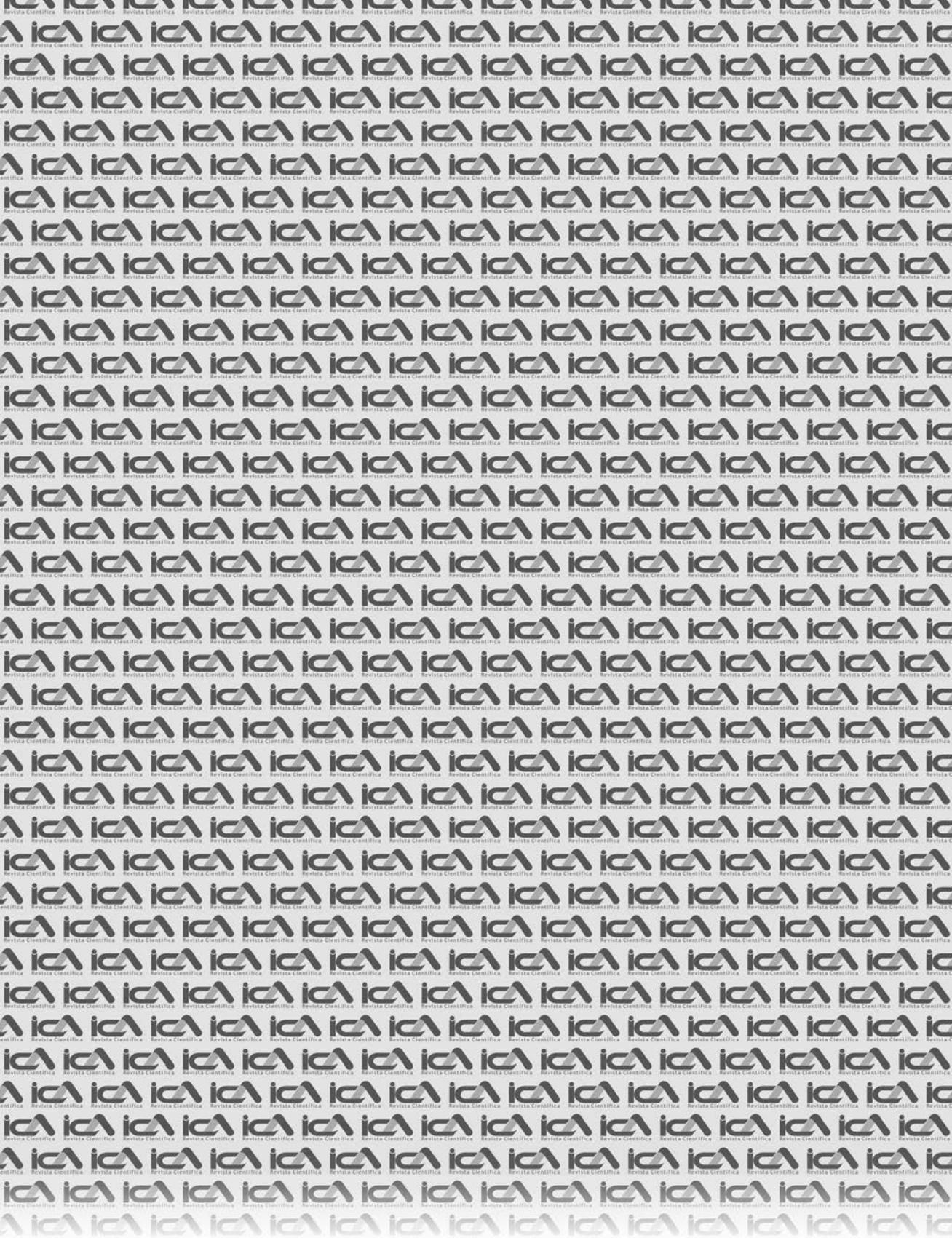


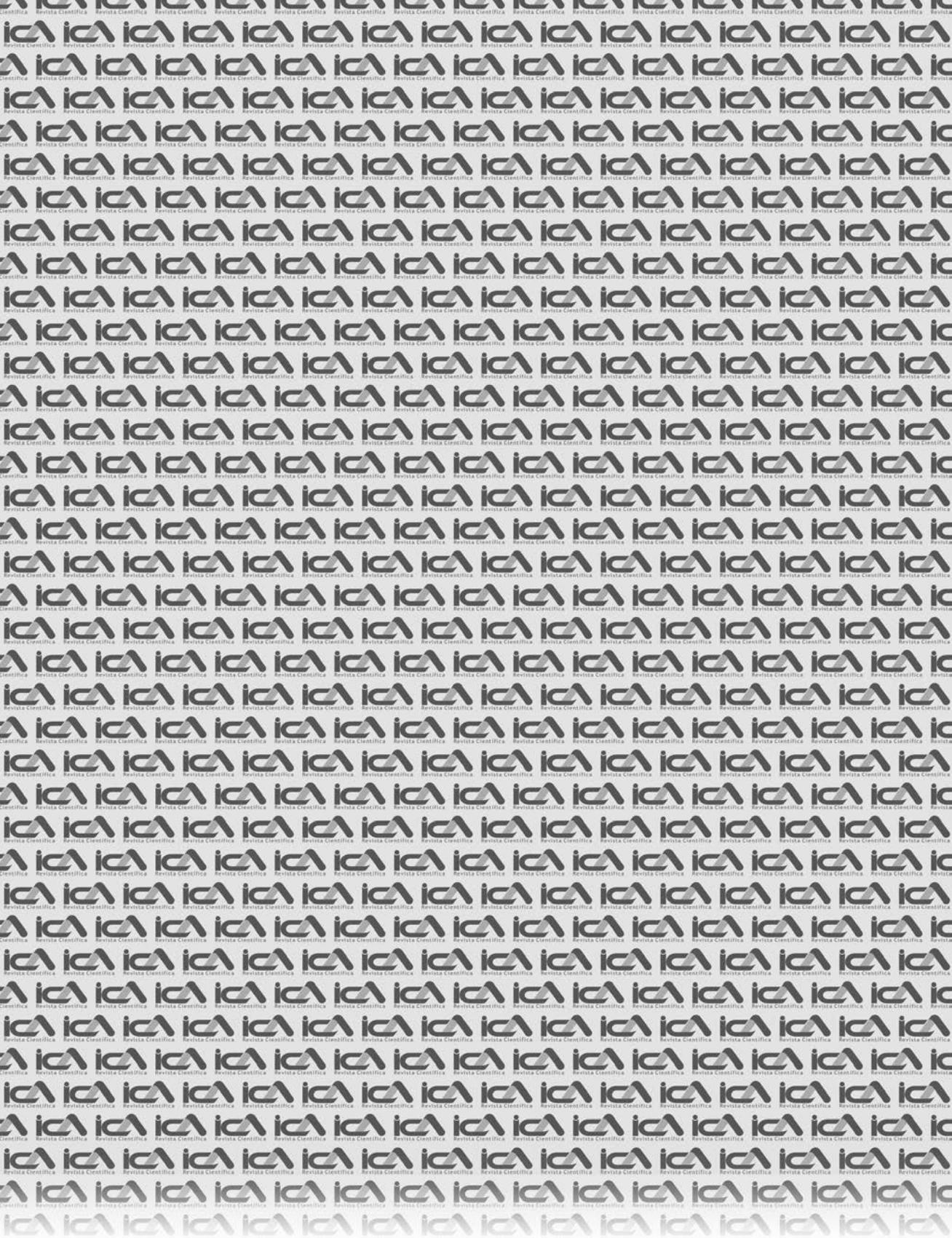


REVISTA ARBITRADA E INDEXADA SEMESTRAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA EDITADA POR LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO. VOL. 9, NÚM. 17. 01 DE ABRIL DE 2019 / 30 DE SEPTIEMBRE DE 2019



JORGE IVÁN CASTILLO ROJAS / MARIO FERNANDO PRIETO DELGADILLO / NURY
KATHERINE DA GRACA VEGA / JESSICA JOHANA ROMÁN TORRES / LAURA GIOVANNA
TAPIA GARCÍA / DORA AGUILASOCHE MONTOYA / EVARISTO GALEANA FIGUEROA /
GABRIEL CACHÓN RODRÍGUEZ / CAMILO PRADO ROMÁN / ALICIA BLANCO
GONZÁLEZ / BEATRIZ CAROLINA ROMERO MEDINA / GREYSELL RAMOS AGUILAR /
ROCÍO DEL CARMEN PAYARES FLORES / LUIS ENRIQUE GÓMEZ VALDEZ / KARLA
EMILIA CERVANTES COLLADO / YENY MAYERLY CAMACHO GÁRNICA /
JENNIFER MUL-ENCALADA / JOSÉ G. VARGAS HERNÁNDEZ







Investigación en Ciencias Administrativas



Facultad de Contaduría
y Administración

DIRECTORIO



DOCTOR JUAN EULOGIO GUERRA LIERA
Rector

MAESTRO EN CIENCIAS MARIO ANTONIO CAMPOS SEPÚLVEDA
Director

DOCTOR JESÚS MADUEÑA MOLINA
Secretario General

DOCTOR LUIZ VICENTE OVALLES TOLEDO
Coordinador General de Investigación y Posgrado

COMITÉ EDITORIAL

DOCTORA DEYANIRA BERNAL DOMÍNGUEZ
Directora Editorial, Universidad Autónoma de Sinaloa (México)

DOCTORA MARÍA LUISA SAAVEDRA GARCÍA
Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México (México)

DOCTOR JOSÉ GABRIEL RUIZ ANDRADE
Facultad de Turismo y Mercadotecnia, Universidad Autónoma de Baja California (México)

DOCTOR SANTOS LÓPEZ LEYVA
Facultad de Economía y Relaciones Internacionales, Universidad Autónoma de Baja California (México)

DOCTORA MÓNICA LORENA SÁNCHEZ LIMÓN
Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas

DOCTORA ZAHIRA MORENO FREITES
Departamento de Finanzas y Organizaciones, Universidad del Norte (Colombia)

REVISTA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
Volumen 8, Número 17, 01 de abril de 2019 / 30 de septiembre de 2019,
es una publicación semestral, arbitrada e indexada, de la Universidad Autónoma de Sinaloa editada por la
Coordinación General de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

Ángel Flores Poniente Sin número, Colonia Centro, Código Postal 80000, Culiacán, Sinaloa, México. Teléfono 6677156520
www.indautora.sep.gob.mx, infoinda@sep.gob.mx. Editor responsable: Deyanira Bernal Domínguez. Reservas de Derechos al
Uso Exclusivo No. 04-2012-091013015000-102, ISSN: 2007-5030, otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor,
Licitud de Título y contenido Número. 15425, otorgado por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas
de la Secretaría de Gobernación. Impresa por Servicios Editoriales Once Ríos S.A. de C.V.

Río Usumacinta 821, Colonia Industrial Bravo, Código Postal 80120, Culiacán, Sinaloa, México.

Este número se terminó de imprimir el 30 de septiembre de 2019 con un tiraje de 1 000 ejemplares.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.
Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa
autorización del Instituto Nacional del Derecho de Autor.

INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Domicilio y correspondencia: Coordinación General de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas, Módulo rv, Colonia Universitaria, Código Postal 80 013, Culiacán, Sinaloa, México.
Facultad de Contaduría y Administración.
Teléfono 01667 752 18 59, Extensión 106. Fax: 01667 752 18 59
Correo: icafca@uas.edu.mx

Corrección y Estilo: Doctora María Dolores Flores Aguilar

Portada e interior: Irán Ubaldo Sepúlveda León

Distribución: Licenciado Cuauhtémoc Celaya Corella
Impresión y encuadernación: Servicios Editoriales Once Ríos S.A. de C.V.

Traducción: los autores.

INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
es una publicación semestral y arbitrada de la Universidad Autónoma de Sinaloa editada por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

Indexada en LATINDEX, (Sistema de Información Bibliográfica sobre las publicaciones científicas seriadas y periódicas, producidas en América Latina, El Caribe, España y Portugal).

EDITORIAL	6
LA AGRICULTURA FAMILIAR Y SEGURIDAD ALIMENTARIA RURAL. ESTUDIO DE CASO: IEA GUACAVIA DESDE LA MULTIFUNCIONALIDAD Y SU APORTE A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ <i>Jorge Iván Castillo-Rojas, Mario Fernando Prieto-Delgadillo Nury Katherine Da Graca-Vega Jessica Johana Román-Torres</i>	8
ESTUDIO LONGITUDINAL DE LOS FACTORES DEL MARCO EMPRENDEDOR MEXICANO, QUE GENERAN EMPRENIDIMIENTO INNOVADOR <i>Laura Giovanna Tapia-García Dora Aguilasochi-Montoya Evaristo Galeana-Figueroa</i>	22
LA INFLUENCIA DE LA IDENTIFICACIÓN EN LA LEALTAD DE LOS EMPLEADOS <i>Gabriel Cachón-Rodríguez Camilo Prado-Román Alicia Blanco-González</i>	38
DESARROLLO EXPORTADOR Y COMPETITIVIDAD EN LA PYME AGRÍCOLA SINALOENSE <i>Beatriz Carolina Romero-Medina Greysell Ramos-Aguilar Rocío del Carmen Payares-Flores</i>	50
LA MEJORA CONTINUA Y LA PRODUCTIVIDAD, EN LA EMPRESA PSF <i>Luis Enrique Gómez-Valdez Karla Emilia Cervantes-Collado</i>	68
EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS DE CAMBIO: CASO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA EN MÉRIDA, YUCATÁN <i>Yeny Mayerly Camacho-Garnica Jennifer Mul-Encalada</i>	88
RESEÑA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA Y EMPRESAS JAPONESAS EN MÉXICO. IMPLICACIONES REGIONALES, ECONÓMICAS Y LEGALES <i>José G. Vargas-Hernández</i>	115

EDITORIAL

Los trabajos de investigación que se publican en este número de la revista “Investigación en Ciencias Administrativas”, han sido debidamente arbitrados respetando la modalidad doble-ciego con la certeza que las contribuciones serán vistas como referentes para otras tesis en el área de estudio. La metodología del estudio de caso se hace presente en varios documentos contenidos en este volumen. Estos diseños pueden ser replicados en otros contextos y en otras organizaciones. Se inicia con un documento que identifica dos variables de estudio, la primera la agricultura familiar y la segunda la seguridad alimentaria, se aplican al caso de la Facultad de empresas agropecuarias de la Universidad Santo Tomás de Villavicencio en la Institución Educativa Agrícola Guacavia del municipio de Cumaryl, del Departamento Meta-Colombia. Se realiza un proyecto de intervención como estrategia de aprendizaje de los estudiantes el cual es exitoso. Mención aparte, es el estudio longitudinal que se realiza para identificar los factores del marco emprendedor mexicano que impacte en el emprendimiento innovador, los investigadores aplicaron un análisis documental y descriptivo de datos secundarios desde el enfoque teórico del Modelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que explica los requerimientos básicos, potenciadores de eficiencia y la innovación y el emprendimiento. El acceso a la infraestructura física para el emprendimiento, la formación emprendedora en el nivel superior y las normas sociales y culturales se conectan para la creación de empresas e impactan en la innovación para el desarrollo económico.

En relación a temas de capital humano, los autores dan cuenta sobre la influencia de la identificación de la lealtad de los empleados como mecanismo para generar competitividad en un entorno cambiante y actual. Se aplica una metodología on-line en una institución de educación superior; asimismo, se revisa la teoría de identificación social y se prueba la hipótesis sobre la relación positiva entre la lealtad de los empleados y la competitividad en la empresa. Dejan sobre el tintero ampliar el estudio aplicando las variables de reputación y responsabilidad social.

En tópicos de exportación agrícola está a cargo de la investigación titulada desarrollo exportador y competitividad en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el Estado de Sinaloa en México; el método es el estudio de caso y las teorías de frontera que se estudian son sobre ventaja competitiva con categorías tales como economías de escala, disparidad de tecnología, aparición de multinacionales, comportamiento de las empresas, estructura del sector al cual pertenecen y el posicionamiento en el mercado. Se realizan propuestas como incorporar nuevos procesos estratégicos para incursionar con éxito en los mercados donde opera, y establecer mecanismos y modificaciones en sus procesos para lograr la competitividad exportadora.

La penúltima investigación que contiene este número de la revista comparte un cuestionario validado con una matriz de congruencia sobre la mejora continua y la productividad, el cual tiene como objetivo analizar y evidenciar la percepción actual de los empleados sobre la mejora continua y su relación con la productividad. El último artículo versa sobre la propuesta de un modelo de diagnóstico organizacional con base en la matriz FODA, matriz de evaluación de factores internos, evaluación de factores externos, matriz de priorización de factores críticos de la empresa. Se aplicó la metodología cualitativa con enfoque descriptivo mediante un estudio de caso; usando técnicas como las entrevistas semiestructuradas, observación y revisión documental. El diagnóstico permite conocer la situación actual para valorar estrategias planteadas como por ejemplo la fusión entre empresas. Finalmente se presenta la reseña de una obra bibliográfica que se titula “inversión extranjera directa y empresas mexicanas en México. Implicaciones regionales, económicas y legales”.

DEYANIRA BERNAL DOMÍNGUEZ,
Directora Editorial

RESUMEN

El presente artículo expone una experiencia de Agricultura Familiar como alternativa a la seguridad alimentaria de una comunidad educativa presente en un territorio, con características particulares de contexto y producción. La experiencia presentada hace referencia a una sistematización de la experiencia realizada por la Facultad de Empresas Agropecuarias de la Universidad Santo Tomás de Villavicencio en la Institución Educativa Agrícola Guacavia del municipio de Cumaral, Meta-Colombia. El artículo presenta las fases de intervención y desarrollo de un proceso de agricultura familiar y expone las conclusiones que versan sobre seguridad alimentaria, agroecología, producción comunitaria y educación ambiental y financiera. De igual modo, se presentan conclusiones referentes a como la Agricultura Familiar aporta al mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural.

Palabras Claves: Agricultura familiar, seguridad alimentaria, economía solidaria, agroecología, educación, ruralidades

ABSTRACT

This article exposes an experience of family farming as an alternative to the food security of an educational community in a territory, with particular features of context and production. Presented experience refers to a systematization of the experience carried out by Faculty of business agricultural of the University Santo Tomas of Villavicencio in the Institution Educational Agricultural Guacavia from the town of Cumaral, Meta-Colombia. The article presents the stages of intervention and development of a process of family farming and exposes the conclusions that deal with food security, agro-ecology, Community production and environmental and financial education. Similarly, regarding conclusions are presented as family farming contributes to the improvement of the living conditions of the rural population.

Keywords: Family agriculture, food security, solidarity economy, agro-ecology, education, rural

Mario Fernando Prieto- Delgadillo. Magíster en Administración de Empresas, especialista en Gerencia de Mercadeo y Maestrante de la la maestría en calidad y Gestión Integral. Docente investigador de Tiempo Completo de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias en la Universidad Santo Tomás, Villavicencio, Meta, Colombia, coordinador del semillero de investigación Sipa. Domicilio: Campus Loma Linda / Carrera 48 Número 19 - 05 Sur - Vía Acacias PBX. Teléfono: +57 (8) 661 43 61. Correo Electrónico: mario prieto@usantotomas.edu.co

Jorge Iván Castillo-Rojas. Ingeniero Agrónomo, Especialista en Gerencia de Proyectos, Maestrante en Calidad y Gestión Integral, Docente Tiempo Completo de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias en la Universidad Santo Tomás, Villavicencio, Meta, Colombia y Docente en la Unidad de Investigación El Tahúr y La Banqueta de la Universidad de Los Llanos. Domicilio: Campus Loma Linda / Carrera 48 Número 19 - 05 Sur - Vía Acacias PBX. Teléfono: +57 (8) 661 43 61. Correo Electrónico: jorgecastillor@usantotomas.edu.co

Nury Katherine Da Graca-Vega. Egresada de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias en la Universidad Santo Tomás, Villavicencio, Meta, Colombia.

Jessica Johana Román Torres. Egresada de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias en la Universidad Santo Tomás, Villavicencio, Meta, Colombia

LA AGRICULTURA FAMILIAR Y SEGURIDAD ALIMENTARIA RURAL. ESTUDIO DE CASO: IEA GUACAVIA DESDE LA MULTIFUNCIONALIDAD Y SU APORTE A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

*FAMILY FARMING AND RURAL FOOD SECURITY
CASE STUDY: IEA GUACAVIA FROM THE
MULTIFUNCTIONALITY AND ITS CONTRIBUTION
TO PEACE BUILDING*

Fecha de recepción: 08/05/2019 Fecha de aceptación: 17/07/2019

Jorge Iván Castillo-Rojas
Mario Fernando Prieto-Delgadillo
Nury Katherine Da Graca-Vega
Jessica Johana Román-Torres

INTRODUCCIÓN

En la revisión historiográfica de la Agricultura Familiar (AF) en el territorio colombiano, se encuentra una alta representación de campesinos, indígenas, afrodescendientes y poblaciones de pescadores; ahora, en poca medida se encuentran agricultores urbanos y neo-rurales, los cuales en su mayoría viven en zonas periféricas y periurbanas de las ciudades en condiciones de pobreza y abandono. En este sentido, se evidencia una alta concentración de población de bajos estratos económicos, condiciones precarias y capacidades vulneradas que se encuentran sometidas a políticas y programas públicos, que los subordinan a los grandes productores y a las multinacionales extractivas, enajenando sus particularidades y descartando capacidades diferenciales que permitan

establecer criterios básicos de reconocimiento que potencien la producción básica de alimentos que representen un aporte significativo en la economía comunitaria y local.

A partir de esta revisión historiográfica, se propuso reconocer la categoría de AF como una estrategia que posibilite el fortalecimiento de formas de producción comunitaria y las integre a las cadenas de valor y producción de alimentos sin desestructurar su particular racionalidad. De esta forma, se ubicó como eje de esta estrategia una Institución Educativa (IE) que desarrollara curricularmente una propuesta agropecuaria, con el fin de otorgar múltiples funciones a los sistemas de producción familiar y local desde un énfasis sociocultural que les permitiera a las familias campesinas una rápida adaptación comunitaria a situaciones económicas y socioculturales externas que amenazan su seguridad alimentaria.

Así mismo, la coyuntura nacional enmarcada en la implementación del proceso de paz, posibilita nuevas formas de entender la ruralidad, está ya no vista de una territorialidad despojada y despojante de las capacidades sino como una oportunidad de reivindicación con la tierra y sus agricultores. De esta manera, en el documento de Acuerdo para la Terminación del Conflicto entre la Guerrilla de las FARC-EP y el Estado Colombiano, se contempla una *Reforma Rural Integral*, que además de insistir en la necesidad de una repartición equitativa de las tierras en Colombia, se concentra en revestir a la ruralidad de un acuerdo político de desarrollo agrario integral que le entregue a los habitantes del campo las condiciones y capacidades suficientes para el bienestar y el buen vivir de sus habitantes (Baribbi y Spijkers, 2011).

En este sentido, el departamento del Meta se convierte en eje prioritario para el desarrollo de un Reforma Rural Integral (RRI) que contribuya a la disminución de la pobreza en el campo a través de la promoción de la igualdad, el cierre de brechas entre campo y ciudad, la reactivación del campo y en especial, el desarrollo de una economía comunitaria que se sustente en la agricultura campesina, familiar y comunitaria. Por tal razón, teniendo en cuenta las dos variables contextuales, se opta por trabajar y desarrollar la estrategia de AF en la Institución Educativa Agrícola Guacavía (IEAG) del municipio de Cumaral en el departamento del Meta.

La anterior designación del espacio territorial a trabajar, responde a unas características sociopolíticas y económicas que permitieron encontrar en la IEAG el lugar esencial para desarrollar un proyecto de AF que integrara a los estudiantes y sus familias como agricultores familiares, quienes poseen y sostienen unas luchas permanentes por la reivindicación de sus autonomías y derechos como manifestación de resistencia sociopolítica ante las diversas y variantes violencias sucedidas en su territorio.

En este sentido, el presente artículo resalta la necesidad de políticas diferenciales para la agricultura familiar que sean integrales, sistemáticas y de largo plazo, que a su vez permitan a los agricultores desarrollar actividades económicas solidarias y de escala, donde la diversificación, la soberanía alimentaria, la democracia local, la educación ambiental, la economía solidaria y la sustentabilidad se conviertan en alternativas posibles para un nuevo modelo de desarrollo rural que contribuya a la construcción de paz territorial.

DESARROLLO TEMÁTICO

Agricultura Familiar como Tejido Social para el Desarrollo Empresarial. Una estrategia de intervención educativa

El desarrollo de la estrategia de AF en el colegio IEAG tuvo como enunciado Agricultura Familiar como Tejido Social para el Desarrollo Empresarial e, impulsó un objetivo investigativo praxeológico (Orozco y Pineda, 2017), que propendió por un programa de economía solidaria sin intermediación, que permitiera que el producto cosechado pasara directamente del productor al consumidor a través de la participación de una cooperativa, que entre otras cosas, garantizará la sostenibilidad y sustentabilidad así como la soberanía alimentaria de los participantes en el proceso.

Para tal fin, se decidió desarrollar una intervención educativa; la cual, según Orozco y Pineda (2017), responde a una investigación en educación, es decir, se desarrolla un proceso investigativo que no responde directamente a lo curricular o pedagógico, sino que utiliza el espacio académico como un factor asociado al objeto a investigar. En este sentido, la experiencia se desarrolla con estudiantes y acudientes de grados décimo y undécimo que están inscritos en la modalidad técnica agropecuaria que ofrece la institución, este proceso es mediado y supervisado pedagógicamente por los docentes de las áreas curriculares correspondientes.

Entonces, esta estrategia de intervención educativa a partir de la AF, se fundamenta en el modelo del *Aprendizaje de Servicio* (Puig-Rovira, 2009), el cual combina en una sola actividad académica, los contenidos, las competencias y los usos prácticos para que dicho aprendizaje tenga un servicio a la comunidad. En este sentido, la estrategia de Agricultura Familiar (AF) posibilitó que aprendizajes propios de la Administración de Empresas Agropecuarias se entremezclaran con contenidos de agroecología, trabajo social, economía solidaria y humanismo para impactar el sistema de relaciones sociales de la comunidad de la educativa de IEAG y que tienen su campo de acción en la misma vereda.

De esta forma, la estrategia de AF pasó de la simple teorización a un sistema de crítica social, donde las comunidades buscan transformar las problemáticas identificadas como oportunidad de aprendizaje. En este sentido, la intervención educativa realizada en la Institución Educativa (IE) por parte del equipo de la Universidad Santo Tomás de Villavicencio (USTA), va más allá de los servicios de voluntariado, una pasantía o una práctica profesional o una caridad (Furco, 1996). Por ello, la estrategia de AF busca que los estudiantes del colegio y sus familias se identifiquen como sujetos comprometidos con la comunidad de Guacavia, Cumaral y el departamento del Meta, mediante el servicio que pueden prestar al desarrollar huertas caseras y producción agrícola familiar y comunitaria.

Por tal razón, la estrategia de *Agricultura Familiar como Tejido Social para el Desarrollo Empresarial. Una estrategia de intervención educativa*, realizada en la Institución Educativa Agrícola Guacavia por parte de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias se puede considerar una estrategia de Aprendizaje de Servicio porque parte de evidenciar necesidades concretas de la comunidad de la vereda Guacavia del municipio de Cumaral en el departamento del Meta que deseaban ser intervenidos, generando oportunidades que surgieron de las discusiones entre la USTA y la IEAG. Para tal fin, las acciones de servicio iniciaron con la identificación de características geo climáticas y económicas del contexto; posteriormente, se identificaron las vocaciones agrícolas y las capacidades instaladas de la institución IEA, se concretaron los productos y proceso a realizar en las huertas familiares y se inicia el proceso de promoción de aprendizaje de administración, economía solidaria y cadena de valor para los productos.

Así mismo, la estrategia generó múltiples aprendizajes, centrados en la agroecología, la permacultura y los valores solidarios como pretextos para desarrollar contenidos curriculares en las áreas de Biología, Química, Física, Matemáticas, Lenguaje e Informática. De esta forma, las acciones emprendidas tomaron la tendencia de ser de doble vía, es decir, no solamente era enseñarles *algo* a los estudiantes y padres, sino que estos también *nos enseñaban*, generando un diálogo de saberes que promueven la reciprocidad. Lo anterior, lleva a entender que la estrategia fomentada y desarrollada en la IEAG tiene componentes de la Educación Popular.

Lo anterior, se refuerza en la sentencia “*educar es diálogo que nos hace sujetos*” (Torres, 2007, p.33). En últimas, la estrategia de AF fomenta la capacidad de los estudiantes y sus padres para dialogar desde un sentido freiriano de dialogicidad como acto de amor, de fe y de esperanza que logra constituir a las familias de la vereda Guacavia con una perspectiva diferente del mundo.

La dialogicidad como elemento clave de la intervención pedagógica se entiende como indispensable en un acto de Aprendizaje de Servicio.

Para Freire, la educación es la posibilidad de constituirnos como sujetos; solo se da través de la conversación basada en una práctica compartida y en la apertura del otro, que a su vez me escucha y me habla, es que me reconozco como sujeto; no como sujeto dado, sino en permanente construcción. Así el diálogo asume un carácter antropológico y ético, en la medida en que nos hacemos seres humanos autónomos, con capacidad de incidir en la realidad, en la medida en que reconocemos, con otros, que el mundo es susceptible de modificar desde otros valores, sentidos y utopías. (Torres, 2007, p.33)

Finalmente, cabe resaltar que la intervención educativa que desde la Agricultura Familiar se realizó en la Institución Educativa Agrícola Guacavia se constituyó en eje central de la re significación de su Proyecto Educativo Institucional PEI, ya que desde las capacidades de dialogicidad, revisión crítica de la realidad, praxeología de aprendizajes y desarrollo de acciones en Agricultura Familiar que impactaron a la comunidad externa al colegio, se lograron establecer ideales pedagógicos que fueron retomados para fundamentar la acción educativa de la Institución desde la solidaridad, el servicio y la producción agrícola.

Agricultura Familiar. Una aproximación al estado de la cuestión

Desde el proyecto de intervención, se considera la agricultura como un conjunto de técnicas y saberes para cultivar la tierra, está centrada en la acción histórica del ser humano en transformar el medio natural con el propósito de abastecerse de alimentos tanto para uso humano o animal. Por esta razón, se puede afirmar que la agricultura es una práctica ancestral que compone saberes tradicionales y milenarios, los cuales están asociados a la misma humanidad (Luelmo, 1975). Es decir, el desarrollo de la agricultura está ligado al ejercicio de humanizar las prácticas del individuo y de la sociedad que integra; así las primitivas acciones de pastero y recolección de frutas están asociados a los conceptos de solidaridad comunidad; en cambio, la práctica del sembrado en un campo fértil está asociado al concepto de preservación y cuidado de si y del otro. Ahora, las prácticas asociados al arado, la siembra y la cosecha están íntimamente ligadas a conceptos de estabilidad y familia (Luelmo, 1975).

De esta manera, la agricultura va adquiriendo una evolución en sus técnicas, de la mano del progreso del concepto de comunidad y asociatividad; entonces, las agrupaciones sociales de clanes, tribus, asentamientos, colonias, comarcas y ciudades determinan la forma de entender y asentarse en el territorio, modifi-

cando a su vez conceptos socio-culturales relacionados con las características de ser nómada o ser sedentario. Es claro, que la agricultura está más cerca de las poblaciones sedentarias que deciden hacer uso responsable y sostenible de un territorio.

Esta decisión, incluye la tendencia a formar familias y clanes, donde la agricultura toma sentido de ritualidad y recompensa por las biopraxis ejercida. De esta forma, los ciclos de la agricultura; preparación, siembra, cuidado y cosecha se asocian a los mismos ciclos de la vida y de las familias (Luelmo, 1975). Esta simbiosis entre agricultura y humanidad se ve desligada con el advenimiento de la llamada modernidad, que en América Latina se puede comprender desde el momento de la invasión europea en el siglo XV y XVI, donde se instaura la homogenización de las técnicas de cultivo y el cambio del concepto de *Buen Vivir* por el de economía de subsistencia y producción.

Lo anterior, consecuentemente trae la subalternización y la esclavitud como yugo de los procesos colonizadores, que, a su vez, desterritorializan la agricultura y la despojan de su humanización, se convierte entonces en un trabajo esclavizante, no remunerado y exclusivo de clases bajas. Por otro lado, el auge de las ciudades y de los procesos de urbanización revierten a la agricultura de ruralidad, la expulsan de las ciudades y la confinan en las periferias. Lo anterior sumado, a la intensificación de cultivos y a la tecnificación de la producción, lo cual genero un cambio de concepto de los cultivos familiares a convertirse en monocultivos de gran escala (Luelmo, 1975).

Evidentemente, esa transformación y desfiguración del concepto de agricultura, posee otros efectos colaterales, que se ven reflejados en el daño hacia el medio ambiente, según Edgar Rinder, la transformación de agricultura familiar a agricultura extensiva provee daños al medio ambiente, en muchos casos irreparables que van de la mano de pesticidas, abonos, fertilizantes, producción de maleza que afectan a la naturaleza y al ser humano. Entonces, esta nueva forma de agricultura masificada se despoja de humanidad y de humanización y se convierte en un riesgo latente para la misma vida (Ramón, 2008). Por tanto, es importante volver al concepto de agricultura familiar como estrategia de mitigación, solidaridad y cambio social y cultural que evite entre otras cosas la migración constante de la población rural hacia las grandes ciudades, ya que sus cultivos convencionales no logran competir con los cultivos de multinacionales a gran escala, porque requieren un gran número de hectáreas para su óptimo desarrollo y sus semillas no pueden ser reutilizadas; obligando al agricultor a invertir nuevamente en la compra de semillas y sus respectivos fertilizantes, abonos e insecticidas.

Toda lo anterior, les genera a los campesinos, un aumento considerable de inversión para sus cultivos y dejando infértil sus tierras a largo plazo, provo-

cando desplazamiento y desabastecimiento de mercados locales y regionales. Ahora, estas situaciones han generado resistencias y reexistencias que van de la mano de luchas y reivindicaciones relacionadas al derecho a la tierra, derecho a la soberanía alimentaria, conservación de las semillas nativas, preservación de la madre tierra, defensa por la biodiversidad autóctona y protección de los saberes tradicionales y ancestrales. Dentro de estas luchas, se pueden destacar organizaciones como Vía Campesina y Corporación Grupo Semillas (Colombia), Red en Defensa del Maíz (México), Movimiento Sin Tierra (Brasil). Todas estas organizaciones que buscan reivindicar el concepto de agricultura familiar, han colaborado a su vez en la creación y conceptualización de la disciplina de la agroecología.

