios de los empresarios familiares que participaron en actividades comunitarias en los rubros de:

- a) *Asistencia social*

Ejemplo:

Brindar atención a los ancianos.

Entrevista 18. *Sí, en convenciones sociales y asilos de ancianos* (terapias alternativas, dos trabajadores).

	Tipo
Actor	La empresa
Participación	Intervención
Orientación	Social: resarcir, atención a los ancianos
Valores implícitos	Solidaridad, humanidad
Capital social	Apoyo (eslabones cortos)
Capital simbólico	Reconocimiento a la solidaridad
Directamente	Directo
Organizadamente	Sí
Sistemática	Al parecer un programa eventual
Tamaño de la empresa	Micro
Identidad	Quizá ciudadana o religiosa
Cohesión social	Horizontal entre ciudadanos

Ejemplo:
Participar en campañas ecológicas, en el Día de Reyes y en apoyo a las personas en las cárceles.
Entrevista 42. *Sí, en eventos que realiza el penal, con los niños, el Día de Reyes, apoyando campañas ecológicas* (venta de productos, cinco trabajadores).

	Tipo
Actor	La empresa
Participación	Participa-organiza
Orientación	Ciudadana-ecológica
Valores implícitos	Solidaridad, ayuda, apoyo
Capital social	No se define exactamente el ámbito de la acción, suponemos que en el penal se hace con las autoridades administrativas, los niños en el barrio y las campañas ecológicas en la comunidad.
Capital simbólico	Existe un reconocimiento por los beneficiados de las acciones directamente, su filantropía es impactante y en cuanto a las labores ecológicas tienen un reconocimiento por las autoridades que las convocan.
Directamente	Directa
Organizadamente	Elemental
Sistemática	Eventual (reforestación), periódica en los eventos del Día del Niño, Reyes.
Tamaño de la empresa	Micro
Identidad	Ciudadana
Cohesión social	Participa con ciertas instituciones (del penal y con las de la campaña ecológica, se supone)

Ejemplo:
Brindar apoyo en casos de desastre.
Entrevista 45. *Sí, hemos regalado agua purificada en lugares que han padecido algún desastre* (empresa purificadora de agua integrada por seis trabajadores).

	Tipo
Actor	Empresa-familia
Participación	Donación en producto
Orientación	Social-ciudadana
Valores implícitos	Solidaridad con los damnificados
Capital social	Eslabón de asistencia eventual
Capital simbólico	Reconocimiento como donador
Directamente	Directo
Organizadamente	Iniciativa
Sistemática	Eventual
Tamaño de la empresa	Micro
Identidad	Ciudadana
Cohesión social	Horizontal con los ciudadanos

Ejemplo:

Ofrecer apoyo en campañas de altruismo.

Entrevista 58. *Sí, en labores altruistas en una asociación llamada “Patitas callejeras”* (empresa de elaboración de postres, dos trabajadores).

	Tipo
Actor	Miembro de organizaciones de protección animal
Participación	Altruista con animales
Orientación	Social-de protección animal
Valores implícitos	Sensibilidad a la vida animal y biofilia
Capital social	Red de personas que cuidan a los animales
Capital simbólico	Revaloración social a los animales callejeros
Directamente	Directa
Organizadamente	Por estructura e iniciativa
Sistemática	Sistemática
Tamaño de la empresa	Micro
Identidad	Grupo filantrópico
Cohesión social	Horizontal

Ejemplo:

Apoyar en el cuidado de los animales en asociaciones que los protegen.

Entrevista 61. *Lo que comentaba anteriormente, participo en una asociación de animales de la calle* (empresa de confección de prendas de vestir, dos trabajadores).

	Tipo
Actor	Miembro de organizaciones de protección animal
Participación	Altruista con animales
Orientación	Social-de protección animal
Valores implícitos	Sensibilidad a la vida animal y biofilia
Capital social	Red de personas que cuidan a los animales
Capital simbólico	Revaloración social a los animales callejeros
Directamente	Directa
Organizadamente	Por estructura e iniciativa
Sistemática	Sistemática
Tamaño de la empresa	Micro
Identidad	Grupo filantrópico
Cohesión social	Horizontal

Ejemplo:

Ayudar a personas de bajos recursos, regalando la ropa que ya no se utiliza.

Entrevista 97. *Sí, como lo comenté anteriormente, realizamos servicio social, regalando ropa a gente de muy bajos recursos* (servicios de lavandería, dos trabajadores).

	Tipo
Actor	Parece que una organización
Participación	Apoyo
Orientación	Social
Valores implícitos	Caridad, solidaridad, humanismo
Capital social	Eslabón donante-afectado
Capital simbólico	Reconocimiento por los grupos afectados directamente
Directamente	Directo
Organizadamente	Elemental (recolección, selección y distribución)
Sistemática	Eventual
Tamaño de la empresa	Micro
Identidad	Ciudadano
Cohesión social	Horizontal

Ejemplo:

Participar en programas de ayuda y cooperación.

Entrevista 163. *Sí, nos piden ayuda en eventos, en programas de ayuda aquí* (empresa comercial, tres trabajadores).

	Tipo
Actor	Supone que forma parte de un grupo
Participación	Colaboración
Orientación	Social
Valores implícitos	Solidaridad y cooperación
Capital social	Eslabones eventuales
Capital simbólico	Se supone que reconocimiento al apoyo
Directamente	Se supone que directa o indirectamente
Organizadamente	Elemental
Sistemática	Eventual
Tamaño de la empresa	Micro
Identidad	No se refiere a elementos de una identidad, pero sí habla de colectividad
Cohesión social	Supone que por medio de una institución

Ejemplo:

Han participado en varios eventos, con asociaciones que apoyan la buena nutrición.

Entrevista 172. *Sí, pues mira, participamos con lo de nutrición y vida y así en varias, en ferias y así en eventos que nos invitan (fábrica de cajetas y dulces, cinco trabajadores).*

	Tipo
Actor	Organización
Participación	Como miembro
Orientación	Social
Valores implícitos	Solidaridad y apoyo
Capital social	Red de colaboración
Capital simbólico	Reconocimiento principalmente local a la organización amplia (nutrición y vida)
Directamente	Directa e indirectamente (apoyo)
Organizadamente	Desarrollada por medio de una AC
Sistemática	Sí
Tamaño de la empresa	Micro
Identidad	La de la asociación
Cohesión social	Horizontal

Ejemplo:

Con los vecinos, hacen labores de vigilancia, para cuidarse unos a otros.

Entrevista 176. *Pues sólo en lo del vecino vigilante (servicio de vigilancia, tres trabajadores).*

	Tipo
Actor	Vecinos por calle
Participación	Social
Orientación	Seguridad
Valores implícitos	Colaboración
Capital social	Eslabones de vecinos
Capital simbólico	Reconocimiento a grupos operativos pequeños
Directamente	Directa
Organizadamente	Elemental
Sistemática	Sí, preventiva o por contingencia
Tamaño de la empresa	Micro
Identidad	Ciudadana-barrial
Cohesión social	Colaboración con autoridades del municipio

Ejemplo:

Ayudar en las obras públicas de su comunidad, en este caso, para tener una calle en mejores condiciones.

Entrevista 195. *Sí, en la pavimentación de mi calle* (comercio, dos trabajadores).

	Tipo
Actor	Vecinos
Participación	Vecinos, conjunta con el municipio
Orientación	Social
Valores implícitos	Colaboración
Capital social	Eslabones de vecinos
Capital simbólico	Reconocimiento a la colaboración de obra pública
Directamente	Indirectamente (generalmente les piden una cuota/porcentaje para pavimentar, también hay casos donde se apoya con mano de obra directa de los vecinos. En ese caso es directa)
Organizadamente	Parcial limitada
Sistemática	Evento único
Tamaño de la empresa	Micro
Identidad	Barrial
Cohesión social	Colaboración con el municipio

Otros ejemplos de asistencia social detectados:

- Participación en torneos deportivos, en los cuales se patrocina a los equipos. Entrevista 201. *Sí, mis yernos y yo hemos participado en los torneos de fútbol del parque Morelos y le ponemos al equipo fichas* (empresa de comercio, cinco trabajadores).
- Participación en actividades deportivas y otras, como forma de distracción y para salir de la rutina. Entrevista 212. *Dentro de lo que cabe sí. Como yo entiendo la pregunta, participamos en todos los concursos que se hacen en la comunidad donde vivimos, ya que es una manera de despejarnos y salir un poco de la rutina* (tortillería, siete trabajadores).
- Cooperación en eventos y festividades, como el Día del Niño. Entrevista 226. *Como familia, pues a veces piden, por ejemplo, en el Día del Niño, un regalo para apoyar, por ejemplo, porque se va a hacer un evento para el Día del Niño; sí como no, con algún regalo se les da y ellos se encargan de repartirlo* (tortillería, cuatro trabajadores).
- Apoyando a instancias gubernamentales. Entrevista 227. *Cuando vienen del DIF a pedir un apoyo* (nevería, ocho trabajadores).
- Ayudando en la vigilancia y también en la limpieza de la comunidad. Entrevista 237. *Pues sólo como vecino vigilante o haciendo limpieza de las colonias en general* (empresa comercial, seis trabajadores).

- Limpieza en la comunidad, poniendo como ejemplo otro estado. Entrevista 239. *Sí, como le decía, en Oaxaca casi la mayoría de las colonias tienen este programa de limpieza, ya que mi casa y negocio se encuentra en una avenida* (empresa comercial, tres trabajadores).
- En la temporada de invierno se ayuda a las personas de bajos recursos, para que se protejan del frío. Entrevista 245. *Sí, a fin de año se entregan cobijas a gente de escasos recursos, que es lo que se realiza de actividad social* (venta de productos elaborados con cacahuates y dulce, diez trabajadores).
- Ayuda en actividades de apoyo al voluntariado que benefician a la comunidad. Entrevista 254. *Sí, donando agua al centro de salud, para las personas que van a las campañas de vacunación a otras comunidades* (servicio funerario, diez trabajadores).
- Se ayuda en la limpieza de lugares públicos. Entrevista 258. *Sí, se ha participado en la limpieza de parques* (desperdicios industriales, ocho trabajadores).
- Arreglo a las calles de colonias. Entrevista 264. *Pues nada más para el arreglo de la calle en la colonia* (tortillería, cinco trabajadores).
- Ayuda en especie en los eventos sociales para la comunidad. Entrevista 282. *Sí, sí, hemos tenido una que otra participación en, por ejemplo, en la celebración del Día Internacional del Agua, a veces participamos llevando congeladores con nuestros productos, que se hacen a base de agua, como nieve de sabores, paletas, bolas o simplemente agua de sabor* (comercial, diez trabajadores).

Entre las actividades sociales en las que participan las empresas en la región encontramos una gran diversidad de formas creativas de apoyo a la comunidad (véase la figura 12.1).



Figura 12.1 Tipología de apoyo comunitario de las empresas familiares

Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas.

b) *Actividades religiosas*

Ejemplo:

Realizar actividades relacionadas con la Iglesia. Entrevista 27: *Sí, en el templo* (empresa de elaboración de quesos y cremas, siete trabajadores).

Entrevista 174. *Con la Iglesia* (empresa de venta de pollo y huevo fresco, tres trabajadores).

	Tipo
Actor	Individual
Participación	Apoyo
Orientación	Social religiosa
Valores implícitos	Cooperación
Capital social	Eslabón con otros religiosos
Capital simbólico	Reconocimiento de cooperación (aunque religiosamente se debe de mantener la discreción, ya que se piensa que si se dice deja de carecer del valor por egoísmo-narcisismo-vanidad considerada dentro de los pecados capitales)
Directamente	Directo
Organizadamente	Simple
Sistemática	Eventual
Tamaño de la empresa	No participa como empresa
Identidad	Religiosa
Cohesión social	Vertical con la institución

Ejemplo:

Brindar ayuda a peregrinos, principalmente con alimentos u otros suministros para que tengan que comer en su viaje. Entrevista 106. *Como empresa, apoyamos a algunas comunidades que salen en peregrinación* (restauranero, de diez a 30 personas).

	Tipo
Actor	Individual
Participación	Apoyo
Orientación	Social religiosa
Valores implícitos	Cooperación en especie o en dinero
Capital social	Eslabón con otros religiosos
Capital simbólico	Reconocimiento de cooperación
Directamente	Directo
Organizadamente	Simple
Sistemática	Eventual
Tamaño de la empresa	No participa como empresa
Identidad	Religiosa
Cohesión social	Vertical con la institución

Ejemplo: Decorar los espacios religiosos, para que den vida a las actividades religiosas. Entrevista 133. *Sí, creo que sí. Ahorita acaba de pasar lo de los viernes, lo que se hace en Semana Santa y sí, nos piden que adornemos el puesto, o igual cuando va a haber alguna festividad, nos avisan y nos encargamos de adornar con el color que nos digan o cosas así* (comercio de artesanías, tres trabajadores).

	Tipo
Actor	Individual
Participación	Apoyo
Orientación	Social religiosa
Valores implícitos	Cooperación en decoración
Capital social	Eslabón con otros religiosos
Capital simbólico	Reconocimiento de cooperación
Directamente	Directo
Organizadamente	Simple
Sistemática	Eventual
Tamaño de la empresa	No participa como empresa
Identidad	Religiosa
Cohesión social	Vertical con la institución

Ejemplo:
Apoyar en especie para realizar ritos de celebración religiosa. Entrevista 202. *Algunas veces llevamos pan para apoyar a la parroquia en las festividades de Semana Santa* (empresa alimentaria, tres trabajadores).