La agroecología es entendida como: Una ciencia: la ciencia que estudia e intenta explicar el funcionamiento de los agro ecosistemas. Para otros, la palabra agroecología refiere a los principios –y no recetas– que guían las prácticas agronómicas y productivas que permiten producir alimentos y fibras sin agro tóxicos” (Maquín, Roque, Ávila & Rosset (2010), p.24)

Lo anterior, lleva a considerar la agroecología como un conjunto de prácticas que buscan “incorporar ideas sobre un enfoque de la agricultura más ligado al medio ambiente y más sensible socialmente; centrada no sólo en la producción sino también en la sostenibilidad ecológica del sistema de producción.” (Altieri, 1999, p.17). Por tal razón, la agroecología ha colaborado con el auge de prácticas agrícolas sustentables, como la agricultura orgánica y la agricultura urbana que reivindican organizaciones de base, movimientos campesinos e indígenas. Estas prácticas generan unas micro-reformas agraria, que conlleva a implementar estrategias de desarrollo económico para el sector, mejorando sus capacidades y sus condiciones de vida (Machín et al., 2010).

En este orden de ideas, la estrategia implementada en la Institución Educativa Agrícola Guacavia buscó el fomento de la interacción de experiencias relacionadas a la agricultura sostenible que les permitió a estudiantes y sus familias expandir sus prácticas agroecológicas enfocados a los mercados locales y regionales. El éxito de esta estrategia de Agricultura Familiar se basó en la relación horizontal de sus participantes, el saber intergeneracional, la equidad de género y el respeto por el medio ambiente entre otras. Esta iniciativa fue acompañada, además con la implementación de políticas y planes de negocio que buscaron impulsar el aumento de la economía solidaria. Ahora, cabe señalar que la experiencia del Instituto Educativo Agrícola Guacavia solo es un abre bocas, de los programas e iniciativas que se vienen adelantado en pro de estimular un trato amigable con el medio ambiente y que logren atacar las problemáticas actuales de productividad y desarrollo sostenible, la facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad Santo Tomás de Villavicencio.

METODOLOGÍA

Desarrollo de la estrategia de Agricultura Familiar

El desarrollo de la estrategia de AF en la IEAG inicio con la identificación y caracterización de la relación entre la recuperación físico ambiental del espacio y la inclusión de grupos con necesidades de producción agrícola, lo anterior, se materializo a través de la adecuación de espacios físicos al interior de la Institución Educativa (Ver ilustración 1) y, la caracterización de grupos identitarios de trabajo, para este último caso se trabaja con los grados de la educación media vocacional y especializada en producción agropecuaria que tiene la IE.

Seguido, se conformó con los estudiantes y sus familias una red de economía solidaria, en esta red se les incentivo y formo en buenas prácticas de a comercialización del producto de una manera más fácil y rápida, con el fin, de lograr que sus productos sean vendidos de una manera justa a través de circuitos cortos de comercialización, donde la relación sea directa, sin intermediarios entre productores y consumidores. Esta formación, permitió que la red entendiera que los circuitos cortos acercan a los agricultores al consumidor, fomentando el trato humano mediado por sus productos, los cuales, al no ser transportados a largas distancias ni envasados, generan un impacto medioambiental más bajo. Así mismo, se trabajaron las ventajas que poseen los circuitos de proximidad, como forma de comercio directo, donde los consumidores buscan productos locales auténticos, saludables y de temporada, libres de químicos y pesticidas.

Lo anterior, llevo a que la red de trabajo entendiera que, como productores, su norte estaba en capturar un mayor valor de su producción, ahorrar en otros segmentos de la cadena (transporte, embalaje, etc.) y crear valor a partir de activos inmateriales (marcas, anclaje territorial, autenticidad, lazo social). En efecto, los circuitos cortos ayudan a crear nuevos lazos sociales, fomentan la equidad en los intercambios comerciales, favorecen la participación social y aplican una lógica pedagógica que contribuye a una mayor autonomía de los actores y con ello, a una mayor sostenibilidad e integración social.

Ilustración 1.



Fuente:

Continuando con el desarrollo de la implementación de la estrategia, se articuló una red de intercambio de experiencias e información, orientadas a desarrollar estrategias de gestión social, ambiental y cultural ante problemáticas relacionadas con las problemáticas de la población de Guacavía, dichas estrategias se caracterizaron por su gran adaptabilidad y movilidad, identificando con nicho central de mercado, el abastecimiento alimentario y económico para las comunidades urbanas y periurbanas de los municipios de Cumral y Restrepo por su cercanía con la central de abastecimiento y los turistas de Villavicencio (especialmente) como población flotante. Para esto, fue necesario desarrollar un creativo modelo agro-productivo que estuviera concentrado en ofrecer al consumidor una garantía de contribución para mejorar la calidad nutricional de su dieta alimentaria y también a liberar ingresos de su canasta familiar que pueden ser destinados a la obtención de otros servicios necesarios.

Finalmente, en la fase de planeación se estableció la necesidad de crear y producir productos ecológicos con la estrategia de *sello verde*. Esta estrategia posibilita un beneficio material instantáneo que se percibe como un aporte a la preservación del medio ambiente, los productos ecológicos proporcionan al consumidor beneficios materiales diferidos en el tiempo, puesto que los beneficios de la protección medioambiental son percibidos a medio y largo plazo, esto lleva a que el estímulo a su consumo sea más débil cuanto más alejado en el tiempo sea su efecto beneficioso sobre el medio.

Seguidamente, se implementó la segunda fase, la cual consistió en capacitaciones a los estudiantes y sus familias bajo la metodología de *aprender haciendo*, siguiendo los parámetros establecidos por el manual “Una Huerta Para todos” (FAO, 2014). Las capacitaciones se desarrollaron en la granja de la Institución Educativa Agrícola Guacavía, la cual se constituyó como un ecosistema de aprendizaje praxeológico (Pineda y Orozco, 2016). En las sesiones de capacitación, se desarrollaron y expusieron diferentes experiencias agrícolas, que fungían como modelaje para ser aplicadas en los hogares de los estudiantes y sus familias (Aprendizaje de Servicio).

Para la tercera fase, se contempla la preparación de los huertos caseros, esta estrategia se desarrolló mediante el sistema de utilización de paredes falsas, cortinas con botellas desechables y demás material reciclable con posibilidades de utilización. Para esta fase, se solicitaba a los estudiantes y sus familias llevar un control detallado de sus cultivos (cinco hortalizas de diferente color) para poder cumplir con los requerimientos nutricionales mínimos.

De esta manera, se pasó a la fase cuarta, donde a cada familia se le entregaron semillas, humus, cartillas (que se desarrollarán con las experiencias que se logren durante la práctica y desarrollo del cultivo de lombrices y el desarrollo de la huerta escolar), registros para llevar el control de producción y poder

medir la eficiencia del sistema. Esta fase, estaba complementada con la conformación de la red de apoyo para la comercialización de los excedentes, entre todos los participantes. Para ello se constituyó una cooperativa donde se acopiarán los excedentes de la huerta familiar y se llevará el registro de la comercialización de los productos en un mercado local, de manera que todos tenga la oportunidad de recibir ingresos económicos por los productos que no van a utilizar, o puedan intercambiar productos que necesiten para completar su dieta, por los productos excedentes de su producción.

DISCUSIÓN

Significado de la producción agrícola familiar. Análisis de caso

A partir del desarrollo e implementación de la estrategia de AF, se pudo entender como la producción agrícola familiar es el resultado de buenas prácticas centradas en hábitos y arraigos culturales propios de la cultura rural. Además, se comprendió como la labor primaria de la agricultura familiar está en la determinación del lugar de cultivo y de allí comprender el tipo de uso que se le dará a la cosecha, de esta forma, el uso de solares, huertos, márgenes, terrazas y recipientes están destinados a la producción de cultivos para el consumo propio y huertas horizontales o verticales están destinadas a producción para la venta en mercados locales.

La agricultura familiar es la forma de realizar las actividades agrícolas, pecuarias, silvícolas, acuícolas y pesqueras que dependen fundamentalmente del trabajo familiar de hombres y mujeres. La agricultura familiar en Colombia carece o tiene acceso limitado a la tierra, al capital, a bienes y servicios de la oferta pública y mercados, realiza múltiples estrategias de supervivencia y generación de ingresos, presenta una alta heterogeneidad y existe en forma de subsistencia, transición y consolidada. La agricultura familiar y el territorio coevolucionan, combinan la dimensión económica, ecológica, política, social y cultural. Aporta a la seguridad y soberanía alimentaria, contribuye a la protección de la biodiversidad y provee la mayor cantidad de oportunidades de trabajo rural, desarrolla conocimientos propios del quehacer agrícola y se apoya en fuertes redes familiares y comunitarias. La agricultura familiar es campesina, indígena, afrodescendiente, urbana, periurbana y neorural. (Madr, 2014 p 34).

Así mismo, se comprendió que para el éxito de una estrategia de AF es necesario tener claro los canales de procesamiento y distribución - dentro y alrededor de ciudades y pueblos – los cuales permitirán generar una motivación esencial es la generación de consumo e ingreso de recursos familiares. También, es

necesario que las estrategias de AF conciban la inversión o el incremento de servicios domiciliarios para el cuidado y mantenimiento de las huertas caseras.

Según lo anterior, se puede evidenciar que no es posible delimitar una sola práctica económica o de soberanía alimentaria a través de una estrategia de Agricultura Familiar. Ya que, esta depende del campo de acción que se determine para la producción, en algunos casos los productos obtenidos se usarán como recurso de primera mano para solucionar las necesidades alimentarias de la familia y los excedentes serán canjeados por otros en mercados campesinos, por otra parte, algunos dedicarán la producción para generar ingresos extra en sus hogares y, por último, están los que generen productos destinados exclusivamente a la venta en el mercado.

Con base en lo anterior, el proyecto presentó la limitante de transversalidad en el tiempo; esto debido a que no se alcanzó a medir la utilización particular de los productos obtenidos por cada unidad familiar. Sin embargo, se dejan a disposición los datos y la experiencia adquirida para que nuevos estudios o intervenciones puedan medir y caracterizar las prácticas económicas y de soberanía alimentaria que se desarrollaron.

La importancia del aprendizaje agronómico en un contexto escolar

Respecto a la implantación de la estrategia, es pertinente reflexionar sobre las implicaciones del proceso de enseñanza aprendizaje agronómico en la Institución Educativa Agrícola Guacavia. Al respecto, es importante recalcar la utilidad de la estrategia del aprendizaje de Servicio como mediador en los procesos de aprendizaje, pues el tema agrícola (Huertas familiares) fue utilizado como una mediación para contextualizar curricularmente los contenidos y competencias cognitivas, físicas y sociales. Este proceso se logra a través de entender la agricultura como un proyecto integrador que se incorporan en el currículo escolar, con actividades académicas experienciales y pertinentes para la realidad local-

En este sentido, la estrategia de AF manifiesta la interacción simbólica entre ser humano y naturaleza, una relación que se entiende a través de ella se manifiesta la interacción dialéctica del hombre con la naturaleza y el resultado que de él se espera, raves de la generación de proyectos pedagógicos de transformación. Dichos proyectos están fuertemente asociados a bases empíricas, donde el error es un detonador fundamental para los aprendizajes. Entonces, reconocemos que la estrategia de agricultura Familiar en la IEAG se convirtió en un objetivo de formación en la medida que implicó el desarrollo de la concientización de los sujetos actuantes, además, por que generó capacidades,

hábitos y destrezas de carácter holístico que logran insertarse en aprendizaje para afrontar la realidad. Respecto a lo anterior, la estrategia proveyó de conocimientos y contenidos relacionados con la agricultura familiar (hortalizas, plantas medicinales, plantas aromáticas, etc.) que a su vez permiten comprender y dar solución a problemáticas sociales y culturales.

CONCLUSIONES

La implementación de una estrategia de aprendizaje contextualizada en la producción agrícola familiar como didáctica, permitió a los estudiantes de la IEAG ser partícipes en la construcción de un conocimiento significativo y contextualizado, cambiando su concepción sobre la realidad y brindando soluciones que desde los aprendizajes puedan ser útiles para la transformación de sus vidas (Companioni, 2006)

La estrategia de Agricultura Familiar permitió un cambio de rol en los estudiantes, evidenciado en la realización de un trabajo colaborativo y cooperativo y en la socialización de los resultados de sus propias experiencias, mostrando de esta manera, interés, responsabilidad y motivación por aprender, contribuyendo al desarrollo de competencias científicas de investigación e indagación.

La estrategia de Agricultura Familiar permitió la elaboración de contenidos temáticos que facilitaron a los estudiantes conocer interdisciplinariamente la nutrición vegetal, el suelo y productores en el ecosistema aprendiendo mediante el hacer de la producción agrícola familiar.

El desarrollo contextualizado de las estrategias de Agricultura Familiar, a partir de la optimización de espacios físicos y la creación de ambientes de aprendizaje, en el contexto de las huertas escolares, promovió el aprendizaje significativo en los estudiantes mejorando su desempeño en diferentes ámbitos escolares y aportando en el mejoramiento de su calidad de vida (Companioni, 2006)

La Estrategia de Agricultura Familiar potencializó las posibilidades de implementar reformas integrales que permitan una reivindicación del campo, el campesino y sus productos, además que se constituye en un elemento primordial para la construcción de paz territorial. La enseñanza de contenidos agronómicos en una IE permite el desarrollo de capacidades transversales ejemplarizadas en el aprendizaje de servicio, los cuales posibilitan el saber hacer en contextos específicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altieri, M. A.(1999) AGROECOLOGIA Bases científicas para una agricultura sustentable. Montevideo, Uruguay: Nordan–Comunidad.

- Baribbi, A., y Spijkers, P. (2011). Campesinos, Tierra y Desarrollo rural: reflexiones desde la experiencia del tercer laboratorio de paz. Recuperado: https://eeas.europa.eu/delegations/colombia/documents/projects/cartilla_tienda_y_desarrollo_lab_paz_iii_es.pdf
- Companioni, B.(2006). Propuesta pedagógica para desarrollar la actividad agrícola, en la modalidad de agricultura urbana, en las escuelas secundarias básicas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana: cuba. Ministerio de Educación - Instituto Central de Ciencias Pedagógica. 1- 50 p.
- FAO. (2014). Una introducción a los conceptos básicos de la seguridad alimentaria, 1-4. Recuperado: <http://www.fao.org/docrep/014/al936s/al936s00.pdf>
- Furco, A. (1996). Service-Learning: A Balanced Approach to Experiential Education.
- Luelmo, j. (1975). Historia de la agricultura en Europa y América. Madrid España: ediciones Istmo
- Maquin, B., Roque, A. M., Ávila D.R., & Rosset, P. (2010) Cuba: Asociación nacional de agricultores pequeños y la vida campesina.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (madr) (2013). Implementación de la política integral de tierras 2010-2013. http://www.upra.gov.co/documents/implementacion_politica_integral_tierras.pdf
- Orozco, P., Pineda, E. (2017). Investigación educativa desde la perspectiva de la pedagogía praxeológica. Villavicencio: Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO.
- Pineda, E., Orozco, P. (2018). Lineamientos curriculares para la reorganización de la educación desde las pedagogías críticas. Villavicencio: Ediciones USTA.
- Puig-Rovira, J.M. (coord.) (2009) Aprendizaje servicio (ApS). Educación y servicio cívico. Barcelona, Graó.
- Torres, C. A. (2007). La educación popular trayectoria y actualidad. Bogotá, D.C: El Buho

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es identificar y analizar los factores del Marco Emprendedor Mexicano que desde la percepción de los actores del ecosistema emprendedor, generan emprendimiento innovador, utilizando la base de datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del periodo 2012 a 2017 y a través de un estudio longitudinal. Como resultado, se encontró que la Innovación en la Actividad Emprendedora Temprana, tuvo un incremento sobresaliente durante el periodo de 2015-2017 apoyada por los factores de Acceso a la Infraestructura Física para el emprendimiento, Formación Emprendedora en el Nivel Superior y Normas Sociales y Culturales.

Palabras clave: Emprendimiento, Innovación, Marco Emprendedor, Emprendimiento innovador.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify and analyze the factors of the Mexican Entrepreneurial Framework that, from the perception of the actors of the entrepreneurial ecosystem, generate innovative entrepreneurship. Using the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) database from 2012 to 2017, through a longitudinal study, we found that Innovation in Early Entrepreneurial Activity, had an outstanding increase during the 2015-2017 period supported by the factors of Access to Physical Infrastructure for entrepreneurship, Entrepreneurial Training at the Higher Level and Social and Cultural Norms.

Key words: Entrepreneurship, Innovation, Entrepreneurship framework, Innovative entrepreneurship.

Laura Giovanna Tapia-García. Maestra en Administración Empresarial por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Doctorante de Administración en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Domicilio: Avenida. Francisco J. Mujica sin número Edificio AII Colonia. Felicitas del Rio Código Postal: 58030, Morelia Michoacán, México. Correo Electrónico: tapia.giova@gmail.com

Dora Aguilasocho-Montoya. Doctora en Organización y Dirección De Empresas por la Universidad Rovira I Virgili. Investigadora Titular “C” de Tiempo Completo. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Investigador Nacional Nivel I. SNI del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Domicilio: Avenida. Francisco J. Mujica sin número Edificio AII Colonia. Felicitas del Rio Código Postal: 58030, Morelia Michoacán, México. Teléfono: 443 299 4370. Correo Electrónico: amontoya@umich.mx

Evaristo Galeana-Figueroa. Doctor en Organización y Dirección De Empresas por la Universidad Rovira I Virgili. Investigador Titular “C” Tiempo Completo. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Investigador Nacional Nivel I. SNI del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Domicilio: Avenida. Francisco J. Mujica sin número Edificio AII Colonia. Felicitas del Rio Código Postal: 58030, Morelia Michoacán, México. Teléfono: 443 299 4370. Correo Electrónico: amontoya@umich.mx

ESTUDIO LONGITUDINAL DE LOS FACTORES DEL MARCO EMPRENDEDOR MEXICANO, QUE GENERAN EMPRENDEDIMIENTO INNOVADOR

*A LONGITUDINAL STUDY OF THE FACTORS OF THE
MEXICAN ENTREPRENEURSHIP FRAMEWORK, WHICH
GENERATE INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP*

Fecha de recepción: 26/04/2019 Fecha de aceptación: 04/06/2019

Laura Giovanna Tapia-García
Dora Aguilasochó-Montoya
Evaristo Galeana-Figueroa

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento ha adquirido una importancia relevante para el Desarrollo Económico del país, pues involucra la generación de empleos, inclusión social, reducción de pobreza y el desarrollo de la innovación. (Messina & Hochsztain). Por ello, a través de los años, más actores se van sumando a conformar un marco o ecosistema de emprendimiento que pueda apoyar en el proceso a los emprendedores de México. Por esta importancia adquirida, es que la Organización de Naciones Unidas (ONU) aprobó por unanimidad la resolución 67/2012 “Emprendimiento para el desarrollo”, reconociendo al emprendimiento como una herramienta valiosa para mejorar la situación económica de un entorno. Acs y Mueller (2008), indican que son las nuevas empresas que sobreviven y crecen de manera importante las que contribuyen al desarrollo y bienestar de una nación, por lo que los primeros años de vida son muy importantes

para determinar que estos emprendimientos puedan ser considerados como una posible solución a los problemas de una región (Macias, 2018).

Según varias investigaciones del emprendimiento, se hace alusión a la existencia de un entorno que condiciona el emprendimiento y que implica la existencia de factores económicos e institucionales como condicionantes de una situación emprendedora (Veciana, 1999). Así mismo, autores como Obra et al., (2010) y Dapena (2015) mencionan factores que son necesarios como apoyo de preparación para emprender y garantizar una apertura y mantenimiento de los negocios, y para fines de este artículo, de los emprendimientos innovadores.

Planteamiento del Problema

La teoría dicta que hay factores involucrados en el marco emprendedor que facilitan o apoyan el emprendimiento en las regiones; sin embargo en el arranque de una nueva administración, no se percibe suficiente apoyo por parte del gobierno para incentivar el emprendimiento en México y se teme que se desciende el mismo. Por ello, es importante definir aquellos factores que se deben fortalecer o atender para la generación de emprendimientos innovadores.

Revisión de la literatura

Emprendimiento e innovación están relacionados con la creación del cambio (Villasana, Arredondo, y Parra, 2018). El emprendimiento se identifica como un detonante para implementar la innovación en busca de un valor económico, por ello, no es innovación si no tiene aplicación en el mercado (Scarone, 2005). El centro de la relación entre innovación y emprendimiento se encuentra en el individuo que interactúa con el entorno y con la capacidad propia de crear nuevas combinaciones de recursos; así, el emprendedor podrá identificar una oportunidad en el mercado, aprovechando los nuevos recursos y generando un emprendimiento que sea capaz de resolver o cubrir la necesidad, pero a través de una solución innovadora (Gupta, 2011).

Innovación

Muchas definiciones existen para el término innovación. Algunas van desde la simple noción de inventar, alterar o introducir novedades hasta la referencia de hacer algún cambio basado en conocimiento que genera riqueza. Es decir, si se inventa o se descubre algo, debe aplicarse exitosamente a un sistema productivo con la visión de satisfacer necesidades y alcanzar un estado económico deseado (Lederman, Messina, Pieknagura, & Rigolini, 2014)

La innovación es un medio para subsistir, crecer y liderar en la medida que se diseñe una estrategia que articule un sistema de gestión de la innovación propio en el que el encaje entre sus distintos elementos derive en el éxito sostenido (Muñoz, Aguilar, Rendon, & Altamirano, 2007)

El enfoque Schumpeteriano resalta la innovación y la creación de empresas a un nivel donde la innovación, es el principal factor económico (Schumpeter, 1934). Así mismo, en otros trabajos como el de Morgan en 1987 se recalca la conexión entre los emprendedores y la innovación a lo largo de la evaluación del desarrollo económico (Morgan, 1987).

La innovación, se ha convertido en parte fundamental del desarrollo económico y la creación de empresas. Uno de los trabajos en estas áreas del conocimiento, importante de mencionar, es el de Peter Drucker (1985) que dio lugar a algunos estudios que identifican ventajas relevantes del emprendimiento en relación con la aplicación de la innovación y la relación positiva entre la innovación y el progreso económico.

La capacidad de innovación, entendida como la habilidad de una unidad económica para integrar recursos tangibles e intangibles, con el fin de lograr algún resultado específico, es multidimensional (Helfat y Peteraf, 2009); es decir, que además de abarcar el ámbito de la tecnología, también implica aspectos comerciales, organizaciones e institucionales, entre otros, como se ilustra en la figura 1:



Fuente: Elaboración propia con base en Muñoz, Aguilar, Rendon, & Altamirano, 2007.

En México, son muy pocas las empresas nuevas sin competidores, que ofrezcan productos totalmente nuevos en su mercado, o que apliquen tecnologías nuevas. Esto se refleja en la posición que ocupa México en indicadores

referentes a innovación y para los cuales se deben generar estrategias para afrontar y mejorar dichos indicadores. Por ejemplo: México se encuentra entre los últimos cinco países en cuanto a I+D de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos; en el lugar 57 de 141 del Índice Mundial de Innovación 2015; en el lugar 61 de 144 para el factor de innovación y sofistificación del Índice Global de Competitividad 2014-2015 (GEM, 2014).

Emprendimiento

En la Teoría de los Estados de Desarrollo de la Empresa de Gibbs (1939), se plantean cuatro ideas, a través de las cuales articula el hecho con el desarrollo de una cultura y educación empresarial, y señala cuatro factores básicos para crear una empresa (Davila y Conway, 2018), que se mencionan a continuación:

- a) Motivación y determinación: relacionado con el entorno social que rodea al individuo como la familia, la educación, el contexto sociocultural y las políticas de gobierno. Éstas, reflejan el conjunto de factores culturales que apoyan o dificultan el procesos de inicio de una empresa.
- b) La Idea y mercado: determina la oportunidad y la viabilidad de negocio. Analiza y refleja la factibilidad real de la oportunidad de negocio.
- c) Recursos: se refiere a la parte económica del proceso, identificación y consecución de recursos como: financieros, infraestructura, materiales, tecnológicos y talento humano.
- d) Habilidades: relacionado con los conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia que debe tener un empresario.

Por otro lado, identificando el emprendimiento con la característica de innovación, la Teoría de Schumpter (2010) denominada “Teoría del Empresario Innovador”, nos habla de la Destrucción Creativa, describiendo el proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado, en el que: “los nuevo productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio”.

Para este autor, las innovaciones de los emprendedores son la fuerza que hay detrás de un crecimiento económico sostenible, y aunque la innovación produce desequilibrio, los beneficios empresariales serán representados en la remuneración por el riesgo que asume el empresario al ser capaz de innovar en un producto o servicio que se lanzará en el mercado. Así, las que se perciben como habilidades del emprendedor, se relacionan con las habilidades para percibir y reconocer oportunidades en el entorno, especialmente identificando necesidades que no han sido satisfechas mediante la combinación de recursos novedosos.

Por su parte, el economista Frank H. Knight (1947), publicó la teoría del empresario, en la que destaca la distinción entre “riesgo” e “incertidumbre,

donde destaca el papel fundamental del empresario en la economía, asumiendo el riesgo de realizar una actividad económica. La aportación que se destaca de la teoría de este autor, es la consideración de la incertidumbre como elemento esencial de la actividad empresarial. Para este autor, el mundo se encuentra en la incertidumbre; es decir, en una competencia imperfecta, motivo por el cual los agentes conocen únicamente algo que se refiere al futuro y de ahí surge la necesidad de que un emprendedor actúe como coordinador. En este sentido, el emprendedor es un agente con gran influencia en la economía que se encarga de transformar la incertidumbre en riesgo (Meneses, 2014).

Ahora bien, el análisis económico no sólo debería tener en cuenta las leyes de la oferta y la demanda, sino también la forma en la que funcionan en el mercado. Para ello, define al empresario como un coordinador que está atento a las necesidades de los consumidores y se esfuerza en satisfacerlas, convirtiéndose en el factor que hace posible que los mercados tiendan a equilibrarse. “La teoría económica debe tratar de explicar el proceso por el cual el mercado tiende al equilibrio mismo, ya que es una situación ideal” (Kirzner, 1973).

Marco Emprendedor

El marco emprendedor, o también llamado “ecosistema emprendedor”, determina la calidad de la actividad empresarial de una región e influye de manera indirecta en la capacidad emprendedora de sus habitantes (Zaldívar, Mayor, y Martínez, 2019). Un ecosistema emprendedor está formado por todos aquellos recursos, incentivos, apoyos gubernamentales, infraestructura y características del mercado, que facilitan la actividad emprendedora de una región (GEM, 2014). La calidad del ecosistema emprendedor puede favorecer o limitar la existencia de oportunidades de negocio permitiendo un cierto grado de dinamismo empresarial, este dinamismo es el principal factor para acelerar el crecimiento económico (Acosta, 2013).

La academia y los gobiernos, han comenzado a reconocer la importancia de la correcta gestión de los recursos que forman parte de estos ecosistemas o marcos emprendedores para la generación de estímulos que simplifiquen la capacidad de innovación de una región (Sánchez, 2015).

En este sentido, surgen estudios vinculados a la innovación como factor prioritario de los sistemas regionales dentro de una nación, para poder definir tipologías de Sistemas Regionales de Innovación en función de los recursos y resultados relacionados con los mismos (Martínez-Pellitero, 2002).

A continuación, en la figura 2, se presenta el Modelo del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), identifica los factores que conforman el contexto social, político y cultural para el emprendimiento: Requerimientos básicos,

potenciadores de eficiencia y factores que facilitan o limitan la innovación y el emprendimiento de una región.

Figura 2. Modelo del Global Entrepreneurship Monitor.



Se analiza el modelo anterior, y con base en la encuesta Nacional a Expertos (NES) que provee información para el GEM anual, y que evalúa anualmente los factores de un marco emprendedor para cualquier país, se generó el siguiente modelo para México contenido en la Figura 3.

Dicho lo anterior, se considera importante compartir al lector de manera breve, qué mide cada uno de los factores de este marco, a través de la siguiente información contenida en la Tabla 1.

Figura 3. Modelo Marco Emprendedor México.



Fuente: Elaboración propia con base en los reportes del GEM (2012); (2013);(2014);(2015);(2017).

Tabla 1. Definición de los factores del Marco Emprendedor.

Financiamiento al emprendimiento	Disponibilidad de financiamientos para Pequeñas y medianas empresas
Políticas gubernamentales generales	Políticas que brinden relevancia al emprendimiento en el tema económico del país
Políticas gubernamentales regulación	Políticas referentes a impuestos o regulaciones que motivan al emprendimiento
Programas de emprendimiento gubernamentales	Presencia y calidad de programas que asistan a las MiPyMEs y emprendedores
Educación emprendedora a nivel fundamental	Incorporación de formación de emprendedores como parte de la educación básica
Educación emprendedora a nivel superior	Formación y capacitación de emprendedores en educación superior, escuelas de negocios, etc.
Transferencia de I&D	Que los resultados de la investigación y desarrollo esté alcance o disponible para las MiPyMES y emprendedores
Infraestructura comercial y legal	Presencia de servicios e instituciones que brinden apoyo comercial y legal a las MiPyMES y emprendedores
Dinámica del mercado interno	El nivel de cambio en el mercado de año en año
Apertura del mercado interno	La medida en que las nuevas empresas son libres de ingresar a mercados existentes
Infraestructura física para el emprendimiento	Facilidad de acceso a los recursos físicos como comunicación, servicios públicos, transporte.
Normales sociales y culturales	La medida en que las normas sociales y culturales fomentan o permiten acciones que conducen a nuevos métodos o actividades comerciales

Fuente: Elaboración propia con base al GEM (2014); (2015); (2017)

METODOLOGÍA

Se realizó un análisis descriptivo de los datos cuantitativos de los resultados de la Encuesta Nacional de Expertos (NES) y la Encuesta a Población Adulta (APS) que se reportan en los informes del GEM para el periodo de 2012 a 2017 para el país de México.

Respecto al GEM, es uno de los proyectos de investigación en emprendimiento que ha sido muy importante para nuestro país como a nivel mundial es el Monitor Global de Emprendimiento o Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Este reporte es coordinado por la Global Entrepreneurship Research Association (GERA) y es llevado a cabo con colaboradores tanto nacionales

como internacionales, que provee información para poder entender de mejor manera el fenómeno de emprendimiento. Más de 64 economías participantes en este estudio y más de 500 especialistas en investigación en emprendimiento han publicado reportes e investigación científica con base en los datos recopilados (Gem Consortium, 2018).

Por su parte, la Encuesta Nacional de Expertos, realiza una serie de preguntas con una escala Likert, a mínimo 36 expertos en cada una de las economías, a fin de conocer su percepción respecto a las condiciones del Marco Emprendedor para dicha región o economía. Los expertos pueden ser emprendedores, inversionistas, financieros, banqueros, creadores de políticas, profesores, investigadores en emprendimiento y consultores. En esta encuesta, se registra edad, género, años de experiencia, naturaleza profesional, años que lleva trabajando en el tema de emprendimiento y grado de estudios.

De igual forma, la Encuesta a Población Adulta, se realiza a un mínimo de 2000 adultos por economía cada año, explorando el rol de cada individuo en el proceso de emprendimiento. Se enfoca tanto en las características del negocio, como en las motivaciones para emprender un negocio, las acciones para llevarlo a cabo, y las actitudes que acompañan este proceso.

El análisis de los datos consistió en lo siguiente: Primeramente se concetraron los valores promedio de cada uno de los resultados de los factores del marco emprendedor, que fueron obtenidos a través de las encuestas NES para el periodo. Es importante mencionar, que los valores se presentan en la escala Likert de 1 a 5. Posterior, se obtuvo el valor de la media para cada uno, identificando los factores con mejor evaluación para cada año. En la tabla 2 se muestra esta información:

Tabla 2. Valores de los Factores del Marco Emprendedor del periodo 2012 a 2017

	2017	2015	2014	2013	2012	Media
Financiamiento al emprendimiento	2.60	2.47	2.20	2.38	2.04	2.34
Políticas gubernamentales generales (apoyos y relevancia)	3.18	2.83	2.27	3.03	2.50	2.76
Políticas gubernamentales regulación (impuestos y burocracia)	2.40	2.29	1.87	2.24	1.93	2.15
Programas de emprendimiento gubernamentales	3.20	3.02	2.69	3.06	2.89	2.97
Educación emprendedora a nivel fundamental	1.59	1.61	2.00	1.96	1.72	1.78
Educación emprendedora a nivel superior	3.53	3.33	3.12	3.25	2.96	3.24
Transferencia de I&D	2.62	2.46	2.44	2.60	2.27	2.48
Infraestructura comercial y legal	2.99	2.83	2.64	2.72	2.77	2.79

Continuacion tabla 2.

	2017	2015	2014	2013	2012	Media
Mercado interno: dinámica	2.76	3.25	2.81	2.51	2.54	2.77
Mercado interno: apertura	2.39	2.18	2.21	2.39	2.14	2.26
Infraestructura física para el emprendimiento	3.87	3.76	3.29	3.86	3.58	3.67
Normas sociales y culturales	2.95	3.03	2.99	3.08	2.96	3.00

Fuente: Elaboración propia con los reportes del GEM (2012); (2013); (2014); (2015); (2017).

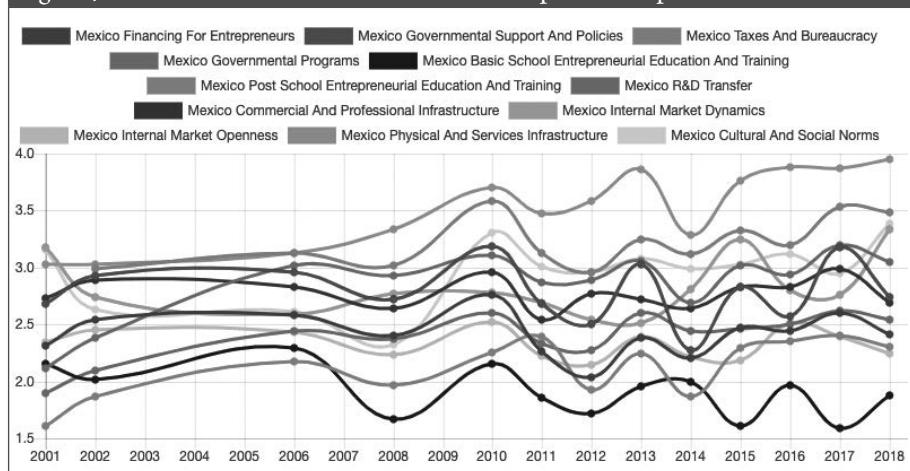
Posterior al análisis de los factores, se concentraron los valores porcentuales del número de emprendedores con Actividad Emprendedora Temprana, que indicaron tener un producto o servicio que es nuevo para algunos de sus clientes, y que pocos o ninguno de sus competidores tiene un producto similar, obteniéndose la media del periodo analizado.

Ahora bien, con la información anterior, se realizó un análisis de comparación de medias en los valores de los factores del Marco Emprendedor, para conocer los factores mejor evaluados durante el periodo que comprende esta investigación, para posteriormente relacionarlos con el valor del porcentaje de TEA con innovación desde 2012 a 2017.

Resultados y discusión

Se observó y analizó, el comportamiento de los factores del Marco Emprendedor, realizando una comparación entre los años. Véase figura 4:

Figura 4. Evolución de los Factores del Marco Emprendedor para México.



Fuente: Global Entrepreneurship Montitor.

De la figura 4 se deduce que el factor infraestructura física siempre obtuvo mayor al de los demás factores, con un crecimiento constante, indicando que se percibe un acceso fácil para los recursos físicos como comunicación, servicios públicos y transporte para los emprendedores. Sin embargo, la Educación Emprendedora que se da a través de formación y capacitación de emprendedores en escuelas de negocios, centros emprendedores o en educación superior, ha tenido una fluctuación de arriba a abajo, pero nunca ha alcanzado el nivel que logró alcanzar en el año 2006, y con ello entendemos que la percepción de esta educación emprendedora a nivel superior, no se considera como la suficiente dentro del marco emprendedor.

Llama la atención que por lo menos la mitad de los factores hayan recibido una percepción de ser parcialmente insuficientes (debajo del 2.5 de acuerdo a la escala Likert manejada para la Encuesta Nacional de Expertos) para un marco emprendedor, pues esto quiere decir que no se les dio la atención suficiente o no se consideraron factores prioritarios a atender en el marco emprendedor.

El papel del gobierno en este marco emprendedor, se observa que respecto a las políticas gubernamentales implementadas por las pasadas administraciones, se percibieron como “parcialmente insuficientes” y/o “ni insuficiente ni suficiente”, y es que pareciera que los resultados esperados al implementar iniciativas para motivar o facilitar el emprendimiento nunca fueron percibidas como factores importantes para el desarrollo o creación de nuevas empresas.

Respecto a la variable dependiente la Tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) el mayor porcentaje se obtuvo en el año 2017 con 31.71%; así mismo, aunque en 2014 y 2015 el porcentaje de emprendedores que dijeron tener un producto o servicio novedoso o diferente a la competencia fue casi el mismo con una cifra del 18%, para 2017 se logró un incremento en 11 puntos para este indicador. Véase Tabla 3 para conocer la evolución del porcentaje de actividad emprendedora temprana con innovación para el periodo:

Tabla 3. Porcentaje de TEA con innovación para el periodo 2012 a 2017 México.

	2017	2015	2014	2013	2012	Media
TEA con innovación	32	18	18	20	22	22

Fuente: Elaboración propia con los reportes del GEM (2012); (2013); (2014); (2015); (2017).

Por último, se hizo una comparación de los valores promedio obtenidos entre la variable dependiente que es la Tasa de Actividad Emprendedora Temprana con innovación y la variable independiente que es el Marco Emprende-

dor para determinar el desempeño de las mismas durante el periodo que comprende esta investigación.

Con respecto a la variable Marco Emprendedor, los factores que fueron los mejores evaluados en la escala de Likert para el periodo son: Infraestructura Física para el Emprendimiento, Educación Emprendedora a Nivel Superior y Normas Sociales y Culturales; es decir, que se percibió que los emprendedores contaban con acceso a recursos físicos como comunicación, servicios públicos y transporte; se consideró que las normas sociales y culturales dentro del marco emprendedor, fomentaban o permitían acciones que condujeran a nuevos métodos o actividades comerciales; y que el marco emprendedor, tuvo planes de formación y capacitación dirigidos a emprendedores.

Por otro lado, los tres factores que recibieron el valor más bajo fueron: Educación Emprendedora a Nivel Fundamental, Políticas Gubernamentales a favor del emprendimiento en términos de impuestos y burocracia y la Apertura del Mercado Interno. Éste último factor, refiere a la medida en que las nuevas empresas son libres de ingresar a mercados existentes, y es preocupaante que no se perciba una apertura para ello, pues si regresamos a las estrategias que Ansoff (1957) indica como estrategias de crecimiento de los negocios, recordaremos que una de las cuatro que define, es la entrada a mercados actuales ya sea como productos nuevos o con productos existentes. Además de que si un emprendedor percibe que su producto o servicio tiene una barreira para ingresar al mercado actual, buscaría ingresar a mercados internacionales, que no necesariamente impactarían positivamente en el desarrollo económico de nuestro país.

Respecto a los valores que conforman el Marco Emprendedor, que fueron obtenidos para el año 2014, podemos observar que todos los factores tuvieron una disminución respecto al año anterior, lo que nos lleva a recomendar que se pudieran identificar los escenarios que se vivieron en 2014 en temas políticos o históricos que pudieran haber afectado a todos los factores del marco.

Por otro lado, el único factor que durante el periodo 2012 a 2017 tuvo un permanente aumento, fue “Finaciamiento al emprendimiento”, que tiene sentido respecto al surgimiento de otros tipos de financiamiento además de las instituciones bancarias (SOFOMES, Ángeles Inversionistas, Crowdfunding, entre otras), por lo que es entendible que la percepción de que existe suficiente disponibilidad de financiamientos para pequeñas y medianas empresas, pero sería interesante conocer: qué tan accesibles en tema de requisitos y tasas son estos créditos.

Por otra parte, de 2015 a 2017 que se registró el mayor aumento para el porcentaje de Actividad Emprendedora Temprana con innovación, todos los facto-

res con excepción del factor “Educación Emprendedora a nivel fundamental”, presentaron un incremento en el valor obtenido. Lo que nos pudiera llevar a concluir, que este factor no impacta directamente a la generación de emprendimiento innovador en México, o en otras palabras, no se percibe como necesario para generar este tipo de emprendimiento.

CONCLUSIONES

Como hemos podido observar, el Marco Emprendedor para México juega el rol de Ecosistema Emprendedor conformado por actores que facilitan y aportan para el emprendimiento en el país, en este caso el emprendimiento innovador.

Entender al Ecosistema como un sistema cuyo funcionamiento depende del desempeño de todos los actores, nos permite identificar que se requiere que sea uno de ellos el que pueda tomar el liderazgo para poder orientar los esfuerzos de todos hacia el mismo objetivo y que además, pueda identificar oportunidades de mejora para un mejor funcionamiento.

En este análisis se identifica una serie de actores clave para el funcionamiento del ecosistema, actores en los que se involucran instituciones financieras, gobierno, instituciones académicas centros de investigación, centros de negocios, incubadoras y centros de emprendimiento, la sociedad, y el gobierno en quien recaen dos de los factores que hemos identificado como necesarios para generar el espacio adecuado para el emprendimiento innovador de los emprendedores de nuestro país.

De acuerdo a los resultados, se recomienda ampliar la investigación para conocer factores macroeconómicos que pudieran ejercer alguna fuerza positiva o negativa sobre los factores del Marco Emprendedor; así como, el surgimiento de nuevos actores que pudieran formar parte del Ecosistema Emprendedor tales como ángeles inversionistas, Hubs de innovación, Maker Labs, entre otros (Zalamea y Peña, 2015).

REFERENCIAS

- Acosta, J. (julio-diciembre de 2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Redalyc*(35), 25-63.
- ACS, Zoltan J.; MUELLER, Pamela. Employment effects of business dynamics: Mice, gazelles and elephants. In: *Small Business Economics*, 2008, vol. 30 no.1, p 85-100

- Arias, C., & Giraldo, D. (septiembre de 2011). Condiciones para la generación de emprendimientos en Medellín y su área metropolitana. *Revista Virtual Universidad Católica del Nort*(34), <http://revistavirtual.ucn.edu.com>
- Dapena, José P. Relevamiento de creación de valor en emprendimientos. Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, 2015.
- Davila, J. a., & Conway, M. (2018). *Modelando el emprendimiento social en México*. LID Editorial.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- GEM. (2012). *Reporte Nacional 2014 México*. Recuperado de <http://gem-consortium.ns-client.xyz/report> el 28 de septiembre de 2019.
- GEM. (2013). *Reporte Nacional 2014 México*. Recuperado de <http://gem-consortium.ns-client.xyz/report> el 28 de septiembre de 2019.
- GEM. (2014). *Reporte Nacional 2014 México*. Recuperado de <http://gem-consortium.ns-client.xyz/report> el 28 de septiembre de 2019.
- GEM. (2015). *Reporte Nacional 2014 México*. Recuperado de <http://gem-consortium.ns-client.xyz/report> el 28 de septiembre de 2019.
- GEM. (2017). *Reporte Nacional 2014 México*. Recuperado de <http://gem-consortium.ns-client.xyz/report> el 28 de septiembre de 2019.
- Gupta, P. (2011). *La innovación como solución*. México: Accelper Consulting.
- Helfat, C. &. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, USA: University of Chicago.
- Knight, F. H. (1947). *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. Ediciones Aguilar.
- Lederman, D., Messina, J., Pieknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El Emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación*. World Bank Publications.
- Macias, M. A. (2018). Factores de entorno determinantes del emprendimiento en México. *Entramado*, 14(1), 88-103.
- Martínez-Pellitero, M. (2002). Recursos y resultados de los sistemas de innovación: elaboración de una tipología de sistemas regionales de innovación en España. *Instituto de Análisis Industrial y Financiero de la Universidad Complutense*. Obtenido de Google Scholar.
- Meneses, C. (2014). *Innovación*. Obtenido de Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor.
- Messina, M., & Hochsztain, E. (s.f.). Factores de Éxito de un emprendimiento. *Tec Empresarial*, 9(1), 31-40.

- Morgan, T. (1987). Shumpeterian perspectives on entrepreneurship in economic development. *Geoforum*, 8(2), 173-186.
- Muñoz, M., Aguilar, J., Rendon, R., & Altamirano, J. (2007). Análisis de la dinámica de innovación en cadenas agroalimentarias. *Universidad Autónoma Chapino*.
- Muñoz, R. (2017). *6 canastas para innovar*. Ciudad de México: Grijalbo.
- Notar, C., & Padget, S. (1 de junio de 2010). Is think outside the box 21st century code for imagination, innovation, creativity, critical thinking, intuition? *College Student Journal*, 44(2).
- Obra, Ana; Padilla, Antonio y Fuster, Elena. Universidad emprendedora. El caso de las spin-offs universitarias ¿nuevas teorías para los mismos obstáculos?. 2010
- Orrego, C. (2006). El ser humano y la innovación. *Semestre Económico*, 9(18), 133-144.
- Ramírez, D. N. (2004). *Empresas competitivas*. México: McGrawHill.
- Rodeiro, D., & Lopez, M. (2007). La innovación como factor clave en la competitividad empresarial: Un estudio empírico en Pymes. *Revista Galega de Economía*, 16(2), 1-18.
- Rose, D. (2014). *Angel Investing*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Scarone, C. (2005). *La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto*. Obtenido de La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto. Recuperado de <http://in3-working-paper-series.uoc.edu/in3/es/index.php/in3-working-paper-series/article/view/n5-scarone.html>, el día 4 de noviembre de 2019
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of economic development*. Cambridge, MA.
- Schumpeter, J. A. (2010). *¿Puede sobrevivir el capitalismo? La destrucción creativa y el futuro de la Economía global*. (C. Swing, Ed.)
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. Estados Unidos.
- Sánchez, Y. y. (junio de 2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 31(10.1016/j.estger.2015.04.001), 243-252.
- Veciana, José. The institutional approach to entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2008, vol 4, no 4, p 365-379. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0081-4>.
- Villasana, M. (2014). *Emprendimiento e Innovación*. México: General Entrepreneurship Monitor.

- Villasana, M., Arredondo, F., & Parra. (2018). The orientation of technological innovation and societal challenges in Latin America. *The Social Sciences*, 548-555.
- Zalamea, S., & Peña, S. (2015). *Articulación de los actores del ecosistema emprendedor como herramienta efectiva para la transición de un proyecto emprendedor a un proyecto comercialmente viable*. Revista de la Facultad de Ciencias Químicas(11), <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/quimica/article/view/340>.
- Zaldívar, M., Mayor, A., & Martínez, A. (2019). *Ecosistema emprendedor y pequeños negocios privados en el Centro Histórico de La Habana*. Scielo, 161(1), Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842019000100001
- Zárate, Rodrigo (2013). *Emprendimiento: Diferentes Aproximaciones*. Bogotá, Colombia, Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 74, enero-junio, 2013, pp. 176-178. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20628498012.pdf>

RESUMEN

Diferentes investigaciones han puesto de manifiesto que la identificación es una variable clave en la supervivencia de las organizaciones a través de la atracción y retención de clientes. Sin embargo, la identificación va más allá de la lealtad de los clientes. Por ello, esta investigación analiza la influencia de la identificación sobre lealtad de los empleados como mecanismos para ganar competitividad en el entorno actual. La recogida de datos se realizó a través de una encuesta on-line en una institución de educación superior. La técnica estadística empleada para el análisis de los datos fue ecuaciones estructurales. Los resultados reflejan que la identificación influye de forma significativa en la lealtad de los empleados. Finalmente se realizan una serie de implicaciones para la gestión de las instituciones de educación superior.

Palabras clave: identificación, lealtad, empleados, educación superior.

ABSTRACT

Different investigations have shown that identification is a key variable in the survival of organizations through customer attraction and retention. However, identification goes beyond customer loyalty. Therefore, this research analyzes the influence of identification on employee loyalty as mechanisms to gain competitiveness in the current environment. Data collection was carried out through an online survey in a higher education institution. The statistical technique used to analyze the data was structural equations. The results reflect that identification significantly influences employee loyalty. Finally, a series of implications for the management of higher education institutions are carried out.

Keywords: identification, loyalty, employees, Higher Education.

Gabriel Cachón-Rodríguez. Doctor en Marketing. Profesor e Investigador en el Área de Comercialización e Investigación de Mercados a Tiempo Completo en la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid, España). Domicilio: Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Paseo de los Artilleros sin número, 28032, Madrid, España. Teléfono: +34 914 887 780. Correo Electrónico: gabriel.cachon@urjc.es.

Camilo Prado-Román. Doctor en Finanzas, Profesor e Investigador en Finanzas a Tiempo Completo de la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid). Domicilio: Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Paseo de los Artilleros sin número, 28032, Madrid, España. Teléfono: +34 914 887 780. Correo Electrónico: camilo.prado.roman@urjc.es

Alicia Blanco-González. Doctora en Marketing. Profesora Titular e Investigadora en el Área de Comercialización e Investigación de Mercados a Tiempo Completo en la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid, España). Domicilio: Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Paseo de los Artilleros sin número, 28032, Madrid, España. Teléfono: +34 914 887 780. Correo Electrónico: alicia.blanco@urjc.es

LA INFLUENCIA DE LA IDENTIFICACIÓN EN LA LEALTAD DE LOS EMPLEADOS

THE INFLUENCE OF IDENTIFICATION ON EMPLOYEE LOYALTY

Fecha de recepción: 30/04/2019 Fecha de aceptación: 19/06/2019

Gabriel Cachón-Rodríguez
Camilo Prado-Román
Alicia Blanco-González

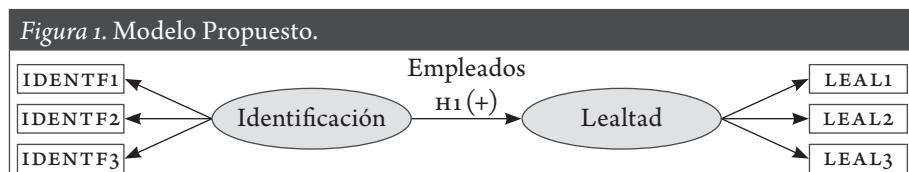
INTRODUCCIÓN

Actualmente factores como la globalización, el mayor impacto de las crisis financieras y el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones ha originado un mayor entorno competitivo al que las organizaciones tienen que hacer frente (Sen, Johnson, Bhattacharya, y Wang, 2015). Todas estas circunstancias han llevado a cabo que las organizaciones tengan que buscar elementos diferenciadores que les permitan competir, tanto a nivel nacional como internacional (Affran, Dza, y Buckman, 2019).

La identificación y lealtad son considerados recursos estratégicos claves, concretamente recursos intangibles que permiten competir a las organizaciones en entornos competitivos a través de otorgar una mayor diferenciación (Cachón-Rodríguez, Prado-Román, y Zúñiga-Vicente, 2019). Investigaciones precedentes indican que las organizaciones que tanto la identificación como la lealtad contribuyen en la obtención de ventajas competitivas (Wolter, Bock, Smith, y Cronin, 2017) a través de una mayor atracción y retención de clientes (Elbedweihy, Jayawardhena, Elsharnouby, y Elsharnouby, 2016; Sen et al., 2015). Sin embargo, el análisis de los empleados o marketing interno es fundamental desde un enfoque de marketing holístico, ya que no tiene sentido intentar mantener la lealtad con los clientes sino se cuenta con empleados que se sientan identificados con la organización (Keller y Kotler, 2015).

De este modo, surge la siguiente pregunta: ¿Puede la identificación producir efectos positivos en los empleados, más allá de los clientes? Es por ello que en esta investigación tienen como objetivo analizar efecto de la imagen sobre la lealtad de los empleados.

La originalidad de este estudio radica en determinar si la identificación evaluada a través de los empleados genera implicación y lealtad en los mismos. El modelo que contrasta este trabajo es el reflejado en la Figura 1. Las implicaciones del mismo sugieren que las acciones identificadas deben ser transversales a los clientes y contar con su principal fuerza laboral, sus empleados que supondrá un aumento una mayor implicación y lealtad de los mismos. Los hallazgos que en ellas se produzcan permitirán proporcionar estrategias necesarias para la supervivencia de las organizaciones.



En los siguientes apartados se desarrolla el marco teórico e hipótesis, la metodología, el análisis de los resultados obtenidos y finalmente los resultados y discusión, así como las futuras líneas de investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La identificación se apoya en la teoría de identificación social (Tajfel y Turner, 1986). Esta teoría sostiene que un individuo dispone dos tipos de rasgos, los derivados de orden social por su pertenencia a grupos y, los derivados de atributos idiosincrásicos que son propios de cada individuo. En este sentido, la identificación organizacional es una forma de identificación social que se origina cuando las percepciones de un miembro acerca de la organización se convierten en una autodefinición de sí mismo. La identificación con un empleado supone la máxima vinculación con la organización en una relación voluntaria, activa y selectiva que tiene la finalidad de satisfacer una o más de sus necesidades de definición personal. Esta relación provoca lazos y vínculos importantes que aumentan la implicación del empleado en la consecución de los objetivos de la organización (Bravo, Matute, y Pina, 2016).

La literatura precedente presenta la identificación de dos enfoques, uno cognitivo y otro afectivo los cuales se auto complementan (Postmes, Haslam, y Jans, 2013). Desde el punto de vista cognitivo representa las creencias de solapa-

miento entre el empleado y la organización. Desde un punto de vista afectivo está formado por el sentimiento subjetivo de comparación social entre ambas identidades (Bergami y Bagozzi, 2000). Este estado cognitivo influirá en los estados afectivos de los stakeholders respecto a la organización y en sus posteriores comportamientos hacia la misma (Marín y Ruiz, 2007).

El concepto de lealtad ha sido estudiado desde diferentes enfoques. Por una parte, la perspectiva afectiva (Bloemer y De Ruyter, 1999), donde un consumidor puede mostrar preferencia hacia una determinada compañía, aunque ese sentimiento de afinidad no conlleve un comportamiento de vinculación. La perspectiva comportamental (Oliver, 1999) trata de analizar la influencia que tiene la lealtad en el comportamiento real y repetitivo de los consumidores hacia una organización preferida. Otras investigaciones combinan ambas perspectivas, comportamental y afectiva, con el fin de ofrecer un análisis más completo del sentimiento de lealtad de un determinado stakeholder hacia una determinada compañía (Coelho, Rita, y Santos, 2018).

El concepto de la identificación es un concepto más amplio que el concepto de lealtad, que representa un estado ideal de relaciones más intenso que la lealtad o fidelidad. Este aspecto provoca que los empleados se sientan unidos a ella, hablen bien de la misma, atraigan a nuevos clientes o trabajadores, o desempeñen actividades extra rol para la consecución de los objetivos de la institución (Bravo et al., 2016; Elbedweihy et al., 2016). Sin embargo, la lealtad es una consecuencia o resultado de la percepción que tiene el consumidor de sus propios actos (Cachón-Rodríguez, Goméz-Martínez, Martínez-Navalón, y Prado-Román, 2019), que requiere de experiencias previas para continuar vinculado con la organización (Marín y Ruiz, 2007). Entre ellos se incluyen aspectos, de mantener relaciones a lo largo del tiempo (He, Li, y Harris, 2012), realizar recomendaciones ‘boca a boca’ (Casidy y Wymer, 2015), llevar a cabo sugerencias o incluso realizar donaciones (Cachón-Rodríguez, Prado-Román, et al., 2019).

Diferentes investigaciones han observado que elevado nivel de identificación puede convertirse en un importante activo para la empresa en su conjunto, ya que puede contribuir a incrementar su valor en el mercado a través de una mayor lealtad de sus clientes (Bhattacharya y Sen, 2003; Tuškej, Golob, y Podnar, 2013). Así, una organización que cuente con un elevado nivel de identificación de sus empleados contará además de elementos comportamentales repetitivos, elementos actitudinales como son las evaluaciones e intenciones de comportamiento positivas, que aumentarán cuando los mismos se apeguen psicológicamente a la organización y se preocupen por ella es decir se identifiquen con la misma. Por tanto, se puede establecer:

H1: La identificación influye positivamente en la lealtad de los empleados hacia la organización

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Para llevar a cabo el contraste de la hipótesis planteada en esta investigación el escenario se desarrolló en el contexto de las universidades públicas españolas las cuales representan el 60% de la oferta formativa del sistema universitario español (Cachón-Rodríguez, 2019). Dentro de las mismas, la investigación se llevó a cabo en la Universidad Rey Juan Carlos. En junio de 2018 la universidad Rey Juan Carlos es la segunda universidad de la Comunidad Madrid con un total 38.958 estudiantes y entre las primeras por números de empleados con un total 2.126 profesores y 671 de cargos de gestión (Universidad Rey Juan Carlos, 2018). Según el ranking QS Graduate Employability Ranking (2019), actualmente se sitúa entre las 11 primeras universidades de España y entre las 300 del mundo en tasa de inserción laboral de sus egresados. Además actualmente ocupa el segundo lugar entre las universidades españolas en cuanto al número de iniciativas de voluntariado puestas en marcha durante el curso 2017, con un total de 163 planes de voluntariado impulsados (Cooklin, 2018).

Recogida de datos

El proceso de recogida de datos de dicha encuesta tuvo lugar a través de dos etapas. En una primera etapa se estableció un ‘focus group’ en el que intervinieron dos catedráticos, una vicedecana, tres cargos de gestión, tres profesores y dos alumnos relacionados con el Departamento de Economía de la Empresa con la finalidad de elaborar un pre-test y verificar que las preguntas fueran claras, que la aplicación se ejecutaba de forma correcta y que el tiempo se ajustaba al tiempo estimado. Con los resultados obtenidos de forma on-line (400 observaciones), se depuraron varias preguntas, y se elaboró un cuestionario final que ofrecía una estructura y duración más apropiada. De forma complementaria, con el objetivo de obtener una mayor participación, se incluyó un enlace que contenía el mismo mensaje en redes sociales.

El análisis de los datos mediante PLS requiere determinar un tamaño mínimo muestral con la finalidad de que el método sea robusto y los resultados sean válidos (Hair et al. 2017). Autores como Chin y Newsted (1999) aconsejan utilizar la prueba de potencia frente el método tradicional de los diez casos (Barclay, Higgins, y Thompson, 1995) por la poca precisión que este último reporta (Hair et al. 2017). Para determinar el tamaño mínimo muestral se ha empleado el software G*Power 3.1.9.2 (Faul, Erdfelder, Lang, y Buchner, 2007) recomendado por autores como Hair et al. (2018), que indica un tamaño muestral mínimo de 60 casos

para una prueba de potencia del 0,80 mínimo requerido (Cohen, 1988). En este trabajo se cumple con dichos requerimientos para ambos grupos al obtener 550 casos válidos, de los cuales 450 son profesores y 100 son cargos de gestión, de los cuales un 55% corresponden a mujeres y el 45% hombres.

Medición de las variables

Como se puede observar en la Tabla 1 para la medición de la identificación se utilizaron 3 ítems reflectivos adaptados a la escala de Ashforth y Mael (1992) y Balaji et al. (2016). Para la medición de la lealtad se utilizaron 3 ítems reflectivos adaptados a la escala utilizada por Cervera, Schlesinger, Iniesta, y Sánchez (2012) y Hennig-Thurau, Langer, y Hansen (2001). Todos los ítems fueron contextualizados en el ámbito de la educación superior. Todos los constructos fueron medidos a través de una escala tipo Likert ascendente de 11 puntos, siendo 0 (totalmente desacuerdo) y 10 (totalmente de acuerdo).

Tabla 1. Escala de medida.

Factor	Indicador	Descripción del ítem
Identificación	Identificación 1	Siento que soy parte de mi universidad
	Identificación 2	Considero el éxito de mi universidad como un éxito propio
	Identificación 3	Me siento orgulloso de las opiniones positivas de mi universidad
Lealtad	Lealtad 1	Recomendaría mi universidad a familiares y amigos
	Lealtad 2	Ante una oferta laboral, mi universidad sería la primera opción
	Lealtad 3	Si alguien me pide consejo recomendaría mi universidad

Fuente: elaboración propia a partir de Kim, Han and Park, (2001); Cervera et al. (2012); Balaji, Roy y Sadeque, (2016).

RESULTADOS

Para llevar a cabo el tratamiento de los datos y obtener el contraste de hipótesis se emplea el método PLS-SEM. PLS-SEM es un método de análisis multivariable que tiene como principal propósito la predicción de variables dependientes mediante la estimación de *modelos path* (Hair et al. 2018). Ello justifica que sea una técnica válida para el tratamiento de los datos de esta investigación.

El primer paso para el tratamiento de los datos mediante PLS-SEM, implica analizar en primer lugar la fiabilidad y validez del instrumentos de medida (Chin, 1998). Esto implica analizar la fiabilidad individual de los indicadores sobre las variables latentes a través de sus cargas y la fiabilidad de la escala o

consistencia interna puede ser medida a través del Alpha de Cronbach (CA), la fiabilidad compuesta (CR) y el estadístico Dijkstra-Henseler (rho_A). Para el análisis de la validez es necesario analizar la validez convergente mediante la varianza media extraída (AVE) y la discriminante mediante el ratio heterotrait-monotrait (Hair et al. 2017).

En general, las cargas individuales de los indicadores deben ser mayores de 0.7 para ser consideradas aceptables (Hair et al. 2017). Para el contraste de la consistencia interna son utilizados diferentes coeficientes: el CA que requiere valores mayores a 0.7 (Nunnally y Bernstein, 1994; Hair et al. 2017), el CR cuyos valores adecuados son los superiores a 0.6 (Bagozzi y Yi, 1988) o 0.7 (Chin, 2010), estudios recientes indican que el coeficiente rho_A requiere valores superiores a 0.6 (Dijkstra y Henseler, 2015). Para establecer la validez convergente el AVE debe ser mayor de 0.5 (Chin, 2010; Hair et al. 2017). Tal y como muestra la Tabla 2 los datos son fiables y validos al adecuarse sus valores a lo indicado anteriormente.

Tabla 2. Fiabilidad y validez convergente del instrumento de medida.

Factor	Indicador	Carga	Valor t	CA	CR	rho_A	AVE
Identificación	Identificación 1	0.919***	92.667	0.919	0.949	0.920	0.861
	Identificación 2	0.935***	114.601				
	Identificación 1	0.929***	106.567				
Lealtad	Lealtad 1	0.942***	118.692	0.964	0.976	0.966	0.932
	Lealtad 2	0.977***	298.033				
	Lealtad 3	0.978***	348.898				

n=5.000 submuestras *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

N/A=No aplicable

La Tabla 3 refleja que no se presentan problemas de validez discriminante ya que, la raíz cuadrada del AVE de los constructos es mayor que la correlación que estos tienen con los otros constructos (Fornell y Larcker, 1981). En cuanto al ratio HTMT (criterio más exigente que el anterior) el modelo cumple con los criterios exigidos por Kline (2011) al ser los valores de los constructos menores que 0.85.

Tabla 3. Validez discriminante.

Factor	Identificación	Lealtad
Identificación	0.925	0.823
Lealtad	0.777	0.956

Nota: Valores en la diagonal son las raíces cuadradas del AVE

Debajo de la diagonal: Correlaciones entre factores

Sobre la diagonal: ratio HTMT

Una vez analizado el instrumento de medida el segundo paso para llevar a cabo el contraste de hipótesis es evaluar el instrumento estructural. Para ello se debe llevar a cabo el análisis de la colinealidad del modelo estructural a través del factor de inflación de la invarianza (VIF), significación estadística de los coeficientes path, el coeficiente R, el estadístico f^2 y finalmente el valor del Q^2 para determinar la relevancia predictiva (Hair et al. 2017).

Para evaluar el VIF valores mayores de 5 indican que existen problemas de multicolinealidad. La Tabla 4 recoge un VIF de 2.434 por lo que hay problemas de multicolinealidad. Los resultados obtenidos también muestran que la identificación influye positiva y significativamente sobre la lealtad ($H_0: \beta=0.379$; $p<0.001$). El coeficiente R^2 es de 0.735, en investigaciones académicas de marketing valores situados entre 0.50 y 0.75 son considerados moderados (Hair et al. 2017), por tanto ello permite la efectiva confirmación de la hipótesis. El estadístico f^2 recoge un valor de 0.196, según Cohen (1988) valores entre 0.15 y 0.35 sugieren efecto medio. Las pautas para analizar la relevancia predictiva es mediante el valor Q^2 cuyos valores han de ser mayor que cero (Hair et al. 2017), la Tabla 3 muestra relevancia predictiva al mostrar un valor de 0.641.

Tabla 4. Contraste de hipótesis.

Hipótesis	VIF estructural	beta estandarizada	Valor t (bootstrap)	R^2	f^2	Q^2
Identificación -> Lealtad	2.224	0.389***	8.153	0.744	0.0198	0.651

n=5.000 submuestras; * $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$

CONCLUSIONES

Los resultados de este trabajo suponen contribución de utilidad en la relación de la identificación sobre la lealtad de los empleados en el ámbito de una institución pública de educación superior. Permiten validar de forma empírica relaciones planteadas desde la teoría, confirmar y reforzar los resultados mostrados en otros estudios o generalizar resultados mostrados en entornos empresariales.

Los resultados muestran que entre la identificación y la lealtad existe una relación positiva y significativa, confirmando lo hallado en estudios previos (Balaji et al., 2016; Cachón-Rodríguez, Prado-Román, et al., 2019; Cervera et al., 2012; Kim et al., 2001) lo que indica que los resultados obtenidos en esta investigación son fiables y válidos. Por otra parte, el resultado del análisis de empleados hace más singular esta contribución, al revelar el efecto directo de la identificación sobre la lealtad de los empleados. Por lo tanto, el estudio resalta la importancia de la identificación de los empleados. Teniendo en cuenta que la Universidad Rey Juan Carlos es una universidad joven se puede deducir que esta percepción de un ma-

yor nivel de identificación y lealtad provenga desde un punto de vista más cognitivo que afectivo. Este efecto de la identificación sobre la lealtad de los empleados representa una contribución teórica singular de este estudio a la literatura. La contribución se hace más significativa por el hecho de que se realiza esta comparación empírica en una institución pública de educación superior a través de PLS-SEM y que se utiliza a nivel estadístico un re-muestreo de 5.000 submuestras. Ello proporciona mayor rigor y robustez a los resultados obtenidos ha sido desarrollado en pocos trabajos y en otros sectores (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2016; Rasoolimanesh, Ringle, et al. 2017; Rasoolimanesh, Roldán, et al. 2017).

De los resultados de este trabajo se pueden derivar algunas implicaciones importantes para la gestión de las universidades. Los resultados reconocen la importancia de la identificación en la generación de la lealtad de los empleados. Por lo tanto, una adecuada gestión de la identificación con la universidad provocará actitudes y comportamientos que son clave para la supervivencia de las instituciones de educación superior como son la atracción, retención, vinculación temporal o donaciones de sus empleados. Además, los resultados de la estadística descriptiva muestran que el nivel de percepción de identificación y lealtad no son similares por parte de los empleados, siendo el nivel de percepción de la identificación (valores medios de 5,7 sobre 10), mayor que los niveles de lealtad (valores medios de 4,7 sobre 10). Ello puede venir derivado de que los empleados sólo contemplan su estancia en la universidad como un merco mecanismo para adquirir una retribución. También puede sugerir que la lealtad de los empleados puede ser una lealtad espuera, originada sólo por elementos comportamentales y no afectivos, donde las mayores barreras de cambio que existen para el sector público educativo, representadas por una menor oferta laboral, criterios de movilidad o del lugar de residencia condicionan la elección de su centro de trabajo. Por su parte, el mayor nivel de identificación puede representar una verdadera conexión formada por elementos afectivos a través de sus experiencias previas con la institución y por elementos comportamentales al existir mayores opciones de cambio dentro de la misma institución, como por ejemplo ser profesor de máster, de grado, realización de seminarios entre otros. El hecho de que la identificación influya de forma positiva en la lealtad en los empleados pone de manifiesto que los gestores universitarios deben ser conscientes de la necesidad de reforzar esa relación con el empleado. Una muestra de ello podría ser reforzar los medios de comunicación internos y proceder a administrar la comunicación externa de una forma integral. De esta forma, se podría establecer un programa donde las acciones y contribuciones de los profesores sean tratadas de forma transversal, y no como un mecanismo de acciones individuales, con la finalidad de potenciar y maximizar sus efectos.