	Tipo
Actor	Individual
Participación	Apoyo
Orientación	Social religiosa
Valores implícitos	Cooperación en especie
Capital social	Eslabón con otros religiosos
Capital simbólico	Reconocimiento de cooperación
Directamente	Directo
Organizadamente	Simple
Sistemática	Eventual
Tamaño de la empresa	No participa como empresa
Identidad	Religiosa
Cohesión social	Vertical con la institución

Ejemplo:

Apoyo económico a la Iglesia, para fines de construcción y mantenimiento o la realización de actividades. Entrevista 205. *Sí, por ejemplo, ahora que el padre está pidiendo ayuda para el templo, donando una cierta cantidad de dinero, que el delegado manda pedir, y otras cosas, como cuando vamos a pavimentar la calle y nos dicen que nos va a tocar de a tanto y ya* (refaccionaria, tres trabajadores).

	Tipo
Actor	Individual, familia, empresa
Participación	Apoyo
Orientación	Social religiosa
Valores implícitos	Cooperación en dinero
Capital social	Eslabón con otros religiosos
Capital simbólico	Reconocimiento de cooperación
Directamente	Directo
Organizadamente	Simple
Sistemática	Eventual
Tamaño de la empresa	No participa como empresa
Identidad	Religiosa
Cohesión social	Vertical con la institución que organiza varias actividades para la comunidad, no sólo para la iglesia

Otros ejemplos de actividades religiosas en donde participan las empresas son:

- Colaborar en especie o económicamente en las fiestas de la comunidad. Entrevista 220. *En dos ocasiones, en las festividades de la colonia Latino, dimos pan a los asistentes de los eventos que se realizan en la fiesta* (empresa de alimentos, cinco trabajadores).
- Ayudar en actividades de lecturas y seminarios de la Iglesia, aparte de otras actividades cívicas ecológicas y de limpieza. Entrevista 251. *Sí, visitamos iglesias de otros lugares o ciudades y compartimos el gusto por la lectura y la importancia de aprender mediante la lectura. Como familia y escuela participamos con comunidades en limpieza y reforestación* (librería, tres trabajadores).
- Ayudar en lo que se puede (dinero, especie o trabajo) en el templo. Entrevista 273. *Nada más esa ayuda del templo que mencioné* (producción de tortillas, cuatro trabajadores).
- Realizar y divulgar las actividades en el templo. Entrevista 177. *Pues sólo en misas de la colonia* (tienda de abarrotes, dos trabajadores).

En la figura 12.2 se muestra, de manera resumida, la participación de las empresas de la región en actividades religiosas.

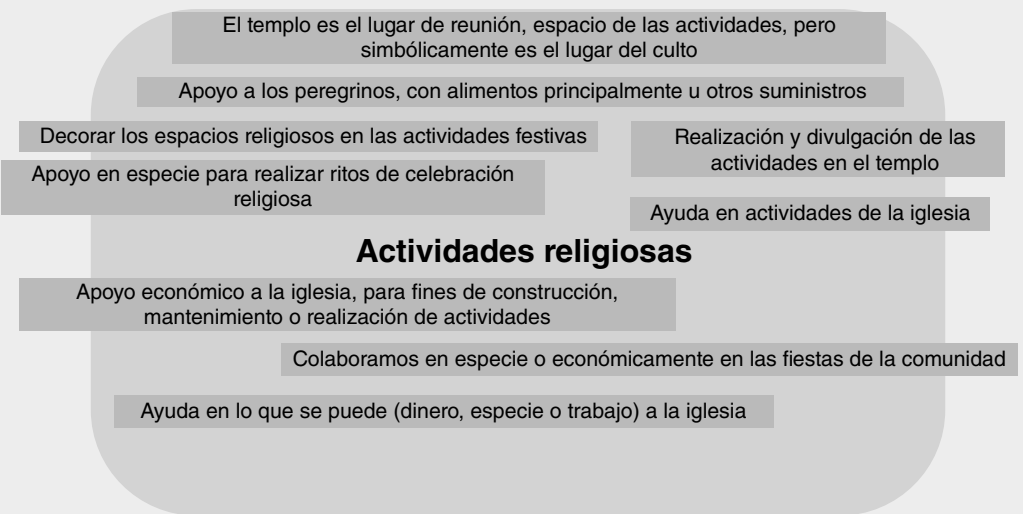


Figura 12.2 Construcción de la comunidad en actividades religiosas

Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas.

c) *Actividades festivas*

Ejemplo:

Apoyo en fechas especiales. Entrevista 28. *De los papás, y nos nace de corazón* (compra y venta de dulces, mayoreo y menudeo).

	Tipo
Actor	Individual, familia, empresa
Participación	Apoyo
Orientación	Social-barrial-civil
Valores implícitos	Cooperación
Capital social	Eslabón con otros participantes
Capital simbólico	Reconocimiento de cooperación
Directamente	Directo
Organizadamente	Simple
Sistemática	Eventual
Tamaño de la empresa	No registra
Identidad	Barrial
Cohesión social	Horizontal

Ejemplo:

Proporcionar alimentos a los integrantes de las bandas de música que ambientan las fiestas en la comunidad. Entrevista 31. *Pues cuando son las fiestas de la comunidad cada año nos toca dar la comida a las bandas que vienen a tocar (comercial, cuatro trabajadores).*

	Tipo
Actor	Individual, familia, empresa
Participación	Apoyo en especie
Orientación	Social-barrial-religiosa
Valores implícitos	Cooperación
Capital social	Eslabón con otros participantes
Capital simbólico	Reconocimiento de cooperación
Directamente	Directo
Organizadamente	Simple
Sistemática	Eventual
Tamaño de la empresa	Micro
Identidad	Religiosa-barrial
Cohesión social	No se sabe

Ejemplo:

Ventas colectivas en una festividad especializada como apoyo de solidaridad al gremio en un evento social. Entrevista 50. *Sólo hemos participado en la feria del taco (venta de tacos, ocho trabajadores).*

	Tipo
Actor	Gremial
Participación	Apoyo
Orientación	Social-gremial-civil
Valores implícitos	Participación
Capital social	Eslabón con otros participantes
Capital simbólico	Reconocimiento de cooperación
Directamente	Directo
Organizadamente	Simple
Sistemática	Eventual
Tamaño de la empresa	Micro
Identidad	Gremial
Cohesión social	Horizontal

Ejemplo:
Promoviendo los productos de la comunidad, según el calendario de fiestas y ferias populares (por ejemplo, las artesanías). Entrevista 119. *Sí, en las de Apaseo el Grande* (artesanías, seis trabajadores).

	Tipo
Actor	Gremial
Participación	Apoyo
Orientación	Social-gremial
Valores implícitos	Cooperación
Capital social	Eslabón con otros participantes
Capital simbólico	Reconocimiento de cooperación
Directamente	Directo
Organizadamente	Simple
Sistemática	Eventual
Tamaño de la empresa	Micro
Identidad	Gremial
Cohesión social	Horizontal

Ejemplo:
Ofrecer productos en especie en actos de solidaridad debido a eventos luctuosos o festivos. Entrevista 186. *En pequeñas acciones sociales, hemos ido a eventos luctuosos a regalar gorditas o en los Días del Niño. Cositas así* (venta de gorditas y quesadillas, dos trabajadores).

	Tipo
Actor	Individual, familia, empresa
Participación	Apoyo
Orientación	Social-barrial-religiosa
Valores implícitos	Cooperación
Capital social	Eslabón con otros participantes
Capital simbólico	Reconocimiento de cooperación
Directamente	Directo
Organizadamente	Simple
Sistemática	Eventual
Tamaño de la empresa	Micro
Identidad	Barrial-religiosa
Cohesión social	Horizontal

Otros ejemplos en la participación de actividades festivas por parte de las empresas los encontramos en:

- Ayudar en ciertas festividades en la organización o premiación de concursos y actividades. Entrevista 127. *Sí, hemos participado en los concursos que se hacen cada año aquí, en las fiestas del 4 de julio* (panadería, ocho trabajadores).
- Ayudar en la kermés de la comunidad preparando alguna actividad o comida, en beneficio de alguna causa colectiva. Entrevista 166. *En la kermés del barrio* (comercio alimenticio, seis trabajadores).
- Participar en eventos tradicionales. Entrevista 188. *Sí, como te dije antes, sólo cuando son eventos de tradición* (venta de tacos).
- Participar constantemente en las actividades comunitarias significativas, sobre todo las que están relacionadas con la comida popular. Entrevista 73. *Sí, ha participado cuando hay algún evento* (tortillería, ocho trabajadores).
- Promocionar las tradiciones de una región o localidad, en éstas no sólo se promueve al artesano, sino al gremio de la región.⁴ Entrevista 118. *Pues hemos asistido a ferias donde llevamos cosas para vender, pero en particular aquí no, aunque funciona muy bien salir a ferias; se da a conocer nuestra artesanía* (artesanías, dos trabajadores).

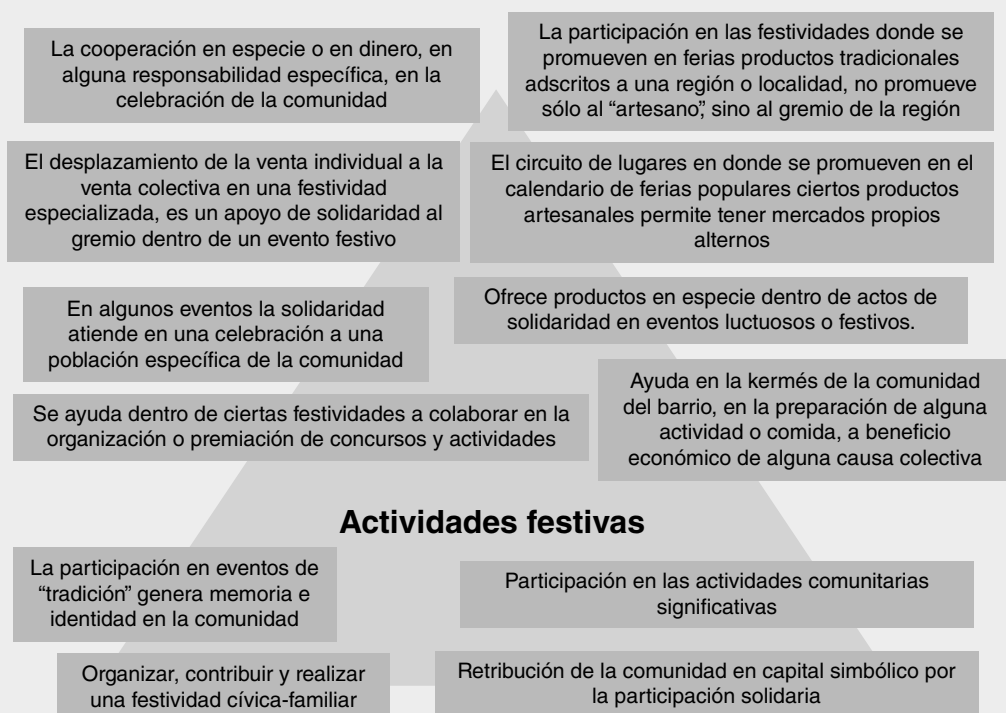


Figura 12.3 Actividades festivas en la construcción de la comunidad

Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas.

⁴ Se señala, contrariamente a la idea de la economía clásica, que sólo la voluntad del hombre egoísta es la que actúa en las actividades económicas.

d) *Actividades laborales*

Respecto a las actividades laborales, encontramos los siguientes ejemplos:

- La empresa genera un ambiente cordial y cada uno de los participantes se responsabiliza de manera madura por las actividades que realiza, presupone trabajo e integración en equipo. Entrevista 54. *Sí, todos nos llevamos bien y cada quien hace su labor para el buen desempeño del trabajo* (venta de carne, cuatro trabajadores).
- La empresa familiar en la que existe buena comunicación y organización permite mejorar el desarrollo de actividades, lo que la beneficia. Entrevista 17. *Buen apoyo que tenemos como familia, la buena comunicación y organización entre nosotros para ser una empresa exitosa* (empresa de fabricación de válvulas y bebederos para ganado, 12 trabajadores).
- La participación familiar como eje social. Entrevista 213. *Sí, como familia* (peletería, cuatro trabajadores).

e) *Entrevistados que han participado, pero prefirieron no argumentar*

Hay también quienes han participado en eventos comunitarios, pero decidieron no compartir sus argumentos ni los motivos por los cuales se han involucrado en ellos.

Casos en que no han participado en actividades comunitarias

A continuación se presentan los subgrupos con los testimonios que dan cuenta de los motivos por los cuales la gente decide no participar en actividades comunitarias.

a) *No han participado, pero están dispuestos a hacerlo*

Las empresas de este grupo, debido a que la gente se encuentra cada vez más ocupada en su trabajo, resolviendo de manera individual las necesidades y las tareas a realizar, no han hecho actividades de carácter social o se les dificulta participar en ellas. Ejemplo: Entrevista 7. *No se ha dado la oportunidad* (empresa manufacturera, tres trabajadores).

En muchas ocasiones, la falta de información hace que las personas no participen en las actividades comunitarias que pueden ser importantes. Hay actividades comunitarias poco conocidas y valoradas en la sociedad. Cabe señalar en este sentido que, a pesar de lo anterior, hay quienes expresan su interés por participar en eventos comunitarios. Ejemplo: Entrevista 222. *No, hasta ahora no he participado en estas actividades comunitarias* (empresa de productos alimentarios, cinco trabajadores).

b) *No han participado por falta de recursos*

Cuando se va a realizar alguna actividad comunitaria, la gente que no participa en ella se debe a que, en algunos casos, no cuentan con el tiempo o con los recursos necesarios. Ejemplo: Entrevista 113. *Hasta ahora no, por falta de tiempo* (cuatro trabajadores).

En diferentes lugares la gente no cuenta con los recursos necesarios para vivir. Aunque estén interesados en participar en alguna actividad comunitaria tienen restricciones, como carencia de transporte, la distancia, falta de dinero, etcétera.