Este trabajo debe entenderse dentro del contexto en el que ha sido realizado, y está por ello sujeto a las limitaciones de la muestra. Debido a que el modelo ha

sido contrastado basándose en las opiniones de los empleados en un período específico y en una universidad pública en particular, representa una prueba limitada al sector en general. Para superar estas limitaciones se recomienda en futuras líneas de investigación ampliar la muestra a diferentes países, contextos universitarios y diferentes stakeholders como, personal de administración y servicios, gestores académicos y sociedad en general, con objeto de conseguir una mayor consistencia y generalización de los resultados. Finalmente se podrían ampliar las variables como la reputación y la responsabilidad social.

BIBLIOGRAFÍA

- Affran, S., Dza, M., & Buckman, J. (2019). Empirical conceptualization of Customer loyalty on relationship marketing and sustained competitive advantage. *Journal of Research in Marketing*, 10(2), 798–806.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Balaji, M. S., Roy, S. K., & Sadeque, S. (2016). Antecedents and consequences of university brand identification. *Journal of Business Research*, 69(8), 3023–3032.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (pls) Approach to Casual Modeling: Personal Computer Adoption And Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–234.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555–577.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88.
- Bloemer, J., & De Ruyter, K. (1999). Customer loyalty in high and low involvement service settings: the moderating impact of positive emotions. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 315–330.
- Bravo, R., Matute, J., & Pina, J. M. (2016). Corporate identity management in the banking sector: effects on employees' identification, identity attractiveness, and job satisfaction. *Service Business*, 10(4), 687–714.
- Cachón-Rodríguez, G. (2019). Análisis de las relaciones entre identidad, imagen, identificación y lealtad mediante un enfoque de stakeholders: Evidencia en instituciones de educación superior. Universidad Rey Juan Carlos.
- Cachón-Rodríguez, G., Goméz-Martínez, R., Martínez-Navalón, J. G., & Prado-Román, C. (2019). Inteligencia artificial para predecir la lealtad en la Universidad. *Journal of Management and Business Education*, 2(1), 12–27.
- Cachón-Rodríguez, G., Prado-Román, C., & Zúñiga-Vicente, J. Á. (2019). The relationship between identification and loyalty in a public university: Are there differences between (the perceptions) professors and graduates? *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 122–128.

- Casidy, R., & Wymer, W. (2015). The impact of brand strength on satisfaction, loyalty and WOM: An empirical examination in the higher education sector. *Journal of Brand Management*, 22(2), 117–135.
- Cervera, A., Schlesinger, M., Iniesta, M. Á., & Sánchez, R. (2012). Medición de la imagen de la universidad y sus efectos sobre la identificación y lealtad del egresado: una aproximación desde el modelo de Beerli y Díaz (2003). *Revista Española de Investigación En Marketing*, 16(2), 7–29.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 655–690). Springer.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, 1(1), 307–341.
- Coelho, P. S., Rita, P., & Santos, Z. R. (2018). On the relationship between consumer-brand identification, brand community, and brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 101–110.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd. New Jersey: Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cooklin, L. (2018). VI Estudio Sobre Voluntariado Universitario. Fundación Mutua Madrileña.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81, 10–23.
- Elbedweihy, A. M., Jayawardhena, C., Elsharnouby, M. H., & Elsharnouby, T. H. (2016). Customer relationship building: The role of brand attractiveness and consumer-brand identification. *Journal of Business Research*, 69(8), 2901–2910.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39–50.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage Publications.
- He, H., Li, Y., & Harris, L. (2012). Social identity perspective on brand loyalty. *Journal of Business Research*, 65(5), 648–657.

- Hennig-Thurau, T., Langer, M. F., & Hansen, U. (2001). Modeling and managing student loyalty: An approach based on the concept of relationship quality. *Journal of Service Research*, 3(4), 331–344.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431.
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2015). Holistic marketing: A broad, integrated perspective to marketing management. In *Does Marketing Need Reform?: Fresh Perspectives on the Future* (pp. 308–313). Routledge.
- Kim, C. K., Han, D., & Park, S.-B. (2001). The effect of brand personality and brand identification on brand loyalty: Applying the theory of social identification. *Japanese Psychological Research*, 43(4), 195–206.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.
- Marín, L., & Ruiz, S. (2007). La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones. *Universia Business Review*, (13), 62–75.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *The Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44.
- Postmes, T., Haslam, S. A., & Jans, L. (2013). A single-item measure of social identification: Reliability, validity, and utility. *British Journal of Social Psychology*, 52(4), 597–617.
- Rasoolimanesh, S. M., Ringle, C. M., Jaafar, M., & Ramayah, T. (2017). Urban vs. rural destinations: Residents' perceptions, community participation and support for tourism development. *Tourism Management*, 60, 147–158.
- Rasoolimanesh, S. M., Roldán, J. L., Jaafar, M., & Ramayah, T. (2017). Factors influencing residents' perceptions toward tourism development: Differences across rural and urban world heritage sites. *Journal of Travel Research*, 56(6), 760–775.
- Sen, S., Johnson, A. R., Bhattacharya, C. B., & Wang, J. (2015). Identification and attachment in consumer-brand relationships. *Brand Meaning Management*, 12, 151–174.
- Tuškej, U., Golob, U., & Podnar, K. (2013). The role of consumer-brand identification in building brand relationships. *Journal of Business Research*, 66(1), 53–59.
- Universidad Rey Juan Carlos. (2018). Portal de transparencia. Retrieved from <https://transparencia.urjc.es/cifras/estudiantes.php>
- Wolter, J. S., Bock, D., Smith, J. S., & Cronin, J. J. (2017). Creating ultimate customer loyalty through loyalty conviction and customer-company identification. *Journal of Retailing*, 93(4), 458–476.

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito analizar los aspectos que impiden un desarrollo exportador competitivo en la PYME agrícola sinaloense. Para su realización, se utilizó el enfoque cualitativo con estrategia de estudio de caso, de alcance descriptivo-interpretativo.

Entre los resultados se encontró como una de las causas inhibidoras del logro de una mayor competitividad en la PYME sinaloense, la constante variación en precios de productos y costos logísticos; principalmente la alta concentración de operaciones hacia los Estados Unidos, aunado a la ausencia de diversificación de mercados que presentan oportunidades de desarrollo y demanda de productos agrícolas cultivados en la región.

En conclusión, la PYME agrícola sinaloense cuenta con oportunidades de desarrollo si incorpora procesos estratégicos para incursionar con éxito en los mercados que opera y establecer mecanismos y modificaciones en sus procesos para lograr la competitividad exportadora.

Palabras clave: Internacionalización, empresa agrícola, competitividad.

ABSTRACT

This study aims to analyze aspects that prevent a competitive export development in sinaloense agricultural SMEs. The qualitative approach was used with case study strategy for implementation, of descriptive and interpretive scope.

Among the results was found as one of the inhibiting causes of achieving greater competitiveness in the SME sinaloense is the constant variation in product prices and logistics costs; mainly the high concentration of operations to the United States, coupled with the lack of diversification of markets that present opportunities for development and demand for agricultural products grown in the region.

Finally, the SME has sinaloense agricultural development opportunities if incorporates strategic processes to successfully venture in which it operates and establish mechanisms and changes in their processes to achieve export competitiveness markets.

Key words: Internationalization, agricultural enterprise, competitiveness.

Beatriz Carolina Romero Medina. Doctora en Ciencias administrativas. Profesora de asignatura base en Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Domicilio: Boulevard de las Américas y Universitarios sin número, Ciudad Universitaria Módulo IV. Código Postal. 80013, Culiacán, Sinaloa, México. CVU 174009. Teléfono: 01 (667) 7 52 00 39. Correo electrónico: rcarolina81@gmail.com.

Greysell Ramos Aguilar. Maestra en Ciencias de la Comunicación. Profesora de asignatura en la Universidad Casa Blanca. Domicilio: Calle Ruperto Paliza 694 Norte, Colonia Centro. Código Postal 80000, Culiacán, Sinaloa, México. CVU 213031. Teléfono 01 (667) 712 45 81. Correo electrónico: greysell@hotmail.com.

Rocío del Carmen Payares Flores. Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora de tiempo completo, categoría "C" en Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Culiacán. Domicilio: Boulevard Lola Beltrán sin número, Colonia 4 de Marzo Código Postal 80120, Culiacán, Sinaloa, México. Teléfono 01 (667) 759 13 00. Correo electrónico: rpayares@yahoo.com.

DESARROLLO EXPORTADOR Y COMPETITIVIDAD EN LA PYME AGRÍCOLA SINALOENSE

EXPORT DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS OF AGRICULTURE SMES IN SINALOA

Fecha de recepción: 03/06/2019 Fecha de aceptación: 14/08/2019

Beatriz Carolina Romero-Medina
Greysell Ramos-Aguilar
Rocío del Carmen Payares-Flores

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en el mundo se han caracterizado por convivir en un entorno complicado y en algunos casos hostil, ya que todas persiguen un fin común, consistente en el logro de la competitividad y productividad en sus empresas. No obstante, en la actualidad, es difícil pensar que dichas organizaciones solo orienten sus estrategias en un sistema de producción intensivo en materia prima, dados los cambios y la demanda del entorno establecen que el éxito actual se orienta a las estrategias de la organización y se enfaticen hacia el logro de una producción intensiva en conocimientos e información (Romero y Alvarado, 2014).

Hoy en día los países buscan permanecer o ubicarse en los primeros lugares del ranking de competitividad mundial (hoy conocido como Índice de Competitividad Global 4.0¹), sin embargo, no es tarea fácil, debido a diversos aspectos a lograr como capacidad de innovación, dinamismo de negocios, infraestructu-

¹ En la edición 2018 del Índice de Competitividad Global, se tomaron en cuenta factores como la productividad, el crecimiento de las naciones a largo plazo, así como la capacidad de adaptarse a los cambios derivados de la cuarta revolución industrial, entre otros aspectos; los cuales resultan de utilidad para las personas u organismos encargados de establecer las políticas y estrategias económicas que facilitarán el progreso (World Economic Forum, 2018).

ra, instituciones, tecnología, sistema financiero, productividad, entre otros. Es importante mencionar el caso de México, donde se tienen algunos avances significativos, por ejemplo según el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), el país pasó del lugar 51 al 46, puesto que presentó mejoría en el tamaño de mercado, mayor estabilidad macroeconómica, así como dinamismo de negocios y cambios en términos de infraestructura, por citar algunos ejemplos. No obstante, aún existen temas pendientes para lograr el progreso necesario y que las empresas mexicanas puedan competir en igualdad de condiciones en mercados internacionales.

Lo anterior, obedece principalmente a la cultura empresarial, como es sabido, está poco orientada hacia el sector externo, o en el peor de los casos, a la competencia internacional la cual se incrementa sustancialmente en el país, mostrando claros signos de disparidad al momento de competir. En ese sentido, se pueden enlistar un sinfín de ejemplos y situaciones que han experimentado las organizaciones mexicanas, sin embargo, es una realidad y una necesidad imperante el volcar sus esfuerzos hacia la comercialización de sus productos al extranjero, en búsqueda de diversificación de mercados y productos, para que las empresas sean cada vez más competitivas.

Por ello, el estudio del desarrollo exportador y su relación con la competitividad en la organización agrícola sinaloense toma relevancia, dada su participación en la economía del Estado y en la generación de empleos, asimismo, debido a la ubicación geográfica que supone oportunidades en cuanto a logística se refiere para llegar a nuevos destinos internacionales.

Contextualización y problemáticas de la pequeña y mediana empresa agroexportadora sinaloense

La pequeña y mediana empresa (PYME) ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de las naciones, al representar uno de los motores más importantes de la economía a nivel mundial. No obstante, si se estudia el contexto latinoamericano, se puede observar cómo éste tipo de organizaciones, durante años, ha presentado dificultades en el sostenimiento de sus operaciones en los mercados que operan.

Diversos autores han descrito los factores inhibidores del crecimiento y permanencia de esas empresas, entre los más relevantes se encuentra Rodríguez Valencia (2010) quien estudió a la PYME en su contexto organizacional encontrando entre las principales causas de declive -o desaparición- se tiene la falta de financiamiento, alta concentración de trámites burocráticos, la ausencia de capacitación de personal, además de la escasa preparación para operar en un entorno cambiante y con competidores multiculturales.

Por su parte, Gasca (2014) establece cinco causas del fracaso de los negocios en México, como los ingresos insuficientes para subsistir, la falta de indicadores, la ausencia de procesos de análisis, la planeación deficiente y, sobre todo, problemas en la ejecución. Lo anterior, se observa especialmente en las PyME quienes de acuerdo con Rodríguez Peñuelas (2010 a) operan bajo criterios de jefes de familia, quienes poco se preparan con una planeación estratégica que les permita tomar decisiones de manera objetiva y con datos reales sobre las condiciones de mercado.

Continuando con las aportaciones anteriores, Molano y Rivas (2016) señalan: Con base en los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015, el 12 por ciento de las micro empresas y el 24 por ciento de las pequeñas y medianas empresas manifiestan que el exceso de trámites e impuestos altos es una de las causas principales por las cuales sus negocios no crecen.

Las micro, pequeñas y medianas empresas están en desventaja cuando negocian con las grandes empresas; principalmente porque su necesidad de hacer crecer su negocio, los obliga a aceptar condiciones comerciales poco competitivas. Una de las principales razones por las cuales las empresas enfrentan dificultades para crecer, es la falta de conocimientos técnicos y habilidades gerenciales que les permitan competir mejor en el mercado (p.66).

Además, si se analiza la situación de este tipo de empresas respecto a su desarrollo hacia otras latitudes, el entorno es aún más inestable, observando exportaciones esporádicas o bien, negocios poco estables. También, se identifican operaciones no duraderas, debido a la escasa preparación de este tipo de organizaciones, o en otros casos, su estructura es limitada para realizar transacciones comerciales en un entorno competitivo. Incluso, en algunas circunstancias, las organizaciones no cuentan con empresarios capacitados para negociar con éxito respecto a su contraparte.

En ese contexto, se encuentra la situación actual de la PYME agrícola sinaloense, quienes aun cuando se tiene una posición geográfica estratégica y productos competitivos respecto de países compradores como Estados Unidos, no han logrado un posicionamiento sostenido en sus exportaciones, el cual les permita alcanzar un nivel de competitividad en mercados extranjeros.

Durante las primeras líneas del presente artículo, se ha tratado constantemente el concepto de “competitividad”, sin embargo al lector puede inquietarle, ¿Qué se entiende por competitividad? ¿Por qué se ha vuelto tan importante para las organizaciones actuales? El término de competitividad es entendido como una aptitud o capacidad para imponerse sobre otros, o bien como estado competitivo, según Peñaloza (2005). Sin embargo, Michael Porter (1997) citado

por Romero y Alvarado (2014), considerado el principal precursor de la ventaja competitiva, explica que las nuevas teorías sobre la competitividad, se desarrollan a partir de las economías de escala, la disparidad tecnológica y la aparición de las multinacionales, así como el comportamiento de las empresas, la estructura del sector al cual pertenece y su posicionamiento en el mismo.

Así pues, como se observa en el Reporte de Competitividad Global (ICG) 2018-2019 del Foro Económico Mundial, el cual sitúa a México en el lugar 46, avanzando 5 posiciones con respecto al periodo 2017-2018, en el que aparecía en el lugar 51. Actualmente el país se encuentra por encima de Uruguay (53), Costa Rica (55) y Colombia (60); y por debajo de Chile (33), quien permanece en la misma posición. El avance de México, es consecuencia de un movimiento en instituciones, infraestructura y adopción de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). No obstante, ha tenido dificultad para posicionarse en un lugar mejor, debido a factores negativos como la corrupción, la inseguridad, el crimen organizado, la burocracia, el difícil acceso a financiamiento, la inestabilidad política y las altas tasas de impuestos; las cuales son consideradas los problemas con mayor afectación para el país al inhibir el desarrollo de negocios.

En contraste con lo anterior, se aprecia cómo Estados Unidos logró desbancar del primer lugar del ICG a Suiza quien se mantuvo por siete años consecutivos en el primer lugar mundial de competitividad, seguido por Singapur, Alemania, Suiza, Japón y Holanda, países donde la innovación, el desarrollo de capital humano y el fortalecimiento institucional tienen un papel decisivo entre las economías más competitivas del mundo. Por ello, es preciso destacar, entre los aspectos determinantes para que México incremente su competitividad, se encuentra el orientar sus esfuerzos hacia áreas como la educación; lograr una mayor eficiencia en el mercado laboral, a partir de mejores prácticas; el cambio cultural en sus organizaciones; así como una mayor eficiencia en el mercado de bienes, es decir, en la comercialización de sus productos al exterior, según el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), (IMCO, 2016).

Por otro lado, de acuerdo con el Índice de Competitividad Estatal (ICE) realizado en 2018 y en conjunto con los datos del IMCO de año 2016, posicionan a Sinaloa en el lugar número nueve. Considerando que, un estado competitivo resulta atractivo para el talento y la inversión, traduciéndose en mayor productividad y bienestar para sus habitantes. En ese sentido, ocupan los primeros cinco lugares Ciudad de México, Aguascalientes, Nuevo León, Colima y Querétaro, logrando dicha posición debido a una economía estable y al aprovechamiento de las relaciones internacionales e innovación en los sectores económicos.

En ese sentido, en el estado de Sinaloa se identifican oportunidades para lograr ubicarse en una mejor posición a nivel nacional, sin embargo, según el

análisis referido, existen factores o áreas de oportunidad a considerar por los gobernantes, tales como: las políticas para atracción de inversiones; mejorar las estrategias para la comercialización de sus productos al exterior, a partir de un mayor aprovechamiento de las relaciones comerciales que tiene el país; y apostar a la innovación de sus productos, dado que, Sinaloa “es líder en producción de alimentos”. Además, el Estado con solo el tres por ciento de territorio y el dos por ciento de la población de México, produce el 30 por ciento del total de la producción alimentaria del país y produce todo el año grandes volúmenes de alimentos de calidad y variedad como: granos, hortalizas, frutas, carne de res, pollo y cerdo, pescados y mariscos (CIT², 2014). Se ubica como uno de los principales exportadores de productos frescos a nivel nacional, empero, tales cifras no figuran cuando se analiza la exportación de productos con valor agregado y tecnología.

No obstante, el Plan Estatal de Desarrollo (PED), sexenio 2017-2021, señala que, la producción primaria en Sinaloa no ha sido suficiente para contar con una economía fuerte que garantice su crecimiento y un mejor posicionamiento nacional, ya que según datos de INEGI (2017) aporta un 2.2 por ciento del PIB nacional, alcanzando el lugar 17 por debajo de Querétaro, Michoacán, Chihuahua, Sonora y Baja California. Es preciso señalar entonces, las exportaciones de la entidad en el sector agroalimentario representa más del 35 por ciento, seguido por productos agropecuarios con un 27.45 por ciento, industria manufacturera con 16.85 por ciento, agroindustria 13.26, minería y pesca con un poco más del 3 por ciento de participación.

Luego, el PED (2017) establece en materia de Comercio Exterior, Sinaloa carece de infraestructura logística competitiva para la movilización de mercancías a diferentes países: no tiene un aeropuerto de carga y las rutas internacionales de los puertos de Mazatlán y Topolobampo son limitadas ante la todavía incapacidad de recibir barcos de gran calado. Esta carencia, sigue ocasionando una conectividad limitada a otros mercados de exportación y una gran dependencia comercial con Estados Unidos. Para ello, dicho Plan presenta en su estrategia “3.1. Vincular a los sectores productivos para incrementar su competitividad, la innovación y diversificación de mercados internacionales” (Ordaz, 2017, p. 66), una serie de tácticas orientadas a la integración de *clúster* para los sectores estratégicos; la vinculación de las empresas del sector exportador con los organismos que contribuyan a mejorar sus capacidades productivas; la oferta de apoyos y servicios para las empresas exportadoras del sector agroindustrial;

2 Centro para la Inversión y el Comercio de Sinaloa. Es una institución creada por la Secretaría de Desarrollo Económico y el Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa, con la finalidad de atraer inversión nacional y extranjera, así como desarrollar y apoyar al inversionista en el estado.

la búsqueda de nuevos mercados internacionales; la promoción de proyectos orientados a incrementar la propuesta de valor del sector primario; incentivar la apertura de centros de innovación tecnológica, orientados al sector agroalimentario y pesquero; así como difundir la diversificación de los sectores.

Objetivo

Como se ha podido constatar, Sinaloa es un estado con alto potencial para el desarrollo de actividades de exportación, sin embargo existe una serie de variables que impiden a la PYME agrícola desarrollar actividades comerciales en otras latitudes y alcanzar una mayor competitividad a nivel internacional, la cual le permita permanecer y desarrollarse en los mercados que opera. Considerando lo antes expuesto, el objetivo del estudio consiste en *analizar los aspectos que inhiben un desarrollo exportador competitivo en la PYME agrícola sinaloense.*

Justificación

Con la investigación, se buscan alternativas para los pequeños y medianos empresarios agrícolas para exportar sus productos de manera planeada y estratégica que les brinde herramientas necesarias para una adecuada toma de decisiones al incorporar sus productos en otros mercados, dado que si la PYME agrícola sinaloense no logra elaborar e implementar estrategias de exportación, que le permitan llegar a otros países y ser competitiva, está destinada a continuar con una operación de subsistencia y desaparecer en el corto y mediano plazo. Por consiguiente, se propone que el resultado de la investigación, aportará un escenario más certero para el desarrollo de las actividades del sector y del rediseño de sus estrategias y acciones para alcanzar sus objetivos. Asimismo, la información generada apoya a instituciones educativas, financieras y gobiernos, para una toma de decisiones más adecuada. También, los resultados sirven como guía para reorientar los esfuerzos y formas de hacer negocios de los empresarios agrícolas de la región, en la búsqueda por alcanzar una mayor competitividad a nivel nacional e internacional.

Revisión de la Literatura

En relación con los antecedentes más relevantes acerca de la incursión de México al comercio internacional se encuentra su ingreso al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) en el año de 1986, año en el cual el país busca una relación formal con el exterior, además de mayores beneficios en materia de desgravación arancelaria a los productos

comercializados. Cabe señalar que, es a partir de su incorporación al acuerdo y la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (NAFTA, por sus siglas en inglés) en 1994, que se empieza a dibujar la política exterior en materia comercial, iniciando una colaboración estrecha con otros países, signando así una serie de acuerdos y tratados comerciales con más de 45 países a nivel mundial.

Dado el análisis anterior, se puede argumentar que la globalización ha sido un motor para las economías por la interconexión entre los países del orbe mundial en los ámbitos, comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social, aunado a la constante búsqueda de la competitividad entre las empresas para permanecer y crecer en las actividades que desarrollan, tal es el caso de las PYMES agroexportadoras sinaloenses.

En ese sentido, Michael Porter (1997), determina que, las nuevas teorías del comercio internacional explican las *ventajas competitivas* a partir de las economías de escala³, la disparidad tecnológica y la aparición de las multinacionales, así como el comportamiento de las empresas, la estructura del sector al cual pertenece y su posicionamiento en el mismo. Porter, le da un nuevo enfoque a las ventajas comparativas del comercio internacional y señala las ventajas estáticas como mano de obra barata, materias primas de bajo costo y otras comparativas, están siendo remplazadas por ventajas dinámicas (capacidad de progreso), habilidad para mejorar las condiciones productivas o alcanzar mayores niveles de sofisticación. Además, la ventaja competitiva de una industria, depende no sólo de su productividad en relación a la industria extranjera, sino también de la tasa de salarios nacional en relación a la tasa de salarios extranjera.

Por tanto, la ventaja competitiva de un país es su capacidad para incitar a las empresas (locales o extranjeras) a utilizar el país como plataforma para llevar adelante sus actividades. El teórico, también propuso un modelo para determinar las fuerzas y las debilidades competitivas de los países y sus principales sectores, conocido como el “diamante de la competitividad nacional”, un diamante de cuatro “caras”. Las cuales consisten en: 1) la existencia de recursos (por ejemplo, recursos humanos e infraestructuras de investigación e información); 2) un sector empresarial que haga inversiones en innovación; 3) un mercado local exigente; y 4) la presencia de industrias de apoyo (Porter, 2009).

Se puede afirmar que en países en desarrollo, el sector de los recursos es tal vez para los planificadores la única cara del “diamante”, capaz de mejorar su competitividad y los resultados de la economía a corto plazo. Esto no debería

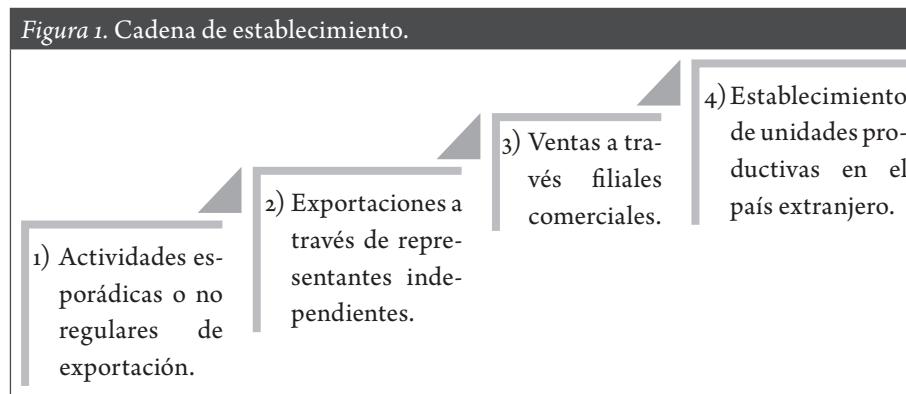
3 Según Peng (2010) es la reducción que se genera en el costo por unidad al aumentar la escala de producción (p.492).

impedir que los planificadores concreten medidas para mejorar el entorno económico en su conjunto.

Conviene subrayar la relevancia de la competitividad para el desarrollo de los países tal como lo demuestra Porter, no obstante, es determinante para un mejor entendimiento del estudio el análisis de los modelos de internacionalización de las organizaciones, toda vez que es preciso entender a la internacionalización⁴ como el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Root, 1994 y Rialp 1999). Por su parte, Johanson y Vahlne (1977) la describen como un proceso en el cual las empresas incrementan gradualmente su nivel de actuación en los mercados internacionales (citado en Romero, 2015).

Así pues, se analizó el modelo gradual propuesto por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), por considerarlo el más apegado al proceso de la PYME sinaloense para incorporar sus productos a otros mercados a través de la exportación. Los autores, destacan cómo en el modelo gradual, la empresa incrementará de forma paulatina sus recursos comprometidos en un país en concreto a medida que adquiera experiencia de las actividades desarrolladas en dicho mercado, estableciendo dos pautas: Por un lado, las empresas al tratar de evitar riesgos e incertidumbre, iniciarán sus operaciones internacionales al mercado o país psicológicamente⁵ más próximo al país de origen. Por

Figura 1. Cadena de establecimiento.



Fuente: Romero (2015).

4 Destaca a finales de los años setenta, la internacionalización se establece como una nueva línea de investigación, constituyéndose en la contribución más importante de los microeconomistas al conocimiento de la empresa multinacional (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2007).

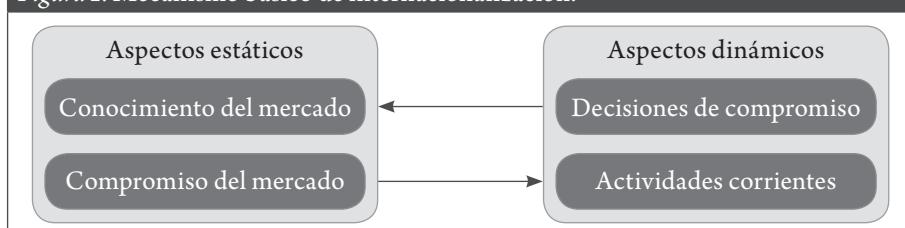
5 En este sentido, Johanson y Vahlne (1977) se refieren a la distancia psicológica como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado, tales como, idioma, cultura, nivel de educación, sistema político, prácticas directivas, etc.

otra parte, plantean que la empresa al querer incursionar en un mercado extranjero pasan por cuatro diferentes etapas las cuales han denominado cadena de establecimiento (ver figura 1).

Según la figura 1, las empresas realizan un ingreso en los mercados extranjeros de forma escalonada y de largo plazo, es decir, en palabras de Johanson y Vahlne (1977), es un proceso de expansión gradual y secuencial dirigido por la interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo, donde se identifican etapas de expansión a medida que las organizaciones deciden involucrarse en ellos.

Luego, los diversos estudios desarrollados, proponen mecanismos básicos de internacionalización – ver figura 2-, (Johanson y Vahlne, 1977) y, posteriormente un modelo para el proceso de internacionalización a partir de redes de negocios, el cual se presenta en el año 2009 como consecuencia de las modificaciones en las operaciones de negocios y adaptaciones que dichos investigadores realizan al modelo propuesto.

Figura 2. Mecanismo básico de internacionalización.



Fuente: Johanson y Vahlne (1977, p.26).

En la figura 2, se muestra lo que Johanson y Vahlne (1977) identifican como aspectos estáticos desarrollados de manera gradual a partir de la experiencia adquirida en la participación en los mercados internacionales, tal es el caso del *compromiso con el mercado*, el cual está compuesto por dos factores: la cantidad de recursos asignados y el grado de compromiso. En ese sentido, los autores determinan que se realiza una integración vertical de las actividades de la organización en la cual las actividades y recursos destinados para un fin no pueden ser desviados y llegar al incumplimiento de las responsabilidades adquiridas en un mercado.

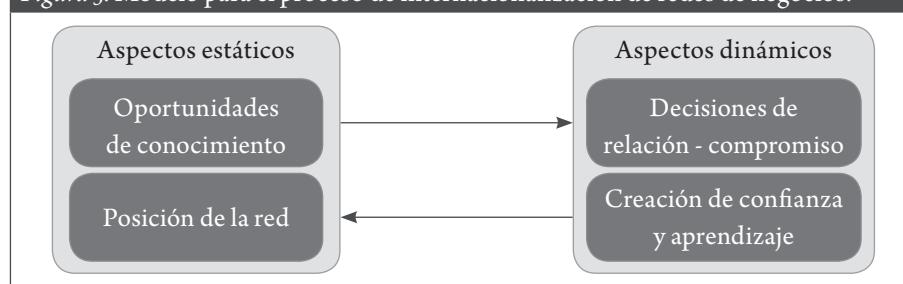
Asimismo, respecto al conocimiento del mercado, establecen es importante para la toma de decisiones y la actuación de las empresas, ya que el conocimiento de éste, permitirá detectar oportunidades en el mercado, a partir de la detección de los competidores, los canales de distribución, los niveles de oferta y demanda, el dinero en operación y las condiciones de mercado, asumiendo

que estos elementos varían de un país a otro. Respecto a los aspectos dinámicos, se observan las decisiones de compromiso, a considerarse en función de las alternativas y conocimiento del mercado, para dar respuesta a oportunidades y/o problemáticas que se presenten.

Las actividades corrientes, hacen referencia a una fuente de experiencia, sin embargo, se debe distinguir entre experiencia de la empresa y del mercado. El primer caso obedece al conocimiento de los empleados acerca de su actuación al interior de la organización, acerca de los procesos productivos y administrativos; mientras que la segunda, trata la experiencia de la competencia existente en los mercados extranjeros, lo cual permitirá establecer estrategias mercadológicas para tal efecto.

De acuerdo con la incorporación de nuevos elementos en el proceso de internacionalización, Johanson y Vahlne establecen un nuevo modelo en el año 2009, siguiendo la estructura del modelo de 1977 –ver figura 3.-, en el que integran aspectos como el reconocimiento de oportunidades al concepto anterior de conocimiento, en este sentido, se enfocan en las *oportunidades* como el elemento más importante del conjunto de conocimientos que impulsan el proceso de internacionalización de las empresas. Otro elemento que integran es el de *redes*, al considerar con el proceso antes señalado se persigue a través de una red o conformación de alianzas estratégicas con otras organizaciones.

Figura 3. Modelo para el proceso de internacionalización de redes de negocios.



Fuente: Johanson y Vahlne (2009, p.1424).

Es importante señalar que aun cuando este modelo es generalmente aceptado en la comunidad académica, Renau (1996) argumenta, ha sido criticado por las limitaciones a continuación descritas: en principio, no explica las razones por las cuales las empresas inician su proceso de internacionalización, además de no proporcionar explicación de las causas y el momento en que pasa de una etapa a otra y, la naturaleza secuencial del modelo no permite explicar algunos procesos de internacionalización realizados a través de adquisiciones, u omitiendo algunas etapas.

Dado lo anterior, se infiere cómo las organizaciones agrícolas sinaloenses transitan por el modelo propuesto por Johanson y Vahlne denominado “cadena de establecimiento”, toda vez que se observan exportaciones esporádicas en algunos casos, pero también pymes que transitan del estadio uno para culminar con el establecimiento de unidades productivas en el extranjero. Empero, es importante denotar que puede no existir una secuencia en el proceso de internacionalización de la empresa agrícola sinaloense, dado que se observan casos en los que solo realizaron una exportación en su quehacer empresarial y algunos otras experiencias en las que cuentan con filiales de operación, o bien, con la producción en un país distinto al origen.

METODOLOGÍA

El desarrollo de la presente investigación se realizó a partir del método cualitativo, utilizando el estudio de caso, por considerarlo el más adecuado dadas las características del análisis. No obstante, es importante mencionar sus limitaciones, ya que los resultados no se pueden generalizar por la falta de representatividad que denotan los resultados, al examinar a un número limitado de organizaciones.

Es un estudio de tipo descriptivo-interpretativo, ya que se observa e indaga acerca del quehacer de la pyme agrícola exportadora sinaloense, desarrollando categorías conceptuales de apoyo en la obtención de datos relevantes del sector. Es de corte transversal, dado que se examinó el periodo de 1994 a 2016, debido a la importancia que representa la incorporación de México al Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, para la organización, fue el parteaguas para su desarrollo y relaciones con el exterior.

El trabajo se dividió en dos etapas: la primera referente a la búsqueda de información, realizando una revisión de literatura e investigación documental de la organización. Posteriormente, en la segunda etapa se generó investigación de campo, a partir de observación no participante, además de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a directivos y mandos medios de la organización, así como a funcionarios de gobierno y académicos e investigadores expertos en el tema analizado, lo que permitió la compilación, organización y análisis de los aspectos que inhiben el desarrollo de exportaciones en la pyme agrícola sinaloense.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Derivado de las entrevistas realizadas, se identificaron entre las causas inhibidoras para el logro de una mayor competitividad en la PYME sinaloense analizada,

la constante variación en precios de productos y costos logísticos; al depender de los costos del mercado para bienes principalmente la alta concentración de operaciones hacia los Estados Unidos, asociado a la ausencia de diversificación de mercados que presentan oportunidades de desarrollo y demanda de productos agrícolas cultivados en la región. Así pues, esta organización compromete su producción en el mercado referido, lo que impide cubrir demanda de otros países, careciendo de infraestructura necesaria y suficiente para incrementar su producción. Así también, se presenta una escasa industrialización de los productos primarios, por lo que en su mayoría se comercializan en su estado natural, aun cuando se realizan operaciones hacia otros mercados, principalmente el europeo. A tal situación, se le suma la participación de intermediarios en el proceso de exportación, lo cual genera una ganancia menor para la PYME sujeto de estudio.

Además, de acuerdo con los informantes, se sigue presentando un elevado individualismo entre los empresarios agrícolas, lo que impide generar estrategias de aprovechamiento en otros mercados, a través de la conformación de consorcios de exportación, es decir, una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Dichos miembros conservan su autonomía financiera, jurídica y de gestión, permitiéndoles mejorar sus resultados de exportación y reducir sus costos al mínimo (ONUDI, 2004), como se observa en otros países del mundo, tal es el caso de Italia, España y Argentina principalmente, en donde las PYMES se asocian y organizan para exportar sus productos bajando costos de producción, logística y sobre todo compartiendo riesgos al momento de diversificar su oferta exportable.

Se debe agregar que a pesar de las declaraciones que emite la Asociación de Agricultores del Río Culiacán (AARC, 2019) acerca del trabajo en conjunto que realizan con sus agremiados en materia de problemáticas referentes a la aplicación políticas públicas que inciden en la producción y comercialización de productos agrícolas, se pudo constatar que en el caso de las organizaciones analizadas sólo se encontró integración con otras empresas del sector para la adquisición de insumos para producción pero no han logrado incorporarse como red de empresas exportadoras, dado que como lo señalaron algunos de los entrevistados se sigue adoleciendo de confianza y estrategias de mercado para alcanzar una mayor competitividad al comercializar sus productos internacionalmente.

Por otro lado, pese a las situaciones adversas que enfrenta la organización investigada, incorpora estrategias para alcanzar una mayor competitividad ex-

portadora, desarrollando buenas prácticas de producción, como el caso de agricultura protegida, la cual ha incrementado sus hectáreas de producción, así como las nuevas técnicas de cultivo –campo protegido y malla sombra- permitiéndole una mayor inocuidad alimentaria e incrementar la calidad de exportación para sus productos, en cumplimiento con los estándares establecidos en el mercado estadounidense para la adquisición de bienes producidos en la región.

Luego, se encontró que la empresa, en conjunto con organizaciones de éste tipo, en los últimos años, han trabajado en conjunto bajo nuevos programas establecidos por entes gubernamentales, como es el caso de *Eleven Rivers*, una marca regional incorporada con el objeto de que las empresas exporten sus productos con mayor facilidad gracias a prácticas de calidad requeridas por el mercado estadounidense, donde participan las principales empresas agrícolas de la región (CAADES, 2019).

Entre los resultados más relevantes se aprecian algunas estrategias de internacionalización a partir de la exportación de productos de la PYME agrícola sinaloense estudiada, desde el modelo gradual, dado que muestran características del modelo propuesto por Johanson y Vahlne (1977, 1990); así como el de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), desde su creación la empresa analizada ha transitado por lo que estos últimos llamaron la *cadena de establecimiento*, ya que desde su fundación, iniciaron sus exportaciones de manera esporádica y no estructurada. No obstante, en la actualidad, han incorporado estrategias de internacionalización en la que contemplan filiales de comercialización en el extranjero, encontrándose en proceso de establecer unidades productivas y llegar a concluir el eslabón para su establecimiento total. Aunado a la conformación de redes de negocios para ampliar su nivel de actuación y aprovechar las oportunidades del mercado, a partir de integradoras de exportación.

Finalmente, se constató que la PYME agroexportadora analizada presenta características necesarias para lograr una mayor competitividad en los ámbitos nacional e internacional, como señala Porter (2009), cuenta con recursos necesarios para alcanzar un mejor posicionamiento al incorporar tecnología en sus procesos productivos y diversificar su oferta exportable, en ese sentido, actualmente se realizan esfuerzos por parte del gobierno, instituciones educativas y sector empresarial –*triple hélice*- para desarrollar una mayor innovación en procesos y formas de operación de las organizaciones de la región.

CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que la PYME opera bajo condiciones en detrimento del crecimiento de su negocio; por un lado, tiene

que hacer frente a las condiciones impuestas por las instancias encargadas de establecer lineamientos y regular el desempeño económico a nivel local y federal; como el caso de la implementación de políticas públicas que disminuyen los apoyos al sector agrícola, ocasionando un entorno complejo para los productores, y; por otra parte, debe ajustarse a las condiciones comerciales impuestas por sus clientes más importantes, principalmente las grandes empresas (IMCO, 2016), es decir, la exigencia en el cumplimiento de normas de calidad, inocuidad y trazabilidad en los procesos productivos y de exportación, por mencionar algunos.

Se debe agregar que a pesar de la situación descrita, la PYME agrícola sinaloense cuenta con oportunidades de desarrollo exitoso si incorpora procesos estratégicos que le permitan incursionar con éxito en los mercados que opera y establecer mecanismos y modificaciones en sus procesos para lograr la competitividad exportadora. Para alcanzar estos cambios, la PYME debe internalizar la importancia de incorporarse en un proceso de mejora continua, lo que Porter (1997) consideró como ventajas dinámicas.

Con la investigación se constató que, la PYME agroexportadora sinaloense presenta características y un entorno favorable para alcanzar un mayor nivel de competitividad en sus operaciones, no obstante se sugiere incorporen tácticas de diversificación de mercado producto que les permita disminuir riesgos y ampliar su participación en otros países, aunado a la búsqueda de la eliminación del intermediarismo, utilizando estrategias de comercialización vía asociacionismo exportador o consorcios de exportación, diversificando mercados y añadiendo valor a los productos que comercializa.

A partir del análisis de la empresa, se pudo identificar no sólo las barreras que enfrenta al exportar sus productos, sino también conocer la forma en la que esta organización logró internacionalizar sus operaciones, lo que permite a partir de la experiencia y situaciones presentadas, contar con un punto de partida para futuras investigaciones del sector analizado, reiterando que las características descritas en la organización no deben ser generalizadas dada la naturaleza del estudio.

REFERENCIAS

- Asociación de Agricultores del Río Culiacán, A.C. (AARC, 2019). *Misión*. <https://aarc.com.mx/> Consultado el 20/03/2019.
- Cardozo, P., Chavarro, A. y Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. En Panorama. Número 3, pp.4-23. Recuperado de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-TeoriasDeInternacionalizacion-4780130%20(1).pdf. Consultado el 21/07/2017.

- Centro para la Inversión y el Comercio de Sinaloa (2014). *Sinaloa: Líder en producción de alimentos*. Recuperado de <http://www.citsinaloa.gob.mx/es/inversion/alimentos.html>. Consultado el 20/07/2017.
- Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa. (CAADES, 2019). *Proyecto Eleven Rivers Growers*. Recuperado de <http://www.caades.org.mx/>
- Gasca, L. (2014). 5 causas del fracaso de negocios en México. En *Revista Forbes México 2014*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/5-causas-del-fracaso-de-negocios-en-mexico/> Consultado el 08/08/2017.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2016). Índice de competitividad 2016. Recuperado de <http://imco.org.mx/competitividad/indice-de-competitividad-estatal-2016/> Consultado el 25/01/2019.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. En *Journal of International Business Studies (JIBS)*. Número 8, pp.23-32. Recuperado de <doi:10.1057/palgrave.jibs.8490676>. Consultado el 05/02/2019.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. En *International Marketing Review*, Vol. 7, no.4 Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/02651339010137414>. Consultado el 05/08/2017.
- Johanson. J. and Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited from liability of foreignness to liability of outsidership. En *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 1411-1431. Recuperado de <doi:10.1057/jibs.2009.24>. Consultado el 06/08/2017.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. En *Journal of Management Studies*, 12 (3), pp. 305-322. Recuperado de http://www.iei.liu.se/fek/frist/723g17/pwom_2008_filarxiv/1.104707/FourSwedishCases.pdf. Consultado el 20/07/2017.
- Molano, M. y Rivas, I. (2016). *Nacen, se reproducen y mueren, pero ¿Se asocian? ¿Crecen? ¿Evolucionan? Las PyMES en México*. En *Índice de Competitividad Estatal 2016*. México: Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) Recuperado de <http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/11/2016-ICE-Libro.pdf>. Consultado el 21/07/2017.
- Ordaz, Coppel Q. (2017). *Plan Estatal de Desarrollo Sinaloa 2017-2021*. México: Gobierno del Estado de Sinaloa. Recuperado de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatatal/Sinaloa/wo86956.pdf>. Consultado el 25/07/2017.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 2004). *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: un programa de la ONUDI. Guía de los consorcios de exportación*. Viena, Austria. Recuperado de:

- http://www.unido.org/fileadmin/import/31071_exportSpa.pdf. Consultado el 05/02/2019.
- Peng, M. (2012). *Negocios Globales*. 2^a. ed. México: Cengage Learning.
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿Nuevo Paradigma Económico? En Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc). *Fórum empresarial*, mayo, año/vol. 10, número 001. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=63110103>. Consultado el 23/07/2017.
- Porter, M. (1997). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. España: Deusto.
- Renau, Piqueras, J.J. (1996). *El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa*. En Revista Asturiana de Economía, no. 6, pp. 41-62. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3863475>. Consultado el 15/08/2014.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. En *Revista ICE*. Número 1. Octubre. Barcelona: Información Comercial Española (ICE). Recuperado de http://www.revistasice.info/cachepdf/ICE_781_117128__5F6320F1F9F499454DA33296EB4ECF86.pdf. Consultado el 15/07/2017.
- Rodríguez, Peñuelas M. A. (2010 a). El cambio organización en las PYME Sinaloenses. Una respuesta a los desafíos del entorno. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- _____, (2010 b.). *Método de investigación. Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Rodríguez, Valencia J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (6^a. ed.). México: Cengage learning.
- Romero, B. y Alvarado, A. (2014). El factor humano en las organizaciones y su relación con la promoción de la competitividad y la productividad. Tópicos Selectos: *Estudios Organizacionales y Desarrollo Regional, ECORFAN*, (IV), 44-37. Recuperado de <http://www.ecorfan.org/bolivia/series/> Consultado el 08/08/2017.
- Romero, B. (2015). *Cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediaña empresa hortícola del Estado de Sinaloa* (Tesis doctoral). Universidad de Occidente, Culiacán, Sinaloa, México.

Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Nueva York: Lexington Brooks.

World Economic Forum (2018). *The Global Competitiveness Report 2018-2019*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>. Consultado el 10/02/2019.

RESUMEN

A lo largo de la historia, se han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar la productividad y los procesos de las empresas. El mejoramiento continuo más que un enfoque o un concepto es una estrategia, que constituye una serie de programas generales de acción que permiten que los procesos y la empresa sean más productivos y competitivos.

El presente caso de estudio siguió un método hipotético-deductivo, el cual tiene como principal objetivo describir el proceso de diseño, validación y fiabilidad de un instrumento de medición para el análisis del área de producción con la finalidad de poder proponer un plan de mejora continua para incrementar la productividad de la empresa Papel San Francisco (PSF), una empresa mexicana dedicada a la producción de papel higiénico, partiendo del análisis de la situación actual de la productividad en la empresa y de la percepción de los empleados sobre el mejoramiento continuo, midiendo los resultados mediante la elaboración del instrumento obteniendo la validación del mismo dando un resultado de fiabilidad altos y satisfactorios con un proceso de pilotaje de 50 empleados de las implementaciones preliminares.

Palabras clave: Calidad, Competitividad, Mejora Continua y Productividad.

ABSTRACT

Throughout history, methods and instruments have been developed to establish and improve the productivity and processes of companies. Continuous improvement rather than an approach or concept is a strategy, which constitutes a series of general action programs that allow processes and the company to be more productive and competitive. The present case study followed a hypothetical-deductive method, whose main objective is to describe the process of design, validation and reliability of a measurement instrument for the analysis of the production area in order to be able to propose a plan for continuous improvement to increase the productivity of the company Paper San Francisco (PSF), a Mexican company dedicated to the production of toilet paper, based on the analysis of the current situation of productivity in the company and the perception of employees about continuous improvement, measuring the results by means of the elaboration of the instrument obtaining the validation of the same one giving a result of high and satisfactory reliability with a process of pilotage of 50 employees of the preliminary implementations.

Keywords: Quality, Competitiveness, Continuous Improvement and Productivity

Luis Enrique Gómez-Valdez. Maestrante en ciencias administrativas. Domicilio: Boulevard Rió Nuevo y Eje Central sin número Código Postal 21330, Mexicali, Baja California, México. Teléfono: 686 841 8200, extensión 45048 y 686 551 8200. Correo Electrónico: lgomez92@uabc.edu.mx

Karla Emilia Cervantes-Collado. Doctora en Ciencias Administrativas, Profesor Investigador, Responsable de Educación Abierta y a Distancia de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Baja California. Domicilio: Boulevard Rió Nuevo y Eje Central sin número Código Postal 21330, Mexicali, Baja California, México. Teléfono: 686 841 8200, extensión 45048. Correo Electrónico: kkarla@uabc.edu.mx

LA MEJORA CONTINUA Y LA PRODUCTIVIDAD, EN LA EMPRESA PSF

*CONTINUOUS IMPROVEMENT AND PRODUCTIVITY,
IN THE PSF COMPANY*

Fecha de recepción: 15/07/2019 Fecha de aceptación: 29/08/2019

Luis Enrique Gómez-Valdez
Karla Emilia Cervantes-Collado

INTRODUCCIÓN

“Actualmente México ocupa, por segundo año consecutivo, la posición número 51 de 136 economías en el Índice Global de Competitividad (IGC)”, publicado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) en su Reporte de Competitividad Global 2017–2018. “Las industrias han estado en continuo desarrollo desde sus inicios y hoy en día la competitividad exige actualización y mejora continua por parte de todos y cada uno de los recursos dentro de una empresa”. “El mejoramiento en una empresa lo pueden causar tanto la innovación como la mejora continua, muchas empresas por no innovar han quedado obsoletas y muchas otras más han desaparecido por no realizar mejora continua, las organizaciones modernas de todo tipo tienen la necesidad de ser cada vez más eficientes y efectivas para alcanzar los resultados planificados en un contexto de recursos escasos y ambientes demandantes”. (Ramirez, 2013).

“En la actualidad para obtener una posición competitiva las empresas necesitan orientarse hacia una cambio organizacional, que va dirigido hacia el

mejoramiento continuo que influya hacia todos los niveles de la estructura organizativa, requiriéndose entonces una nueva visión a la empresa que cada día se coloca el reto de mejorar sus estándares de productividad, alcanzar mejores resultados en comparación con la competencia directa o indirecta, nacional e internacional". (Ruiz y Diaz, 2013). "Debido al proceso de cambio acelerado y de competitividad global que vive el mundo, en que la liberación de las economías y la libre competencia vienen a caracterizar el entorno empresarial, es precisamente donde surge la filosofía de la calidad total, la cual se proyecta como un nuevo sistema de gestión empresarial y factor de primer orden para la competitividad de las empresas". (Manene, 2010)

Si una organización desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global. "La mejora continua se aplica a partir del uso de metodologías sistemáticas que permiten detectar los problemas que afectan los resultados de una empresa, sus causas, posibilitando el desarrollo de planes de acción que rompen con los paradigmas y preconceptos instalados". (Ruiz y Diaz, 2013).

"Uno de los logros importantes de la mejora continua consiste en que mejoran las relaciones con el personal, ya que todos se involucran en el ciclo de analizar los problemas que impiden mejorar y se comprometen en su solución, la identificación de la necesidad de mejora consiste en determinar si algún componente (procesos, instalación, equipos, actividad, etc.) no cumple con los requisitos de calidad establecidos, o bien, se requiere la introducción de nuevos elementos organizativos o tecnológicos para obtener mejores resultados". (Ishikawa, 1997).

Antecedentes

La mejora continua está directamente relacionado y fundamentado con las acciones de mejoramiento, un concepto muy importante en cualquier organización en la cual se aplique, y es la interpretación de todo lo que se refiere al mejoramiento de calidad y productividad.

Dentro del mejoramiento continuo, se encuentra inmerso el incremento de la productividad, donde puede ser definida como la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve

obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

La empresa Papel San Francisco (PSF), está pasando por un buen momento en cuanto a las ventas y posicionamiento de sus productos. Al día de hoy la empresa compite contra empresas de nivel internacional de la industria del papel, tales como Kimberly Clark y SCA. El posicionamiento actual de PSF está en disputa por el segundo lugar, ya que abastece al 14.6% de la población en México.

El indicador de productividad que se utiliza en la empresa es el Overall Equipment Effectiveness o Eficiencia General de los Equipos (OEE) es una razón porcentual que sirve para medir la eficiencia productiva de la maquinaria industrial.

El OEE es la mejor métrica disponible para optimizar los procesos de fabricación y está relacionada directamente con los costes de operación. La métrica OEE informa sobre las pérdidas y cuellos de botella del proceso y enlaza la toma de decisiones financiera y el rendimiento de las operaciones de planta, ya que permite justificar cualquier decisión sobre nuevas inversiones.

La ventaja del métrico OEE frente a otras razones es que mide, en un único indicador, todos los parámetros fundamentales en la producción industrial: la disponibilidad, la eficiencia y la calidad.

El mejoramiento continuo más que un enfoque o un concepto es una estrategia, que constituye una serie de programas generales de acción que permiten que los procesos y la empresa sean más productivos y competitivos.

El presente caso de estudio tiene como principal objetivo el análisis del área de producción con la finalidad de proponer un plan de mejora continua para incrementar la productividad de la empresa PSF, partiendo del análisis de la situación actual de la productividad en la empresa, midiendo los resultados de las implementaciones preliminares.

Planteamiento del problema

Una de las debilidades que presentan algunas empresas es la baja atención que brindan al mejoramiento continuo, aspecto que no debe ser descuidado en el presente, ya que tienen ventajas al focalizar esfuerzos y recursos en las áreas que ofrecen mejor desempeño y a su vez incrementar la competitividad y productividad de la empresa.

La empresa PSF, objeto de estudio de esta investigación está pasando por un buen momento en cuanto a las ventas y posicionamiento de sus productos. Sin embargo actualmente la empresa no cuenta con un método y/o herramienta

aplicada para la implementación de la mejora continua. Actualmente existen bajos índices de productividad en la empresa.

Objetivos

Objetivo general

Analizar y evidenciar la percepción actual de los empleados de la empresa PSF sobre la mejora continua y demostrar que al proponer una herramienta y/o método de mejora continua se podrán mejorar los índices de productividad.

Objetivos específicos

- Proponer una estrategia en que ayude al personal a mejorar la productividad sin afectar la calidad en los productos.
- Proponer mejoras en los procesos de producción tanto en el personal de operación como en la manipulación de las maquinas.
- Crear y analizar un proceso de cambio, en los sistemas y organización del personal basado en técnicas modernas de mejoramiento continuo.

REVISIÓN DE LITERATURA

Evolución del Mejoramiento Continuo:

Al terminar la segunda guerra mundial, Japón era un país sin futuro claro. “En 1949 se formó la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Ésta se da a la tarea de desarrollar y difundir las ideas del Control de Calidad en todo el país. El Dr. William Edwards Deming era uno de los grandes expertos de control de calidad que había desarrollado una metodología basada en métodos estadísticos. Deming insistía en no describir funciones cerradas, suprimir objetivos numéricos, no pagar por horas, romper las barreras departamentales y dar más participación a las ideas innovadoras de los trabajadores. En 1950 Deming fue invitado a Japón para enseñar el control de calidad estadístico en seminarios de ocho horas organizados por la JUSE. Como resultado de su visita se crea el premio Deming. En 1954 es invitado por la JUSE Joseph M. Juran para introducir un seminario sobre la administración del control de calidad. Esta fue la primera vez que el CC fue tratado desde la perspectiva general de la administración”. Los aportes de Juran junto con los de Deming fueron tomados en Japón, para reestructurar y reconstruir su industria, e implantados como lo que ellos denominaron “Administración Kaizen”. “La mejora continua se

transforma en la clave del cambio, en la principal estrategia del management japonés, y comienza a reemplazar en ese sentido a la inspección tradicional de productos". (Adrián Cadena & Sandra Galindez, 2003).

"El Mejoramiento Continuo, como se ha mencionado anteriormente, se puede explicar diciendo que es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Cantú (2006), resume los fundamentos del pensamiento de Deming", "en que la calidad es la base de una economía sana, ya que las mejoras a la calidad desatan una reacción en cadena que al final genera crecimiento en el nivel de empleo" (p. 30).

"La mejora continua constituye un método eficaz para lograr la calidad total, también denominada excelencia, que es la evolución que ha ido experimentando el concepto de calidad. La calidad es, por lo tanto, el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término de calidad a lo largo del tiempo." (Cantú, 2006)

"La mejora continua es una de las herramientas básicas para aumentar la competitividad en las organizaciones" (García-Lorenzo & Prado Prado, 2003). Esta filosofía se apoya en la explotación de los recursos de la compañía, especialmente los recursos humanos (Prado Prado, 1998) y en el aprendizaje interno (Schroeder, Bates & Juntila, 2002). "La mejora continua debe significar un modo de vida dentro de la organización (Bond, 1999), es precisamente esto lo que hace de la mejora continua una herramienta tan valiosa y, a la vez, difícil de implementar hasta sus últimas consecuencias". (Marín García, Bautista Poveda, García-Sabater & Vidal Carreas, 2010).

El Mejoramiento Continuo, se puede explicar diciendo que "es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo". "La calidad es la base de una economía sana, ya que las mejoras a la calidad desatan una reacción en cadena que al final genera crecimiento en el nivel de empleo" (Cantú: 2006:p. 30). "La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales" (Mejora e innovación de procesos: 2010).

"El concepto de base de control del proceso, es el control de la variabilidad". Tanto Shewart como Deming, reconocen dos tipos de causas de variabilidad en el proceso, cuya confusión al identificarlas y tratar de controlarlas causa frustración y provoca también mayor variabilidad. "Estas causas son las causas comunes y las causas especiales. Las causas comunes de variabilidad, son las

causas ocasionadas por el sistema mismo. Las causas especiales son eventos circunstanciales y efímeros ajenos al sistema mismo". (Cantú, 2006)

"A mayor calidad mayor productividad, afirma Deming, lo que a su vez conduce a un poder competitivo a largo plazo. Las mejoras de calidad generan menores costos, ya que dan como resultado menos errores, menos retrasos y demoras, y evita la perdida de tiempos y materias. Los bajos costos llevan a mejoras en la productividad y eso origina una mayor penetración en el mercado, ventajas competitivas y por lo tanto la solución de imposibles problemas que afectan el seguimiento de la empresa. Deming, considerado como el padre de la calidad, menciona que los administradores y no los trabajadores, son la fuente principal de incrementos en la productividad, al administrar adecuadamente a la variable personales y la variable operaciones. La calidad está asociada no solo con los productos y servicios, sino también con la forma en que la gente trabaja, la forma en que las maquinas son operadas y la forma en que se trata con sistemas y procedimientos". (Deming, 1989)

"Para obtener actualmente una posición competitiva dentro de un mercado en específico, las empresas necesitan orientarse hacia un cambio organizacional, dirigido al mejoramiento continuo, que emita información adecuada a todos los niveles de la estructura organizativa, requiriéndose una nueva visión para enfrentar el reto de mejorar los estándares e índices de productividad". Las empresas deben de enfocarse en conocer las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos, ya que siendo el cambio en sus necesidades muy dinámico se deben desarrollar prácticas que hagan de esa dinámica una oportunidad valiosa para mejorar hacia posiciones competitivas. "La globalización se ha relacionado con la Administración Total de la Calidad (TQM). Por lo tanto las empresas se han esforzado en lograr un nivel de alta calidad, que ha llevado al reconocimiento de la calidad como un factor estratégico clave para lograr el éxito". (Deming, 1989).

Calidad Total

La Calidad Total tiene varias definiciones entre ellas: "Proceso de mejora continua de la calidad, sistema de gestión de la calidad orientado al cliente y la mejora continua, la calidad total abarca a todas las actividades de la empresa, no solo al producto o servicio, compromiso de todos los empleados, desde la dirección a los operativos, clientes internos y externos, proveedores y filosofía de prevención". "La calidad total es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas de producción, etc." (Valdés, 1995).

Kaizen

Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. Surgió en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a sí mismo de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales. “Debido al proceso de cambio acelerado y de competitividad global que vive el mundo, en que la liberación de las economías y la libre competencia vienen a caracterizar el entorno empresarial, es precisamente donde surge la filosofía de la calidad total, la cual se proyecta como un nuevo sistema de gestión empresarial y factor de primer orden para la competitividad de las empresas”. (Imai, 1989). “Los premios Kaizen Lean tienen como principal objetivo estimular las buenas prácticas en materia de mejora continua. Para ello, Kaizen Institute y las entidades colaboradoras reconocen cada año las mejores prácticas; las compañías premiadas ven cómo dichos galardones sirven de motivación para sus equipos y de implicación para sus líderes”. Los premios Kaizen Lean reconocen la labor de las empresas en cuatro áreas de excelencia: Productividad, Calidad, Sector Salud y Sistema de Mejora Continua. (Fuente: Kaizen Institute)

Deming

Según Deming “mejorado la calidad e posible aumentar la productividad, que tiene como resultado el espíritu competitivo mejorado de una empresa de negocios. La calidad baja significa: Los costos altos que llevan a una pérdida de la posición competitiva de la organización del negocio en el mercado. La mejora de la calidad de los procesos del trabajo de la compañía tendrá como resultados rehaciendo menos desecho de la mano de obra; los recursos materiales y el número de errores se reducirán”. “La producción de la compañía se lograra con menos esfuerzo, Las inversiones a rehacer y partes defectuosas, que es muy costoso, puede ser evitado. Los costos más bajos permitirán a la empresa tener una posición de mercadotecnia, competitiva y más fuerte. Deming desarrollo un enfoque de 14 puntos”. (Deming, 1982).

Pensamiento Crosby

De acuerdo con el Primer Principio Absoluto de Crosby (1999), la “calidad” se define como “cumplir con los requisitos” no como lo “bueno”. El mejoramiento de la calidad se alcanza promoviendo que todo el mundo “**HAGA LAS COSAS BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ**”.

“Las tareas que deben realizar los directivos son: Establecer los requisitos que deben cumplir los empleados, suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos, dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos”. Los principios de la dirección por calidad (Crosby: 1987): “Calidad significa cumplimiento con los requisitos y no elegancia, no existe tal cosa como un problema de calidad”, no existe la “economía de la calidad”, “siempre resulta más económico hacer bien las cosas desde la primera vez, la única medida de desempeño es el costo de calidad, el único estándar de desempeño es el Cero Defectos”. (Crosby: 1987).

Pensamiento Juran

Joseph M. Juran, es uno de los pioneros en la promoción de los enfoques de calidad, ha hecho aportaciones muy importantes a nivel internacional que lo han llevado a recibir condecoraciones en 12 países. Juran, enfatiza “la responsabilidad de la administración para mejorar el cumplimiento de las necesidades de los clientes. Siendo una de sus aportaciones claves, la trilogía de la calidad, que es un esquema de administración funcional cruzada, que se compone de tres o3 procesos administrativos: planear, controlar y mejorar”. (Gutiérrez, 2005).

Juran (1990) menciona que “no existe acuerdo alguno de los que es calidad”. “Solo que la calidad es adecuación al uso. Esta definición proporciona una etiqueta breve y comprensible, pero no proporciona la profundidad que necesitan los directores para elegir líneas de acción. Por lo que la palabra calidad tiene un significado dual. Los conceptos de la palabra calidad van de la mano con palabras clave como son:

Producto: producto es la salida de cualquier proceso”. Cliente: un cliente es cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por el. Los clientes pueden ser internos o externos.

Pensamiento Feigenbaum

Feigenbaum menciono dos aspectos nuevos de la calidad: “Se detona que calidad es la responsabilidad de todos en la compañía que recorre de la alta gerencia hasta el trabajador no especializado. Se debe infundir responsabilidad en el empleado para la calidad del producto, así como interesarse en la calidad del producto. Por lo tanto se requiere de una integración total de todos los empleados. Los costos del control y costos del fracaso del control tiene que ser aminorados por una programa de la mejora de la calidad”. (Kruger 2001).

Pensamiento Ishikawa

Su filosofía está basada en “el control de calidad en el que es necesario que la empresa estructure adecuadamente su Plan de Capacitación en Calidad (para lograr el objetivo es preciso repetir la educación una y otra vez), destinados a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben de guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización”. Esta definición, Ishikawa (2001) determina factores clave de la calidad total: “Los énfasis de TQM una orientación clara del cliente interno y externo. Las necesidades del cliente tienen que satisfacerse. TQM no es limitado al departamento de la calidad pero implica todos los departamentos dentro de la organización del negocio. La alta gerencia tiene que dirigir. TQM implica todos dentro de la compañía; cada empleado debe contribuir sus ideas de cómo mejorar los procesos del trabajo”.

Shigeo Shingo

Es tal vez uno de los menos conocidos, pero su impacto en la industria japonesa, incluso en la estadounidense ha sido muy grande. Junto con Taiichi Ohno, desarrolló un conjunto de innovaciones llamadas “el sistema de producción de Toyota”. En cierta compañía, “Shingo fue responsable de reducir el tiempo de ensamble de cascos de cuatro meses a dos meses. Sus contribuciones son caracterizadas por que dio un giro enorme a la administración, haciendo varios cambios en ella, ya que sus técnicas eran todo lo contrario a las tradicionales”. Los que estudian sus métodos de una forma superficial, piensan que sus teorías no son muy correctas, pero la mejor prueba de que si lo son, es el nombre “TOYOTA” que respalda a una de las más grandes empresas automotrices a cargo de Shingo. (Pila, 2007)

Algunas de las aportaciones importantes de Shingo son “El sistema de producción de Toyota y el justo a tiempo”: Estos sistemas tienen una filosofía de “cero inventarios en proceso”. “Este no solo es un sistema, sino que es un conjunto de sistemas que nos permiten llegar a un determinado nivel de producción que nos permita cumplir el justo a tiempo”. (Pila, 2007)

Premio Nacional de Calidad

“EL PNC es la máxima distinción a las organizaciones que son referentes nacionales de calidad y competitividad, para que su ejemplo sirva de inspiración en el camino a la excelencia de las organizaciones mexicanas. El PNC es un programa estratégico del Instituto Nacional del Emprendedor de la Secretaría

de Economía, quién delega al Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C. (IFC) su administración como tercera parte para garantizar tanto la transparencia, objetividad y confidencialidad del proceso de evaluación, como la vanguardia y solidez de las herramientas, métodos y modelos de calidad en la administración que propone y difunde". (Fuente: www.pnc.org.mx)

Los objetivos del Premio Nacional de Calidad son:

"Fomentar la cultura de la excelencia en México, a través del diagnóstico, la mejora continua, la innovación y la identificación y difusión de casos ejemplares que hagan palpable la calidad en la administración; Evaluar el desempeño de las organizaciones, a través de un proceso objetivo, confiable y transparente realizado por expertos en competitividad organizacional; Generar aprendizajes en la organización que impulsan el conocimiento, aceleran el cambio y garantizan la mejora e innovación de la gestión; Obtener un diagnóstico integral de las capacidades del negocio, para competir en un entorno que cada vez plantea mayores retos". (Fuente: www.pnc.org.mx)

"En la actualidad existen retos y sobre todo de la competencia en las organizaciones, lo cual permite enfrentar la alta competencia, tanto nivel nacional como internacional. La buena calidad es una cualidad que debe tener cualquier servicio para obtener un mayor rendimiento en su funcionamiento y durabilidad, cumpliendo con normas y reglas necesarias para satisfacer las necesidades del cliente". (Alexander, Alberto G. 2002. Mejora Continua y Acción Correctiva. Pearson Educación. DF, México. pp. 2-3)

Proyectos de Mejora

Según Chase y otros, (2009), "Un proyecto se puede definir como una serie de tareas relacionadas que por lo general están dirigidas a la consecución de un resultado importante y que requieren un periodo significativo de tiempo para realizarse".

Cantú (2006), "Un proyecto es una actividad de trabajo en equipo para el mejoramiento de la calidad que se realiza mediante el desarrollo de proyectos enfocados al mejoramiento de las operaciones de manufactura, la calidad de los insumos, y a influir en el desarrollo y promoción de una cultura de calidad" (P. 446).

Productividad

Según la organización internacional del trabajo (OIT) "los productos son fabricados como resultados de la integración de cuatro elementos principales: tierra, capital, trabajo y organización. La relación de estos elementos es una medida de la productividad. Un concepto más conocido es la tradicional relación

entre insumos y resultados, sin embargo para algunos autores esto no es suficiente". (Mercado, Díaz y Flores, 1998)

La productividad es la base de la capacidad competitiva en la industria mundial, es la variable determinante para garantizar el éxito de las empresas en sus industrias y segmentos de mercado, especialmente cuando operan en mercados abiertos a la competencia internacional.