Ejemplo: Entrevista 146. *Nos han invitado, pero no hemos ido porque no nos conviene, pues tendríamos que conseguir camionetas para transportarnos y*

cuando estamos en el lugar nos cobran muy caro el metro cuadrado para poder concursar o vender, por lo que mejor optamos por no ir (tienda comercial, cuatro trabajadores).

c) *No han participado y no están dispuestos*

La falta de fomento para participar en actividades comunitarias constituye un impedimento para que algunas pequeñas empresas participen en actividades comunitarias. La gente se vuelve antipática, desconfiada, aislada y no tiene una idea clara de su potencial, ya que considera que carece de valor.

Ejemplo: Entrevista 114. *No estamos acostumbrados a eso* (abarrotes, tres trabajadores).

En ocasiones, la gente evita participar en una actividad comunitaria debido a que han tenido experiencias desafortunadas. La corrupción, el abuso de la autoridad, la falsa caridad, la poca solidaridad, el interés en el beneficio particular o el fraude son elementos que ocasionan el desinterés por participar en las actividades comunitarias y que generan desconfianza, desesperanza y poca credibilidad.

Ejemplo: Entrevista 279. *No, no: volvemos a lo mismo, pues me he dado cuenta de que hay muchas anomalías, por ejemplo, estamos hablando de lo que es la corrupción* (empresa de servicios, tres trabajadores).

Resumen de la participación de las empresas en la región

A partir de lo dicho hasta ahora, en la tabla 12.2 se presentan el rubro de la actividad comunitaria a participar (categoría) y el tamaño de la empresa.

De acuerdo con las respuestas de la tabla de contingencia⁵ se obtuvo la información.

Tabla 12.2 ¿Ha participado en actividades como empresa o familia en las comunidades?

¿Ha participado como empresa o familia en actividades comunitarias?	Tamaño de la empresa				Total
	Micro	Pequeña	Mediana	Nc1	
Sí, asistencia social	27	4	0	2	33
Sí, actividades religiosas	10	1	0	0	11
Sí, actividades festivas	7	1	0	2	10
Sí, actividades laborales	1	0	0	1	2
Sí (no argumentó)	17	8	1	4	30
No ha participado, pero está dispuesto	4	0	0	0	4
No ha participado, por falta de recursos	1	0	0	0	1
No ha participado, no está dispuesto	2	0	0	0	2
Nc	8	3	0	7	18
Residuales	0	1	0	0	1
No ha participado (no argumentó)	173	23	1	34	231
Total	250	41	2	50	343

Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas.

⁵ Nc1: No contestó con referencia al tamaño.

Nc: No contestó con referencia a la categoría.

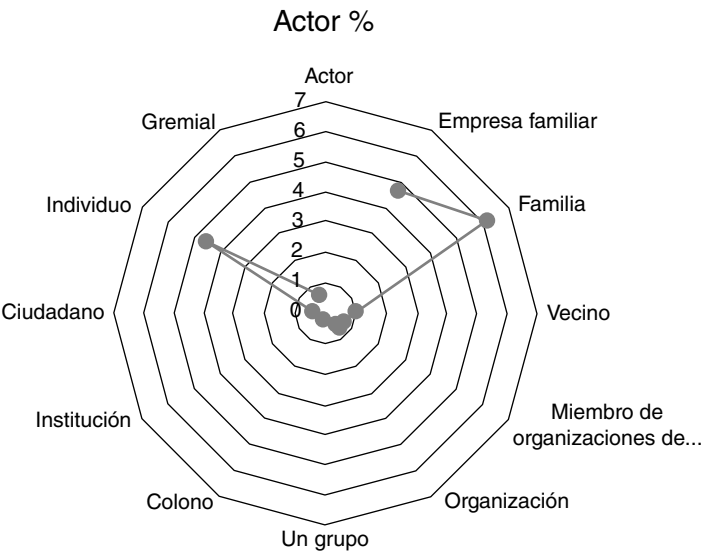
Resultados

Para establecer los resultados que encontramos utilizaremos los criterios de análisis provisionales anteriormente explicados.

- Actor
En la investigación encontramos distintos tipos de actores (individuo, familia, gremio, empresa) que desarrollaron las acciones sociales para construir comunidad.

Actor	Frecuencia	Porcentaje
Empresa familiar	16	4.66
Familia	21	6.12
Vecino	3	0.87
Miembro de organizaciones de protección animal	2	0.58
Organización	2	0.58
Un grupo	1	0.29
Colono	1	0.29
Institución	1	0.29
Ciudadano	2	0.58
Individuo	16	4.66
Gremial	2	0.58

Encontramos que los actores principales son la familia, le sigue la empresa familiar, y en tercer lugar, el individuo o persona.



- Participación
En la siguiente tabla encontramos distintas formas de apoyo, colaboración y organización. Entre ellas están:

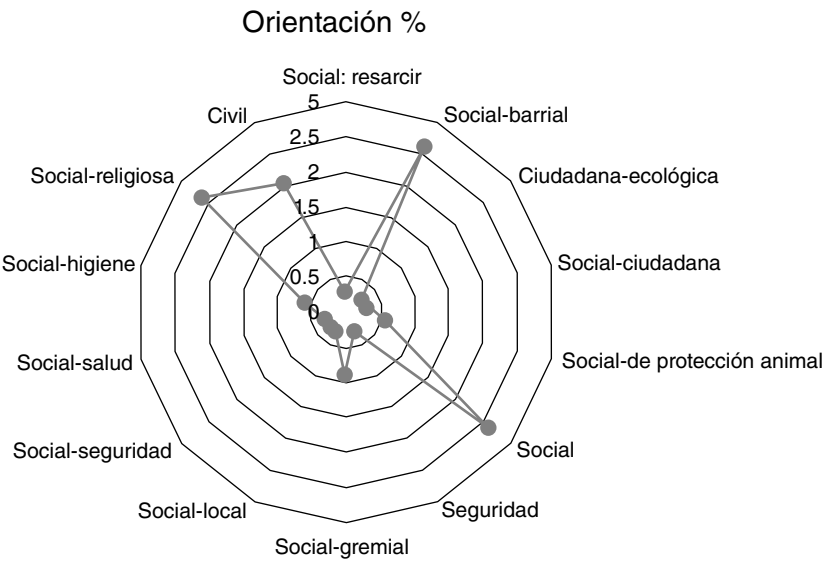
Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Intervención	1	0.29
Colaboración	10	2.91
Organización	3	0.87
Donación en producto	3	0.87
Altruista con animales	2	0.58
Apoyo	15	4.37
Como miembro	1	0.29
Social	1	0.29
Vecinos conjunta con el municipio	1	0.29
Participante deportivo	1	0.29
Voluntariado	1	0.29

En las formas de participación encontramos el apoyo, en primer lugar; la colaboración, en segundo, y la organización y donación en tercero.



- **Orientación**
Respecto a la orientación de las acciones, encontramos distintas maneras, como sociales religiosas, barriales, civiles, etcétera.

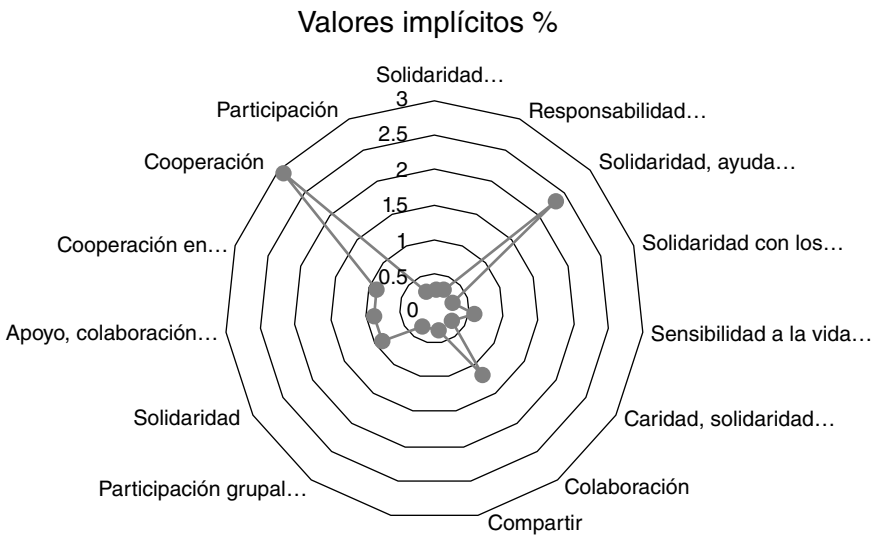
Orientación	Frecuencia	Porcentaje
Social: dar atención a los ancianos	1	0.29
Social-barrial	9	2.62
Ciudadana-ecológica	1	0.29
Social-ciudadana	1	0.29
Social-de protección animal	2	0.58
Social	9	2.62
Seguridad	1	0.29
Social gremial	3	0.87
Social-local	1	0.29
Social-seguridad	1	0.29
Social-salud	1	0.29
Social-higiene estética	2	0.58
Social religiosa	9	2.62
Civil	7	2.04



- **Valores implícitos**
Los valores implícitos encontrados en la investigación se resumen de acuerdo con la siguiente tabla:

Valores implícitos	Frecuencia	Porcentaje
Solidaridad, humanidad	1	0.29
Responsabilidad, compromiso, estética, local	1	0.29
Solidaridad, ayuda, apoyo	8	2.33
Solidaridad con los damnificados	1	0.29
Sensibilidad a la vida animal y biofilia	2	0.58
Caridad, solidaridad, humanismo	1	0.29
Colaboración	4	1.16
Compartir	1	0.29
Participación grupal, competencia	1	0.29
Solidaridad	3	0.87
Apoyo, colaboración, estética	3	0.87
Cooperación en especie o en dinero	3	0.87
Cooperación	10	2.91
Participación	1	0.29

En relación con los principales valores, encontramos solidaridad, cooperación y solidaridad, ayuda, apoyo.

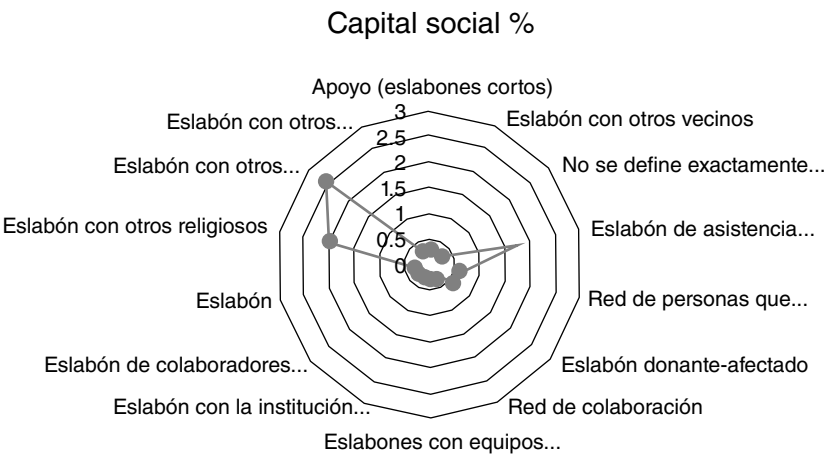


- Capital social

En lo referente al capital social, los hallazgos nos muestran:

Capital social	Frecuencia	Porcentaje
Apoyo (eslabones cortos)	1	0.29
Eslabón con otros vecinos	5	
No se define exactamente el ámbito de la acción, suponemos que en el penal se hace con las autoridades administrativas, los niños en el barrio y las campañas ecológicas en la comunidad	1	0.29
Eslabón de asistencia eventual	6	1.74
Red de personas que cuidan a los animales	2	0.58
Eslabón donante-afectado	2	0.58
Red de colaboración	1	0.29
Eslabones con equipos deportivos	1	0.29
Eslabón con la institución de DIF	1	0.29
Eslabón de colaboradores (eventual) e institución	1	0.29
Eslabón	1	0.29
Eslabón con otros religiosos	7	2.04
Eslabón con otros participantes	9	2.62
Eslabón con otros participantes gremial	1	0.29

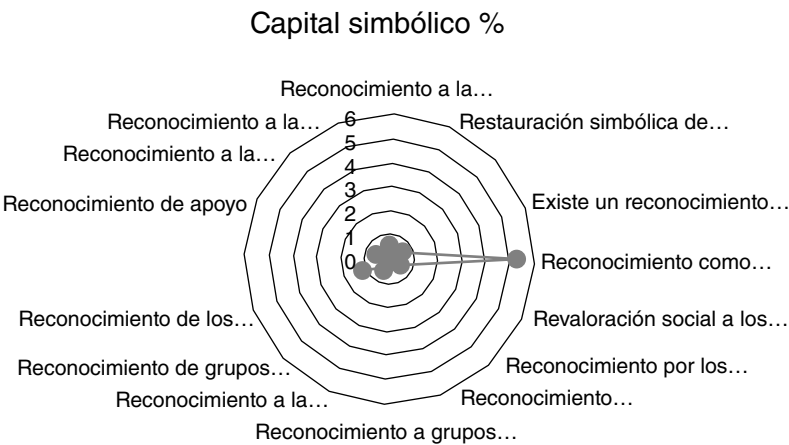
En lo que respecta al capital social, encontramos, principalmente, eslabonamiento en las actividades y redes en menor escala.