Mercado, Díaz y Flores (1998), "plantean que la productividad, definida de una manera global, es la relación entre los productos o servicios generados por un sistema, sea éste una empresa, consorcio o nación, y los recursos utilizados para hacerlo; esto es, la productividad no es una medida austera del volumen de producción, sino de la forma en que se combinan para conseguir los resultados planteados" (p.15).

Competitividad

Hoy en día, la competitividad es tema que se encuentra en boca de los sectores de actividad económica, esto como reflejo del proceso de mundialización que se presenta a nivel internacional, en la que "las organizaciones requieren ser más eficientes y eficaces en cuanto al manejo y uso de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos, entre otros, para afrontar el reto que representa no únicamente el mercado nacional, sino también la apertura al comercio fuera de las fronteras de sus países de origen". (Labarca, 2007).

La competitividad se define como "el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una economía, lo que a su vez establece la prosperidad que puede lograr", indica la metodología del WEF (Foro Económico Mundial). "Actualmente México ocupa, por segundo año consecutivo, la posición número 51 de 136 economías en el Índice Global de Competitividad" (IGC), publicado por el Foro Económico Mundial en su Reporte de Competitividad Global 2017-2018.

Es por eso que la calidad dentro de una organización es un factor importante que genera satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y provee herramientas prácticas para una gestión integral. Hoy en día es necesario cumplir con los estándares de calidad para lograr entrar a competir en un mercado cada vez más exigente; para esto se debe buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes, la estandarización y control de los procesos.

MÉTODO

Para poder llevar a cabo el siguiente caso de estudio se procedió con un método hipotético deductivo que "consiste en la observación de la realidad o momento

empírico, combinado con la experiencia y reflexión racional”, el cual consiste en lo siguiente: Se realizó una investigación de todo lo relacionado con el tema de productividad, calidad y mejora continua, mediante libros y algunas investigaciones en internet las cuales ayudarán a dar el soporte necesario para la investigación. (Bunge, 2010).

En base a la recopilación de información obtenida sobre los temas, se procedió a diseñar una matriz de congruencia, la cual permitió organizar y relacionar la congruencia entre cada una de las partes involucradas del procedimiento metodológico para luego realizar el instrumento de medición, con el fin de realizar encuestas. Se realizó un censo debido al número de empleados, aplicando una encuesta de 17 preguntas en la escala de Likert de 1 a 5, donde:

- 1=Nunca
- 2=Casi nunca
- 3=A veces
- 4=Casi siempre
- 5=Siempre

Con los datos obtenidos de las encuestas, se utilizó el programa SPSS versión 20, para la validación del instrumento de medición omitiendo cada una de las preguntas que indicó la evaluación del alfa de Cronbach, con ello se podrá realizar una propuesta de modelo de mejora continua, la cual considera como base la medición de los indicadores. “Lo principal es conformar equipos de trabajo para identificar, desarrollar, proponer y evaluar planes de mejoramiento continuo de calidad, aplicados a procesos de la empresa”. (Ruiz y Cisneros, 2012).

RESULTADOS

Para validar el instrumento, se realizó la prueba Análisis de Cronbach a todas las preguntas de escala del instrumento de recolección de datos, analizando las variables obtenidas en la matriz de congruencia (Mejora continua, Productividad).

Como criterio general, (Mallery & George, 2010) “sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach”:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable

Se realizó un censo debido al número de empleados que existe en la línea de producción, dándonos una muestra total de 50 empleados.

Variable: Mejora continua.	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	No. of items
0.858	4

Fuente: IBM SPSS versión 20

La validación de la variable en el Alpha de Cronbach's es aceptable ya que es superior a 0.80. Están altamente correlacionados.

Item-total Statistics.				
	Scale Mean if item deleted	Scale Variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
P ₁	10.4	7.631	0.78	0.788
P ₂	10.2	8.408	0.723	0.816
P ₃	10.12	8.026	0.626	0.85
P ₇	10.08	6.932	0.712	0.82

Fuente: IBM SPSS versión 20.

KMO and Bartlett's test.		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		
Bartlett's test of Sphericity		Approx. Chi-Square
		df
		Sig.

Fuente: IBM SPSS versión 20.

Las pruebas KMO y Bartlett cumplen con las condiciones precisas para poder realizar otro tipo de análisis (factorial), para futuras aplicaciones, por lo tanto el instrumento es bueno.

El valor del KMO debe ser superior a 0.5.

La Sig. de la Prueba de Bartlett debe ser menor que 0.05

Las comunidades son mayores a 0.4, por lo tanto se puede concluir que tienen factor en común.

Communalities.		
	Initial	Extraction
P ₁	1.000	0.806
P ₂	1.000	0.742
P ₃	1.000	0.595
P ₇	1.000	0.702

Fuente: IBM SPSS versión 20.

Variable: Productividad.	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	No. of items
0.77	6

Fuente: IBM SPSS versión 20.

La validación de la variable en el Alpha de Cronbach's es aceptable ya que es superior a 0.80. Están altamente correlacionados.

Item-total Statistics.				
	Scale Mean if item deleted	Scale Variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
P ₄	14.68	6.018	0.572	0.726
P ₅	14.68	6.753	0.564	0.722
P ₈	14.64	7.664	0.392	0.765
P ₉	14.68	6.426	0.658	0.696
P ₁₀	14.16	7.402	0.486	0.743
P ₁₅	15.56	8.333	0.498	0.753

Fuente: IBM SPSS versión 20.

KMO and Bartlett's test.		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	Approx. Chi-Square	
Bartlett's test of Sphericity	df	76.885
	Sig.	0.000

Fuente: IBM SPSS versión 20.

Las pruebas KMO y Bartlett cumplen con las condiciones precisas para poder realizar otro tipo de análisis (factorial), para futuras aplicaciones, por lo tanto el instrumento es bueno.

El valor del KMO debe ser superior a 0.5

La Sig. de la Prueba de Bartlett debe ser menor que 0.05

Las comunidades son mayores a 0.4, por lo tanto se puede concluir que tienen factor en común.

Con base en las encuestas realizadas se encontró que los empleados, están de acuerdo en que sí es necesario aplicar el mejoramiento continuo en producción para optimizar los procesos, mejorar el trabajo diario e incrementar la producción.

El resultado de aplicar procesos de mejora continua en una empresa dará un producto o servicio mejorado, competitivo y que responda a las exigencias del cliente.

Communalities.		
	Initial	Extraction
P ₄	1.000	0.648
P ₅	1.000	0.516
P ₈	1.000	0.818
P ₉	1.000	0.764
P ₁₀	1.000	0.615
P ₁₅	1.000	0.525

Fuente: IBM SPSS versión 20.

CONCLUSIONES

La mejora continua es un principio que tiene como objetivo el mejorar su implementación exitosa en las empresas e impacta en su productividad y competitividad. Se diseña un instrumento validado y confiable para medir el área de producción el cual se presente en anexo 1. Este caso de estudio demuestra que la percepción de los empleados sobre la mejora continua si podrá beneficiar la productividad. Con los resultados obtenidos se podrá realizar una propuesta de modelo de mejora continua, efectuando una evaluación para poder medir los indicadores y comprobar la efectividad en la empresa.

ANEXO 1

Instrumento de medición

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

Facultad de Ciencias Administrativas

Encuesta:

La presente encuesta NO es un examen. Es una encuesta anónima y confidencial. Sienta la confianza y responda libremente lo que usted crea. No hay respuestas correctas o incorrectas, esto simplemente refleja su opinión personal. Todas las preguntas cuentan con 5 opciones de respuesta. Elija la que mejor describa lo que usted piensa en base su experiencia y conocimiento. INSTRUCCIONES: Lea la pregunta y marque con una "X" la respuesta correspondiente, responda todas las preguntas. Elija Solamente una opción.

Sexo:

Masculino Femenino Edad: _____ Antigüedad: _____

Escolaridad:

Primaria Secundaria Preparatoria Otro:

Departamento:

Producción Mantenimiento Materiales Calidad

Estado Civil:

Soltero Casado Divorciado Viudo

1. Con que frecuencia los trabajadores participan en actividades de mejora:

Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre

2. Con que frecuencia proponen mejoras en los procesos:

Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre

3. Con que frecuencia se buscan áreas de oportunidad en la empresa:

Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre

4. Con que frecuencia ocurren paros en la maquinaria o equipo por cuestiones de calidad en los materiales:

Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre

5. Con que frecuencia existen rechazos por cuestiones de calidad:

Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre

6. Los trabajadores conocen las especificaciones y estándares de trabajo:

Total
desacuerdo Desacuerdo Ni de acuerdo
ni desacuerdo De acuerdo Total
acuerdo

7. Con que frecuencia se da capacitación y entrenamiento de su puesto de trabajo:

Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre

8. Con que frecuencia existen paros en la maquinaria o equipo por mantenimiento:

Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre

9. Con que frecuencia existen paros en la maquinaria o equipo por operación:

Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre

10. Con que frecuencia se realizan ajustes en los equipos:

Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre

11. Generalmente la maquinaria trabaja con mucha continuidad

Total Desacuerdo Ni de acuerdo De acuerdo Total
desacuerdo ni desacuerdo acuerdo acuerdo

12. Con que frecuencia existen cambios de productos:

Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre

13. Con que frecuencia existen paros en la maquinaria o equipo por cambios de producto:

Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre

14. Con que frecuencia existen paros en la maquinaria o equipo por falta de materiales:

Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre

15. Con que frecuencia existen accidentes en el trabajo:

Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre

16. Generalmente la maquinaria trabaja a buena velocidad:

Total Desacuerdo Ni de acuerdo De acuerdo Total
desacuerdo ni desacuerdo acuerdo acuerdo

17. Con que frecuencia las opiniones y sugerencias que se realizan se llevan a cabo:

Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre

18. ¿Cuál considera usted que sea el problema principal de su empresa para tener mayor productividad?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

REFERENCIAS

André Ramírez (2013). Mejora continua + innovación =competitividad. Recolecido de <https://construccionidi.wordpress.com/2013/05/06/mejora-continua-innovacion-competitividad/>, 6 de mayo

- Ruiz y Diaz (2013) Mejora continua y productividad. Recolectado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/mejora1997.pdf>
- Ishikawa Kaoru (1997). ¿Qué es el control total de calidad? Modalidad Japonesa. Recolectado de https://www.ecured.cu/Mejora_continua
- Juran J. (1990). Programa Juran para la mejora de la calidad. Comité Estatal de Normalización. Recolectado de https://www.ecured.cu/Mejora_continua
- Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2004). Kaizen, el esfuerzo por el mejoramiento continuo. Recolectado de <https://www.gestiopolis.com/kaizen-el-esfuerzo-por-el-mejoramiento-continuo/>, 13 de marzo
- Ruiz y Cisneros (2012). Propuesta de un modelo de mejora continua de los procesos en el laboratorio PROTAL-ESPOL, basado en la integración de un sistema ISO/IEC. Tesis de maestría. Universidad Politécnica Salesiana. Recolectado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1903/13/UPS-GT000260.pdf>
- Nuñez B., Miguel (2007). Material de apoyo del seminario Gestión de la Productividad. Doctorado en Ciencias de la Ingeniería, mención Productividad. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Barquisimeto, Venezuela.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1998). Boletín 143. Productividad y Formación. Recolectado de <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/143/index.htm>
- Martínez De Ita, María Eugenia. El concepto de productividad en el análisis Económico. Red de Estudios de la Economía Mundial. México. Disponible: <http://www.redem.buap.mx/acrobat/eugenias1.pdf>
- Torrez, M. (2008). La productividad: Conceptos y factores. Recolectado de <http://infocalser.blogspot.com/2008/07/la-productividad-concepto-y-factores.html>, 26 de julio.
- Alexander, Alberto G. 2002. Mejora Continua y Acción Correctiva. Pearson Educación. DF, México. pp. 2-3
- Anda, Gutiérrez Cuauhtémoc; “Administración y calidad”; LIMUSA Noriega editores; México, 1995
- Imai Masaaki KAIZEN La clave de la ventaja competitiva japonesa México: CECSA. (1992).
- Cantú, H. (2006). Desarrollo de una Cultura de Calidad. 3era. Ed. Caracas: McGraw-Hill Interamericana.

- David Bain, "Productividad, la solución de los problemas de la empresa" Edit. MC Graw-Hill, Mexico 1995: pp.47
- Deming, W.E.: Calidad, productividad y competitividad, Madrid (primera versión en inglés de 1982): Díaz de Santos, 1989.
- David J. Sumanth (2000). Ingeniería y administración de la productividad México: Mac Graw Hill

RESUMEN

Los procesos de cambio en las organizaciones pueden ser sorpresivos o planeados. Respecto de este último es importante reconocer el punto de partida, es decir, la situación actual de la organización, para llevarlo a cabo de la manera más adecuada. El presente artículo tiene como objetivo presentar un diagnóstico de una empresa comercializadora al mayoreo de insumos para la industria de la construcción ubicada en Mérida, Yucatán, México, con la finalidad de conocer su situación actual y proponer estrategias a sus directivos que les ayuden a afrontar el cambio. Se realizó un estudio de carácter cualitativo y descriptivo mediante un estudio de caso. Como técnicas de investigación se utilizaron entrevistas semiestructuradas, observación y revisión documental. El diagnóstico se llevó a cabo considerando la propuesta de Fleitman (2007). Para el análisis de la información se utilizaron herramientas como la matriz FODA, la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la de Evaluación de Factores Externos (EFE), así como la matriz de priorización para la identificación de factores críticos de la empresa. Los resultados mostraron que entre las fortalezas de la organización destacan el amplio reconocimiento en el mercado por la alta calidad de sus productos, así como el servicio venta y post venta destacado; de la misma forma dentro de sus principales debilidades se encuentran los precios elevados en comparación con el mercado, así como la falta de actualización en la documentación de sus procesos, perfiles y descripciones de cargo.

Palabras clave: Cambio, diagnóstico, proceso, organizaciones.

ABSTRACT

The processes of change in organizations can be surprising or planned. Regarding the latter, it is important to recognize the starting point, that is, the current situation of the organization, to carry it out in the most appropriate way. The purpose of this article is to present a diagnosis of a marketing company for wholesale supplies for the construction industry located in Mérida, Yucatán, Mexico, in order to know their current situation and propose strategies to their managers to help them cope the change. A qualitative and descriptive study was carried out through a case study. Semi-structured interviews, observation and documentary review were used as research techniques. The diagnosis was carried out considering the proposal of Fleitman (2007). For the analysis of the information, tools such as the SWOT matrix, the Internal Factors Evaluation matrix (EFI) and the External Factors Evaluation (EFE) matrix were used, as well as the prioritization matrix for the identification of critical factors of the company. The results showed that among the strengths of the organization stand out the wide recognition in the market for the high quality of its products, as well as the outstanding sales and after sales service; in the same way within its main weaknesses are the high prices compared to the market, as well as the lack of updating in the documentation of its processes, profiles and job descriptions.

Keywords: Change, diagnosis, process, organizations.

Yeny Mayerly Camacho-Garnica. Licenciada en Psicología por la Universidad Piloto de Colombia. Estudiante de Maestría en Gestión y Cambio Organizacional en la Universidad Autónoma de Yucatán, México. Domicilio: Universidad Autónoma de Yucatán. Calle 20, Pedregales de Tanlum, Mérida, Yucatán, México, Código Postal: 97205. Teléfono: (99) 981-09-26. Ext. 71131 y 71109. Correo Electrónico: ps.yeny.camacho@gmail.com

Jennifer Mul-Encalada. Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México, Maestra en Administración y Contador Público por la Universidad Autónoma de Yucatán, México. Profesor y coordinador de las maestrías en Administración y en Gestión y Cambio Organizacional. Domicilio: Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Yucatán, México. Calle 20, Pedregales de Tanlum, Mérida, Yucatán, México, 97205. Teléfono: (99) 981-09-26. Extensión. 71131 y 71109. Correo Electrónico: jeni.mul@correo.uyad.mx

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS DE CAMBIO: CASO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA EN MÉRIDA, YUCATÁN

*BUSINESS DIAGNOSIS IN CHANGE
PROCESSES: CASE OF A TRADING
COMPANY IN MÉRIDA, YUCATÁN*

Fecha de recepción: 22/05/2019 Fecha de aceptación: 02/07/2019

Yeny Mayerly Camacho-Garnica
Jennifer Mul-Encalada

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

En las últimas décadas, el estudio del cambio organizacional ha ido tomando mayor fuerza, puesto que se le ha reconocido como algo inherente al ciclo de vida de las organizaciones. Existen factores externos que hacen que las organizaciones sean sometidas a procesos de cambio, algunos son los demográficos, tecnológicos, económicos, políticos y sociales como la inmigración y el acceso a mercados multiculturales (Robbins y Judge, 2010). También existen factores internos que lo impulsan, los cuales pueden originarse en la planeación, estructura organizacional, fallos en la distribución de tareas, carencia de sistemas de medición y retroalimentación, aspectos netamente asociados al personal, entre otras. En consecuencia, el estudio del cambio organizacional es fundamental para que las organizaciones se ajusten de forma adecuada y logren su preservación.

Las dos aproximaciones más dominantes acerca del cambio organizacional son: cambio planeado o cambio emergente o súbito. El cambio planeado, también conocido como desarrollo organizacional (French y Bell, 1996 y Rodríguez, 2004), ha ido cobrando mayor fuerza al interior de las organizaciones ya que este proceso planificado tiene la intención de generar soluciones nuevas para las organizaciones.

Un primer paso para implantar el cambio planeado, es reconocer el punto de partida, es decir, la situación actual de la organización, lo cual se logra mediante un diagnóstico organizacional. Investigaciones como las de Fernández, Castillejos y Ramírez (2012) han demostrado que el diagnóstico organizacional permite a los dueños de la Pequeña y Mediana Empresa (**PYME**) tener un panorama de la situación actual de su organización mediante la identificación de sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En su estudio identificaron que los principales problemas de la **PYME** son el funcionamiento empírico, falta de estrategias de comercialización, falta de capital humano suficientemente capacitado, poca rentabilidad, entre otros aspectos.

Planteamiento del problema

De acuerdo con datos del Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (**CEESCO**, 2019b), la variación del Producto Interno Bruto (**PIB**) de la construcción a nivel nacional, ha sufrido una constante desaceleración desde el año 2015 a la fecha y su crecimiento ha mostrado un estancamiento respecto del año 2018. Por su parte en el estado de Yucatán, el **PIB** de la industria de la construcción del año 2010 al 2017, marca como críticos los años 2013 con una variación de -12.6% y el 2015 con -5.6% respecto del año previo (**CEESCO**, 2019d). Durante el año 2018, la actividad productiva de la industria de la construcción en la región sur-sureste tuvo un desempeño aceptable, sin embargo, en el primer trimestre de 2019 se observó una contracción significativa de 12.8% (**CEESCO**, 2019a).

Por otro lado, se ha presentado una reducción de la dinámica de la economía mundial que reduce la demanda de los *commodities* (acero, aluminio, cobre, etc.), lo que se traduce en mayor oferta y menores precios por el aumento de los inventarios en los mercados internacionales (**CEESCO**, 2019c). Entre otros factores económicos que también impacta a la industria de la construcción se destaca el precio del dólar en insumos tales como maquinaria, refacciones, aluminio, acero y tecnología (**CMIC**, 2015).

Dentro de los factores políticos que afectan a esta industria se puede mencionar la reducción en el presupuesto de la Comisión Nacional de Vivienda

destinado a subsidios de vivienda en México, ya que en el año 2019 los subsidios pasaron de 4 mil millones de pesos en 2018 a solo 400 millones de pesos. En específico en el estado de Yucatán, se hizo un recorte de 5,100 millones al subsidio, quedando a la espera de comprador más de 10 mil casas a través de crédito Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores INFONAVIT (CANADEVI, 2019).

Todo lo anterior afecta a la empresa MPF, S.A de c.v la cual ubica su operación en el sector de la comercialización al mayoreo de insumos para la construcción, donde según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014) forma parte de 6,452 empresas a nivel nacional dedicadas a este giro, 104 de éstas están ubicadas en Yucatán, de las cuales 83 se encuentran ubicadas en la ciudad de Mérida.

La situación de su entorno actual ha llevado a los directivos de la empresa considerar cambios en su planeación estratégica para afrontar los cambios. Entre los aspectos que están considerando se encuentra la fusión con otra empresa del mismo propietario con la finalidad de eficientar los procesos de las dos organizaciones ya que están dirigidas al mismo segmento de mercado, además que poseen funciones similares en su operación.

Dada esta problemática, surge la necesidad de la realización de un diagnóstico que le permita conocer su situación actual e identificar áreas de mejora con el fin de diseñar estrategias que le permitan afrontar los cambios.

Justificación

La realización de un diagnóstico organizacional es de gran utilidad para las organizaciones, puesto que permite entre otras cosas: evaluar el grado y forma en que una organización cumple con sus objetivos; conocer si los programas o recursos son administrados con eficiencia y eficacia; y revisar de manera general las diferentes áreas y sus interrelaciones, lo que permite tener una visión clara, simple y precisa del organismo, con el propósito de detectar las áreas críticas de la organización y posibilitando la elaboración de recomendaciones sustentadas en evaluaciones sistematizadas y con una metodología (Fleitman, 2007). En este sentido el presente trabajo provee evidencia empírica acerca de la importancia del diagnóstico como una herramienta principal para conocer la situación o estado actual de las organizaciones frente a los procesos de cambio, específicamente en una empresa comercializadora. Para esta empresa es esencial la realización de un diagnóstico ya que empieza a resentir los efectos de su entorno lo cual ha llevado a sus directivos a pensar en un cambio de su planeación estratégica.

Objetivos

Objetivo general.

El presente artículo tiene como objetivo presentar un diagnóstico de una empresa comercializadora al mayoreo de insumos para la industria de la construcción ubicada en Mérida, Yucatán, México, con la finalidad de conocer su situación actual y proponer estrategias a sus directivos que les ayuden a afrontar el cambio.

Objetivos específicos.

1. Analizar de manera preliminar a la empresa para identificar sus antecedentes y los factores del entorno externo e interno que la afectan.
2. Analizar de manera integral a la empresa para conocer la operación y situación actual en sus diferentes áreas funcionales e identificar áreas críticas.
3. Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento de los procesos organizacionales.

Revisión de literatura

Cambio organizacional

El cambio es concebido como un tipo de acontecimiento, una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa, esta entidad puede ser un trabajo individual, un grupo de trabajo, una estrategia organizativa, un programa, un producto o una organización en su conjunto (Van de Ven y Poole, 1995).

Mintzberg & Westley (1992) señalan que el cambio en las organizaciones puede ser apreciado como un sistema de ciclos en movimiento concéntricos. Para representar los contenidos de cambio organizacional, se señalan diferentes niveles de abstracción, dentro de los que se encuentran: circunferenciales y espiralados para representar las secuencias de cambio y sus patrones sobre el tiempo en una organización (Montoya, 2009).

Por su parte, Chiavenato (2009) señala que todo cambio en una organización implica modificar actividades cotidianas, relaciones de trabajo, relaciones hábitos y conductas; mientras que la ausencia del mismo, requiere una buena dosis de adaptación y ajuste.

Para que el cambio sea exitoso, la organización requiere de la capacidad de anticipación y adaptación pues está íntimamente ligado al talento para la innovación de las organizaciones; esto significa que las compañías deben ser capaces de reaccionar con gran rapidez para satisfacer las necesidades de un mercado que plantea demandas inusuales e inesperadas (García, Rubio y Bravo, 2007).

Dentro de las teorías más representativas de cambio organizacional se encuentra la propuesta por Van de Ven y Poole (1995), donde definen cuatro teorías para la explicación de los procesos de cambio e innovación: ciclo de vida, teleológico, dialéctico y evolutivo. La primera, describe el proceso de cambio como un progreso a través de una secuencia necesaria de etapas o actividades. La segunda, es un modelo teleológico el cual, considera el desarrollo como un ciclo de formulación de objetivos, implementación, evaluación y modificación de acciones basadas en lo que la entidad aprendió.

La tercera es denominada dialéctica, en este modelo de desarrollo surgen conflictos entre entidades que defienden una tesis y una antítesis opuestas que chocan para producir una síntesis; por último, se encuentra la teoría evolutiva de desarrollo que consiste en una secuencia repetitiva de eventos de variación, selección y retención entre entidades en una población designada (Van de Ven y Poole, 1995).

A lo largo del tiempo, el cambio organizacional ha tenido variantes en su definición, por ejemplo, Weick y Quinn (1999) caracterizan el cambio en términos de su tempo, definido como “tasa característica, ritmo o patrón de trabajo o actividad”, según el cual lo clasifican en: cambio episódico y cambio continuo, donde los primeros son infrecuentes y demandan acciones intencionales y los segundos, responden a pequeños y continuos ajustes creados simultáneamente a través de unidades específicas en la organización (García, Arias y Gómez, 2013).

Más recientemente, Poole y Van de Ven (2004) señalan que las teorías que abordan el cambio considerándolo como “episódico” son: enfoques de capacitación y cambio programado para el cambio individual discutidos por Woodman y Dewett; teoría del equilibrio puntuado; teorías de la lógica organizacional; teoría de la elección estratégica (Lewin); economía evolutiva; y la teoría del cambio cultural de Schein. Por otro lado, las que abordan el cambio considerándolo como “continuo” son: los enfoques de socialización e interacción interpersonal al cambio individual por Woodman y Dewett; la teoría de las organizaciones de aprendizaje discutida por Seo y Lewin; y teoría de contingencia, teorías de población y ecología comunitaria.

Para Burns (2005) citado por Sandoval (2014), las dos aproximaciones más dominantes acerca del cambio organizacional son: cambio planeado o

cambio emergente o súbito. El primero se caracteriza por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión de las organizaciones, en cambio, el segundo se relaciona con la capacidad de responder de manera rápida a las situaciones inesperadas que se presentan en el entorno organizacional.

De la misma manera existen diversos modelos de cambio planeado, los cuales describen las diferentes fases por las cuales pasa éste cuando se introduce en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación de los métodos de Desarrollo Organizacional para ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio. Dentro de los modelos más representativos del cambio planeado se encuentra el propuesto por Kurt Lewin, el cual plantea un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado: descongelamiento, cambio o movimiento y recongelamiento (Guízar, 2013).

López, Restrepo y López (2014) señalan que los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso. En este proceso de transformación las fuerzas deben terminar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse (resistencia al cambio), es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Por otro lado, Burke y Litwin presentan un modelo que propone identificar las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden o “cambio transaccional” y del cambio de segundo orden o “cambio transformacional” (Burke, 2017).

Diagnóstico organizacional

Vidal (2004), define el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que se ha llegado a conocer mediante la indagación y otra ya definida y supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo, el “saldo”, esta comparación o contraste es lo que se conoce como diagnóstico. El proceso de diagnóstico se centra en: la inclusión del análisis del entorno y su impacto en la organización; diseño e intervención organizacional, en análisis de direccionamiento estratégico; y la evaluación de la cadena de valor.

Por su parte Martínez (2002), señala que en el diagnóstico organizacional o administrativo busca evaluar tendencias y situaciones, explicar hechos, establecer asociaciones de causalidad y/o dilucidar problemáticas que atañen a una actividad dada. Además, el diagnóstico integral debe ocuparse de la descripción y el análisis de la situación y tendencias generales de la realidad de la

organización con el propósito de definir grandes acciones de desarrollo a medianos y largos plazos.

Así mismo, Fleitman (2007), señala que el diagnóstico se trata de una evaluación integral, por medio de la cual se estudian, analizan y evalúan las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las organizaciones y que sirve como instrumento para el análisis y evaluación del entorno de un organismo, su base legal, organización, estructura, políticas, planes, sistemas, programas y controles. Es así que propone la ejecución del diagnóstico mediante tres etapas, manifestando que cada una se debe efectuar con el cuidado suficiente que asegure y garantice que la información que se obtiene y las conclusiones preliminares tengan bases sólidas para que las etapas subsecuentes estén soportadas sobre situaciones reales.

Etapa 1: Análisis preliminar: En esta etapa se pretende obtener una visión general de la empresa, se deberá definir cuáles son los elementos de mayor importancia que se van a evaluar, de tal forma que se pueda elaborar una proyección inicial en cuánto a características del trabajo, el tiempo y costo aproximado.

Etapa 2: Revisión integral: En esta etapa se realizan las pruebas de evaluación y se lleva a cabo una investigación de campo profunda, realizando entrevistas, revisando documentos oficiales y aplicando cuestionarios específicos por área, de la misma forma se elabora el programa de trabajo y se especifican las actividades de los expertos.

Etapa 3: Evaluación específica: En esta etapa se debe hacer una revisión minuciosa para conocer la problemática del área o proceso crítico que se haya decidido evaluar. Se pueden usar herramientas como la matriz de priorización o diagramas de causa-efecto.

Después de realizar lo anterior Fleitman (2007) señala que se deberá interpretar y analizar los resultados, para dar opiniones, recomendaciones y opciones de acciones aplicables y respaldadas considerando orígenes de las causas de los problemas, su valoración, magnitud y efectos. De igual forma se concretan conclusiones y recomendaciones con el cliente teniendo cuidado de que las observaciones se planteen de manera constructiva.

Método

Se realizó un estudio de carácter cualitativo y descriptivo mediante un estudio de caso (Forni, 2010). La unidad de análisis fue una empresa de tamaño mediano de acuerdo con el Diario Oficial de la Federación (2009) y que se ubica en la ciudad de Mérida, Yucatán, México. Se seleccionó el nombre de MPF, S.A de c.v por cuestiones de confidencialidad.

Se utilizaron como técnicas de investigación las entrevistas semiestructuradas realizadas al gerente general de la organización, así como a los gerentes de administración, operaciones, ventas y a la jefatura de recursos humanos; del mismo modo se realizó observación de las actividades cotidianas de la empresa; y la revisión de documentos como acta constitutiva, manual de procedimientos y mapa estratégico donde se evidencia su misión, visión, valores, principios y objetivos estratégicos.

El diagnóstico organizacional se realizó considerando la propuesta de Fleitman (2007). Cabe mencionar que para efectos de este trabajo se presentan los resultados del análisis preliminar e integral pues la empresa aún no otorga la información necesaria para el análisis específico. Se analizaron aspectos estratégicos de la organización y las áreas de administración, almacén, ventas y recursos humanos. El aspecto financiero no se presenta a solicitud de la empresa por considerarlo confidencial.

De la misma forma, se utilizaron herramientas como la matriz FODA, para la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la organización, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la de Evaluación de Factores Externos (EFE), para la evaluación de las mismas, también se realizó una matriz de priorización de las debilidades para identificar aquellas que se pudieran atender a corto plazo.

Resultados y discusión

Resultados del análisis preliminar

En 1988, dos ingenieros civiles dieron inicio a la empresa GMS, s.a. de c.v., la cual se dedicaba a la producción y comercialización de estructuras de acero para construcción, con el paso del tiempo construyeron su primera bodega y posteriormente una nave industrial. La empresa inició con cuatro trabajadores hasta llegar a cuarenta.

Su principal proveedor denominado Industrias Monterrey (IMSA) tenía una subsidiaria llamada Multipanel, la cual se dedicaba a la fabricación de techos y muros con aislamiento térmico, y también incursionó en la elaboración de puertas prefabricadas utilizando las láminas producidas por IMSA, las cuales se llamaron inicialmente puertas multipanel.

Grupo IMSA, le propuso a uno de los ingenieros la comercialización de dichas puertas en el estado de Yucatán, quien accedió, logrando estandarizar las medidas de éstas para que fueran adecuadas para los espacios de las construcciones que se realizaban en el estado.

Debido a la amplia aceptación de los clientes tanto por la fabricación de estructuras de acero y lámina, como por las puertas prefabricadas, para el año 1996, los ingenieros decidieron dividir la operación de la empresa y disolvieron la sociedad con el fin de optimizar su funcionamiento. Uno de ellos se quedó con la producción de estructuras de acero y con el nombre de la empresa GMS, s.a. de c.v, empresa que sigue operando actualmente bajo otra razón social.

Por su parte, el otro ingeniero se quedó con la comercialización de productos prefabricados para la construcción dentro de los que se encuentran principalmente las puertas mencionadas anteriormente. El 4 de septiembre de 1996, teniendo como socios a sus padres, fundó la empresa MPF, s.a. de c.v. Se constituyó teniendo como objeto social la comercialización de insumos prefabricados para la construcción, contando con proveedores como Termopuertas Ajustables, Grupo Industrial Mavisa, entre otros.

Con el paso del tiempo, MPF, s.a. de c.v. continuaba en crecimiento y los directivos observaron que la venta de puertas se podría anclar a la comercialización de otros productos, en específico de ventanas, y comenzaron a adquirirlas por medio de dos empresas llamadas CUPRUM y Vitro Canceles, ubicadas en la Ciudad de México, para su posterior comercialización.

La demanda de ventanas empezó a acrecentarse y con el fin de responder a ésta el 30 de octubre del año 2007 se constituyó la empresa MV, s.a. de c.v., dedicada a la producción y comercialización de los productos anteriormente mencionados, esta empresa fue fundada por cuatro personas, dentro de las que se encuentra el ingeniero como accionista. En el año 2013, se construyó la sede donde se encuentran actualmente MPF s.a. de c.v. y MV s. a. de c.v. ubicada en una zona industrial en la ciudad de Mérida.

Actualmente MPF, s.a. de c.v. opera con 53 trabajadores, incluyendo operativos y administrativos y comercializa sus productos en los estados de Yucatán, Campeche, Quintana Roo y Tabasco. Así mismo, los directivos de las empresas se encuentran desarrollando un plan estratégico que permita la fusión de las dos empresas por razones de administración. Está conformada por cinco gerencias: la gerencia general, gerencia del área administrativa, gerencia de operaciones, gerencia comercial y gerencia de recursos humanos.

Dentro de los factores externos que le afectan significativamente en la actualidad, se encuentran los económicos, donde destacan el precio cambiante de los insumos (CEESCO, 2019c) y variación del valor del tipo de cambio monetario. De la misma manera destacan factores políticos, como la variación de las políticas de gobierno, ya que afectan directamente al sector productivo donde se dirige su actividad y su pertenencia a organismos empresariales tales como COPARMEX, CANADEVI, CMIC, entre otras; así mismo, existen diversos factores sociales,

tales como el fenómeno de la migración en aumento en la ciudad de Mérida y geográficos teniendo en cuenta el territorio de la ciudad.