- Capital simbólico
El capital simbólico relativo a la participación de las empresas lo resumimos en la siguiente tabla:

Capital simbólico	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimiento a la solidaridad	2	0.58
Restauración simbólica de espacios públicos	1	0.29
Existe un reconocimiento por los beneficiados de las acciones directamente, su filantropía es impactante y en cuanto a las labores ecológicas tienen un reconocimiento por las autoridades que las convocan	2	0.58
Reconocimiento como donador (cooperación)	18	5.24
Revaloración social a los animales callejeros	2	0.58
Reconocimiento por los grupos afectados directamente	1	0.29
Reconocimiento, principalmente, local a la organización amplia (nutrición y vida)	1	0.29
Reconocimiento a grupos operativos pequeños	1	0.29
Reconocimiento a la colaboración de obra pública	2	0.58
Reconocimiento de grupos de amigos	1	0.29
Reconocimiento de los participantes	4	1.16
Reconocimiento de apoyo	2	0.58
Reconocimiento a la limpieza	1	0.29
Reconocimiento a la asistencia	1	0.29

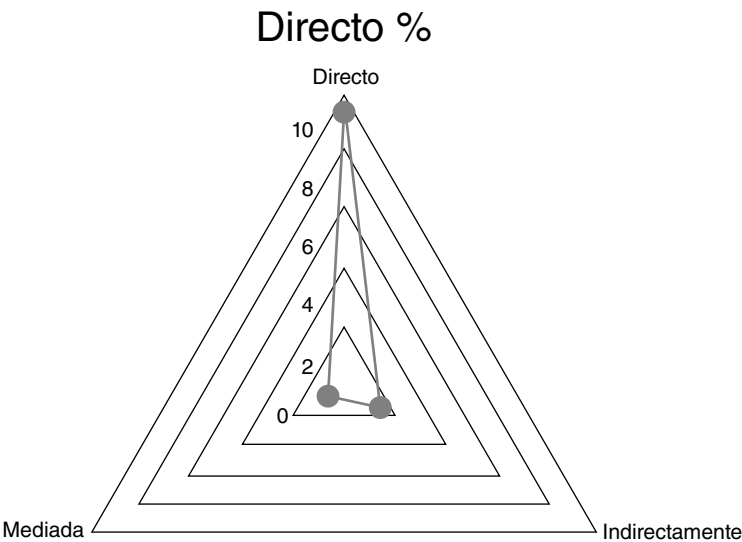
Los reconocimientos más importantes son de donadores.



- **Directamente**
En la siguiente tabla se establecen los resultados obtenidos para conocer si la acción social es una acción directa o indirecta.

Directamente	Frecuencia	Porcentaje
Directa	32	9.32
Indirecta	5	1.45
Mediada	2	0.58

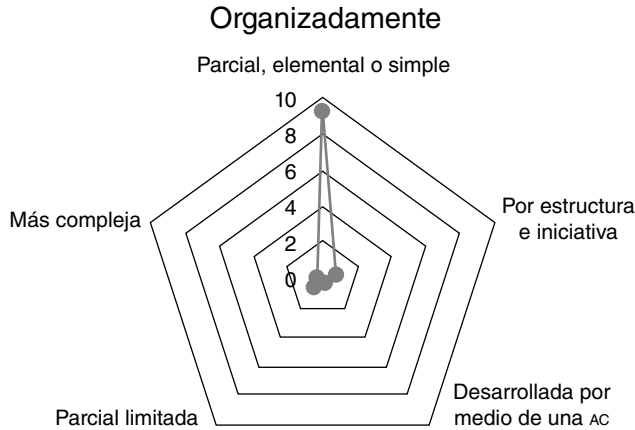
En cuanto a las formas de intervención, principalmente fueron directas.



- **Organizadamente**
En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos de la participación y su tipo de organización.

Organizadamente	Frecuencia	Porcentaje
Parcial, elemental o simple	32	9.32
Por estructura e iniciativa	3	0.87
Desarrollada por medio de una ac	1	0.29
Parcial limitada	2	0.58
Más compleja	1	0.29

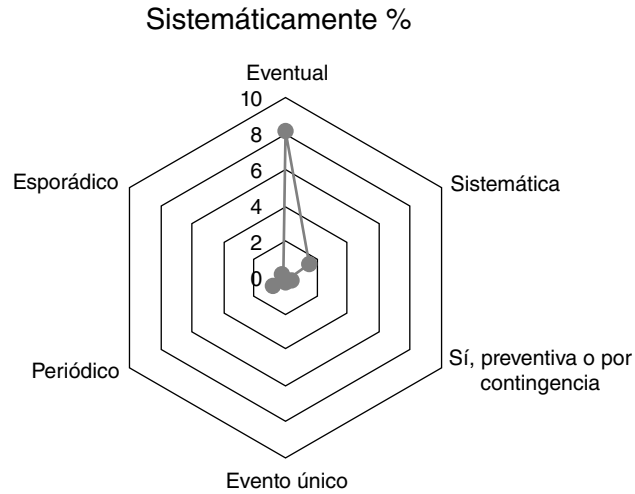
Respecto a las formas de organización, predominan la parcial, elemental o simple, en los actos de acción social.



- Sistemática
En la siguiente tabla se observa la periodicidad de la participación de las empresas.

Periodicidad	Frecuencia	Porcentaje
Eventual	28	8.16
Sistemática	5	1.45
Preventiva o por contingencia	1	0.29
Evento único	1	0.29
Periódica	3	0.87
Esporádico	1	0.29

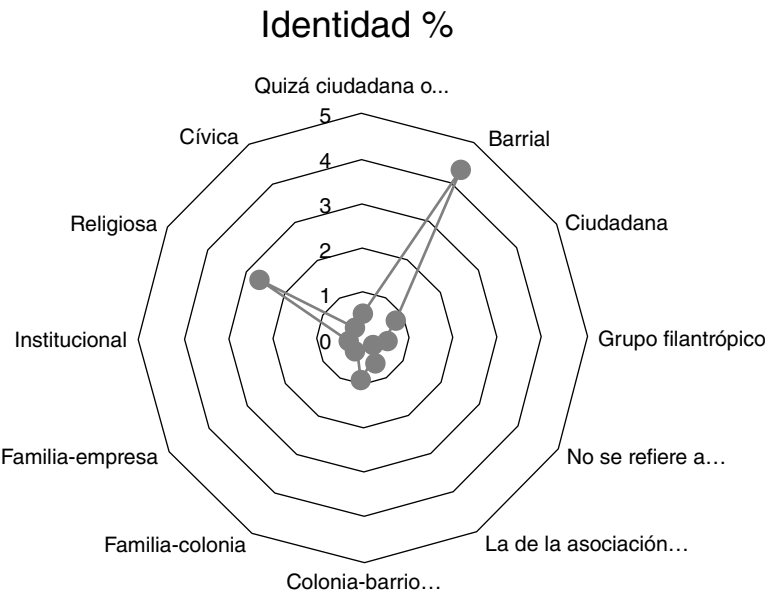
En cuanto a la forma de intervención sistemática, encontramos que la mayoría son eventuales, en segundo lugar, son sistemáticas, y les siguen las periódicas.



- **Identidad**
En la siguiente tabla se resume el tipo de identidad reflejada en la participación de las empresas.

Identidad	Frecuencia	Porcentaje
Quizá ciudadana o religiosa	2	0.58
Barrial	15	4.37
Ciudadana	3	0.87
Grupo filantrópico	2	0.58
No se refiere a elementos de una identidad, pero sí habla de una colectividad	1	0.29
La de la asociación	2	0.58
Colonia-barrio-gremio	3	0.87
Familia-colonia	1	0.29
Familia-empresa	1	0.29
Institucional	1	0.29
Religiosa	9	2.62
Cívica	1	0.29

La identidad que predomina es la barrial, le sigue la religiosa.

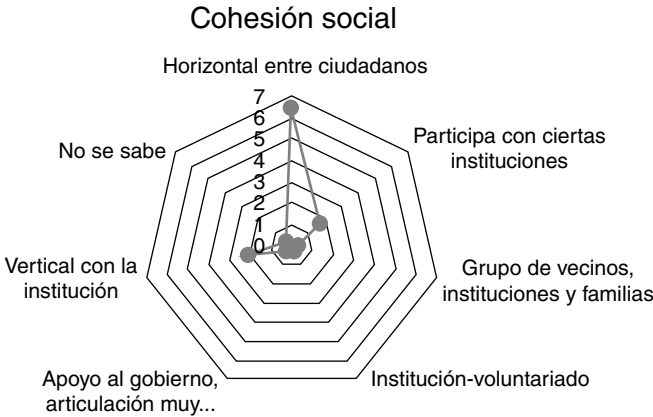


• Cohesión social

Los resultados relacionados con la cohesión social se muestran en la siguiente tabla.

Cohesión social	Frecuencia	Porcentaje
Horizontal entre ciudadanos	22	6.41
Participa con ciertas instituciones	6	1.74
Grupos de vecinos, instituciones y familias	1	0.29
Institución-voluntariado	1	0.29
Apoyo al gobierno, articulación muy pequeña de apoyo	1	0.29
Vertical con la institución	7	2.04
No se sabe	1	0.29
Familia-colonia	1	0.29

Las formas de cohesión social son formas horizontales de apoyo, les siguen las verticales con participación de la institución y, posteriormente, en articulación con ciertas instituciones.



Conclusiones

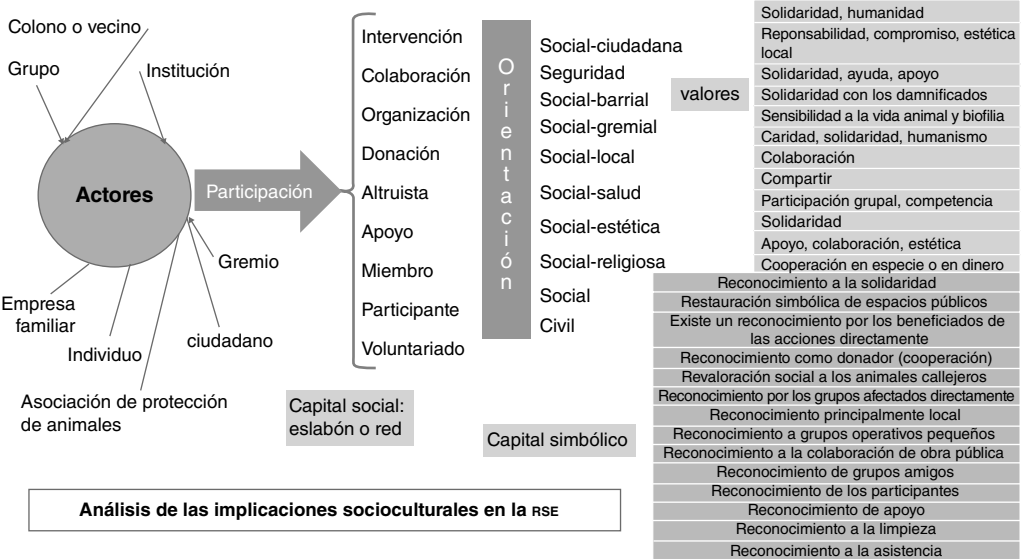
En la investigación se encontraron formas de participación interesantes de las empresas familiares con la comunidad, no de manera sistemática ni orgánica (salvo en cierta medida, en aspectos religiosos y festivos, y aun en éstas, hay señales débiles o limitadas en cuanto al reconocimiento social a los participantes); no obstante, existe una diversidad de modalidades de participación que realizan los empresarios familiares en las formas de construir comunidad. Por ejemplo, en este estudio se encontró que la asistencia social está relacionada con actividades de ayuda en la limpieza de la comunidad; asistencia a las personas de la tercera edad; ayuda en especie en eventos sociales para la comunidad; apoyo al voluntariado comunitario; campañas de apoyo a los niños; apoyo en lugares de desastre; ayuda a las personas de escasos recursos y apoyo a campañas de altruismo e instancias gubernamentales.

También se proporciona asistencia social en torneos deportivos, en asociaciones, en el fomento a la buena nutrición y en actividades para el cuidado de los animales. Se brinda apoyo a personas vulnerables y en procesos de inserción social, en campañas ecológicas, en actividades de mantenimiento y embellecimiento de la obra pública, en programas de apoyo vecinal (como los programas de vigilancia) y en actividades de cooperación y festividades.

En cuanto a las actividades religiosas, primeramente se tiene que reconocer la libertad de credo y el respeto a la diversidad religiosa, para que realmente pueda hablarse de la construcción social de la comunidad.⁶ Las empresas familiares participan en la limpieza, restauración y mantenimiento de algunos templos, por ser el espacio físico de culto religioso. También se brinda apoyo a los peregrinos, regalándoles alimentos y otros suministros. Además, decoran los espacios de los templos para la vida festiva y apoyan en especie para realizar los ritos de la celebración. Resulta importante también divulgar, organizar y participar en la realización de eventos religiosos y apoyar económicamente las fiestas patronales o religiosas de la comunidad.

En cuanto a las actividades festivas, se debe señalar que las empresas familiares participan en la cooperación en especie y en dinero en actividades específicas del evento festivo de la comunidad. Participan en ferias donde promocionan productos típicos o artesanales que, a su vez, promueven al gremio de la región.

Existe, además, el apoyo solidario de mutua conveniencia para la participación en ferias. Con ello se reproduce el circuito de ferias artesanales populares; se ofrecen productos en especie en los actos de solidaridad, ya sea en festividades o en eventos luctuo-



⁶ La creencia religiosa puede ser un aglutinador del sentido de pertenencia, acción colectiva y bienestar común, pero también puede ser elemento cultural que fomente la distancia, fractura y el conflicto comunitario, como recientemente ha pasado en México (2012) con la “Nueva Jerusalén”, ya que el conflicto con la educación pública y la Iglesia dista mucho de construir la comunidad, ya sea por la negación de acceso a la educación de los niños o la lucha por el “monopolio de la verdad”, esta vez propiciada por los religiosos. El tema religioso es delicado cuando el etnocentrismo de creencia muy difícilmente acepta la coexistencia y la convivencia.

sos. Participan solidariamente en una celebración específica; ayudan a la organización o premiación de concursos o actividades dentro de una festividad; participan en la kermés con actividades específicas, vendiendo productos o comidas en beneficio de alguna causa colectiva y participan en actividades comunitarias significativas, generando tradición, memoria colectiva e identidad en la comunidad.