Por otra parte, en el ambiente interno el gerente general señala que existen debilidades tales como la falta de actualización en la documentación de los procesos de cada una de las áreas y de las funciones de cada uno de los puestos que se revisaron por última vez en 2016; destacando que, actualmente su planeación estratégica se encuentra en un proceso de transformación con la finalidad de responder a diversos retos y lograr la preservación de la organización.

Resultados de análisis integral

Para una mejor comprensión, el análisis se presenta por áreas de la organización: dirección, administración, operaciones (almacén), ventas y recursos humanos. Posteriormente se presenta un análisis FODA de la empresa, el análisis de factores estratégicos externos e internos y una matriz de priorización donde se identifican sus áreas críticas.

Área de dirección

La dirección y la gerencia general son los encargados de dar el direccionamiento a la empresa, fijando metas y tiempos de cumplimiento. Así mismo se encargan de coordinar y evaluar la ejecución de las funciones de cada área procurando la efectividad en cada uno de sus procesos. El área se encuentra conformada por un asistente de dirección que sirve de apoyo para la ejecución de las funciones del director general.

Actualmente, la empresa se encuentra atravesando por una situación crítica debido a las reformas de gobierno que se instauraron a partir de 2019, donde se disminuyó un 75% de recursos destinados a la vivienda de interés social¹ en México, ya que el mayor porcentaje de sus clientes son constructoras dedicadas a la construcción de este tipo de viviendas, lo que afecta directamente a la empresa al tener una baja en la demanda de sus productos.

Como medida de contención, la empresa se encuentra en proceso de búsqueda de nuevos clientes que se dediquen a la construcción de viviendas de tipo medio, así como en búsqueda de la inserción de nuevos productos que

puedan subsanar su economía, tales como puertas con otros acabados, diseños o materiales y también se planea a futuro la fabricación de closets. Cabe resaltar, que como resultado de esta situación crítica se han realizado recortes de personal que están ocasionando incertidumbre, además la empresa se obliga a redistribuir funciones con las personas que se encuentran actualmente en ella, lo que en ocasiones se convierte en una sobrecarga de trabajo para colaboradores actuales.

El gerente general señaló que dentro de las principales fortalezas que considera tiene la empresa son que posee un inventario de producto suficiente para atender de manera oportuna la demanda, así mismo cuenta con un amplio respaldo financiero ya que realiza a tiempo los pagos de créditos bancarios u obligaciones económicas adquiridas. Así mismo señala que el servicio de venta y postventa es destacado, ya que brinda un acompañamiento constante a los clientes, señala también que los productos que comercializa son plenamente reconocidos por su calidad, además de poseer diversas relaciones comerciales le dan acceso a un amplio sector del mercado.

También señaló que entre sus principales debilidades se encuentran el precio alto en comparación con el mercado, gran concentración de ventas en un número reducido de clientes, faltas en la documentación de políticas y procesos, así como la falta de planes de capacitación para los colaboradores. De la misma forma señaló como oportunidades la posibilidad de exportación de su producto, el aumento de proyectos de desarrollo de viviendas en el estado y la posibilidad de integrar una gama de productos complementarios en el servicio post venta. Por último, destaca como principales amenazas las políticas de gobierno cambiantes y la competencia, destacando nuevas plantas de producción de puertas en el estado.

Área de Administración

Actualmente, el área se encuentra a cargo de la gerencia administrativa y está integrada por 10 colaboradores, desempeñando los cargos de: auditor de inventarios, tesorero, cuentas por pagar, contador general, auxiliar administrativo/contable, crédito y cobranza, auxiliar contable y diligencieros.

Dentro de sus principales actividades se encuentran la realización de pagos a cuentas por pagar, pago de impuestos, brindar información financiera para dirección (balances, flujos de efectivo, estado de resultados), así como cobranza a clientes, seguimiento a la cobranza, facturación, control, inventarios, altas y bajas del personal del seguro social, liquidaciones, presupuestos para capacitación, entre otras. Cabe destacar que no existen indicadores estipulados para la medición de su gestión, pero dentro del área se establecen controles dictados por la gerente.

Se identificaron como principales fortalezas del área: personal comprometido y con experiencia que posee alta capacidad para la resolución de inconvenientes que se presentan en la operación diaria. Dentro de las principales debilidades destaca la dependencia de otros departamentos y la falta de comunicación dentro del área y a nivel de toda la organización, poseen precios elevados en relación con el mercado, falta de indicadores de medición de gestión y fallas en la documentación entre los departamentos de la organización. La gerente de administración señaló que existe una gran oportunidad para la empresa enfocándose a clientes dedicados a la construcción de centros comerciales, hoteles, hospitales, entre otros. Por otro lado, percibe dos amenazas principales, la primera es la competencia, ya que el proveedor principal de la empresa instauró su fábrica en Mérida y la segunda son políticas gubernamentales que afectan el sector de la construcción de vivienda económica (subsidios).

Área de operaciones

El área se encuentra a cargo de la gerencia de operaciones y actualmente cuenta con 11 colaboradores, desempeñándose en los cargos de jefe de almacén, encargado de compras, cotizador, coordinación de gestión de la calidad (vacante), chofer, auxiliar administrativo de almacén, auxiliar de almacén A y auxiliar de almacén B.

Dentro de las funciones del área se encuentra dar el *back up* (respaldo) al área de ventas. El área de almacén es la encargada de: administrar todos los recursos almacenables (todo lo que se adquiere en el área de compras); dar avisos a las áreas correspondientes acerca de la cantidad de productos que se encuentran almacenados; y administrar el stock de los productos. Actualmente, no existen indicadores que midan el cumplimiento del área, tampoco se manejan presupuestos, todo lo que se adquiere se hace teniendo en cuenta los mínimos y máximos del almacén.

Se identifica como fortalezas del área el hecho de contar con personal de experiencia y con amplia capacidad de trabajo en equipo, en cuanto a las debilidades destaca la falta de comunicación en la organización y poca planeación en el tiempo de entrega de pedidos.

En lo que refiere a su percepción de la organización el gerente señala como fortaleza de la empresa el hecho de que hay personal con experiencia, que puede hacer aportaciones beneficiosas para la empresa. En cuanto a las principales debilidades destacó la falta de comunicación efectiva, limitaciones en la cantidad de los proveedores y falta de estrategias de movimiento de mercancía almacenada. También comentó que ve como oportunidad para la organización, la existencia de una gran cantidad de proyectos actualmente en el estado, por

ejemplo construcción de viviendas de tipo medio y residencial, hoteles, centros comerciales, etc. donde se puede hacer nuevos clientes. Por último como amenazas destaca las políticas cambiantes de gobierno.

Área de ventas

El área de ventas se encuentra bajo la dirección del gerente comercial, actualmente, cuenta con 11 colaboradores, desempeñándose en los cargos de auxiliar administrativo, marketing, ejecutivo de ventas, encargado de sucursal, auxiliar administrativo, ejecutivo de ventas, y ayudante general.

El área de ventas es la encargada de captar y atender al cliente, brindando un acompañamiento continuo desde la elección del producto que va a adquirir, hasta la instalación del mismo. También es la encargada de la realización de visitas a clientes especiales, elaboración de campañas publicitarias con el fin de promocionar los productos de que ofrece la empresa, entre otras funciones.

Las principales fortalezas del área identificadas son: la atención al cliente y contar con personal de amplia experiencia, dentro de las principales debilidades se destaca la falta de optimización en el tiempo de entrega de cotización al cliente y falta de un programa de capacitación para los vendedores.

Respecto a la organización, el gerente de ventas percibe como fortaleza de la empresa que ésta tiene muchos años en el mercado, señala “somos líderes en el mercado ya que es una empresa que genera productos de calidad y brinda buena atención al cliente”. En lo que refiere a las debilidades, comenta que la empresa ofrece los precios más altos del mercado y se solicita mucha documentación al cliente para los procesos de venta. Se podrían aprovechar oportunidades como: establecer alianzas con fábricas de otros productos para tener un mejor portfolio a ofrecer y fidelizar a los clientes; y la realización de exportaciones a países como Belice y en general a Centroamérica. Percibe como amenazas a la empresa: las fábricas que se establezcan en el estado, pues señala que “somos sólo comercializadores”; la incertidumbre con el nuevo gobierno y que está detenida la actividad económica de la construcción de viviendas de interés social.

Área de Recursos Humanos

El área de recursos humanos se encuentra a cargo de la gerencia de recursos humanos. Actualmente, esta área también se encarga de administrar los servicios de informática que se requieren en la empresa por medio de un agente externo, cuenta con 3 colaboradores. La gerente de RH, comentó en entrevista que en ocasiones le son asignados ayudantes generales o practicantes para su apoyo. Dentro de las principales funciones del área se encuentra cubrir la plantilla de

la empresa, para esto se realizan reclutamiento, selección y contratación de personal, también es la encargada de orientar a las personas de nuevo ingreso puesto que no existe un plan de inducción formal, así como llevar a cabo el registro de las incidencias del personal, elaborar programas de vacaciones del personal, y la realización de eventos de bienestar organizacional.

Como fortaleza se identificó la baja rotación de personal administrativo en el área. Las principales debilidades detectadas en el área son falta de actualización de perfiles de puesto y planes de capacitación, y en ocasiones se le da prioridad a asuntos relativos a informática.

La gerente de recursos humanos señala como fortalezas de la empresa su reconocimiento en el gremio de las constructoras, relaciones comerciales y pertenencia a cámaras de asociados que le brindan respaldo. Así mismo, señala como sus principales debilidades la falta de actualización en los manuales de procesos, falta de programas de inducción, falta de programas de retención de personal y falta de implementación de indicadores de cumplimiento. Dentro de las oportunidades que percibe para la empresa, comenta que se pudiera incursionar en el mercado de la construcción de otro tipo de vivienda o estructuras, así mismo, lograr la comercialización de otros productos anclados (*closets* u otro tipo de diseño de puertas) a lo que actualmente se ofrece. Por otra parte, dentro de las amenazas comenta el establecimiento en el estado de Yucatán de la planta de producción de su principal proveedor, así como la incertidumbre que genera el nuevo gobierno para la industria de la construcción.

Con base en lo anterior se presenta la tabla 1 la cual contiene la matriz con la identificación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa MPF, s.a. de c.v.

Tabla 1. Análisis FODA.

Análisis FODA	
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poseen cantidad suficiente de existencias en stock (en especial puertas), que son de gran utilidad para las constructoras cuando requieren producto de manera extraordinaria. 2. Poseen relaciones comerciales que permiten el acceso a diversos mercados en el sector de la construcción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios elevados en comparación con el mercado. 2. Falta de actualización de la documentación de los procesos de la empresa. 3. Falta de actualización en los perfiles y descripciones de cargos en la empresa. 4. La capacidad de almacenamiento instalada es insuficiente para atender a toda la demanda.

Continuación tabla 1.	
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 3. Poseen muchos años de experiencia y gozan de reconocimiento en el mercado por su calidad. 4. Servicio de venta y post venta destacado en el mercado. 5. Cuentan con proveedores de amplio reconocimiento y alta calidad. 6. El personal de la empresa es comprometido y cuentan con la experiencia necesaria para cada una de las áreas de la empresa. 7. La empresa es estable financieramente, los bancos le ofrecen líneas de crédito constantemente por su cumplimiento. 8. La empresa forma parte de cámaras como CANADEVI, COPARMEX, CMIC, entre otras, que le brindan respaldo. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. No se tienen planes de capacitación e inducción formales al puesto de trabajo para los colaboradores. 6. Gran concentración de ventas en un número reducido de clientes. 7. Falta de comunicación interdepartamental, ya que en ocasiones se llegan a acuerdos que no se comunican a toda la empresa. 8. No se cuenta con indicadores de medición de cumplimiento para cada una de las áreas, que permitan implementar sistemas de recompensas o sanciones. 9. Limitaciones en la cantidad de los proveedores, ya que los tratos con la proveeduría se hacen exclusivos de la dirección de la empresa. 10. No se generan estrategias para el movimiento de la mercancía almacenada (mediante descuentos, promociones u otros mecanismos). 11. Se exige gran cantidad de documentación para los procesos de venta.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda creciente en el mercado de la construcción de viviendas de tipo residencial y residencial plus en Yucatán. 2. Posibilidad de exportación de productos a países de Centroamérica y el Caribe. 3. Los constructores solicitan servicio post venta, abriendo la posibilidad de integrar una gama de productos complementarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas de gobierno cambiantes, que disminuyen los recursos asignados a la construcción de vivienda económica en el país, impactando directamente en el mercado al que está dirigida actualmente la empresa. 2. Nuevas plantas de producción instauradas en el estado, destacando la de uno de los proveedores principales de la empresa que tiene actualmente una planta de producción en Umán – Yucatán.

Continuación tabla 1.

Oportunidades	Amenazas
<p>4. Posibilidad de incursionar más ampliamente en el mercado de otro tipo de construcción, por ejemplo, hospitales, centros comerciales, escuelas, etc.</p> <p>5. Posibilidad de generación de alianzas con fábricas de otros productos, con la finalidad de ampliar el portafolio de venta.</p> <p>6. Establecimiento de convenios con entidades que posibiliten la formación de los colaboradores para contribuir con el mejoramiento del desempeño de sus funciones.</p>	<p>3. Variación del valor de la tasa cambiaria y/o precios de los materiales de los productos que comercializa (acero, aluminio, etc.).</p>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la organización.

Los resultados anteriores fueron mostrados a la gerente administrativa quien participó en la elaboración de las matrices de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Evaluación de Factores Externos (EFE).

La matriz EFI, sirve para la formulación de estrategias ya que resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, cabe resaltar que el valor asignado a cada factor, indica la importancia relativa del factor para el éxito de la empresa en la industria, siendo 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), así mismo se asigna una calificación de uno a cuatro a cada factor, para indicar si dicho factor representa una debilidad y/o fortaleza mayor o menor (David, 2003).

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de MPF, s.a. de c.v.

Factores Estratégicos Internos			
Factor	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Poseen cantidad suficiente de existencias en stock.	0.025	3	0.075
Poseen relaciones comerciales.	0.075	4	0.3
Poseen muchos años de experiencia y gozan de reconocimiento en el mercado.	0.075	4	0.3

Continuación tabla 2.

Factor	Valor	Califi-cación	Calificación Ponderada
Servicio de venta y post venta destacado en el mercado.	0.1	4	0.4
Cuentan con proveedores de amplio reconocimiento y alta calidad.	0.075	4	0.3
Personal comprometido y con experiencia.	0.025	3	0.075
La empresa es estable financieramente.	0.025	4	0.1
La empresa forma parte de cámaras de asociados.	0.025	3	0.075
Subtotal Fortalezas	.425		1.625
Debilidades			
Precios elevados en comparación con el mercado.	0.10	1	0.10
Falta de actualización en la documentación de los procesos de la empresa.	0.05	2	0.10
Falta de actualización en los perfiles y descripciones de cargos en la empresa.	0.05	2	0.10
La capacidad de almacenamiento instalada es insuficiente para atender a toda la demanda.	0.025	1	0.025
No se tienen planes de capacitación e inducción al puesto de trabajo.	0.05	2	0.10
Gran concentración de ventas en un número reducido de clientes.	0.075	1	0.075
Falta de comunicación interdepartamental.	0.05	2	0.10
No se cuenta con indicadores de medición de cumplimiento.	0.075	1	0.075
Falta de comunicación efectiva en la jerarquía de la empresa.	0.05	1	0.05
Limitaciones en la cantidad de los proveedores.	0.025	2	0.05
No se generan estrategias para el movimiento de la mercancía almacenada (descuentos, promociones, etc.)	0.025	2	0.05
Se exige gran cantidad de documentación para los procesos de venta.	0	2	0
Subtotal Debilidades	.575		0.825
Total Factores	1		2.45

Fuente: Elaboración propia.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz (EFI), el punaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. En la tabla 2, se refleja que el total de los factores internos de la empresa fue 2.45 lo que la sitúa en por debajo de la media que es 2.5, por lo que se infiere que la empresa es débil internamente. (David, 2003).

Así mismo, se realizó la matriz EFE, que es una herramienta que permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, cabe destacar que en esta se asigna un valor que indica la importancia relativa del factor para el éxito de la empresa en la industria, siendo 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) y una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave, para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor (David, 2003).

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de MPF, S.A. de C.V.

Factores Estratégicos Externos			
Factor	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
Demanda creciente en el mercado de la construcción de viviendas de tipo medio/alto en Yucatán.	0.1	2	0.20
Posibilidad de exportación.	0.1	2	0.20
Los constructores solicitan servicio post venta.	0.175	2	0.35
Posibilidad de incursionar más ampliamente en el mercado de otro tipo de construcción.	0.175	2	0.35
Establecimiento de convenios con entidades que posibiliten la formación de los colaboradores para contribuir con el mejoramiento del desempeño de sus funciones	0.1	2	0.20
Generación de alianzas con fábricas de otros productos, con la finalidad de ampliar el portafolio de venta.	0.01	2	0.02
Subtotal Oportunidades	0.66		1.32
Amenazas			
Políticas de gobierno cambiantes, que disminuyen los recursos asignados a la construcción de vivienda económica en el país.	0.14	2	0.28

<i>Continuación tabla 3.</i>			
Factor	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas			
Variación del valor de la tasa cambiaria y/o precios de los materiales de los productos que comercializa.	0.1	2	0.20
Nuevas plantas de producción instauradas en el estado, destacando la de uno de los proveedores principales de la empresa	0.1	2	0.20
Subtotal Amenazas	0.34		0.68
Total Factores	1		2.00

Fuente: Elaboración propia.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 el cual indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector y el más bajo posible es de 1.0 el cual, significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas, siendo el nivel promedio 2.5. En el total de la matriz (EFE), la empresa obtuvo una calificación de 2.00 lo que de acuerdo con David (2003) indica que se ubica por debajo del nivel promedio, lo que permite inferir que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas.

Resultado del análisis específico

Para determinar las áreas críticas de la empresa se utilizó una matriz de la priorización con apoyo de la gerente administrativa y considerando como criterio las que tuvieran posibilidad de solucionarse a más corto plazo. Como resultado se obtuvo, en primer lugar la falta de actualización en la documentación de los procesos de la empresa, en segundo lugar, la falta de comunicación interdepartamental y en tercer lugar, la falta de actualización en los perfiles y descripciones de cargos en la empresa. En cuarto lugar la falta de planes de capacitación e inducción al puesto de trabajo para los colaboradores, el quinto lugar corresponde falta de indicadores de medición de cumplimiento para cada una de las áreas, en sexto lugar la gran concentración de ventas en un número reducido de clientes y por último, los precios que maneja la empresa son elevados en comparación con el mercado.

La gerente administrativa mencionó que al estarse considerando la fusión con MV, s.a. de c.v., la estructura de la organización cambiaría al igual que muchos de sus procesos, por lo que la actualización de los procesos tendría que esperar hasta que la fusión se lleve a cabo. En ese sentido, se acordó continuar esta etapa hasta tener los elementos suficientes para poder hacer una propuesta de los nuevos procesos que tendrían que llevarse a cabo.

CONCLUSIONES

A partir de lo anteriormente planteado, se puede concluir que según la concepción de Van de Ven y Poole (1995), la empresa está atravesando un proceso de cambio de tipo teleológico, el cual considera el desarrollo como un ciclo de formulación de objetivos, implementación, evaluación y modificación de acciones basadas en lo que la entidad aprendió o pretendió, esta secuencia surge a través de la promulgación intencional o la construcción social de un estado final previsto entre los individuos dentro de la entidad, puesto que como se ha mencionado a lo largo del documento, la organización pretende realizar cambios a su estructura funcional, planeación estratégica y procesos, con el fin de fusionarse con otra organización y de esta forma hacer frente a las amenazas de su entorno.

Si se analiza bajo la perspectiva de Romero, Matamoros y Campo (2013), la empresa pretende iniciar un proceso de cambio planeado, ya que de manera intencional están realizando cambios en su planeación estratégica, estructura organizacional y procesos. Esto es porque tienen el objetivo de realizar una fusión con otra organización del mismo propietario, denominada MV, s.a. de c.v. Cabe destacar que para la organización la gestión del cambio puede ser una gran aliada, puesto que actualmente dedicar un esfuerzo a mejoramiento de los procesos es un factor determinante para la competitividad permitiendo dar un uso más favorable a sus recursos y contribuyendo a un manejo más efectivo de sus interrelaciones (Harrington, 1993).

Bajo estas circunstancias y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el proceso de cambio organizacional (Robbins y Judge, 2010), resultó pertinente la realización de un diagnóstico que permitiera identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, así como sus posibles áreas de mejora y definir estrategias que contribuyan beneficiosamente a su operación, teniendo en cuenta que según Montalvo (2010), el diagnóstico organizacional es una técnica analítica para identificar los principales factores que determinan su actual nivel de desempeño y los posibles cursos de acción a adoptar para mejorar u optimizar la dicha condición.

Se concluye que entre otras, sus principales fortalezas son el reconocimiento de la empresa en el mercado de las constructoras, esto debido a su cumplimiento, punto en el cual concuerdan todos los entrevistados, ya que se trabaja conjuntamente para cumplir siempre con lo acordado con el cliente. De la misma forma, destacan en el mercado por el servicio de venta y post venta, ya que prestan un acompañamiento continuo al cliente desde que se interesa en el producto, durante la instalación y continúan en contacto con él para verificar su nivel de satisfacción, siempre teniendo en cuenta sus necesidades y requerimientos. Además, brindan productos de la mejor calidad, ya que según el gerente general cuentan con proveedores de amplio reconocimiento y alta calidad.

El reconocimiento en el mercado es clave para la empresa, lo cual ha ayudado el establecimiento de relaciones comerciales gracias al involucramiento de uno de los propietarios en entidades como COPARMEX, CANADEVI y CMIC, lo que también les otorga confiabilidad a sus clientes, además del establecimiento de relaciones con promotores de vivienda en el estado.

En relación a las debilidades detectadas en la empresa, destacan la falta de actualización de manuales de procesos, perfiles y descripciones de cargos, así como la inexistencia de indicadores de cumplimiento que permitan implementar sistemas de recompensas o sanciones. También fallas en la comunicación tanto interdepartamental como a nivel de toda la empresa ya que varios de los entrevistados señalaron no conocer la planeación estratégica, así como la misión y visión de la empresa. También se señala el alto precio del producto en relación con los competidores, así mismo, escasez en las estrategias para el movimiento de la mercancía.

En las oportunidades se destaca la posibilidad de exportación a países de Centroamérica y el Caribe, así como la posibilidad de incursionar en el mercado de otro tipo de construcciones, por ejemplo, hospitales, centros comerciales, escuelas, entre otros, de la misma manera se plantea generar alianzas con nuevos proveedores que permitan ampliar el portafolio de venta, además abriendo la posibilidad de anclar otros productos en el servicio post venta.

Por último, respecto de las amenazas se perciben dos principales, la primera es la nueva política de gobierno de disminuir el presupuesto asignado para vivienda de interés social en el país, cabe señalar que el principal mercado al que se dirige la empresa son constructoras de este tipo de vivienda. La segunda, hace referencia a una planta que se instauró en el municipio de Umán, Yucatán, la cual es propiedad del principal proveedor de la empresa.

En lo que refiere al resultado obtenido en las matrices (EFI) y (EFE), se infiere que la empresa se encuentra débil tanto interna como externamente, ya que

se puede identificar que sus estrategias actuales no están respondiendo de forma completamente satisfactoria para su continuidad.

Con el fin de contribuir al proceso de cambio organizacional, se presentan una serie de recomendaciones que pueden ser de utilidad para su planeación estratégica y el mejoramiento de sus actividades. Es de importancia señalar que estas estrategias se realizan tomando como base la matriz FODA presentada. La referencia de letra y número que se encuentra en el paréntesis al final de cada una de ellas hacen de indicativo para identificar a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentadas en la tabla 1.

Estrategias FO:

1. Diseño de planes de exportación estructurados que permitan un mejor desempeño y cumplimiento de la organización en negocios de tipo internacional. Para este punto, es clave un asesoramiento externo de personas expertas en el área que permita prever los riesgos y/o situaciones que puedan presentarse en este proceso, de la misma forma se recomienda realizar una planeación previa de cada una de las actividades a realizar (F6, O2).
2. Prospección de nuevos clientes a través de la promoción de sus productos en el servicio postventa, por ejemplo, promocionando lanzamiento de nuevos diseños, acabados o productos en las visitas que se realizan a clientes, de igual forma promocionando sus productos en cámaras de asociados, participación en ferias, etc., generando la visibilidad necesaria para darse a conocer con posibles clientes (F4, F8, D6, O5).
3. Creación de encuestas de satisfacción de clientes para conocer posibles oportunidades de mejora (pudiéndose anclar en el servicio postventa). El área de ventas, puede encargarse de generar e impartir estas encuestas teniendo en cuenta su conocimiento del mercado (F4, O3).

Estrategias DO:

1. Creación de planes de fidelización de clientes, utilizando por ejemplo: promociones especiales o membresías que permitan acceder a beneficios tales como: reducción en el tiempo de entrega del producto para ocasiones especiales, extensión del tiempo de garantía del producto, entre otros; contribuyendo así al movimiento de mercancía almacenada (D6, O3, A2).
2. Asociación con entidades que posibiliten la capacitación constante para los colaboradores, ya que existen diversas instituciones de formación con las cuales se pueden establecer convenios de beneficio para la organización, por ejemplo el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Yucatán (ICATEY) (D5, O6).

Estrategias FD:

1. Fortalecimiento del sistema de promoción de sus productos por internet, por ejemplo, empleando las redes sociales y/o mejoramiento de la página web de la compañía, con el fin de desarrollar estrategias de marketing más agresivas que les permitan aumentar su segmento de mercado (F₂, F₃, D₁₀).
2. Capacitación a los vendedores y personal del área de ventas acerca de materiales, proceso de elaboración y diseños del producto, así como en competencias comerciales, con el fin de brindar un asesoramiento en el proceso de venta más efectivo, mediante convenios con entidades especializadas en estas áreas y personal encargado en la organización que conozca del producto (F₆, O₆).
3. Elaboración de encuestas de clima organizacional que permitan conocer el ambiente en el que se desempeñan los colaboradores con el fin de identificar sus posibles necesidades y/o requerimientos, el área de recursos humanos puede encargarse de generar e impartirlas (F₆, D₇).
4. Establecimiento de indicadores de rendimiento que permitan monitorear el desempeño de los colaboradores, así como el establecimiento de un sistema de incentivos o reconocimientos que pueden ser de tipo económico, en tiempo, beneficios especiales, etc. (F₆, D₈).
5. Diseño e implementación de estrategias que permitan el mejoramiento de la comunicación interorganizacional, por ejemplo mediante talleres, dinámicas, etc. (F₆, D₇)
6. Actualización de manuales de procesos, procedimientos, perfiles y descripciones de cargos de la empresa, apoyándose en el área de gestión de la calidad y/o recursos humanos (F₆, D₂, D₃).

Estrategias OA:

1. Generación de nuevas alianzas con fábricas nacionales que produzcan los productos que comercializa la organización (O₅, A₂, A₃)
2. Incursionar más ampliamente en el mercado de construcción de viviendas de tipo residencial y residencial plus u otro tipo de construcciones por medio de las estrategias de fidelización de clientes y fortalecimiento de promoción y marketing (O₃, A₁).

Referencias

- Burke, W. (2017). *Organizations Change, theory and practice* (5^a Ed.). USA: Sage.
- Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda (CANADEVI, 2019). Síntesis informativa 09 de Enero de 2019. Limitan los recursos

- para subsidiar vivienda. Ciudad de México. Obtenido de: https://www.canadevi.com.mx/index.php/sintesisinformativa/item/donload/793_7a72b935c2604e86cddaa668b219ceab
- Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC, 2015). Así afecta el tipo de cambio a la industria de la construcción. Recuperado de <http://cmicyucatan.org/palabras-de-ing-edgar-conde-valdez-sobre-el-impacto-de-la-volatilidad-del-dolar-norteamericano/>
- Centro de estudios económicos del estudio de la construcción (CEESCO, 2019a). Actividad económica de la industria de la construcción región Sur–Sureste, CMIC. Reporte mayo de 2019. Recuperado de: https://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2019/INDICADORES_ECONOMICOS_REGION_SUR-SURESTE_30_05_2019_CEEESCO.pdf
- Centro de estudios económicos del estudio de la construcción CEESCO (2019b). Actividad productiva del sector de la construcción a febrero 2019 Recuperado de: <https://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2019/Actividad%20Productiva%20Mensual%20de%20la%20Industria%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%20a%20Febrero%202019.pdf>
- Centro de estudios económicos del estudio de la construcción CEESCO (2019c). Tendencias en los precios de los insumos para la industria de la construcción - Reporte mes de marzo de 2019. Obtenido de: <https://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2019/Tendencia%20en%20los%20precios%20de%20materiales%20de%20la%20construcci%C3%B3n%20a%20Marzo%202019.pdf>
- Centro de estudios económicos del estudio de la construcción (CEESCO, 2019d). Valor de la Producción de la Industria de la Construcción, en el estado de YUCATÁN. Enero 2019. Recuperado de: <https://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2015/valor%20estados%20julio/SITUACI%C3%93N%20YUCAT%C3%A1N.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*, (2^a. Ed.). México: McGraw-Hill Editores.
- Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI, 2010). *Código de edificación de vivienda Segunda Edición*. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/85460/Codigo_de_Edificacion_de_vivienda.pdf
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica, (5^a. Ed.). México: Prentice Hall.
- Diario Oficial de la Federación (30 de junio de 2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>

- Fernández, M., Castillejos, B. y Ramírez, J. (2012). Empresas sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México. Diagnóstico organizacional. *Revista Estudios y perspectivas en turismo*, 21 (1), pp. 203-224.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Editorial Pax México.
- Forni, P. (2010). Los estudios de caso: orígenes, cuestiones de diseño y su aporte a la teoría social. *Miráda. Investigación en ciencias sociales* (5), 61-80.
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional*. México, D.F.: Prentice Hall.
- García, M., Arias, F. y Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9 (1), pp. 81-95. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/679/67926246010.pdf>
- García, M., Rubio, P. y Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 3 (2), pp. 301-315. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67930210>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*, (4^a. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores. Recuperado de:
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores
- López, M., Restrepo, L. y López G. (2014). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18 (1), pp. 149-157. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>
- Martínez, V. (2002). *Diagnóstico administrativo: Procedimientos, procesos, reingeniería y benchmarking*. México: Editorial Trillas.
- Montalvo, O. (2010). Diagnóstico empresarial, análisis integral. Bolivia: Editorial UMSA. Recuperado de: <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/7322/124365.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia*, 17 (2), pp. 23-44. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>
- Poole, M. S. y Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Robbins, S. y Judge, T. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo* (10^a. Ed.). Mexico: Pearson Education.

- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23 (50), pp. 35-52. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40572/42397>
- Van de Ven, H. y Poole, M. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 510-540.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Weick, K. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Reseña



INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA Y EMPRESAS JAPONESAS EN MÉXICO. IMPLICACIONES REGIONALES, ECONÓMICAS Y LEGALES.

*FOREIGN DIRECT INVESTMENT AND JAPANESE COMPANIES IN MEXICO.
REGIONAL, ECONOMIC AND LEGAL IMPLICATIONS.*

Fecha de recepción: 08/09/2019 Fecha de aceptación: 10/09/2019

José G. Vargas-Hernández

Agradezco las atenciones personales que ha tenido el Dr. Taku Okabe como Co-coordinador con el Dr. Salvador Carrillo Regalado, para darme la oportunidad de hacer la presentación de su libro “Inversión extranjera directa y empresas japonesas en México. Implicaciones regionales, económicas y legales”. Muchas gracias Doctores Carrillo y Okabe por este noble encargo. Muchas gracias también a todos los aquí presentes en esta presentación del libro, autores, académicos, científicos, lectores interesados en el tema y en general a

José G. Vargas-Hernández. Doctor en Dirección y Organización de Empresas. Profesor e Investigador de tiempo completo del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Domicilio: Periférico Norte Número 799 Edificio G201-7, Núcleo Universitario Los Belenes. Código Postal 45100, Zapopan, Jalisco, México. Teléfono: 52 333703340 Extensión 25685. Correo electrónico: jvargas2006@gmail.com
Carrillo, S. y Okabe, T. coordinadores. (2018). Inversión extranjera directa y empresas japonesas en México. Implicaciones regionales, económicas y legales. Universidad de Guadalajara Universidad de Seijo Universidad de Meiji UCLA Program on Mexico Profmex/World Juan Pablos Editor. Pp. 248.

todos los aquí presentes. Su presencia nos es muy grata y nos gratifica por anticipado.

Permítanme primeramente honrar el esfuerzo conjunto que están haciendo los investigadores mexicanos y japoneses en el Programa de Estudios México - Japón (PROMEJ), adscrito al Departamento de Estudios Regionales INESER en la División de Economía y Sociedad. En este programa concurren las contribuciones importantes de las universidades japonesas de Seijo y de Meiji, así como de la UCLA Program on Mexico Profmex/World. Hay aquí un trabajo conjunto, serio y robusto de investigación, que está dando excelentes resultados.

Este compromiso de colaboración se profundiza a contra tendencia global, justamente cuando una obscura propuesta nacionalista y protectora, ya bien conocida en el pasado todavía reciente de varias naciones, se asoma en el horizonte para enturbiar y perturbar las relaciones de cooperación entre los pueblos, sobre la base de un mayor entendimiento y comprensión global para encontrar soluciones conjuntas económicas y legales que beneficien a todos los pueblos de la tierra. En este esquema, la racionalidad política parece arrastrar la racionalidad económica instrumental como una perversión que exalta las relaciones egoístas de cooperación, con mecanismos implícitos que concentran los beneficios en un esquema de capitalismo imperial.

Por esta y otras razones, valoro las contribuciones de los investigadores mexicanos y japoneses que complementan sus capacidades y recursos para lograr objetivos conjuntos, razón de ser del PROMEJ y cito: "...aumentar y profundizar la investigación científica sobre la relación económica entre México y Japón con la intención de llevar a cabo una relación integral e interdisciplinaria partiendo del Acuerdo de Asociación Económica entre México y Japón...".