Organizan, contribuyen y realizan festividades cívicas-familiares y existe una retribución (en cuanto a prestigio) por parte de la comunidad a las empresas familiares que participan de manera solidaria. Este reconocimiento es más individualizado, no tanto como familia, y menos como empresa.

En términos generales, se puede decir que la cuarta parte de las micro, pequeñas y medianas empresas familiares ha participado entretrejiendo actividades comunitarias.

Las microempresas constituyen 24.8% del total, aproximadamente. Ellas han participado en actividades comunitarias, mientras que la pequeña empresa constituye 34.14% y la mediana empresa, 50% de la muestra.

Las microempresas que participan en asistencia social constituyen 10.8%; en actividades religiosas, 4%; en actividades festivas, 2.8%, y en actividades laborales, 0.4%; mientras que 6.8% no manifestó en qué tipo de actividad.

De la pequeña empresa, 9.7% participa en asistencia social; 2.4% en actividades religiosas; el mismo porcentaje corresponde a actividades festivas, y 19.51% no especificó las actividades en que participa.

De las empresas, 1.5 % tiene cierta disposición a hacerlo (divididas entre querer y no tener recursos). La mayoría, aproximadamente 67.93%, manifiesta no haber participado en actividades comunitarias. De este grupo, sólo 0.5% manifiesta la intención de no hacerlo.

Todo lo dicho con anterioridad, nos permite señalar que la comunidad es un espacio con múltiples objetivos. Resulta, pues, importante seguir estudiando con seriedad teórica y metodológica estos temas que nos permiten saber cuáles son los motivos de abstención en la participación de algunos colectivos y conocer cuáles son los espacios y las actividades en los que tienen mayor presencia las personas para realizar voluntariado, altruismo y actividades que les permitan contribuir a su comunidad y construir sentidos compartidos. Las empresas familiares son, pues, un espacio fértil de reflexión, crítica y análisis a este respecto.

Referencias

- Alonso, L. E. (1999). *Trabajo y ciudadanía. Estudios sobre la crisis de la sociedad salarial*. Madrid: Editorial Trotta.
- Andersen, B. (1993). *Comunidades imaginadas. Reflexiones sobre el origen y la difusión del nacionalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Barfield, T. (ed.) (2000). *Diccionario de antropología*, 1a. ed. en español. México: Siglo XXI Editores.
- Baurmann, M. (1998). *El mercado de la virtud. Moral y responsabilidad social en la sociedad liberal*. Barcelona, España: Gedisa.
- Bourdieu, P. (1986). *El oficio del sociólogo. Presupuestos epistemológicos*, 9a. ed. México: Siglo XXI.
- _____. (1980). *El capital social. Notas provisionales. Actas de investigaciones en ciencias sociales*, 31. París: Centro de Sociología Europeo.
- _____. (2001). *Las estructuras sociales de la economía*. Argentina: Editorial Manantial.
- Brunet, I. y Morell, A. (1998). *Clases, educación y trabajo*. España: Editorial Trotta.

- Castells, M. (1997). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red*, vol. I. México: Siglo XXI Editores.
- CEPAL (2007). *Cohesión social: Inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*. Chile: CEPAL.
- Coleman, J. S. (1990). *Educación y política de desarrollo*. Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Contreras, R. y López, A. (2009). Análisis sobre el capital social, cultural y simbólico en las empresas de Celaya: Impactos en el desarrollo local. *Revista Concyteg*, 4(51). Recuperado de https://www.academia.edu/7079285/An%C3%A1lisis_del_capital_social_cultural_y_simb%C3%B3lico
- Contreras, R., López, A. y Molina, R. (2011). *Emprendimiento: Dimensiones sociales y culturales en las MIPyME*. México: Pearson.
- Contreras, S. y Regalado H. (2008). *Potencialidades y problemas en empresas de participación familiar en las MIPyME (Estudio local en Celaya Guanajuato)*, edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008c/437/ ISBN-13: 978-84-691-7211-7. Núm. de registro 08/95671
- De la Garza, E. (Comp.) (1999). *Los retos teóricos de los estudios de trabajo hacia el siglo XXI*. Coedición Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de Aguascalientes y Agencia Sueca de Desarrollo Internacional.
- Di Tella, T., Chumbita, H., Gamba y Guajardo, P. (Supervs.) (2001). *Diccionario de Ciencias Sociales y Políticas*. Argentina: Emecé Editores.
- Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. España: Gedisa.
- Giménez, G. (2005). *La teoría y el análisis de la cultura*. México: Conaculta-IC@CULT.
- _____. (2004). La cultura popular: Problemática y líneas de investigación. *Revista Diálogos en la Acción*, 1a. etapa.
- Hillmann, K. H. (2001). *Diccionario Enciclopédico de Sociología*. Barcelona: Herder.
- Inegi (2011). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. México: Inegi.
- Jiménez, I. (Coord.) (2005). *Ensayos sobre Pierre Bourdieu y su obra*. México: UNAM y Plaza y Valdés.
- Kerbo, H. (2004). *Estratificación social y desigualdad. El conflicto de clase en perspectiva histórica, comparada y global*, 5a. ed. España: McGraw-Hill.
- Kliksberg, B. (2000). *Capital social y cultura. Claves olvidadas del desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Integración y Programas Regionales. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe. Junio. ISBN-950-738-093-0
- Kliksberg, B. y Tomassini, L. (Comps.) (2000). *Capital social y cultura: Claves estratégicas para el desarrollo*. Argentina: BID/Fundación Felipe Herrera/Universidad de Maryland/Fondo de Cultura Económica.
- Krause, M. (2001). Hacia una redefinición del concepto de comunidad. Cuatro ejes para un análisis crítico y una propuesta. *Revista de Psicología*, X (2), 49-60.
- Martínez, A. T. (2007). *Pierre Bourdieu. Razones y lecciones de una práctica sociológica*. Argentina: Editorial Manantial.
- O'Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., Montgomery, M. y Fiske, J. (1995). *Conceptos clave en comunicación y estudios culturales*, 1a. ed. en inglés. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Payne, M. (Comp.) (2002). *Diccionario de Teoría Crítica y Estudios Culturales*. Argentina: Paidós.
- Plattner, S. (1991). *Antropología económica*. México: Patria-Conaculta.

Capítulo 13

Ante el pensamiento único, remar contra corriente. La necesidad de rupturas, nuevas búsquedas y propuestas en la gestión

Ricardo Contreras Soto^{*}

Rubén Molina Sánchez^{**}

Carmen Castrejón Mata^{***}

Resumen

Este trabajo se inicia problematizando el dominio del pensamiento único en el campo de las llamadas ciencias administrativas, en las que la razón instrumental ejerce una fuerte influencia en la forma de interpretar la realidad, y donde existe un vacío en cuanto a la reflexión sobre estos campos profesionales y científicos, un silencio pasivo manifiesto en el manejo de la política económica inducida por los organismos internacionales. En este documento se esboza una serie de debates pendientes en torno a diferentes temas: los modelos de gestión heterodirigidos y autodirigidos; la democratización de la sociedad del conocimiento; el desarrollo de las fuerzas productivas y las relaciones de producción; los medios y fines; las asimetrías en el sistema mundial en relación con la producción, distribución y consumo; la crisis civilizatoria y el progreso; la opción racional y la acción social; y el capital cultural. En el fondo se piensa cómo ha influido el modelo de gestión predominante que se ha basado en la búsqueda de la eficiencia y la rentabilidad, desconociendo y descuidando las implicaciones socioculturales, socioeconómicas y socioecológicas, generando con ello procesos de desigualdad, desconfianza, explotación, depredación, fragmentación y rapacidad.

Introducción

La hegemonía del pensamiento único “neoliberal”, en su versión instrumental de *management* con los paradigmas dominantes de eficiencia y rentabilidad, ha tenido atrapadas las formas de pensar, hacer e imaginar (en referencia a los marcos de acción y representación) de lo que entendemos como “economía”, “administración o gestión”, “sistemas de ges-

.....
^{*} Correo electrónico: riconsoto@hotmail.com

^{**} Correo electrónico: humanaruben@gmail.com

^{***} Correo electrónico: carsais@hotmail.com

ción” o “dimensiones de los sistemas organizativos”, es decir, las acciones estratégicas que se puedan hacer en ellas y la idea general de “desarrollo o progreso de las sociedades”.

Este pensamiento único se manifiesta, sobre todo, entre profesionistas de las carreras de Administración, Contaduría Pública, Ingeniería Industrial, Mercadotecnia, Finanzas y Economía. Está presente en planteamientos discutibles (no discutidos) y en ausencias y falta de consistencia teórica; obstáculos epistemológicos y silencio que no son ajenos a la formación de los mismos. Ya dimensionando un poco más el problema, existen multitudes que reproducen esas ideas,¹ desde licenciados en Administración de Empresas en México, quienes en la actualidad son el mayor grupo de profesionistas, con 968 179 personas,² ocupando la Contabilidad el segundo lugar de las carreras más estudiadas en México con 949 683 personas.³ Dentro de estas formas de pensamiento más rigurosas, por su formación matemática, está la Ingeniería industrial, que ocupa el octavo lugar, con 291 951⁴ personas; los mercadotécnicos, que ocupan el lugar 26 de las carreras, con 153 374 personas,⁵ los financieros, que ocupan el lugar 41 con 40 964 personas,⁶ y otras carreras similares. Como lo señalamos con anterioridad, los economistas son los profesionistas entre quienes predomina esta corriente de pensamiento, por lo pronto, se está hablando de más de 2 404 151 egresados, aunados a las generaciones anteriores.⁷

Es sorprendente que por parte de investigadores exista poca evidencia manifiesta en publicaciones de artículos y libros que traten de la “crítica seria” o “sospecha” sobre los paradigmas dominantes de eficiencia y rentabilidad. Éstos se dedican más a reproducir “lo dicho” y, en el peor de los casos, a la reificación de ver como “natural” e irrefutable la construcción de creencias, eufemismos, recetas infalibles, abstracciones no apropiadas para la contextualización, prejuicios, omisiones truculentas, un evolucionismo caprichoso de reglas determinadas y dictadas por intereses que indican el camino a la “modernidad, desarrollo o progreso”.

En cuanto a los posgrados (maestrías y doctorados) en estas profesiones, las escuelas son más reproductoras que generadoras de conocimiento. Ni por sanidad ni por dignidad se reflexiona, discute o investiga sobre cuestiones de mayor profundidad de la economía, con la finalidad de ir articulando lo que sucede en el mundo, en la región o en la localidad; mucho menos se está abierto a la posibilidad de observar lo que está pasando realmente. Cuando se abre un programa de estudios en posgrado, debe haber la aspiración mínima de ¡descubrir o aportar algo! Para que la ciencia siga siendo ciencia se requiere pensar, discutir, cuestionar y proponer su carácter dialéctico y, por tanto, dinámico que le da vida; de lo contrario se ven recetarios o creencias en vez de ciencia.

¹ Que ya se han tratado en el artículo Epílogo: Reflexiones en torno a la construcción del conocimiento en los estudios de gestión y organizaciones en México, en la obra *La investigación en gestión y organizaciones en México* editada por Suárez-Núñez y López (2010).

² Para mayor información se puede consultar <http://imco.org.mx/comparacarreras/#/carrera/335>

³ Véase <http://imco.org.mx/comparacarreras/#/carrera/334>

⁴ Para mayor información se puede consultar <http://imco.org.mx/comparacarreras/#/carrera/510>

⁵ Información consultada en <http://imco.org.mx/comparacarreras/#/carrera/332>

⁶ De acuerdo con la información disponible en <http://imco.org.mx/comparacarreras/#/carrera/333>

⁷ El problema principal en México es el rezago educativo y la mala calidad de la educación. De acuerdo con un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los diez estados, según su porcentaje, con mayor rezago son: Tlaxcala 4.6, Coahuila 4.7, Aguascalientes 4.8, Sonora 5.7, Sinaloa 5.8, Tamaulipas 6.2, Zacatecas 6.4, Nayarit 6.7, Nuevo León 6.9 y Chihuahua 7. El promedio nacional es de 9.7. Para mayor información puede consultarse la página del Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C., disponible en <http://federalismo-educativo.cide.edu/documents/97536/36092cfa-7133-449f-be68-72dd4dd1d9d1>

El problema de las multitudes profesionales con los paradigmas dominantes del pensamiento único es algo más complejo, y va más allá de ideas erróneas, diálogo de sordos, ceguera interpretativa o enfoques muy limitados. Ya que en el fondo se plantean esquemas de pensamiento incorporados como estructuras mentales que “interpretan la realidad social y negocian las condiciones mismas en que se efectúan los intercambios comunicativos [...] los esquemas de percepción y de apreciación [...] resultantes de miles de efectos producidos por agentes que obran como otras tantas máquinas cognitivas a la vez independientes y objetivamente orquestadas [...] con puntos de vista, intereses y principios de visión determinados por la posición que ellos ocupan en el mundo mismo [...] agentes discernibles y dotados de discernimiento que realizan innumerables operaciones de ordenación con las cuales se reproduce y se transforma el orden social [...]”, como lo expone Bourdieu (2013: 13-15), si bien en este caso no hablamos de un grupo preparado perteneciente a una clase social determinada o a una(s) escuela(s) selecta(s), sino de profesiones que comparten el mismo perfil ideológico y técnico, más orientado a las competencias en las que deben creer y atender, que a construir un campo científico (aunque existen la intención y la pretensión de desarrollar un espacio de atención científica). Por lo expuesto anteriormente, el problema del pensamiento único no sólo es una idea entre los sujetos que la comparten, es también una forma de ser, de valorar socialmente, de hablar y referirse a la realidad instituida, así como de actuar en ella (recordemos que estas profesiones están vinculadas directamente al mercado laboral, con cierto nivel de eficiencia en la orientación de sus operaciones), la razón instrumental en costumbre dada por la inversión en tiempo, esfuerzo y posición lograda que tienen los agentes, así como del dominio de esos saberes (capital cultural) y sus prestigios (capital simbólico) que lo ubican en un campo.

La tarea de la ciencia requiere bastante esfuerzo para cuestionar los paradigmas de la eficiencia y rentabilidad, no darlos por sentados, debatir sobre la censura existente en el sistema capitalista, donde las personas viven en crisis recurrentes y no leen ellas mismas sus contradicciones sociales, sus puntos de agotamiento y la exploración de posibilidades de cambio. Por ello es necesario generar espacios de propuesta y reflexión en las comunidades académicas que eviten la violencia simbólica del estigma o de poder de las instituciones del pensamiento único en denominar los esfuerzos de manera peyorativa como el descrédito. Hacer conscientes los axiomas de muchos supuestos, procesos y formulaciones del pensar y de las prácticas que se dan como indiscutibles. Al respecto, Bourdieu y Wacquant (1999), en su artículo titulado “Sobre las astucias de la razón imperialista”, ubican el pensamiento único en el contexto de la comprensión del dominio teórico y la forma de ver el mundo (mediando también en los criterios de “verdad”) en las ciencias sociales orientadas por Estados Unidos en el capitalismo, a partir del cual hacemos los siguientes planteamientos:

- Hay una intención de dominar, denominar y domar las distintas problemáticas sociales desde una perspectiva de interés (de imperio-clase-grupo), por medio del monopolio de la verdad (de la “ciencia” que ellos construyen).
- En esta intención se presentan “particularismos” de ciertos problemas que pretenden imponerse como “universalismos”. No reconociendo ni ubicando los distintos procesos sociales e históricos propios a distintas escala y dimensión. Con ello, las recetas y las formas de “ser” se hacen en la sustancia que petrifica estáticamente la “cosa que denominan”, “la manera en que es valorada” (que a ellos les interesa), “la manera en que debe ser reconocida”. Su primer problema es su *ahistorización*, es decir, conocerla como algo dado (generación espontánea), sin

ninguna génesis social que la sustente ni procesos que la conformen. Se cree que el único criterio de tiempo es la mirada lineal entre lo “antiguo” (lo de los otros) y lo “moderno” (lo de ellos).

- Presentan un marco interpretativo restringido a los intereses de cómo valorar las cosas (como ellos quieren); de esta manera, hay seudoteorías que confirman prejuicios, buscan lo que se quiere lograr (una partitura que no deja tocar otra nota) y concluyen en la reproducción o cierta transformación (que ellos quieren). Quieren *hacer aparecer una relación de fuerza transnacional como una necesidad natural*, como la “globalización”, incluso el fatalismo económico como un hecho necesario, ejemplo: las “crisis”, las “privatizaciones”, “las intervenciones”.

Una ciencia que se da por sentada y no discute sus postulados, que evita la vigilancia epistemológica, *presupuestos de la discusión que permanecen indiscutidos*, que tiene axiomas basados en la “metafísica del individualismo” (para el campo de la administración la teoría de la elección racional), moraliza mojigatadamente los problemas sociales para omitir la discusión en las relaciones de poder (para no focalizar el problema de estructura y su posibilidad de cambio), y mucho menos habla de la política y lo político. Aísla las problemáticas sociales para encerrarlas en sí mismas como fenómenos aislados que fomentan la creencia de que los problemas se originan por sí mismos, como es el caso de la pobreza (¿son pobres porque quieren!, afirman), los disturbios sociales, lo “marginal” o la “exclusión”, la “migración”, la “fragmentación”, etc., sin presentar las relaciones sociales que los generan.

Con la “novedad de nombrar de otra forma” viejos problemas bajo una óptica de interés (la suya), apoyada por las estrategias de los medios, principalmente la prensa, para comunicar simultáneamente con un lenguaje pseudocientífico (más doxístico para la cobertura de su comprensión) la novedad en el campo del interés académico y social, y para determinar o mediar sus miradas y lecturas.

La divulgación exclusiva por los medios masivos de comunicación da amplitud a la hipervaloración social del problema desde su perspectiva, así como el apoyo de fundaciones fuertes que financian este tipo de investigaciones.

Con la exclusividad de la palabra (hablar en nombre de la ciencia) y el monopolio del capital cultural que ellos manejan, restringen los sentidos en las distintas instituciones: universidades y tecnológicos, centros de investigación y medios de publicación científicos. Todo ello se erige como centro del saber en la meca del capital cultural y simbólico. Por eso la exigencia del idioma inglés, el esperanto de la *realpolitik*.

De acuerdo con el pensamiento neoliberal basado en la pauperización del Estado, la mercantilización de los bienes públicos y la generalización de la inseguridad social, son aceptados hoy con resignación como el desenlace obligado de las evoluciones nacionales, cuando no es celebrado con un entusiasmo borreguil [...] (Bourdieu y Wacquant, en Bourdieu, 1999: 208).

Efectivamente, la política neoliberal ha hecho una revolución conservadora en el escenario económico social en México y Latinoamérica, principalmente en temas de cómo “adelgazar al Estado” y vender las empresas que alguna vez fueron estratégicas para el país, aunada ideológicamente a la pretensión de eliminar “programas sociales” consi-

⁸ Zizek (2010) plantea como una de las características de los gobiernos neoliberales el “populismo de los ricos”. Lo cínico es que el gobierno pague con dinero del gasto público a los ricos nacionales y a las empresas transnacionales.

derados populistas⁸ (sobre todo los relacionados con alimentación, educación, vivienda, salud), también con la intención de eliminar todo lo que estorba a las grandes corporaciones, como las políticas que chocan con sus intereses y los derechos históricos ganados por los ciudadanos. Así, eufemísticamente, se aborda cómo “ciudadanizar al gobierno” o señalar la importancia de la “responsabilidad social”, que en una de sus interpretaciones busca deslindar el papel del Estado (y sus gobiernos) con sus responsabilidades para la sociedad, volver consumidores a los ciudadanos (bajo el enfoque de usuarios). Otro signo de esta época es la misión de aprovecharse de la tributación pública para “invertir en proyectos productivos”, sobre todo en los corporativos transnacionales (es decir, subsidiarlos); además, como un rasgo general en la época neoliberal en Latinoamérica está el rol del gobierno en el perverso papel de administrar el hambre y el miedo, el financiamiento a los ricos, ser socio de los corporativos, etc. Éste es el guión actual de lo que le interesa a este gobierno gerencial y los descuidos en la política social, que no responde a las demandas de urgencia el “Estado fallido”, los “disimulos de funciones” o los “programas de desarrollo para la dependencia externa y colonialismo interno”, entre otros.

Actualmente, en el mundo existe una gran concentración de riqueza (capital económico), de conocimientos (capital cultural), de poder relacional (capital social), de capital simbólico (por el manejo de medios masivos de comunicación y el poder) y de flujos de concentración de capitales y poder a nivel internacional, generando con ello desigualdades y exclusiones que afectan a distintos sectores de la sociedad, como son los grupos indígenas, sobre todo en los países periféricos. En este caótico escenario Hopenhayn y Sojo (2011: 13) plantean, además de los problemas actuales, potenciales y acumulados:

Problemas de gobernabilidad democrática ante barreras sociales que resultan muy difíciles de mitigar, además de la dispersión de los actores en sociedades secularmente fragmentadas y cada vez más complejas; la volatilidad del crecimiento económico y su impacto sobre la legitimidad política y la capacidad para gobernar; y las consecuencias de la mayor individualización cultural de la nueva etapa de modernización en que resulta tan incierto el destino de la solidaridad colectiva.

A propósito del entusiasmo borreguil de los intelectuales “investigadores” que reciben con bombo y platillo todas las ideas “modernizantes” que nos “venden” (de manera figurada y real) el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la OCDE, etc., desde el Consenso de Washington (1989) hasta la fecha, que ha privatizado y generado por décadas pérdidas para los gobiernos, se encuentra el texto de Loser, Kohli y Fajgenbaum (2012) en el que presentan la “nueva visión de lo que debe ser México”, pero el texto es realmente un auténtico *playbook* que dice las jugadas (no vaticina, sino que instrumenta) que están llevando a cabo⁹ el gobierno y el Estado. En esta obra se definen las líneas estratégicas:

- Construir una economía altamente productiva y fundada en una fuente de desarrollo del capital humano, acceso a energía a precios competitivos, infraestructura avanzada y financiamiento. Señala con prelación la reforma educativa y la energética (petróleo, gas y electricidad).

⁹ Podría definirse también en una lectura en pospretérito, con las condicionantes que nos impongan (y nos dejemos). Obsérvese el año de publicación de la obra. Mi pregunta es: si ya estaban anunciadas las jugadas, ¿qué papel desempeñan la Cámara de Diputados y la de Senadores en cuanto a las propuestas y discusiones de las estrategias económicas, así como de las leyes y leyes secundarias?, ¿es simulación o qué?

- Reducir desigualdades y fomentar la inclusión. En este punto menciona la urgencia de atacar a la economía informal (paradójico, pues ha sido la llave de escape ante los problemas de falta de empleo, pobreza y exclusión), siendo la supuesta argumentación la productividad y la competitividad. Su gran propuesta es mantener el programa de “oportunidades”, pero ante este gran problema no se cuestiona ni se modifica la redistribución de la riqueza.
- Aumentar la competitividad por medio de mejoras importantes en el ámbito de los negocios. Se señala un marco de mayor competitividad con el desmantelamiento de los monopolios públicos y privados, que es la cuestión actual sobre Pemex; Televisa (que va a seguir manteniendo sus beneficios); Telmex, que tiene toda una infraestructura que se requiere abrir a la competencia; CFE, a la que quieren privatizar, etc. En este mismo apartado señala el golpe a la legislación laboral para debilitar o exterminar a los sindicatos poderosos que encarecen la mano de obra.
- Asegurar un ambiente macroeconómico estable y promover las reformas fiscales importantes. Lo importante que manifiestan es la reforma fiscal y el incremento de cobertura de la recaudación de los impuestos para orientarlo al gasto público (mejorada su composición).
- Fortalecer el estado de Derecho. Plantear los cambios para su “eficiencia y transparencia”.
- Mejorar la gobernabilidad y restablecer la ley y el orden. Acciones contra la corrupción y mejorar la rendición de cuentas con claridad y transparencia.
- Consolidar la posición global de México como una economía emergente importante. Seguir abriendo mercados en el exterior y mantener su relación con Estados Unidos sin la base productiva de sus unidades.

En el texto también se habla sobre la agenda prioritaria de la privatización del agua (p. 75); acerca de que la educación profesional se oriente más a las ingenierías y las ciencias para ser más productivos y competentes (p. 133), por tanto, distanciarse de las ciencias sociales y las humanidades, supongo que por su capacidad crítica.¹⁰

Es lamentable que no haya capacidad soberana para dirigir el futuro del país, que no sea posible opinar y proponer críticamente de manera más profunda. Que la mano invisible de los países centrales y las transnacionales sea la que dicta lo que se debe hacer, que el Estado y el gobierno federal sean sólo marchantes y vigilantes de sus intereses. El documento es el *script*¹¹ del orden, que ahora es un programa de gobierno, que no afecta sólo a la economía, a la sociedad; incrementa la dependencia (ante un silencio cómplice o un exceso de complicidad complaciente). Nada hace referencia a la autosuficiencia alimentaria, al impulso del campo, a la articulación regional de las MIPyME (no sólo de la maquila), al análisis de los sectores estratégicos más competitivos que pudieran participar con las empresas en ese concierto internacional (hasta en su misma lógica), a las regiones de innovación y colaboración, a la apuesta a la mano de obra calificada y a la venta de los recursos naturales es

¹⁰ Si esto es así, no está mal la sospecha que se plantea en este artículo, sobre el ejército de profesionistas para servir a los empresarios, no a la sociedad.

¹¹ Un barbarismo del capitalismo salvaje que dicta un guión de órdenes para acatarlo de manera inmediata, y por medio de éste someter a una nación.

mantener el esquema de sumisión, por lo que se deben proponer estrategias serias y profundas que permitan poner en orden la organización, la región, la comunidad y la nación; fortalecer la identidad e involucrar a los distintos actores sociales, como los grupos indígenas; impulsar la economía cada vez más con cooperativas autogestivas; impulsar más una política económica solidaria y sustentable por regiones. Ante la visión economicista predominante se han dejado de ver dimensiones socioculturales en las formas de organización, de intercambio y de gestión donde las relaciones sociales son importantes, así como también lo son el grado de preparación de la gente que trabaja en ellas, los valores compartidos y los que se generan; las “lógicas” y “racionalidades” de cada uno de los espacios sociales, las identidades sociales y su análisis en cuanto a las formas de cohesión, responsabilidad, participación; el compromiso con la comunidad y la sustentabilidad, y muchas otras cuestiones que se han quedado fuera del análisis para la comprensión de otras formas de organización y modelos de gestión.

Los modelos de gestión han permitido actuar en actividades específicas que se deben atender por parte de las organizaciones en el sistema productivo, en los sistemas de circulación y distribución, y hasta en las maneras de interactuar en las formas de consumo. Por ello, consideramos que es importante realizar líneas de investigación en este sentido para construir nuevas formas de gestión.

Modelos de gestión heterodirigidos vs. autodirigidos

Hasta ahora, de manera predominante los modelos de gestión son heterodirigidos, en los que una persona toma las decisiones en función de incrementar su capital y la rentabilidad de la organización empresarial. La implicación de las relaciones sociales de producción y el papel de los trabajadores han escrito una historia larga de sometimiento, enajenación y explotación.