Es sin duda un acierto el alcance y las realizaciones de este programa porque fundamentalmente crean y generan capital institucional como la base para la exposición, discusión, debate, y generación de propuestas tan necesarias para la formulación e implementación de la política pública, para dar sustento a las políticas y estrategias de negocios, para dotar de herramientas e instrumentos administrativos y gerenciales a las firmas, corporaciones y empresas, para promover el bienestar de los mexicanos y japoneses con mejores perspectivas de trabajo, etc.

El libro que hoy se presenta es el más reciente producto de los resultados de investigación de PROMEJ y del cuerpo académico UDG-CA-825 Tratados econó-

micos internacionales y desarrollo regional, con la finalidad de y cito: “Indagar acerca del intercambio comercial y las relaciones sociales México – Japón ... con énfasis en el estudio comparativo de organizaciones económicas y su contribución social y regional”. Es la continuidad de las publicaciones anteriores, en una secuencia prolífica de libros y artículos científicos, entre ellas, la más recientemente obra publicada en 2014: “Relaciones México - Japón en el contexto del Acuerdo de Asociación Económica”, así como de seminarios y otras actividades académicas y científicas.

Específicamente, en este libro que hoy se presenta a la comunidad académica y al público en general, se comparten los resultados de la investigación “Impactos regionales de la inversión extranjera directa japonesa en México: Aspectos Económicos, legales y culturales”. ¡Enhorabuena!!!

Propongo a Ustedes hacer la presentación bajo los siguientes rubros:

1. Las características de la obra que se entrega.
2. Breve descripción y análisis de los autores.
3. Contenidos y principales propuestas.
4. Análisis general de la obra y algunas implicaciones. A modo de cierre.
5. Apremio a su lectura.

CARACTERÍSTICAS DE LA OBRA

Me encantó su portada, es hermosa, con un sol naciente en la parte superior en un fondo no tan blanco como la actual bandera de Japón. ¡Y me imagino, fondo medio gris!!!, será porque la economía japonesa pasó en los últimos 15 años por algunas vicisitudes en su crecimiento económico? Bueno, la explicación es lógica, es una simple representación gráfica del horizonte con su sol naciente.

¿Y que decir de los agaves tequileros mexicanos? Cuando los vi por primera vez, me figuré piñas, pero ya visto más de cerca pude apreciar correctamente, es una cerca de piedra en la parte inferior de los agaves. Así que este muro es solo de fantasía. Y es que el tequila mexicano viaja hasta Japón. Aunque compite en consumo con el Sake, sin embargo cada vez entra más en la preferencia de los gustos japoneses por consumir bebidas de calidad.

Esto lo he podido constatar en 5 viajes que he realizado a Japón, siempre a distintos lugares desde la isla de Hokkaido y Sapporo, hasta Kyoto, Osaka y Tokyo y solo una vez he probado el tequila porque me invitaron, de otra manera quien sabe, ya que su precio sí que ronda por las nubes para un mexicano, aun-

que la calidad lo vale y más. Así que cuando voy por mi cuenta, recurro a la frase en japonés que he tenido que aprender: Sake ga jhose. 私は喉が渴いて いる、私は酒を飲みたい。 Ya sé que lo poco que sé de japonés no es perfecto, pero si, bien que me entienden lo suficiente.

La contraportada continúa con la misma ilustración desteñida en su parte central para dar paso a una descripción del contenido del texto. El contenido del libro se presenta en 242 páginas. En cuanto al formato y a la diagramación está bien cuidado, sin duda un arduo trabajo para revisores, editor y coordinadores de esta obra.

¡Felicitaciones!!!, muy bien logradas la portada y la contraportada, en perfecta composición. Llama mucho la atención y sobretodo despierta el interés porque poco le falta para que se compare exactamente con una obra de arte.

Breve descripción y análisis de los autores

Lo primero que puedo apreciar es la sinergia intelectual bien lograda por un capital intelectual y un capital de inteligencia internacional trazado y alcanzando en un esfuerzo conjunto. 8 autores mexicanos, aunque Mackintosh me sacó de onda, espero que no me haya equivocado, sino le ofrezco una disculpa. Y 4 académicos que por sus nombres deben ser japoneses.

Debo aclarar, que a pie de página solo se describe su membresía. ¿Si me equipo, a quien debo echar la culpa? Para no equivocarme, me hubiera gustado ver una breve semblanza de cada uno de los autores académicos. La verdad es que conozco algunos de sus trabajos publicados pero poco sé de sus antecedentes o su background académico, lo cual es muy interesante conocer para tener una mayor apreciación de su trabajo. Una breve descripción de sus logros académicos más relevantes, sus antecedentes de formación académica, etc. 10 líneas en un párrafo son suficientes. Ojalá que me estén escuchando el editor y los coordinadores de la obra, y me hagan caso con esta petición, más que sugerencia. Desde luego, para la publicación futura de la continuidad de este libro.

Sin duda, puede apreciarse, por la calidad científica de sus trabajos que aquí se publican y por una breve búsqueda en el chismoso google de quienes no tenía información personal. Sin embargo, con la autoridad académica del Dr. Jesús Arroyo Alejandre y del Dr. Salvador Carrillo Regalado, de quienes conozco más de cerca su obra científica y académica en general, además de lo

poco que sé de los demás autores avalados por ellos, puedo asegurar que se trata de trabajos publicados por autores que tienen un prestigio académico bien cimentado y reconocido en su línea de investigación.

En lo personal, una vez que pude leer sus trabajos aquí publicados, quiero entregarles mi más sincero RECONOCIMIENTO.

Contenido y principales propuestas de la publicación

No pretendo hacer una síntesis del contenido de la obra. La presentación, introducción y los ocho capítulos, han sido MAGISTRALMENTE realizados tanto por la presentación que hace el Dr. Jesús Arroyo Alejandro, como por la Introducción realizada por los Doctores Salvador Carrillo Regalado y Taku Okabe. Permítanme remitir a su lectura que plenamente recomiendo para tener un panorama de las motivaciones, objetivos y finalidades, alcances, logros, temas pendientes, etc. La lectura y análisis del contenido de la presentación y la introducción se vuelven un requerimiento indispensable, no solamente para entender el “plan de vuelo” sino también la ruta trazada y mucha claridad en el rumbo para lograr los resultados propuestos como metas. Y si se analiza lo alcanzado hasta ahora, se puede evaluar que los logros son de excelencia académica y científica.

No tengo la pretensión de emular, y mucho menos repetir la descripción analítica que hacen los doctores Arroyo, Carrillo y Okabe del contenido de los diferentes capítulos, que en forma por demás precisa y concisa hacen excepcionalmente, como conocedores y expertos de lo que aquí se cocina en este proyecto de investigación. En todo caso, permítanme recomendar con SENTIDO DE URGENCIA a todos Ustedes, amables lectores, académicos e investigadores aquí presentes, a una lectura cuidadosa y detenida de la presentación y la introducción del libro.

Todavía más, denme permiso por favor para intentar hacer un análisis transversal y trans-disciplinario, muy breve por cierto y en grandes líneas, del contenido de los ocho capítulos. Este análisis de contenido del libro es muy parcial y quizás poco objetivo, lo reconozco y advierto, porque se ajustan a mi formación, experiencia e intereses académicos. Antes y más bien, al igual que muchos de ustedes tengo cuestionamientos para cada uno de los trabajos aquí presentados. Y creo que este es uno de los principales méritos.

Son ocho los capítulos aquí presentados en tres partes. La visión económica con tres capítulos que analizan la “Inversión extranjera directa de las redes ja-

ponesas en México y su relación con las empresas de los grupos económicos mexicanos: El caso de Hitachi.” Escrito por Rubén Chavarín Rodríguez y Gerardo Ríos Almodóvar. El segundo capítulo trata de la “Aglomeración industrial japonesa en México” de Leo Guzmán Anaya y Tomohira Kakihara. El tercer capítulo y último de esta primera parte es “La relación comercial entre Japón y México y las influencias de las políticas comerciales del gobierno de Donald Trump”, escrito por Yasuhiro Tokoro.

La segunda parte del libro trata de la relación de migración y sociedad con los capítulos titulados como “La migración japonesa en México” de Martha Elena Campos Ruiz, la “Calidad de vida de migrantes japonesas en un estado de la región Centro occidente de México”, 2015 del Dr. Salvador Carrillo Regalado. El capítulo 6, “Etnografía de la industria automotriz japonesa en Lagos de Moreno, estado de Jalisco” escrito por Kazuhiro Hayashi. “Diacronía del TPP y dinámica político - económica de dos signatarios: México y Japón” escrito por Antonio Mackintosh Ramírez y finalmente el capítulo 8 intitulado “Nuevo esquema de las concentraciones de la LFCE 2014 y alternancia estratégica para las empresas japonesas inversoras en México escrito por Taku Okabe y Claudia Yuvisela Facundo González.

Como puede apreciarse en la distribución del capitulado son los ejes temáticos los que agrupan el contenido y que tienen una razón lógica: Sobre las variables económicas transversalmente y trans disciplinariamente se entrecruzan las variables migración y sociedad. Desde una perspectiva más holista y global, las tres variables están **INEXTRICABLEMENTE** interconectadas. La calidad de **INEXTRICABILIDAD** de la obra en su conjunto permite comprender la naturaleza del fenómeno y sus objetos de estudio desde una perspectiva más integral.

Transversalmente a los dos principales ejes de campos académicos corre la misma temática en forma su conjunto en forma trans disciplinar. Temas que van desde la inversión extranjera directa, la aglomeración industrial y las relaciones comerciales que se continúan con la migración la calidad de vida de migrantes, la etnografía de la industria, la dinámica política económica y las concentraciones. Todos estos temas referidos a los sujetos del estudio, Japón y México.

Desde el análisis del método empleado, todos los artículos, independientemente del tipo de investigación, cumplen con el rigor científico al ser evaluados por los revisores pares. Los capítulos presentan una diversidad de métodos, desde los de análisis cuantitativo a los cualitativos y etnográficos.

También se emplean diferentes técnicas e instrumentos de investigación. La calidad de las fuentes de datos ha sido muy bien cuidada en términos de pertinencia y actualidad. Los análisis de datos de los diferentes capítulos utilizan desde las técnicas estadísticas a los análisis más cualitativos. Todos estos criterios metodológicos robustecen los criterios metodológicos tales como congruencia y coherencia interna, parsimonia, objetividad, universalidad, etc. En resumidas cuentas, los capítulos aquí presentados cumplen con los requerimientos exigidos por los más altos estándares de generación de conocimiento científico.

Análisis general de la obra y algunas implicaciones. A modo de cierre.

Más que con un afán de un análisis crítico a los trabajos publicados en este libro, el siguiente análisis transversal y trans disciplinario tiene como finalidad complementar y agilizar el debate académico.

Hay que considerar, para todo análisis comparativo de las organizaciones, firmas, empresas, corporaciones, etc., entre dos países, las similitudes y diferencias desde perspectivas teóricas del institucionalismo, capacidades y recursos y desde el enfoque basado en la industria centrado en las ventajas competitivas más que en la teoría clásica de las ventajas comparativas. En el caso de México y Japón estas asimetrías que tanta preocupación académica despertaron en las negociaciones del TLCAN, en este caso son más abismales y profundas. Y es que en términos comparativos de las variables económicas, políticas, sociales, demográficas, territoriales, etc., entre México y Japón, son más difíciles de ponderar y evaluar, ya que si bien, los dos países están dentro de la esfera del sistema capitalista, los régimen económico - políticos son extremadamente diferentes. Y qué decir de las variables territoriales, demográficas y sobre todo sociales y culturales.

Basta señalar una que es importante para el área que nos ocupa. En 2014, el gasto en investigación y desarrollo en México fue de 0.54 por ciento del PIB con una estructura de gasto que en 2016 provenía un 67 por ciento del sector público, un 20 por ciento de gasto privado y el resto provenía de otras fuentes. En contraste, en Japón la relación porcentual entre el GIDE público y el privado es completamente al revés, con un 15 del gasto proveniente del sector público y un 78 por ciento del gasto privado.

Por décadas, México ha tenido buenas relaciones con Japón, cuyos pueblos han luchado por mantener relaciones amistosas de cooperación que benefician al desarrollo de ambos países. Desde la firma del Acuerdo de Asociación Económica entre México y Japón en 2005, las relaciones comerciales y de inversión se han incrementado debido a la complementariedad de recursos y capacidades que existe entre los dos países. Esta característica de complementariedad contribuye al desarrollo económico y bienestar de ambas naciones. La inversión japonesa acumulada en México es de 13 mil 796.2 millones de dólares entre 1999 y marzo de 2017, con más de 1,074 empresas instaladas. Este indicador muestra la fortaleza de la relación bilateral con un incremento de por lo menos 15 por ciento en el último lustro (Notimex, 2018).

Particularmente, la IED procedente de Japón incursiona en el sector de manufacturas donde generan cadenas de valor inter e intra-industria y potencian el crecimiento económico a través de las derramas económicas, así como la transferencia de conocimiento de base tecnológico, a pesar del debate crítica existente en esta materia. Con respecto a la inversión extranjera directa (IED), la registrada durante el primer semestre de 2018 que proviene de Japón fue de 5.9% del total (Fernández 2018). Si bien es altamente significativa, hay ventanas de oportunidad para aumentar el monto en los próximos años.

Los posibles obstáculos a la inversión japonesa en México, tal como se infiere de los capítulos publicados, son de cultura de negocios, de comunicación lingüística, regulaciones, etc. Por otra parte, para su estrategia de crecimiento económico, México tiene en la economía japonesa una fuente de generación de IED gracias a que Japón cuenta con un excedente importante del ahorro acumulado a lo largo de los últimos años. Entre los atractivos principales de la inversión japonesa en México, es su posición de liderazgo en tecnología de punta, y en investigación y desarrollo.

Hace unos quince años, Washington impuso a Japón una serie de restricciones porque representaba una futura amenaza para el control de la economía global que dieron lugar a su estancamiento económico. Recientemente; Japón ha superado una prolongada fase de estancamiento del crecimiento económico con ausencia de inflación y ha logrado estabilizar su economía. Sin embargo, Japón cuenta con 0,336 de índice Gini en 2018, considerado como un país de clase media, ha deteriorado su tasa de ingresos medios en los últimos diez años y ha tenido que financiar su gasto público. Con emisión de deuda. El premio Nobel Thomas Sargent contradice la opinión de la revista

The Economist que los países avanzados deben proponerse imitar a Japón con una deuda neta que supera el 140 por ciento del PIB en lugar de estabilizar su deuda.

Las empresas y corporaciones mexicanas tienen en Japón un potencial enorme para invertir por sus atractivos, entre los que destacan, es la tercera economía más grande del mundo, con un alto poder adquisitivo, crecimiento de segmentos de mercados centrados en la longevidad de la población, con una cultura favorable de negocios que facilita la entrada a los mercados asiáticos, con un liderazgo en investigación e innovación tecnológica.

Hace un siglo, Japón rechazó la ideología del libre comercio y mercados abiertos a favor de la industrialización protegida por el Estado Nipón, hasta alcanzar y fortalecer su propio desarrollo. El modelo de análisis centro-periferia de acumulación capitalista para explicar el desarrollo de los pueblos resulta inconsistente como un enfoque erróneo por su gruesa simplificación para explicar lo que pasó en Japón después de la restauración Meiji. La geografía de la acumulación de capital merece un tratamiento mucho más elaborado para delinejar una teoría del desarrollo geográfico que comprenda las dinámicas migratorias, de formación de capital humano centrado en las drámas tecnológicas que vienen con las inversiones y con el know-how de los inmigrantes en un espacio global que contradiciendo a Friedman, nunca ha sido un campo plano.

Por el contrario, el espacio global por el que corren los flujos del capital y del conocimiento tecnológico es irregular en su superficie, además de ser económica, social, ecológica, política, y culturalmente diferenciada. Estos flujos encuentran algunos terrenos más fértils para ocupar en diferentes fases de su desarrollo y en diferentes tiempos y lugares. Algunos de estos flujos se insertan agresivamente, otras dan lugar a formaciones sociales, pero sin duda, todas producen efectos importantes en estilos de vida, valores culturales, bienestar social, etc.

Ofrezco un ejemplo. En materia de transferencia de conocimiento y técnicas administrativas, gerenciales y de alta dirección, los mexicanos tenemos mucho que aprender de los japoneses, desde los años sesentas del siglo pasado, para mejorar la eficiencia y efectividad de las empresas mexicanas, y no solamente de aquellas que ya han decidido entrar al mercado japonés. Baste recordar los incipientes círculos de la calidad de los años sesentas, las técnicas de calidad total, la mejora continua o kaizen, calidad de vida en el trabajo,

etc., etc., a pesar de que se argumente de que éstas técnicas son contingenciales y situacionales, solo para japoneses y no para mexicanos, lo cual me parece un argumento muy pobre que demerita y degrada. En todo caso, procede la adaptación.

A pesar de la ola proteccionista iniciada por Trump desde su llegada a la presidencia de Estados Unidos, Japón y México al igual que muchos otros países siguen apostando por el libre comercio como vía para la prosperidad. Por otra parte, el fracaso de Trump para controlar su déficit comercial con México con un desequilibrio que creció un 10.5 por ciento a un record de 71,060 millones de dólares, inmediatamente después de China y por encima del que registró Japón de 68,800 millones, claramente demuestran que el rumbo está equivocado.

Las amenazas emitidas por la administración Trump contra “enemigos” y supuestos “aliados estratégicos” como Japón y México, apuntan a las fuerzas impulsoras esenciales de sus medidas de guerra comercial. Y los efectos no se dejan esperar. Los flujos de inversión de Japón en México han sido más lentos por la incertidumbre que genera la renegociación de las reglas de origen del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), ahora en proceso de renegociación como USMCA o T-MEC. Mientras que en los años 2014 y 2015 la inversión japonesa alcanzó niveles que llegaron a más de 150 empresas en cada año, en 2017 solo fueron 70. Bajó el ritmo de crecimiento de empresas japonesas en los sectores automotriz, logística y de servicios porque la mayor parte de compañías que estaban pensando invertir en México estaban a la espera y expectativa”, de acuerdo a Tadashi Minemura, director general de Japan External Trade Organization (Jetro México) (Celis, 2018).

A pesar de que el proyecto de acuerdos multilaterales ha sido degradado, Japón y México se mantienen firmes en un imperativo estratégico para apuntalar las relaciones económicas y comerciales con la ausencia de Estados Unidos. Esta ausencia es en realidad una oportunidad para la presencia de Japón y México para incrementar sus relaciones comerciales y de inversión.

El gobierno japonés sostiene que no ha abandonado completamente el enfoque multilateral a favor de un acuerdo bilateral con Estados Unidos. El incremento de las tasas de interés, las tensiones comerciales, los problemas fiscales en países desarrollados y emergentes, incrementan la incertidumbre y generan problemas como incrementos en el costo de la deuda, caídas en los tipos de cambio. Los problemas mayores del alza de la tasa de interés son para Europa y Japón

cuyos niveles de deuda son mayores de 100% del PIB. Su servicio de deuda subirá del 1% al 5% del PIB como efecto del alza y deberán ajustar gastos fiscales para evitar un creciente déficit fiscal. Todas estas tendencias sin duda que afectan la relación estratégico económica México - Japón.

México se ha comprometido a proteger los intereses de las inversiones hechas por las empresas japonesas en la renegociación del TLCAN ahora T-MEC o USMCA. Las plantas armadoras japonesas Toyota, Nissan y Honda en México realizan un tercio de sus ventas globales en el mercado de Estados Unidos. Cualquier restricción al libre flujo comercial elevan los costos de hacer negocios en México. Sin embargo, Japón ya ha empezado a diversificar sus inversiones en México con la fabricación de otros productos, como el cable de fibra óptica para el mercado de telecomunicaciones (Forbes, 2018).

La presencia de flujos de intercambio y relaciones económicas, comerciales, de migraciones, de conocimiento científico y tecnológico traen consigo otras de carácter social, cultural, religiosas, estilos de vida, etc., que ocurren en espacios sujetos a instituciones, regulaciones, acceso a recursos, etc., dependiendo de las condiciones locales, aunque sus efectos son globales. Después de todo, son estas contingencias geográficas las que juegan un papel crucial en la historia mundial de la acumulación capitalista en su fase de globalidad, la cual se vuelve mucho más difícil de manejar geopolíticamente, en parte debido precisamente a causa de sus locaciones múltiples.

PROMEX tiene por delante grandes retos para dar continuidad a su proyecto investigador. Se requiere analizar y explicar a futuro las tendencias de los flujos comerciales, de inversión, migratorios, etc., entre Japón y México a fin de mejorar los procesos de integración económica en la fase de una mayor complejidad e incertidumbre, explorar otras posibilidades de fortalecimiento de las relaciones de integración para reducir la alta dependencia de Norteamérica. Así mismo, se requiere estudiar los efectos de la integración económica en términos de sus impactos e implicaciones con la creación de empleos, mejoras de los estándares de calidad de vida, productividad, competitividad, derrama tecnológica, externalidades, impacto ambiental, etc.

Es urgente ir en la dirección de futuras investigaciones para profundizar en el impacto que genera el inminente retiro de Estados Unidos del Acuerdo Transpacífico que tiene en las estructuras básicas de México y Japón para analizar los ciclos de negocios y las industrias de sectores de alta tecnología y manufactureros relevantes, tales como las industrias de automóviles, autopartes,

electrónica, etc., así como los flujos de comercio, inversiones extranjeras, migratorios, etc. Japón puede tranquilamente ocupar el lugar que deja Estados Unidos en esta área importante del Pacífico.

La preocupación investigadora del PROMEJ es legítima y la participación de los investigadores con este tipo de realizaciones concretas es estratégico para México, en el sentido de que es urgentemente necesario fortalecer alternativas de relaciones comerciales y de inversión con otros países, principalmente los más desarrollados, como el caso de Japón, con el fin de reducir la brecha de dependencia económica y comercial con Estados Unidos. Al menos, tenemos la certeza de que Japón no va levantar un muro para separar a México territorialmente. Y es más factible construir los puentes de entendimiento entre dos naciones separadas por barreras culturales, sociales, demográficas, etc.

Apremio a su lectura

Este libro es un recurso muy valioso para investigadores y académicos en líneas de investigación relacionadas con la temática. Además, es comprensible para que estudiantes lo utilicen para complementar sus lecturas de asignaturas de las áreas de ciencias económico administrativas. Practicantes y consultores requieren revalorar sus conocimientos prácticos acudiendo a las investigaciones del tema. Hombres de negocios involucrados en procesos de internacionalización de flujos de satisfactores, de relaciones comerciales, de inversiones, etc., necesitan explorar posibilidades en nuevos mercados. Los formuladores e implementadores de las políticas públicas, las políticas comerciales, de flujos financieros internacionales, etc., tienen el imperativo de sustentar sus decisiones. Cualquier persona interesada en los tópicos aquí tratados, sin duda que el libro le proveerá el conocimiento para el análisis. A todos ellos, este libro tiene mucho que aportarles.

Los invito, muy cordialmente a apropiarse del conocimiento, a absorberlo, a utilizarlo y a transferirlo. Estoy seguro que, si esto se logra, los investigadores-autores les estarán muy agradecidos.

¡Muchas gracias!!!!

REFERENCIAS

- Celis, F. (2018). Armadoras japonesas como Nissan, Mazda, Toyota y Honda tienen presencia en México. *Forbes* mayo 4, 2018 @ 9:00 am
- Fernández, J. L. (2018). México y la inversión extranjera directa en el 2018. *Ruiz Healy Times*. Miércoles, 29 de Agosto 2018 - 15:00. Capturado el 16 de noviembre de [https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/mexico-y-la-inver-sion-extranjera-directa-en-el-2018](https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/mexico-y-la-inversion-extranjera-directa-en-el-2018)
- Forbes (2018). Japón invierte a paso lento en México por el TLCAN. Capturado el 14 de noviembre de <https://www.forbes.com.mx/japon-invierte-a-paso-lento-en-mexico-por-tlcan/>
- Notimex (2018). Japón mantiene inversión en México, su segundo mejor mercado en América Latina. *Notimex* - 17:45 - 8/12/2017.

INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

GENERALIDADES

La *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas* es una alternativa de comunicación científica que tiene la finalidad de publicar textos originales con altos estándares de calidad sobre temáticas en ciencias administrativas a nivel internacional, nacional y estatal. Sus destinatarios son investigadores que trabajan temas de administración en cualquier tipo de organización, así como directivos, especialistas e interesados en temáticas referidas a las ciencias de la administración; como administración, competitividad organizacional, finanzas, inversiones, planeación estratégica, desarrollo empresarial, recursos humanos, mercadotecnia, negocios internacionales, estudios fiscales, gestión de valor, estudios de género y sostenibilidad empresarial, control y evaluación organizacionales en empresas públicas y privadas.

Se recibirán artículos científicos y reseñas bibliográficas. Cabe mencionar que los artículos a publicarse deberán ser contribuciones originales y relevantes en el campo de las ciencias administrativas. Deben destacar principalmente la justificación de su aportación y el rigor teórico metodológico. La extensión de los artículos será de entre 4 000 y 10 000 palabras incluyendo tablas, figuras y referencias bibliográficas. Todas las citas deben estar referenciadas en el estilo APA en su última edición (a la fecha es la sexta edición), por lo que se recomienda ampliamente utilizar la función de “Referencias” del Word o un programa como el End Note para cumplir estrictamente con el estilo señalado. Todas las referencias bibliográficas deberán citarse en el cuerpo del artículo y, al seguir el estilo APA, no deberán separarse por el tipo de fuente, sino que estarán listadas en orden alfabético. Se permite utilizar notas al pie de página para realizar alguna explicación pertinente, pero no para citar autores.

El título de los artículos, el resumen y las palabras clave estarán en español e inglés. Se recomienda que el título no exceda las catorce palabras. El resumen contendrá un máximo de 400 palabras e indicará básicamente qué se hizo, cómo se hizo y cuáles son los resultados relevantes que se presentan. Se colocarán entre cuatro y cinco palabras clave.

La estructura básica de un artículo científico es la siguiente:

- Título (español e inglés)
- Resumen (español e inglés)
- Palabras clave (español e inglés)

Cuerpo del documento:

- Introducción (compuesta por los antecedentes, planteamiento del problema, objetivos y justificación del estudio).
- Revisión de la literatura
- Métodos
- Resultados y discusión
- Conclusiones
- Referencias.

Las reseñas críticas de libros especializados presentarán una breve introducción con la descripción del contenido de la misma. Presentará principalmente argumentación pertinente que muestre la relevancia de su consulta. La extensión de las reseñas será de un máximo de 3 000 palabras. Se incluirá en el cuerpo del documento una imagen de la portada del texto reseñado.

REQUISITOS DE FORMA

Los artículos científicos y reseñas, deben presentarse en el procesador de textos Microsoft Word, tipo de letra Times New Roman a 12 puntos e interlineado de 1.5.

Todos los artículos deberán numerar consecutivamente cada uno de sus apartados a partir de la introducción. Se recomienda consultar el estilo APA en su sexta edición para tal efecto. A continuación se muestra la numeración típica recomendada para este estilo. Nótese que los títulos de primer y segundo nivel no llevan punto final, mientras que el título de tercer nivel sí lo lleva. Para mayores niveles de estructuración en el cuerpo del trabajo consultar el tercer capítulo del manual APA señalado.

1. Introducción
- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Planteamiento del Problema
- 1.3. Objetivos
 - 1.3.1. Objetivo general.
 - 1.3.2. Objetivos específicos.

Todas las páginas del documento deberán numerarse en el centro de la parte inferior, incluidas las páginas que contengan el resumen y referencias.

Las tablas y figuras serán numeradas de forma consecutiva, utilizando la palabra completa (Tabla o Figura y después del número se colocará un punto, a continuación la descripción correspondiente). Se cuidará incluir todo material

gráfico en su programa original para facilitar su manejo posterior. En el caso de las imágenes se deberá cuidar la nitidez respectiva. Las descripciones de las tablas se colocarán en el encabezado y de las figuras en el pie de las mismas. Se deberá hacer referencia a tablas y figuras por su número en el cuerpo del trabajo. Evitar hacer referencia a ellas como “en la siguiente (o anterior) figura”. El tamaño de letra de la descripción de tablas o figuras será de 11. Todo material gráfico que no sea una tabla se denominará figura. Todo material gráfico no original deberá tener el permiso de reproducción respectivo, esto es responsabilidad exclusiva de los autores.

CITAS Y REFERENCIAS

Las citas textuales o directas deben incluirse entrecomilladas e incluidas en el párrafo cuando son de menos de cuarenta palabras. Cuando una cita textual es de más de cuarenta palabras debe colocarse, en un párrafo aparte con sangría izquierda a lo largo del párrafo citado. Revisar el manual APA para ejemplos específicos. En este tipo de citas deberá indicarse el número de la página de donde fue tomada la información respectiva. Esto último es indispensable por el seguimiento que se pueda dar a la información contenida en los artículos citados.

Se deberá seguir el orden “apellido, año” para la elaboración de las citas. Es importante señalar que en español se recomienda citar a los autores por sus dos apellidos, sin embargo, se debe consultar la forma en como los propios autores citados se referencian a sí mismos para evitar ambigüedades. Se recomienda ampliamente cuidar la elaboración de las citas para no repetir la información dentro de un mismo párrafo, por ejemplo cuando se hace referencia al apellido del autor de un documento leído dentro de la narración propia del párrafo y además se incluye el apellido entre paréntesis.

Por ejemplo: (Stern, 2002, pp. 78-79), o bien, (Stern & Thomas, 2002, 78-79).

REQUISITOS PREVIOS Y PROCEDIMIENTO PARA LA REVISIÓN Y ENVÍO DE ORIGINALES

Los artículos remitidos deben cumplir estrictamente con todos los requisitos señalados en este documento para que puedan ser contemplados para su evaluación en ICA, de no ser así, serán devueltos a los autores. Es necesario, por tanto, leer cuidadosamente este documento debido a que será motivo de rechazo su incumplimiento.

Los documentos recibidos pasan por una revisión inicial de la dirección editorial de la revista que permite identificar si los artículos enviados cumplen

con las características de originalidad e inédito según la convocatoria y los elementos estructurales y de forma señalados. Una vez aprobada esta primera etapa se enviará un correo electrónico al autor principal, en un máximo de 15 días, que indique si se ha pasado al arbitraje doble ciego de manera anónima por pares académicos externos. De haber pasado esta primera etapa se señalará si el artículo se aprueba sin correcciones, en un máximo de 60 días naturales. El artículo podrá aprobarse con correcciones mínimas, con correcciones mayores o se rechazará. El dictamen del arbitraje es inapelable y se envía con los comentarios respectivos al autor principal. Si el artículo es aceptado los autores se comprometen a realizar las correcciones señaladas en un máximo de cinco días naturales. El comité editorial se reserva el derecho de rechazar el artículo para su publicación de no acatarse los comentarios emitidos en el arbitraje doble ciego.

El envío de documentos para revisión deberá ser acompañado de cinco archivos: *a)* archivo que contenga los datos generales de los autores; *b)* documento de artículo o reseña bibliográfica para su arbitraje y publicación sin los nombres de los autores; *c)* documento con declaración de que el original es inédito y que no está en proceso de revisión en otra publicación; *d)* archivos originales de tablas y figuras; *y, e)* en caso de ser aceptado el documento publicable se firmará una carta de cesión de derechos. Para lo anterior, se cuenta con formatos anexos a este instructivo relativos a datos generales de los autores, carta de originalidad y carta de cesión de derechos.

Para preservar el anonimato en el proceso de arbitraje se deberá omitir el nombre del autor o autores en el cuerpo del trabajo. Por lo que el archivo adicional de datos de autores deberá contener la siguiente información:

- En español y en inglés el título del trabajo, resumen y palabras clave.
- Tipo de documento enviado (reseña o artículo de investigación)
- Nombre completo del autor o autores, grado académico y perfil profesional correspondiente.
- Función académica principal desempeñada en su institución de adscripción (investigador, profesor, profesor-investigador, tiempo completo, etc.).
- Nombre completo de la institución de adscripción.
- Dirección, teléfono y fax de la institución de adscripción sin abreviaturas.
- Número del CVU de Conacyt, o bien, en caso de que su residencia sea diferente a México indicar el número del CVU de la Institución de Ciencia y Tecnología afín a su país.
- Nivel del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Conacyt o bien el reconocimiento nacional de investigadores que sea afín en su país.
- Correo electrónico de cada autor.
- Domicilio para el envío de la revista.

ACUERDO DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Los artículos y reseñas bibliográficas publicados en la Revista ICA serán propiedad de la revista y se aceptará el proceso para el procedimiento de evaluación y publicación respectiva, de forma que queda aceptada de antemano los derechos de distribución y reproducción.

Envío de trabajos. Los trabajos deberán enviarse por correo electrónico a la directora editorial, Deyanira Bernal Domínguez (icafca@uas.edu.mx) como archivo adjunto. También pueden enviarse por correspondencia física a la siguiente dirección:

COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
de la Facultad de Contaduría y Administración
de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas, Módulo IV,
Colonia Universitaria. Código Postal 80013, Culiacán, Sinaloa, México.
Teléfono: 01 (667) 7- 52-18-59 extensión 106, Fax (01) (667) 7- 52-18-59
correo: icafca@uas.edu.mx

Suscripción Anual y envío \$200.00 m.n.

Coordinación General de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas,
Módulo IV, Colonia Universitaria. Código Postal 80013,
Culiacán, Sinaloa, México. Facultad de Contaduría y Administración.

Teléfono: 01667 7521859, extensión: 106. fax 01667 7521859

Dirección en la que desea recibir la Revista

Nombre completo:

Calle

Colonia

Ciudad

Teléfono (lada)

Correo electrónico

Número

CP

Estado

Precio del ejemplar
\$50.00 m.n.



Investigación
en Ciencias
Administrativas
ICA
Revista Científica

Investigación en Ciencias Administrativas
se terminó de imprimir en los talleres
de SERVICIOS EDITORIALES ONCE RÍOS, s.a. de c.v.
Culiacán, Sinaloa, México el 30 de septiembre de 2019.
Tiraje: 1000 ejemplares.