Mientras los modelos autodirigidos o de autogestión (Tomasetta, 1972)¹² se han venido experimentando en el cambio de las relaciones sociales de producción, donde los grupos han participado en las decisiones, compromisos y tareas, que requieren de otros modelos de acción colectiva, es decir, más adecuados, propios de la autogestión, por el grado de complejidad de la preparación, las formas de comunicación, las tomas de decisiones, la articulación de las tareas, la complejidad organizacional, el desarrollo tecnológico, y el grado de compromiso social que se debe construir al exterior de la organización, se requieren estudios que impidan adoptar modelos del *management*, y promuevan formas de acción-decisión más propias y adecuadas, orientadas a construir una economía social. Por ello es importante estudiar la complejidad organizacional y el contexto en que se construye socialmente la comunidad, es decir, un poco más allá de la producción, distribución y consumo.

¹² Tomasetta aborda el tema de la autogestión obrera: hace un recorrido para plantear la autogestión como alternativa de clase, primeramente señala la relación en la participación autogestionaria, aborda el modelo teórico de la “fábrica del plan”; la experiencia de Yugoslavia; los “sistemas de empresas” y las críticas de Bettelheim; la república de la fábrica y la república del mercado; la autogestión como proyecto político y como “regulación social del proceso de producción”. Esto es muy interesante ya que, efectivamente, se da en otro espacio no sólo en el económico, sino también en el político.

El debate sobre el desarrollo de las “fuerzas productivas” y las “relaciones sociales de producción”

Otra de las discusiones es el planteamiento de que el desarrollo de las “fuerzas productivas” y las relaciones sociales de producción, considerando el grado de preparación y la disposición de las personas que participan, conjuntamente con el grado tecnológico, hagan posible dar un salto cualitativo a las formas de sociedad; sin embargo, consideramos que se requiere también tomar en cuenta la manera en que la sociedad demanda y participa en los procesos productivos, más allá del carrito de supermercado¹³ o en la autorregulación del sistema capitalista.

El debate en gestión sobre medios y fines

Toda una discusión planteada por la escuela de Frankfurt, hasta la preocupación mencionada sólo entre los modelos de gestión, las profesiones, las técnicas, que están orientados sólo a pensar en los medios y no en los fines, dispositivo de poder que ha privilegiado únicamente a la parcela de los dueños de los medios de producción y del capital; la capacidad de pensar y decidir es facultad exclusiva de ello, por eso, las llamadas ciencias administrativas nacen acríticas sin facultad de pensar, es decir sólo dados por la razón instrumental a intervenir en el ¿cómo?, no en el ¿para qué?, recientemente se ha peleado más por visiones críticas sobre administración y organizaciones.¹⁴

El debate de democratizar a la sociedad del conocimiento

El grado de desarrollo de las fuerzas productivas ante el mantenimiento de la fuerza de trabajo con esquemas de Taylor y Ford, donde Coriat (1993) indica el grado de especialización laboral en estos procesos: la usurpación del conocimiento —el empobrecimiento del recurso humano— frente a la alternativa de preparar y contratar personas más preparadas y creativas. La ponderación del conocimiento llamado “capital intelectual” en una tradición teórica o capital cultural en otra tradición más seria, puso énfasis en la importancia que hay con el conocimiento en los sistemas productivos, donde en las organizaciones se valoran sus conocimientos como activos intangibles;¹⁵ sin embargo, Olivé (2007) cuestiona que la sociedad del conocimiento sirva sólo al sistema productivo, y señala la importancia estratégica que debe tener el conocimiento para toda la sociedad, no sólo para los intereses del sistema productivo. En los nuevos modelos de gestión es muy importante ahora la relación del conocimiento, la participación, el aporte de ideas y la creatividad.

¹³ En las discusiones sobre la incidencia entre consumidores y productores se planteaba que el carrito del supermercado se suponía que era el instrumento para premiar o castigar a la empresa por medio del consumo; sin embargo, la incidencia ha ido más allá del carrito de consumo, donde, por ejemplo, la liga de consumidores juega un papel político activo en la evaluación del productor en el mercado y las sanciones que se demanden, por ello, implica jugar un papel más activo por parte de la sociedad. En México se han deshabilitado las ligas de consumidores —el papel de Profeco es muy limitado, sin capacidad para sancionar a las empresas. Los organismos que regulan las prácticas monopólicas aparecen sólo cuando hay conflictos de interés entre corporativos, no entre ciudadanos y empresas.

¹⁴ Luis Montaño, en su conferencia magistral de 2011 titulada “Análisis Organizacional”, vuelve a retomar ese enunciado para invitar a los estudiosos de las organizaciones y de la gestión a volver a trabajar en los fines, por tanto, a recuperar las capacidades críticas de estas profesiones (necesarias para hacer ciencia). Ahora falta generar sistemas administrativos para reflexionar y evaluar los fines.

¹⁵ Esto ha tratado de “objetivar” el precio del conocimiento en la empresa, como un bien no físico o tangible (intangible).

El debate sobre las desigualdades (asimetrías) en los procesos productivos y los sistemas de distribución y consumo en el sistema mundial

Ante las pequeñas unidades productivas de los países periféricos contra los corporativos de los países periféricos se ha estudiado en esas relaciones que muchas de ellas son complementarias, ya que pasan a ser maquiladoras de los corporativos (lo cual sería ideal para los corporativos, que así absorberían la plusvalía de esa forma de explotación intensa), por otro lado, se ha tratado de organizar a los pequeños productores en mercados de solidaridad, en proveedores justos, circuitos alternos, monedas de intercambio u otras formas de financiamiento donde la cooperación es un elemento estratégico.

El debate sobre la crisis civilizatoria y el “progreso”

La idea de modernidad sedujo por mucho tiempo a las sociedades que deseaban adoptar el estilo de vida occidental (europeo-estadounidense) y los organismos internacionales que “venden la idea” de que ser modernos y tener progreso es ser de “primer mundo”, aunque en realidad promueven el “desarrollo del subdesarrollo”, como decía Gunther Frank; sin embargo, no sólo la crisis económica fue la expresión del agotamiento del sistema capitalista neoliberal, sino también la cultura anuncia el agotamiento de esta civilización que presumía de ser racional, democrática y con tecnología que nos facilita la vida. Los efectos del sistema económico en los distintos ámbitos sociales como la pobreza, la contaminación, la corrupción (como una de las nuevas formas de negociar la política y los negocios), la ignorancia generalizada en la sociedad de la información, la ausencia de confianza ante los abusos de las élites y los corporativos en unión con los gobiernos, el esbozo sobre la cultura depredadora McLaren (1997), entre otros, son expresiones de esa crisis. Muchas de estas cuestiones son impulsadas en parte por el esquema de representaciones e instituciones valorativos (Baurmann, 1998); el llamado a la responsabilidad social plantea la toma de conciencia ciudadana ante los problemas que nos aquejan, a la vez que la interpelación al sujeto-empresario y la responsabilidad ciudadana han hecho del tema ético uno de los ejes para la toma de conciencia (Kliksberg, 2007).

Modelo de gestión entre la opción racional y la acción social

¿A quién atiende el modelo de gestión? Al sujeto que busca sólo el beneficio económico o a la colectividad que trata de resolver sus problemas, de su medio, de su situación, de manera grupal. Cada una de estas cuestiones tiene sus dispositivos, sus formas de comunicación y sus repercusiones. La acción social (Melucci, 1999) tiene lógicas y maneras propias (de acuerdo con el momento histórico) de comunicarse, de generar conciencia colectiva, de actuar. Considero que es importante entender los nuevos movimientos desde la acción social en la gestión, como es el movimiento de las autodefensas (en Michoacán), los movimientos indígenas y mestizos del Frente en Defensa de la Tierra de la Sierra Norte de Puebla, ante la amenaza de la minería a cielo abierto y sus efectos tóxicos (López, 2014) o la defensa de los pueblos huicholes contra el embate de las mineras canadienses en la zona sagrada de Wirikuta, entre otros movimientos sociales.

Modelo de gestión: capital social

Existe cierta predominancia en los modelos de gestión de sólo enfocarse a observar las actividades productivas dentro del estanco económico, sin ver en detalle el entramado social y cultural (tejido) que se da también en los procesos de producción, distribución y consumo. Perder de vista estas dimensiones de análisis que se excluyen en las corrientes teóricas, como las de los neoclásicos en la ciencia económica y la del *management* en la administración, implica no tomar en cuenta las múltiples relaciones sociales que se entretejen en el entramado social y simbólico dentro de las estructuras y procesos donde se generan. Por tanto, el problema es teórico, técnico y práctico, al no poder identificar los factores importantes que se dan y que, además, son de utilidad para la empresa (Contreras, López y Molina, 2011).

Irene Kamberidou (profesora de sociología, miembro fundador del Centro Europeo para la Mujer y la Tecnología) en *Researchgate* plantea la pregunta ¿cuáles son las implicaciones y los procesos de capital social en la construcción de la comunidad?, sobre la cual dice lo siguiente:

La investigación internacional indica que donde prospera el capital social, el resultado es que las personas, las comunidades, las organizaciones y las naciones prosperan económicamente. Sin embargo, tengo que señalar la ambigüedad de las definiciones y la variedad de significados relacionados entre sí para el capital social. El capital social se refiere a la vida asociativa, la virtud cívica, la participación ciudadana, el servicio comunitario, la acción social, la cohesión social, los lazos sociales, la confianza, el valor colectivo de las redes sociales, la construcción de identidades más amplias, el respeto a la diversidad étnica, la diversidad racial y de género y la eliminación de las exclusiones socioeconómicas. Implica interacciones activas y directas entre los individuos y las normas de reciprocidad y confianza, el entendimiento mutuo, a saber, los valores y los comportamientos que unen a los miembros de las redes humanas compartidas, lo que hace posible la acción cooperativa. Por otro lado, los argumentos sugieren que el capital social puede reforzar las identidades excluyentes, los grupos homogéneos, las divisiones sociales, la discriminación social, las exclusiones de género, la capitalización y la vinculación egocéntrica. Por ejemplo, las organizaciones, clubes y grupos sociales con alto capital social tienen el poder, los medios e incluso los motivos para ejercer prácticas y políticas no inclusivas. Por supuesto, uno tiene que examinar el análisis de Putnam sobre la reducción o el capital social incluyente vs. el capital social de unión exclusiva [...] Putnam (2000).

Por ello, es importante tener un instrumental conceptual-analítico para estudiar estas dimensiones,¹⁶ proponer soluciones y plataformas de acuerdos entre los actores so-

¹⁶ Dentro de las discusiones entre investigadores en México en el campo de los estudios organizacionales, se están abordando de alguna manera estas preocupaciones; por ejemplo, en el VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional (noviembre, 2008) donde los temas centrales fueron la complejidad, la ambigüedad y la subjetividad (precisamente, la subjetividad en las organizaciones es uno de los problemas emergentes a tratar). Destaca la conferencia del Dr. Enrique de la Garza Toledo, quien abordó el tema “Neoinstitucionalismo, cultura y subjetividad en las organizaciones”, donde presentó un estado del arte de cómo el institucionalismo y el neoinstitucionalismo se confrontan contra los enfoques solamente económicos, formulando precisamente la importancia de las instituciones sociales, replanteando con ello los enfoques paradigmáticos donde la cultura, el poder y la economía se conjugan en una especie de caleidoscopio.

ciales desde otras perspectivas, y, sobre todo, impulsar las otras potencialidades de las organizaciones. A propósito, desde hace tiempo los cuestionamientos que ha hecho, por ejemplo, la antropología económica respecto a las actividades económicas son: ¿la oferta y la demanda se dan en abstracto en la realidad?, ¿la producción sólo tiene que ver con personas y tecnología?, ¿los consumos son sólo por el uso de productos?, ¿las familias que participan en las actividades económicas se comportan como sujetos que buscan la opción racional?, ¿las relaciones sociales de producción son sólo económicas?

Propiamente, las dimensiones que casi no se tocan son el entramado social y cultural en las diversas actividades de la organización, así como la exposición de la importancia del capital social, cultural y simbólico en las actividades económicas “tradicionales”. Los conceptos e instrumentos de análisis, como el capital cultural y social, nos pueden permitir desmontar esa complejidad sociocultural.

El capital social se manifiesta de diferentes formas, acorde con los diversos procesos y contextos socioculturales de las relaciones sociales. El capital social alude a la capacidad que se genera debido a ciertas formas de las relaciones sociales. Esto implica:

Procesos de socialización (con dimensiones también afectivas en algunos casos) en las relaciones sociales determinadas en un campo o en algunas de las formas históricas de una sociedad determinada. En cuanto a la organización, se da en un entramado social tanto hacia el interior como al exterior de la sociedad.

La forma en que se construye o establece esa relación varía. En algunos casos se efectúa bajo ciertas formas de cooperación de los miembros de la comunidad o de una sociedad. Hace referencia a las maneras de solidaridad que se forjan. También se produce en la estructura de ciertos compromisos deónticos, expresándose en la interacción que se conforma como un recurso selectivo, eventual, latente o sistemático, en las actividades económicas.

La estructura social donde se difunden esas interacciones obliga a la reciprocidad y conduce a ciertas formas de intercambio (la lógica del regalo o del favor, que Mauss había descubierto en el “don” y el “contra-don” en sus formas de circulación, señalado por Pedro Solís).

Se producen en una estructura de las formas de relación sociocultural (parentesco, amigos, compadrazgo, feligreses, militantes, etcétera), en donde se apoya la red social de las personas que participan.

Bourdieu (2001: 222) lo plantea de la siguiente manera: “El capital social, considerado como el conjunto de los recursos movilizados (capitales financieros, pero también información, etc.) a través de una red de relaciones más o menos extensa y más o menos movilizable, que procura una ventaja competitiva al asegurar rendimientos más elevados de las inversiones”.

Capital simbólico

El capital simbólico es la capacidad representativa que tiene la organización al interior y al exterior de sí misma, así como la orientación de las estrategias de este recurso simbólico que se objetiva en la “imagen”, y que hace referencia a la identidad organizacional, al prestigio que se ha ganado, al reconocimiento que tiene en la sociedad en general y, en lo particular, en los diferentes actores, como la competencia (si es un buen o mal competidor), la confianza de los clientes, las asociaciones que se tienen de la “marca”,

los reconocimientos nacionales e internacionales (certificaciones, estándares, etc.), la autoridad y solvencia moral, si es sustentable, si es una empresa socialmente responsable, si no es corrupta, si es consecuente y coherente, etc. Al interior, la confianza (o desconfianza) que genera en su personal, el orgullo (o vergüenza) que produce participar o pertenecer, los valores, la mística. Bourdieu (2001: 222) lo define así:

El capital simbólico que radica en el dominio de recursos simbólicos fundados en el conocimiento y reconocimiento, por ejemplo, la imagen de marca, la fidelidad de la marca, que funciona como una forma de crédito, supone la confianza o la creencia de quienes lo padecen, porque están dispuestos a otorgar crédito (ése es el poder simbólico que invoca Keynes cuando plantea que la inyección monetaria actúa si los agentes creen que lo hace).

El capital simbólico al interior de las organizaciones juega un papel político importante, al legitimar, coaccionar o estimular en determinadas direcciones la “cultura de la organización”; proceso que se articula a través de los sistemas disciplinarios, concebidos como el principal recurso que configura las formas de organizar.

Capital cultural

El capital cultural lo definiremos, acotado en el sistema capitalista, en primer lugar, como el conjunto de capacidades de las personas que participan en las organizaciones a nivel individual (dueños, administradores y trabajadores) en relación con el nivel de estudios (capital cultural escolar); su capacidad de síntesis, de análisis, de solución de problemas; la experiencia en el ramo o giro, así como la experiencia extrapolada de un campo laboral a otro; la actitud hacia el trabajo y el emprendimiento; la capacidad técnica de hacer o resolver con conocimiento y habilidades ciertas tareas; la disposición en el trabajo, y el perfil personal, entre otros. Por otro lado incluye la capacidad productiva y creativa en conjunto de las personas que trabajan en la organización; la cultura organizacional y la cultura empresarial del dueño o el gerente; la disposición de trabajo en equipo; el diseño de las formas de organización y su articulación; la capacidad para realizar tareas y comunicarse; la capacidad de establecer acuerdos; y su capacidad de innovación y de sinergia, entre otros.

Para ampliar el marco de la economía social era necesario también definir en el campo de las ciencias sociales conceptos que abrieran estas múltiples dimensiones que se presentan en la cultura y en la sociedad jugando un papel importante en el campo de las organizaciones, estos conceptos son la teoría de los capitales en un campo social.

En general, ellos podrán ayudarnos a entender la lógica de las organizaciones, de la economía desde un punto de vista más amplio, para comprender fenómenos más complejos que se dan en el campo social: el prestigio, la responsabilidad, el compromiso, la solidaridad, la preparación empleada en la organización (lo que otros llaman capital intelectual), disposición al trabajo, experiencia, asociacionismo, cooperación, aprendizaje, violencia simbólica, solidaridad, alianzas productivas, potencialización de la productividad, creatividad en los agentes, fuerza de equipo, legitimidad y “otras racionalidades”, entre otros. El capital social es un concepto difícil de definir y delimitar, hay mucha polémica acerca de sus alcances y formas de valorarlo, y se conceptualiza en distintos campos de estudio y contextos. La polémica es parte de la definición del capital social,

de cuyas formas se puede decir que las construyen los distintos grupos; por ejemplo, las élites, los narcotraficantes, los grupos de poder, los “grupos clientelares”, etc., son diferentes a las que se construyen en las lógicas comunitarias: la vuelta mano, el tequio, las mayordomías, la faena, etc., donde predominan formas de reciprocidad, más que redes de complicidades.

Por ello, se ha planteado la racionalidad del capital social, es decir, si tiene sentido de orientación comunitaria o de intereses no comunitarios (particulares); para ello, es necesaria la investigación en las distintas formas de capital social que se gestan y la orientación que se tiene.

Conclusión

Ahora más que nunca es necesario impulsar los aspectos críticos en gestión o administración,¹⁷ que se presentan ante la avalancha del pensamiento único neoliberal, estudiando los diversos paradigmas emergentes alternos en la administración, también llamados las otras racionalidades en la organización. En un punto de agotamiento teórico-práctico del paradigma dominante de las “ciencias administrativas” y su incapacidad de dar respuestas sociales adecuadas en las organizaciones y en las formas de conducir éstas, se deben buscar otras posibilidades de orientación como las que se describen a continuación.

1. Proponer posturas y planteamientos que toman distancia del paradigma dominante de la eficiencia (mínimo recurso, máximo beneficio) en el Management, para replantear otras posibilidades, formas, reformulaciones y exigencias como las ecológicas, sociales y culturales en la administración de las organizaciones.

2. Generar vertientes que nacen del cuestionamiento epistemológico de lo que se ha venido construyendo como “ciencia administrativa”. Así como el rescate de formulaciones sobre la administración y las organizaciones que fueron censuradas, omitidas o sacadas de circulación por las tendencias modernistas del *management*.

3. Hacer espacios, en la comunidad académica, para presentar las otras propuestas de la nación y humanidad que queremos.

4. Denunciar los abusos sociales que se cometen en nombre de la ciencia administrativa, donde los impactos sociales han generado deterioro ambiental, competencia egoísta, fracturas sociales, masificación de los sujetos y sus territorios, tendencias de cambio del orden mundial que se han manifestado en la crisis del pensamiento único y neoliberal (muy ligado a los paradigmas del *management*), la desmitificación del “libre mercado”, y de los abusos que están articulados a lo que se ha querido instituir acríticamente como las únicas posibilidades en la ciencia administrativa.

Es necesario reconstituir la comunidad, el medio, las identidades, la convivencia y el placer del trabajo creativo y participativo, así como evitar el deterioro mundial, la explotación y la exclusión, es decir, formular las otras lógicas organizacionales, sus posibilidades y potencialidades. Analizar las nuevas propuestas mundiales de gestión o administración con contenido social, cultural, ecológico, tecnológico, etc., enfocándose en las demandas sociales que éstas tratan de atender, o entender su emergencia ante una problemática. Analizar y reflexionar sobre las experiencias organizacionales y de gestión que aporten elementos a la teoría administrativa. Rescatar los planteamientos y aportes

¹⁷ A propósito esta propuesta, de alguna forma, existe en *The Academy of International Business* (AIB).

históricos de gestión o administración con contenido social, ecológico, cultural, como las experiencias de cooperativas, el capital social comunitario.

La intención de esta línea de investigación es estudiar, por un lado, las “formas de cooperación” dadas en la tradición (como es el caso histórico del tequio, vuelta mano, faena, mayordomías, etc.), y por otro las experiencias de relación social en las organizaciones (MIPyME, cooperativas, empresas familiares, emprendedurismo social, experiencias colectivas) en respuesta o emergencia como modelos latentes o potenciales de economía social. Tomando como base la estructura social, cultural y económica, principalmente, con el fin de comprender y proponer otros modelos de gestión basados en la acción (preferentemente colectiva), pero que también permitan establecer niveles de acción y, a la vez, generar instrumentos de análisis para contextos específicos. La cultura y los procesos de socialización económica como ejes de análisis cuyos objetivos sean repensar de manera reflexiva los paradigmas emergentes de acuerdo con las necesidades, exigencias, retos mundiales, y proponer otras formas de administrar o de gestionar.

Los estudios críticos de la administración, históricamente, tienen varias vertientes, por ejemplo, las primeras formulaciones utópicas del trabajo (el *Oikos* griego), la comuna de París, la comuna morelense, la escuela crítica de Adorno (Frankfurt), principalmente sobre los cuestionamientos a la razón instrumental y la orientación a fines, los programas de democracia industrial escandinavos, las teorías de sistemas sociotécnicos, la autogestión, las propuestas de calidad de vida en la democracia industrial, las denuncias de Foucault sobre los sistemas disciplinarios, las experiencias laborales distintas y de movimientos sociales, como el anarcosindicalismo, los kibutz, los soviets, las cooperativas, los Caracoles de las comunidades zapatistas, así como otras formas de participación y colaboración, “tradicionales” o indígenas, como son el vuelta mano, la faena, el tequio, las lógicas comunitarias, etcétera.

En la actualidad, las exigencias apuntan a la responsabilidad social (no disimulada), la crítica al economicismo, la crítica a la orientación del comportamiento, las propuestas de sustentabilidad, la gestión ciudadana, la crítica de los costos ocultos, las aportaciones en la gestión del capital social, cultural y simbólico en las organizaciones, las estrategias socioculturales de los sistemas de producción local, el modelo de la cuádruple hélice de la vinculación, la democratización de las sociedades de conocimiento, comercio justo, la reivindicación de los actores del proceso de producción, los movimientos altermundistas, los distanciamientos radicales o moderados de las escuelas de gestión, como las europeas, con el *management*, con toda una base crítica en la discusión social contemporánea aportada por Bourdieu, Foucault, Gaudemar, Berthelot, Coriat, Morin, Wallerstein, etcétera.

Se espera que sean grupos interdisciplinarios y transdisciplinarios los que estarán relacionados con la línea de investigación: filósofos, sociólogos, antropólogos, administradores, economistas, historiadores, etnólogos, geógrafos, ambientalistas, informáticos, etcétera.

Referencias

- Bourdieu, P. (2013). *La nobleza de estado. Educación de élite y espíritu de cuerpo*. Argentina: Siglo XXI Editores.
- _____. (2001). *Las estructuras sociales de la economía*. Argentina: Editorial Manantial.
- _____. (1999). *Intelectuales, política y poder*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Universitaria.
- Baumann, M. (1998). *El mercado de la virtud. Moral y responsabilidad social en la sociedad liberal*. España: Gedisa.
- Contreras, R., López, A. y Molina, R. (2011). *Emprendimiento: Dimensiones sociales y culturales en las MIPyME*. México: Pearson Educación.
- Coriat, B. (1993). *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era electrónica*. 2a. ed. España: Siglo XXI Editores.
- Hopenhayn, M. y Sojo, A. (2011). *Sentido de pertenencia en sociedades fragmentadas. América Latina desde una perspectiva global*. Argentina: Siglo XXI Editores-ASDI-CEPAL.
- López, F. (01 de febrero de 2014). La geografía de los nuevos movimientos sociales. *La Jornada*.
- Loser, C. y Kohli, H. (2012). *Una nueva visión: México 2042. Futuro para todos*. México: Taurus.
- Melucci, A. (1999). *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. México: El Colegio de México.
- McLaren, P. (1997). *Pedagogía crítica y cultura depredadora. Políticas de oposición en la era posmoderna*. Buenos Aires: Paidós.
- Putnam, R. (2000). *Jugando boliche solo: Colapso y renacimiento de la comunidad americana*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Olive, L. (2007). *La ciencia y la tecnología en la sociedad del conocimiento. Ética, política y epistemología*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Suárez-Núñez, T. y López, L. (2010). *La investigación en gestión y organización en México*. México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Kliksberg, B. (2007). *Más ética más desarrollo*. Universidad Autónoma de Santo Domingo. República Dominicana: UASD.
- _____. (1999). Capital social y cultura: Claves esenciales del desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 69, 85-102.
- Tomasetta, L. (1972). *Participación y autogestión*. Argentina: Amorrortu Editores.
- Zizek, S. (2012). *Viviendo en el final de los tiempos*. Madrid: Akal.

Páginas de Internet

Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C.

<http://imco.org.mx/comparacarreras/#/carrera/335> (Consultado el 20 de abril de 2014).

<http://imco.org.mx/comparacarreras/#/carrera/334> (Consultado el 20 de abril de 2014).

<http://imco.org.mx/comparacarreras/#/carrera/510> (Consultado el 20 de abril de 2014).

<http://imco.org.mx/comparacarreras/#/carrera/332> (Consultado el 20 de abril de 2014).

<http://imco.org.mx/comparacarreras/#/carrera/333> (Consultado el 20 de abril de 2014).



Este libro introduce al lector al mundo de las MIPyMES por medio de dos miradas convergentes: la de los expertos y la de los investigadores. Para ello, el proyecto de investigación que guía esta obra está basado en un análisis de las problemáticas que enfrentan este tipo de empresas en las distintas etapas de su ciclo de vida, desde la percepción de los expertos e investigadores. A partir de esto, se observó que es posible la creación de un espacio común y la integración de un esfuerzo conjunto para ayudar, comprender, describir y crear herramientas dirigidas a las MIPyMES.

El propósito de armonizar teoría y práctica en las ciencias económicas ofrece al lector, ya sea docente, investigador, consultor o practicante de gestión; la oportunidad de encontrar explicaciones conceptuales, esquemas explicativos y pragmáticos. Al establecer una comparación entre diversas interpretaciones y puntos de vista se enriquece el tema con trabajos relevantes de investigadores y expertos que tratan puntos como el emprendimiento, el diagnóstico empresarial, la gestión del conocimiento, la medición del desempeño, la responsabilidad social, la innovación, la estrategia y las estructuras de pensamiento para la dirección.

Por lo anterior, *MIPyMES: Una mirada de los expertos e investigadores*, se convierte en un excelente texto de consulta para quienes buscan soluciones prácticas, desarrollo de teorías o un diálogo entre ambas, ya que muestra cómo pueden participar en el desarrollo de este tipo de empresas.

Agradecemos al equipo que participó en la construcción de esta obra y a quienes nos apoyaron con el financiamiento: a la Dirección de Apoyo al Posgrado de la Universidad de Guanajuato y al Departamento de Finanzas y Administración del Campus Celaya-Salvatierra de la Universidad de Guanajuato.

Visítenos en:
www.pearsonenespañol.com

ISBN 978-607-32-3750-5



9 786073 237505